



Workbook

## **Entrepreneurship Education**

Workshop- und Unterrichtsmaterialien für  
Schulen und Hochschulen



Workbook

## **Entrepreneurship Education**

Workshop- und Unterrichtsmaterialien  
für Schulen und Hochschulen

Diese Publikation ist im Rahmen des RKW-Projekts „Unternehmergeist erleben!“ entstanden.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Unterstützt durch die



Initiativen des Bundeswirtschaftsministeriums:



Das BMWi-Infoportal zu  
Wirtschaftsprojekten in der Schule



Redaktion: Rabena Ahluwalia, Armin Baharian  
Gestaltung: Claudia Weinhold  
Korrektorat: Nadine Bert

Bildnachweise:

iStock – Geber86 (Cover, S. 6, S. 12 – 13, S. 36 – 37, S. 72 – 73, S. 86 – 87, S. 126 – 127), Anchiy (S. 106 – 107), Deagreez (S. 154 – 155), FingerMedium (S. 117), adhityaware (S. 119), Nadiinko (S. 51, S. 47, S. 124), Vectorovich (S. 140, 141, 153), kolae (S. 28, S. 99, S. 100, S. 117), Vectorios2016 (S. 50), urfinguss (S. 67, S. 69), Makkuro\_GL (S. 51), frimages (S. 33, S. 66, S. 68)

shutterstock – Rashad Ashur (S. 1 – 168), phipatbig (S. 1 – 168), IhorZigor (S. 1-168), Happy Icons (S. 1 – 168)

Druck: Schleunungdruck GmbH,  
Eltertstraße 27, 97828 Markttheidenfeld

1. Auflage: November 2019

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

*Zur besseren Lesbarkeit verwenden die Mitarbeiter des RKW Kompetenzzentrums in ihren Beiträgen das generische Maskulinum. Dabei beziehen sich die Angaben auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird. Externe Autoren sind für die Handhabung der Genderschreibweise in ihren Beiträgen sowie deren Inhalte selbst verantwortlich.*

# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

Dr. Katrin Schlecht.....7

Überblick & Tipps für die Anwendung

Rabena Ahluwalia & Armin Baharian..... 8

## **Workshop- und Unterrichtsmaterialien:**

In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken

Rabena Ahluwalia & Armin Baharian ..... 12

Kreativität und Innovation: Design Thinking + Entrepreneurship

Hannah Laura Schneider .....36

Social Startups kennenlernen & eigene sozialunternehmerische Ideen entwickeln

Benjamin Klein & Sebastian Donath.....72

Entrepreneurship Meetup – Vorbereitung eines Gesprächs mit Gründerinnen und Gründern

Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich.....86

Verhandlungskompetenz trainieren und stärken

Prof. Dr. Jana Krüger & Christiane Hoppenz-Green.....106

Ambiguitätstoleranz: Wie man durch Experimentieren lernt, mit Ungewissheit umzugehen

Prof. Dr. Dr. h. c. Claudia Wiepcke ..... 126

## **Diskussionsbeitrag:**

Betriebe erkunden – Forschendes Lernen fördern

Jun.-Prof. Dr. Michael Weyland.....154





# Vorwort

Wie lässt sich der Unternehmergeist junger Menschen stärken? Das RKW Kompetenzzentrum und die Karl Schlecht Stiftung wollen Schulen und Hochschulen mit dem Programm „Unternehmergeist erleben!“ genau darin unterstützen.

Unternehmergeist heißt für mich: eigene Ideen zu entwickeln, ihre Umsetzung zu durchdenken und sie mit allen Höhen und Tiefen zu verwirklichen. Von dieser Fähigkeit, neue Ideen zu realisieren, profitieren junge Menschen auf ihrem weiteren Lebensweg immer, egal ob sie darauf ein eigenes Geschäft aufbauen oder als Angestellte arbeiten wollen. Das ist das Motiv unseres Engagements.

Über ein Jahr lang haben Experten aus Wissenschaft und Praxis daran gearbeitet, attraktive Unterrichtsmodule für die schulische Entrepreneurship Education zu entwickeln. Dabei sind sie selbst ganz und gar unternehmerisch vorgegangen: Der Konzeptentwicklung folgten eine Erprobungs- und Feedbackphase und schließlich der Feinschliff des Angebots.

Das Ergebnis halten Sie in der Hand! Das Workbook „Entrepreneurship Education – Workshop- und Unterrichtsmaterialien für Schulen und Hochschulen“ unterstützt Sie darin, Methoden und Materialien der Entrepreneurship Education in Ihren Unterricht einzubringen. Sie können so das volle Spektrum einer Unternehmensgründung vermitteln – von der Ideenentwicklung über das Prototyping bis hin zum Entwurf konkreter Businesspläne. Darüber hinaus finden Sie hier diverse Anregungen zur Umsetzung von unternehmerischen Aktivitäten im Klassen- oder Seminarverbund.

Ich freue mich sehr, dass das Thema „Entrepreneurship Education“ an Relevanz gewinnt und Sie dabei mit uns an einem Strang ziehen. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg mit diesem Workbook!

Ihre

Dr. Katrin Schlecht  
Vorstand der Karl Schlecht Stiftung

# Überblick & Tipps für die Anwendung

## Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln

Das vorliegende Workbook unterstützt dabei, junge Menschen für Entrepreneurship zu begeistern und unternehmerisches Denken und Handeln für sie erlebbar zu machen. Aufbauend auf dem RKW-Grundlagenheft „Entrepreneurship Education: Ansätze aus Wissenschaft und Praxis“ aus dem Jahr 2018, das einen Überblick über die zahlreichen theoretischen Facetten der Gründungsdidaktik gibt, möchten wir Ihnen mit dieser Publikation konkrete Workshop- und Unterrichtsmaterialien für die Praxis zur Verfügung stellen. Es sollen damit nicht nur auf spielerische Weise ein ökonomisches

Grundverständnis vermittelt, sondern vor allem wichtige Persönlichkeitskompetenzen gefördert und gestärkt werden. Darunter fallen zum Beispiel Kreativität, Teamfähigkeit, Mut und Selbstvertrauen, Erkennen der eigenen Stärken, Umgang mit Unsicherheiten, Verhandlungskompetenz und eine proaktive Handlungseinstellung sowie ein unternehmerisches Wertebewusstsein. Diese Kompetenzen spielen in der Persönlichkeitsbildung von jungen Menschen eine große Rolle und sind bei deren Entwicklung zu selbstbestimmten, aktiven Gestaltern der Gesellschaft immer von Vorteil.

## Einsatz des Workbooks

Die in diesem Workbook veröffentlichten Materialien und Konzepte sind für die Anwendung in den Schulfächern „Wirtschaft“ und „Wirtschaft/Berufs- und Studienorientierung“ (WBS) sowie in entsprechenden Seminaren im (Lehramts-)Studium an Hochschulen konzipiert. Die Inhalte orientieren sich größtenteils am Bildungsplan des Faches WBS für Baden-Württemberg. Die Zielgruppe der hier vorgestellten Materialien sind primär Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe I und II ab der 8. Klasse. Darüber hinaus sind die Module auch für (Lehramts-)Studierende geeignet, um sie durch neue Impulse aus der praktischen Gründungsdidaktik für ihre künftige Arbeit zu sensibilisieren. Die Workshopkonzepte und Materialien lassen sich außerdem – gegebenenfalls mit kleinen Adaptionen – für weitere Teilnehmergruppen einsetzen. Veranstaltungen zur „Förderung von Unternehmergeist“ aller Art können mit diesen Materialien ausgerichtet oder bestehende Formate erweitert und ergänzt werden. Insbesondere für die Ausrichtung von 1-Tages-Events oder „Schnupperveranstaltungen“ für junge Menschen – zum Beispiel durch Partner der Gründerwoche Deutschland des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) – lassen sich die Materialien des Workbooks verwenden.

Somit können die im Folgenden beschriebenen Module von mindestens drei Gruppen angeleitet werden: von Lehrkräften, Hochschullehrenden sowie Partnern der Gründerwoche Deutschland des BMWi und allen weiteren Interessenten, die „Entrepreneurship-Veranstaltungen“ ausrichten möchten.

Für die Durchführung und die Teilnahme an den Workshops und Übungen ist in der Regel kein spezifisches Vorwissen notwendig. Werden Wirtschaftskennnisse vorausgesetzt, ist dies in den Modulen jeweils ausgewiesen. Auch in diesen Fällen wird jedoch lediglich Basiswissen benötigt. Die Aufgaben und Übungen können daher gleichfalls von Schülerinnen, Schülern und Studierenden bearbeitet werden, die im Themenfeld „Wirtschaft“ keine oder nur geringe Vorkenntnisse haben. Für Sie als Übungsleitung sind jeweils Anweisungen zur Durchführung, Moderationshilfen sowie sämtliche Hintergrundinformationen und Lösungsbeispiele hinterlegt. Einer schnellen und unkomplizierten Anwendung steht somit nichts im Wege!

## Aufbau der einzelnen Module und Materialien

Die einzelnen Module und Materialien bilden in sich abgeschlossene Übungen und können für sich stehend angewendet werden. Gleichzeitig stellen sie in ihrer Summe ein umfassendes Entrepreneurship-Education-Training dar. Der Zeitaufwand für die Durchführung ist von Modul zu Modul unterschiedlich – er beträgt im Durchschnitt etwa 120 Minuten. Für manche Module werden auch Kurz- und Langversionen angeboten. Für die Vorbereitung der Moderation und des Raumes sowie für die Vervielfältigung der Kopiervorlagen bzw. Arbeitsblätter für alle Teilnehmenden ist zusätzlich Vorbereitungszeit einzukalkulieren.

Die in dieser Publikation veröffentlichten Workshop- und Unterrichtsmaterialien sind mit einem Farbbregister gekennzeichnet sowie durch den Einsatz von Icons gut strukturiert und folgen im Aufbau einem einheitlichen Schema.

### Folgende fünf Kapitel bilden den Grundaufbau der einzelnen Module:

#### **1 Übersicht**

Hier werden die wichtigsten Fakten zu den Workshop- und Unterrichtsmaterialien tabellarisch auf einen Blick aufgeschlüsselt, dazu zählen u. a.: Lernziele, Zielgruppe, Dauer der Durchführung, Methodische Umsetzung sowie benötigte Materialien.

## Inhaltliche Aspekte der Module und Materialien

In diesem Workbook stellen wir Ihnen insgesamt sechs Module für die Praxis zur Verfügung. Diese Materialien werden als Workshop- oder Unterrichtseinheiten beschrieben und orientieren sich inhaltlich vor allem an der Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln. Bei allen Modulen trainieren die Teilnehmenden die schon eingangs beschriebenen unternehmerischen Kompetenzen. Die ersten drei Module mit Workshopcharakter

#### **2 Hintergrundwissen**

In diesem Abschnitt werden Informationen zu den eingesetzten Methoden gegeben sowie fachliches Hintergrundwissen beschrieben. Zudem wird bei einigen Modulen exemplarisch Bezug zum Bildungsplan des Faches „Wirtschaft/Berufs- und Studienorientierung“ hergestellt.

#### **3 Anleitung zur Durchführung**

In diesem Kapitel ist die (didaktische) Anleitung für die Workshopleitung (Lehrkraft, Hochschullehrende, Gründerwochen-Partner) hinterlegt. Sie enthält Zeitangaben, Angaben zu den benötigten Arbeitsmaterialien oder konkrete Fragen, die die Teilnehmenden beantworten sollen. Diese Anleitung dient der Vorbereitung, kann aber auch im konkreten Umsetzungsfall verwendet werden.

#### **4 Materialien und Aufgaben**

Dieser Themenblock besteht aus den als Kopiervorlagen angelegten Arbeitsblättern mit Übungen und Aufgaben für die Teilnehmenden. Sie eignen sich zum Vervielfältigen für den Unterricht.

#### **5 Lösungsbeispiele**

In diesem letzten Kapitel werden beispielhaft Lösungswege für die Workshop- und Unterrichtsmaterialien – vor allem als Vorbereitungshilfe für die Anleitenden – bereitgestellt.

Methoden in allen Konzepten werden neue Impulse gesetzt und eine lösungsorientierte, proaktive Handlungseinstellung bei den Teilnehmenden gefördert. Als Ausblick und Diskussionsbeitrag dient der letzte Artikel zum Thema Betriebspraktika, dieser kann in Fachkonferenzen, schulischen Arbeitsgruppen und universitären Fachseminaren besprochen werden.

Die Module und Materialien wurden vom RKW Kompetenzzentrum und externen Experten entwickelt und durch Veranstaltungen mit Schülerinnen, Schülern und (Lehramts-)Studierenden erprobt.

### **Workshop- und Unterrichtsmaterialien im Überblick:**

#### → **In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken:**

Ausgehend von persönlichen Ressourcen wie Fähigkeiten, Interessen und Netzwerke, die es als erstes zu identifizieren gilt, wird im Team eine erste Geschäftsidee entwickelt und präsentiert. Dabei kommen verschiedene innovative Methoden, wie Effectuation, zum Einsatz.

→ **Kreativität und Innovation:** Design Thinking + Entrepreneurship: Durch den Einsatz von kreativen Methoden wie Design Thinking werden, ausgehend von Kundenwünschen, Geschäftsideen generiert und diese anschließend visualisiert (Prototyping) und präsentiert.

→ **Social Startups kennenlernen & eigene sozial-unternehmerische Ideen entwickeln:** Anhand des Social Business Model Canvas werden die wichtigsten Merkmale sozialen Unternehmertums erklärt sowie eigene Ideen entwickelt. Beispiele von „echten“ Social Entrepreneuren runden den Workshop ab.

→ **Entrepreneurship Meetup – Vorbereitung eines Gesprächs mit Gründerinnen und Gründern:** Das Konzept der positiven Rollenvorbilder hilft dabei, junge Menschen für Entrepreneurship zu sensibilisieren und ihnen Einblick in die Wirtschaftspraxis zu geben. Hiermit üben sie, selbstständig auf Gründerinnen und Gründern zuzugehen und sich auf ein Treffen vorzubereiten.

→ **Verhandlungskompetenz trainieren und stärken:** Auf Basis des Harvard-Konzeptes soll die Handlungskompetenz von jungen Menschen gefestigt und ausgebaut werden. Im Zuge von verschiedenen Übungen sollen sie so zu einem für sie optimalen Verhandlungsergebnis gelangen (Win-win-Situation).

→ **Ambiguitätstoleranz – Wie man durch Experimentieren lernt, mit Ungewissheit umzugehen:** Durch experimentelles Lernen wie zum Beispiel der Marshmallow-Challenge oder dem Prototyping, soll die unternehmerische Kompetenz „Ambiguitätstoleranz“ von Schülerinnen und Schülern gestärkt werden.

#### **Diskussionsbeitrag:**

→ **Betriebe erkunden – Forschendes Lernen fördern:** Dieser Konzeptvorschlag beschäftigt sich damit, wie Betriebspraktika und -erkundungen unternehmerisch gestaltet und damit zu einer Form der Entrepreneurship Education weiterentwickelt werden können.

Das vorliegende Workbook wurde im Rahmen des RKW-Projektes „Unternehmergeist erleben!“, welches von der Karl Schlecht Stiftung unterstützt wird, entwickelt und veröffentlicht. Wir danken ausdrücklich den Autorinnen und Autoren, die sich mit Entrepreneurship-Education-Konzepten auseinandergesetzt und neue, innovative Materialien für dieses Workbook konzipiert haben.

Wir wünschen viel Erfolg und vor allem viel Spaß bei der Umsetzung der hier abgedruckten Konzepte, beim Durchführen der Workshops und Anleiten der Unterrichtseinheiten in Schulen und Hochschulen.

Wir freuen uns über Feedback zum Workbook!

Rabena Ahluwalia, ahluwalia@rkw.de

Armin Baharian, baharian@rkw.de

RKW Kompetenzzentrum

## Aktuelle RKW-Publikationen zum Thema „Entrepreneurship Education“:

### **Bestellung von Print-Exemplaren & Download der Online-Version:**

- Grundlagenheft „Entrepreneurship Education: Ansätze aus Wissenschaft und Praxis“ (2018)  
[www.rkw.link/grundlagenheft](http://www.rkw.link/grundlagenheft)
- Workbook „Entrepreneurship Education: Workshop- und Unterrichtsmaterialien für Schulen und Hochschulen“ (2019)  
[www.rkw.link/workbook](http://www.rkw.link/workbook)

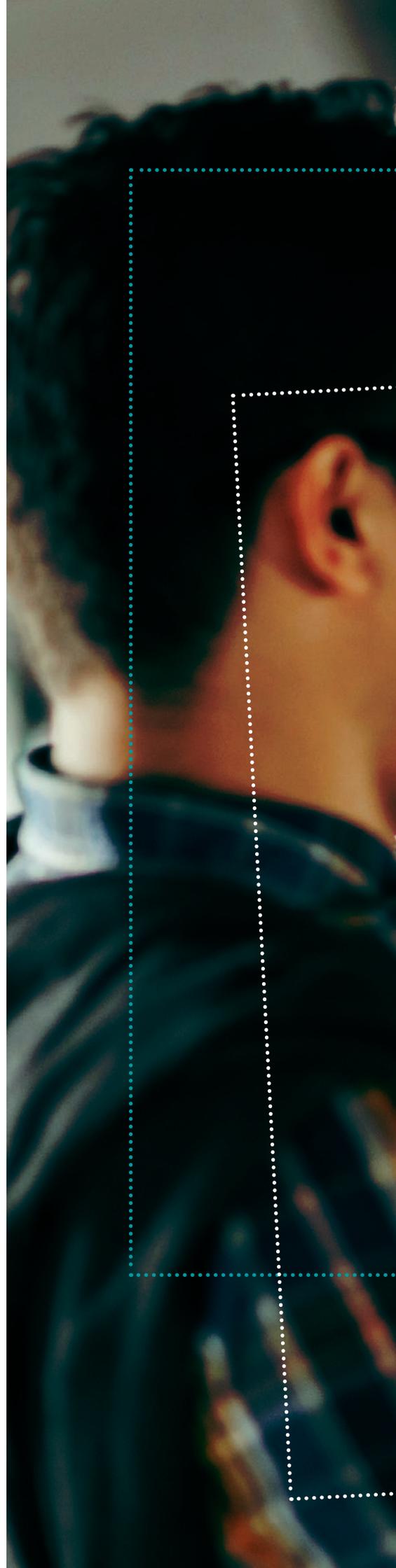
### **Weitere Onlinetipps:**

- RKW-Projekt „Unternehmergeist erleben!“:  
[www.rkw.link/unternehmergeisterleben](http://www.rkw.link/unternehmergeisterleben)
- Gründerwoche Deutschland:  
[www.gruenderwoche.de](http://www.gruenderwoche.de)
- Initiative „Unternehmergeist in die Schule“:  
[www.unternehmergeist-macht-schule.de](http://www.unternehmergeist-macht-schule.de)

# In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken

Ein Workshopmodul  
für die Anwendung in der Schule  
und im Lehramtsstudium

Autoren:  
Rabena Ahluwalia & Armin Baharian,  
RKW Kompetenzzentrum





# 1 Übersicht

<b>Modul</b>	<b>In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken</b>
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schüler und Schülerinnen der Sekundarstufe I + II ab Klasse 8</li> <li>– Lehramtsstudierende Fach Wirtschaft</li> </ul>
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Komplette Version (7 Schritte + Reflexion), ohne Pause: 125 Minuten Umsetzung: 3-4 Schulstunden</li> <li>– Verkürzte Version (4 Schritte), ohne Pause: 80 Minuten Umsetzung: Doppelte Schulstunde</li> </ul>
Gruppen- größe	Max. 30 Personen á 4-6 Personen/Gruppe
Lerninhalt	Entwicklung einer Geschäftsidee basierend auf den eigenen Fähigkeiten, Stärken und Interessen
Lernziele	<p>Die Schüler, Schülerinnen und Studierenden ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– erkennen ihre eigenen Stärken und identifizieren ihre Interessensgebiete.</li> <li>– arbeiten kreativ in Teams zusammen.</li> <li>– nehmen die eigene Selbstwirksamkeit wahr.</li> <li>– lernen, lösungsorientiert mit proaktiver Handlungseinstellung zu denken.</li> <li>– erarbeiten sich, wie sie ihre persönlichen Stärken unternehmerisch einsetzen können.</li> </ul>
Bildungs- planbezug	Das Material orientiert sich beispielhaft am Bildungsplan Baden-Württemberg 2016 „Wirtschaft/ Berufs- und Studienorientierung“ für Gymnasium, 3.1.2.3 Unternehmer; Ziel „Die Schülerinnen und Schüler können... (1) Motive für die Gründung von Unternehmen mit eigenen Berufsvorstellungen vergleichen.“ (S. 18)
Vorkennt- nisse	Nur geringe oder keine Vorkenntnisse bei den Teilnehmenden nötig. Die Workshopleitung sollte Grundkenntnisse haben.
Methodische Umsetzung	<p>Einzel- und Gruppenarbeiten basierend auf den Methoden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Effectuation</li> <li>– Design Thinking</li> <li>– Persona</li> </ul>



Modul	In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken
Materialien und Arbeitsblätter (M)	<p><b>Material pro Teilnehmende:</b> Kopien der Arbeitsblätter:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– M1: Übersicht der 7 Schritte zum Unternehmerischen Denken</li><li>– M2: Schritt 1: Persönlichkeit</li><li>– M3: Schritt 2: Interessen</li><li>– M9: Reflexion</li></ul> <p><b>Materialien pro Gruppe:</b> Kopien der Arbeitsblätter:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– M4: Schritt 3: Netzwerke</li><li>– M5: Schritt 4: Unternehmerische Idee</li><li>– M6: Schritt 5: Investment</li><li>– M7: Schritt 6: Prototyp</li><li>– M8: Schritt 7: Präsentation</li><li>– Bastelmaterialien wie buntes Papier, Pappe, Buntstifte, Post-its, Klebeband/Tape, Scheren, Klebestifte, Klebepunkte, Flipcharts mit Papier DIN A 1</li></ul> <p>Material für die Workshopleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Stoppuhr oder Timer</li><li>– Pinnwände + Nadeln</li><li>– Präsentation (z. B. PPT) mit Arbeitsanweisungen und/ oder M1-M9</li></ul>

## 2 Hintergrundwissen

Das Workshopmodul „In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken“ richtet sich insbesondere an Schüler, Schülerinnen und Studierende, die bisher noch keine oder wenige Vorerfahrungen im Themengebiet Unternehmensgründung bzw. Startups haben. Es lässt sich für die Moderation mit verhältnismäßig geringem Zeitaufwand vorbereiten. Für die Durchführung sind idealerweise 3 bis 4 Schulstunden einzuplanen. Das Modul lässt sich jedoch auch in fokussierter Form (Kurzfassung) in einer Doppelstunde im Schulunterricht oder im Lehramtsstudium verwenden.

Die Teilnehmenden entwickeln in der Übung ausgehend von ihren persönlichen Stärken, Fähigkeiten und Interessen eine erste eigene Geschäftsidee. In den insgesamt bis zu sieben Arbeitsschritten

### Eingesetzte Methoden

Das Workshopmodul basiert dabei methodisch zum einen auf dem Design-Thinking-Ansatz: einer strukturierten Arbeitsmethode, mit der neue unternehmerische Konzepte, Produkte oder Dienstleistungen erdacht – bzw. bestehende Lösungen weitergedacht – werden können. Design bedeutet hierbei nicht optische Gestaltung, sondern die Erarbeitung kreativer Lösungen (Gürtler/Meyer: 2013). In der Übung ist insbesondere der Arbeitsschritt der Ideenfindung und Formulierung (Teile 2 und 3) an diese Denkweise angelehnt – dabei wird iterativ aus einem breiten Feld an Gedanken und Optionen ein tragfähiger Ansatz herausgearbeitet.

Zum anderen basiert insbesondere Teil 1 des Moduls konzeptionell auf Aspekten des Effectuation-Ansatzes. Dabei wird am „Mindset“ und der Vorgehensweise tatsächlicher Gründer angeknüpft. Nach dieser Theorie wird bei der Entwicklung tragfähiger Geschäftsideen mit den eigenen

werden u. a. Teamfähigkeit, Kreativität und lösungsorientiertes Denken trainiert. Dabei lernen die Teilnehmenden auch, sich selbst als aktive „Gestalter“ wahrzunehmen und wie sie ihre Kompetenzen unternehmerisch einsetzen können – auch zum Nutzen für die Gesellschaft (Ahluwalia/Baharian: 2018). Die Fragestellungen sind dabei so konzipiert, dass sie zur interaktiven Gruppenarbeit und Diskussion anregen. Sie sind zeitlich absichtlich eng getaktet, sie führen zum Ziel, dominieren jedoch nicht die Übung. Sie geben den Teams Raum für Kreativität und fordern sie heraus, durch den Austausch von Argumenten, Nachdenken und Experimentieren, Lösungen zu finden. Es gibt – wie in der Realität auch – keine Musterlösung, sondern unterschiedliche Lösungswege, die es zu entdecken gilt.

Persönlichkeitsfaktoren, dem eigenen Wissen und den eigenen Kontakten angefangen. Das finanzielle und zeitliche Engagement wird dabei stets so gehalten, dass ein etwaiges Scheitern ohne größere Probleme verkraftet werden kann (Sarasvathy: 2012).

Beide Methoden sind in der Übung aufgegriffen – denn Ziel ist es, bei jungen Menschen eine proaktive Handlungseinstellung zu fördern und ihnen zu vermitteln, dass es sich lohnt, „sich auf den Weg zu machen“, eigene persönliche Stärken aber auch Chancen zu erkennen und sich zum eigenen und gleichzeitig dem Nutzen anderer in Wirtschaft und Gesellschaft einzubringen.

Der Ansatz des Programms kann grundlegend für Problemstellungen aller Art verwendet werden, auch wenn die hier abgedruckte Vorlage auf die Entwicklung kreativer ökonomischer Ideen mit wirtschaftlichem Mehrwert fokussiert.



## Aufbau des Workshopmoduls

Das Workshopmodul ist inhaltlich in 4 Teile gegliedert, in denen 4 bis 7 Schritte zum Unternehmerischen Denken – je nach Länge des Workshopmoduls – untergebracht sind:

Workshopversion	7 Schritte zum Unternehmerischen Denken	4 Schritte zum Unternehmerischen Denken
	Langfassung (125')	Kurzfassung (80')
<b>Workshopaufbau</b>	Umsetzung: 3-4 Schulstunden/ Seminarstunden	Umsetzung: 2 Schulstunden/ Seminarstunden
<b>Teil 1:</b> Eigene Stärken und Ressourcen herausarbeiten	Schritt 1: Persönlichkeit Schritt 2: Interessen Schritt 3: Netzwerk	Schritt 1: Persönlichkeit/ Interessen
<b>Teil 2:</b> Geschäftsideen entwickeln	Schritt 4: Unternehmerische Idee	Schritt 4: Unternehmerische Idee
<b>Teil 3:</b> Umsetzung durchdenken	Schritt 5: Investment Schritt 6: Prototyp Schritt 7: Präsentation	Schritt 6: Prototyp Schritt 7: Präsentation
<b>Teil 4:</b> Reflexion	Reflexion	-

## Teil 1: Eigene Stärken und Ressourcen herausarbeiten

Die Basis jeden Handelns stellt die eigene Persönlichkeit dar. Aus diesem Grund erschließen sich die Teilnehmenden zunächst im ersten Arbeitsschritt des Workshopmoduls ihre eigenen Stärken (**Schritt 1: Persönlichkeit**). Dies ist für Schüler, Schülerinnen und Studierende meist ungewohnt, da ihnen das Bearbeiten von fachlichen Arbeitsaufgaben eher geläufig, die angeleitete, bewusste Reflexion über die eigene Person für sie aber Neuland ist. Gleichzeitig ist dieser Schritt für sie aus diesem Grund besonders gewinnbringend.

Nachfolgend leiten sich die Teilnehmenden ihre eigenen Interessen und letztlich Themengebiete ab, in denen sie selbst „Experten“ sind (**Schritt 2: Interessen**). Die Teilnehmenden werden auch ab diesem Zeitpunkt in Gruppen zusammengefasst, sodass jeder in seinem „Lieblingsgebiet“, wie zum Beispiel „Sport“, „IT“, „Musik“ mitarbeitet. Dieser Schritt bildet die Grundlage des Workshopmoduls, da die Geschäftsidee ausgehend davon entwickelt wird. Hintergrund ist, dass in der Realität die Entwicklung und Ausarbeitung einer tragfähigen Idee verhältnismäßig viel Zeit in Anspruch nimmt. Deswegen sollte die Idee zur Person des Gründers (oder Gründerteams) passen und für diesen sinnstiftend sein – da dadurch gewährleistet wird, dass die Motivation

und das Bemühen um Lösungen so hoch und intensiv wie nur möglich sind.

Im nächsten Abschnitt lautet die Aufgabenstellung „Netzwerke“ zu visualisieren (**Schritt 3: Netzwerke**). Denn eine Idee lässt sich am besten gemeinsam mit Mitstreitern entwickeln, die ebenfalls für dasselbe Thema „brennen“. Besonders lohnend ist es dabei, wenn Personen miteinander ins Gespräch kommen, die komplementäre Fähigkeiten zueinander haben. Gleichzeitig bieten die vorhandenen Kontakte – sei es aus der Familie, dem Sportverein oder Freunde – eine gute Art „Beraterstab“, mit dem die Geschäftsidee in unterschiedlichen Reifephasen diskutiert werden kann. Da unter den eigenen Kontakten immer auch potenzielle Anwender für das zu entwickelnde Produkt oder die Dienstleistung zu finden sein werden, können diese sehr relevante Perspektiven und Argumente einbringen.

Die ersten Arbeitsschritte verdeutlichen die Anlehnung an das Verhalten realer Gründer. Sie starten mit ihren eigenen Ressourcen: ihrem Talent, Können und Wissen sowie ihrem sie umgebenden privaten und professionellen Kontaktenetzwerk.

## Teil 2: Geschäftsidee entwickeln

In dieser Etappe des Workshops entwickeln die Teilnehmenden auf Basis der aus Teil 1 erarbeiteten Ergebnisse in ihrem „Lieblingsbereich“ eine Geschäftsidee, die sie auch schriftlich in wenigen Sätzen ausformulieren sollen (**Schritt 4: Unternehmerische Idee**). Bei diesem Prozess wird methodisch auf klassische, interaktive Gruppenarbeit zurückgegriffen. Die Teilnehmenden sollen frei und selbstständig eine Idee erarbeiten, indem sie miteinander diskutieren, sich austauschen und gegenseitig von ihren Erfahrungen berichten. Mit an die

Hand bekommen sie ein Problem-Lösung-Kunde-Dreieck, bei dem sie alle Perspektiven der Geschäftsidee durchdenken sollen: Welches Problem gibt es im Interessengebiet? Mit welchem Angebot kann das Problem gelöst werden? Welche Kundengruppe wird angesprochen? Die Reihenfolge spielt bei der Bearbeitung eine untergeordnete Rolle. Um die Kundengruppe eingrenzen und bestenfalls identifizieren zu können, sollen einfache Skizzen und Eigenschaftszuschreibungen helfen. Diese Teilübung geht auf die Persona-Methode zurück.



## Teil 3: Umsetzung durchdenken

Ist eine Geschäftsidee grob formuliert, beschäftigen sich die darauffolgenden Arbeitsschritte mit der Verfeinerung der Geschäftsidee (**Schritt 5: Investment**). Als erstes wird mit dem Thema Finanzierung begonnen. Die Teilnehmenden lernen grundlegende Finanzierungsformen für die Umsetzung kennen (Eigenkapital, Bankkredit und Venture Capital) und sollen sich für eine passende Variante entscheiden. Dabei soll in der Moderation nicht verschwiegen werden, dass die unternehmerische Tätigkeit zwar finanzielle Chancen bietet, jedoch auch mit einem gewissen Risiko verbunden ist. Diese Risiken lassen sich nie gänzlich ausschließen, jedoch durch Analyse und Planung in gewisser Hinsicht kalkulierbar machen.

Die beste Idee entfaltet wenig Wirkung, wenn sie niemand versteht. In der Praxis besteht eine Hürde darin, gute Konzepte für potenziellen Kunden, Investoren oder Medien zu verdeutlichen. Dabei ist es hilfreich, wenn die Teilnehmenden ihre Ideen mit Bastelmaterialien in Form eines „Prototypen“ im wahrsten Sinne des Wortes greifbar machen (**Schritt 6: Prototyp**). Hier sind der Kreativität keine Grenzen

## Reflexion

Die abschließende Reflexionsrunde führt zurück zum Start des Workshops: Alle Teilnehmenden können den Einsatz ihrer persönlichen Fähigkeiten in der eigenen Geschäftsidee für sich selbst überdenken und abgleichen. Die übergreifende Frage hierbei ist, inwieweit die Teilnehmenden mit ihren persönlichen Kompetenzen am wirkungsvollsten eingesetzt sind. Diese Schlussübung dient der persönlichen Reflexion – und damit der Wahrnehmung der eigenen Selbstwirksamkeit.

## Quellen:

→ Ahluwalia, R.; Baharian A. (2018): *Entrepreneurship Education: Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Zeitalter der Digitalisierung*. In: *RKW Kompetenzzentrum (Hrsg.) (2018): Grundlagenheft Entrepreneurship Education: Ansätze aus Wissenschaft und Praxis*, S.8-11.

gesetzt! Die Teilnehmenden gewinnen ein visualisiertes Ergebnis, das dabei unterstützt, die Idee weiter voranzutreiben, immer wieder zu durchdenken und sich damit auch zu identifizieren. Bestenfalls kann an den Prototypen im Unterricht weitergearbeitet oder aber als Erinnerung mit nach Hause genommen werden.

Zudem dient das Modell oder das erstellte Plakat dazu, die Idee Dritten vorstellen zu können und am Beispiel Feedback und Verbesserungsvorschläge zu sammeln, welche wiederum bei der Weiterentwicklung der Idee behilflich sind. Im Rahmen des Workshops wird dieser Aspekt zum Abschluss als Präsentationsübung durchgeführt (**Schritt 7: Präsentation**). Diese Übung dient dazu, Kommunikationsfähigkeit und Präsentationstechniken zu trainieren. Die Teilnehmenden lernen, die wesentlichen Aspekte ihrer Idee zu identifizieren und diese in leicht verständlichen Botschaften zu formulieren. Wenn noch Zeit ist, können die Gruppen untereinander ihre Prototypen austauschen und miteinander diskutieren.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Anwendung des Moduls „In 7 Schritten zum Unternehmerischen Denken“! Sie können uns gleichfalls gerne kontaktieren – wir sind gespannt auf Ihre Erfahrungen.

→ Gürtler, J.; Meyer, J (2013): *30 Minuten Design Thinking*, Offenbach: Gabal Verlag GmbH.

→ Sarasvathy, S (2012): *Everyone Should Learn the Entrepreneurial Method*, unter: <https://hbr.org/2012/03/everyone-should-learn-the-entr> (abgerufen am 06.05.2019).

# 3 Anweisungen zur Durchführung

## Teil 1: Eigene Stärken und Ressourcen herausarbeiten

Phase/Material	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bereiten Sie vor Beginn des Workshops das Material für die Gruppenarbeiten vor.</li> <li>– Stellen Sie die Arbeitsanweisungen für jeden Schritt den Teilnehmenden zur Verfügung: PPT und Kopien der Arbeitsblätter.</li> <li>– Bastelmaterialien, Post-its, bunte Filzstifte, Scheren, bunte Karten oder Papiere, DIN A1-Plakate</li> <li>– Bereiten Sie ggf. schon Gruppenarbeitsplätze vor, wenn Sie Zeit sparen möchten.</li> </ul>	(5')
Übersicht (M1)	– Zeigen Sie den Teilnehmenden den Ablauf bzw. Übersicht M1 und präsentieren Sie die 7 Schritte, die sie erarbeiten werden.	
<i>Optional: Lockerungsübung</i>	– Optional können Sie mit den Teilnehmenden eine Lockerungsübung machen, zum Beispiel können Sie nach dem Traumurlaubsziel fragen. Ziel ist es, die Teilnehmenden bei ihren Bedürfnissen abzuholen.	(5')
<b>Schritt 1:</b> <b>Persönlichkeit</b> Meine Fähigkeiten und mein Wissen (M2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Starten Sie mit der ersten Aufgabe M2. Jeder Teilnehmende arbeitet für sich, bei Bedarf kann in Zweiergruppen gearbeitet werden.</li> <li>– Stellen Sie sichtbar einen Timer auf, damit der Zeitverlauf für alle nachzuvollziehen ist.</li> <li>– Stoppen Sie nach 7 Minuten die Aufgabe.</li> <li>– Lassen Sie, wenn jemand möchte, ihn von seinen persönlichen Fähigkeiten erzählen.</li> </ul>	10'
<b>Schritt 2: Interessen</b> Mein Thema (M3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Starten Sie die Aufgabe M3. Zur Erleichterung oder zur Zeiterparnis können Sie Themenschilder schon vorab vorbereiten, die Sie auf Gruppentische verteilen (Lifestyle/Mode, IT/Technik, Sport usw.). Ansonsten sollen sich die Teilnehmenden selbst aufgrund ihrer Interessen in Gruppen aufteilen.</li> <li>– Achten Sie auf eine ungefähre Gleichverteilung der Gruppengröße: 4-6 Personen.</li> </ul>	10'
<b>Schritt 3: Netzwerk</b> Meine Kontakte identifizieren und nutzen (M4)	– Starten Sie die Aufgabe M4. Es soll das gemeinsame Netzwerk der Gruppe auf Basis einer Mindmap visualisiert werden. Im besten Fall wird jedem Namen ein Bereich zugeordnet, in dem der Genannte unterstützen kann.	10'
= 35 Min. 		



## Teil 2: Geschäftsideen entwickeln

Phase/Material	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
<b>Schritt 4:</b> <b>Unternehmerische Idee</b> Entwicklung meiner Geschäftsidee (M5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Belassen Sie zur Bearbeitung des Schritts 4 (M5) die bereits gebildeten Gruppen an ihren Tischen. Ziel ist es, eine Geschäftsidee auszuformulieren.</li> <li>– Die Bearbeitung dieses Schrittes hat einen A-, B-, C-Teil. Sie können die Teilnehmenden wählen lassen, mit welchem Teil sie starten möchten: Lässt sich ein Problem im Interessengebiet identifizieren? Gibt es schon eine Idee für ein Produkt, das ein bestimmtes Problem löst? Gibt es einen möglichen Kundenkreis, für den ein Produkt entwickelt werden soll? Wichtig ist, alle 3 Bereiche in der Gruppe zu durchdenken und zu diskutieren, deshalb die Form des Dreiecks. Hierbei ist eine freie und selbstständige Arbeitsform gefragt. Die Fragestellungen für die Gruppen lauten:</li> </ul>	
A: Probleme herausarbeiten	– Gibt es im Interessenbereich ein Problem, das bearbeitet werden soll?	15'
B: Entwickeln einer innovativen Lösung	– Wie kann das identifizierte Problem im Rahmen einer Geschäftsidee gelöst werden?	15'
C: Potenzielle Kundengruppe identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gibt es einen möglichen Kundenkreis, für den ein Produkt entwickelt werden soll? Wen sprechen wir mit unserer Geschäftsidee an? Wer ist der Kunde?</li> <li>– Für den C-Teil (M5c) unterstützt neben der Zuordnung von Eigenschaften die schnelle Skizze die Identifikation eines „typischen“ Kunden. Die Workshopleitung muss ggf. erläutern.</li> </ul>	10'
= 40 Min. 		
PAUSE	GETRÄNKE UND VERPFLEGUNG	

### Teil 3: Umsetzung durchdenken

Phase/Material	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
<b>Schritt 5: Investment</b> Meinen Mitteleinsatz festlegen (M6)	Um als nächsten Schritt die konkrete Umsetzung der formulierten Geschäftsidee anzudenken, soll die Finanzierungsmöglichkeit eingeschätzt werden (M6). Die Workshopleitung sollte bei Bedarf Definitionen und Erklärungen liefern.	5'
<b>Schritt 6: Prototyp</b> Visualisierung unserer Geschäftsidee (M7)	Die Visualisierung ist das Herz dieses Workshops. Die Aufgabe M7 übernimmt das. Die Teilnehmenden können hierbei ihrer Kreativität freien Lauf lassen. Anhand der mitgebrachten Bastelmaterialien können entweder Prototypen eines Produktes oder Plakate angefertigt werden. Die Plakate eignen sich auch zum Erstellen von Marketingplakaten, die z. B. die Vorteile des Produktes/Dienstleistung darstellen. Auch die bereits identifizierte Kundengruppe sowie ein Slogan können ergänzt werden.	20'
<b>Schritt 7: Präsentation</b> Vorstellung meiner Geschäftsidee (M8)	Lassen Sie die Gruppen ihre Ergebnisse vor allen Teilnehmenden präsentieren. Dafür kann inhaltlich die Präsentation nach dem „Problem-Lösung-Kunde“-Dreiklang strukturiert werden (M8). Plakate oder Prototypen werden vor dem Plenum auf Metaplanwände gehängt oder auf dem Tisch gut sichtbar präsentiert. Fragen von Mitschülern werden zugelassen, jedes Feedback zur Produktentwicklung zählt.	20'
		= 45 Min. 

### Teil 4: Reflexion

Phase/Material	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
<b>Reflexion:</b> Einsatz meiner persönlichen Fähigkeiten (M1 + M9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeigen Sie den Teilnehmenden die Übersicht M1 vom Eingang des Workshops und wiederholen Sie mündlich die 7 Schritte.</li> <li>– Lassen Sie die Teilnehmenden vor allem den Teil 1 (Schritte 1-3) der Übung für sich selbst reflektieren! Mit welchem Geschäftsbereich können sich die Teilnehmenden am besten identifizieren, wenn ihre entwickelte Geschäftsidee umgesetzt werden würde? Gerne können Teilnehmende von ihren Erfahrungen berichten.</li> </ul>	5'
		= 5 Min. 



# 4 Materialien und Aufgaben

## M1

### Übersicht der 7 Schritte zum Unternehmerischen Denken

#### Teil 1:

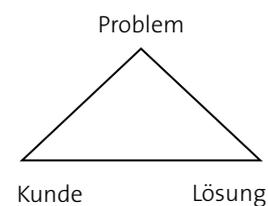
Eigene Stärken  
und Ressourcen  
herausarbeiten

- Schritt 1: Persönlichkeit
- Schritt 2: Interessen
- Schritt 3: Netzwerk

#### Teil 2:

Geschäftsidee  
entwickeln

- Schritt 4: Idee entwickeln



#### Teil 3:

Umsetzung  
durchdenken

- Schritt 5: Investment
- Schritt 6: Prototyp/Skizze
- Schritt 7: Kurzpräsentation

#### Teil 4:

Reflexion

- Reflexion:  
Einsatz der persönlichen Fähigkeiten



## M2

### Schritt 1: Persönlichkeit

#### Meine Stärken und Fähigkeiten (10')

Was zeichnet mich aus? Was fällt mir leicht?

* _____	* _____	* _____
* _____	* _____	* _____
* _____	* _____	* _____
* _____	* _____	* _____

Bitte schreiben Sie für sich selbst Ihre persönlichen Fähigkeiten auf. Gerne können Sie dazu auch mit Ihrem Sitznachbarn sprechen.

## M3

### Schritt 2: Interessen

#### Mein Thema (10')

Welche Themen lassen sich von meinen Stärken und Fähigkeiten ableiten?

Beispiele: Fußball spielen -> Sport, Programmieren -> IT/Technik

* _____	* _____	* _____
* _____	* _____	* _____
* _____	* _____	* _____
* _____	* _____	* _____

Identifizieren Sie anhand Ihrer gelisteten Stärken und Fähigkeiten die übergeordneten Interessensbereiche.

Ein Themenfeld, in dem ich „Experte“ bin und eine unternehmerische Idee entwickeln möchte:

---

Ordnen Sie sich einer entsprechenden Gruppe (max. 7) zu. Beispiele für Gruppenthemen sind: Lifestyle/Mode, IT/Technik, Fitness, Nachhaltigkeit.



## M4

### Schritt 3: Netzwerk

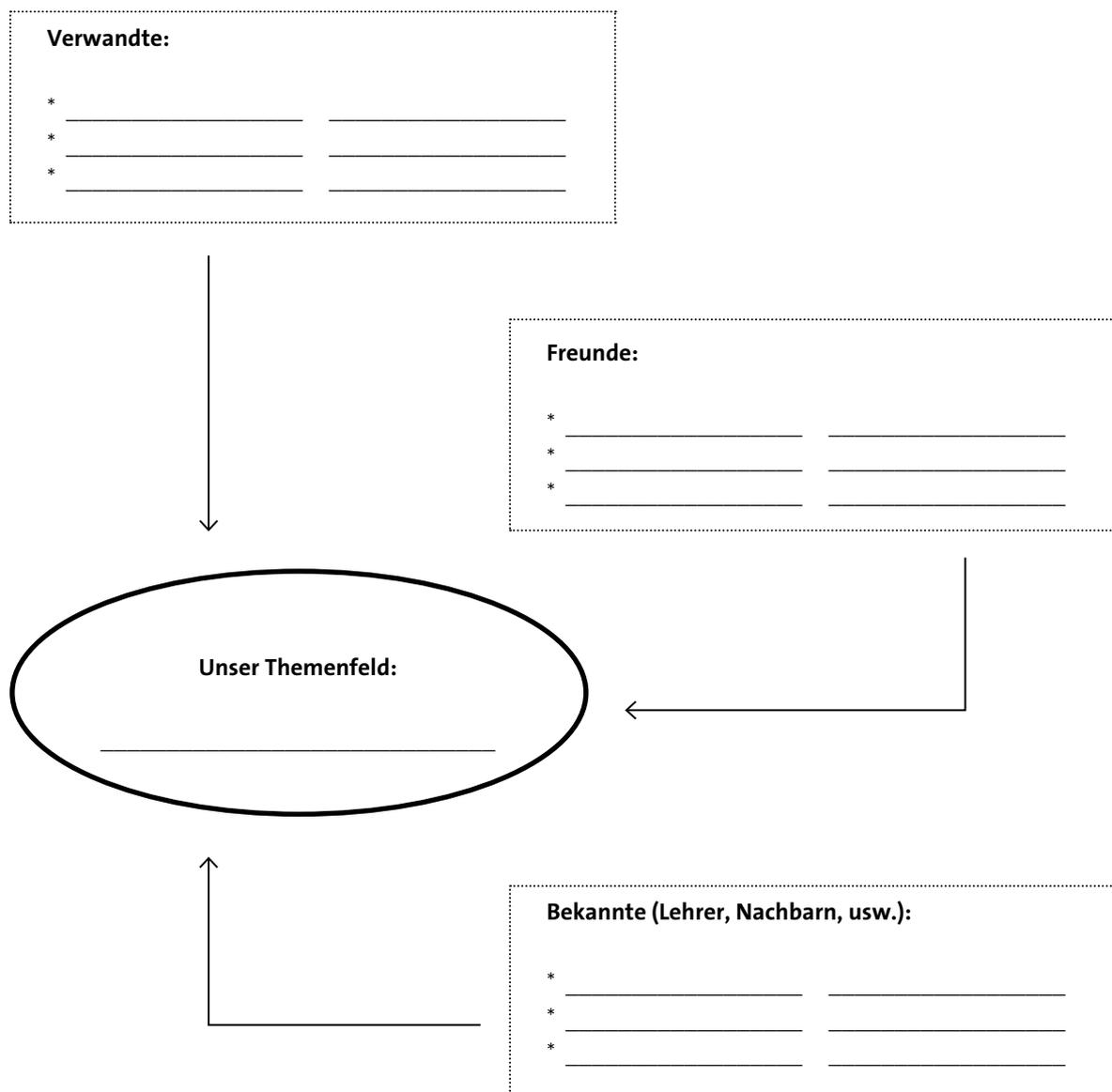
#### Unsere Kontakte identifizieren und nutzen (10')

Wer aus unserem Netzwerk (Freunde, Verwandte, Bekannte usw.) hat die gleichen Interessen?

Wen können wir fragen, wer kann uns bei dem Thema helfen?

Verwenden Sie als Gruppe dafür folgende Mindmap:

Auf diese Kontakte können wir als Gruppe zurückgreifen.

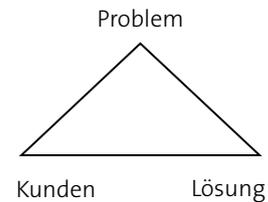


## M5

### Schritt 4: Unternehmerische Idee

#### Entwicklung unserer Geschäftsidee

Starten Sie die Entwicklung der Geschäftsidee bei dem Aspekt, bei dem Sie am meisten Vorwissen haben. Alle drei Punkte sollten allerdings bearbeitet werden:



#### A: Probleme herausarbeiten (15')

**Welches Problem kann von uns bearbeitet werden?**

---

---

---

*Tauschen Sie sich in der Gruppe über Ihr Themengebiet aus und identifizieren Sie ein Problem, das bearbeitet werden soll. Formulieren Sie es aus!*

#### B: Entwickeln einer innovativen Lösung (15')

**Wie kann das identifizierte Problem im Rahmen einer Geschäftsidee von uns gelöst werden?**

---

---

---

---

---

---

*Bitte diskutieren Sie innerhalb Ihrer Gruppe eine mögliche Geschäftsidee und formulieren Sie diese aus.*



## C: Potenzielle Kundengruppe identifizieren (10')

### Wen sprechen wir mit unserer Geschäftsidee an? Wer ist der potenzielle Kunde?

- Alter:  jung: (14-21 Jahre)  
 mittel: (22-44 Jahre)  
 älter: (45-70 Jahre und älter)
- Geschlecht:  männlich  weiblich  divers
- Familienstand:  alleinstehend  Paar  mit Kindern im Haushalt
- Monatseinkommen:  eher niedrig  eher mittel  eher hoch

### Skizze eines „typischen“ Kunden:

*Fokussieren Sie sich nur auf eine Kundengruppe. Nutzen Sie dazu die obenstehenden Aspekte und skizzieren Sie einen „typischen“ Kunden.*

### Beschreibung des „typischen“ Kunden:

---

---

---

---

*Beschreiben Sie z.B. die Grundwerte, den Tagesablauf, das Freizeitverhalten sowie die Mediennutzung des typischen Kunden.*



## M6

### Schritt 5: Investment

#### Meinen Mitteleinsatz festlegen (3‘)

Welche Finanzierungsvariante ist für die Umsetzung unserer Geschäftsidee geeignet?

- Eigenkapital (kleine Beträge/bezüglich Risiko und Wachstum alle Varianten möglich)
- Bankkredit (mittlere Beträge/geringes Risiko/stetiges Wachstum)
- Venture Capital (hohe Beträge/hohes Risiko/exponentielles Wachstum)

Wählen Sie auf Basis Ihrer Geschäftsidee eine passende Finanzierungsmöglichkeit aus.

## M7

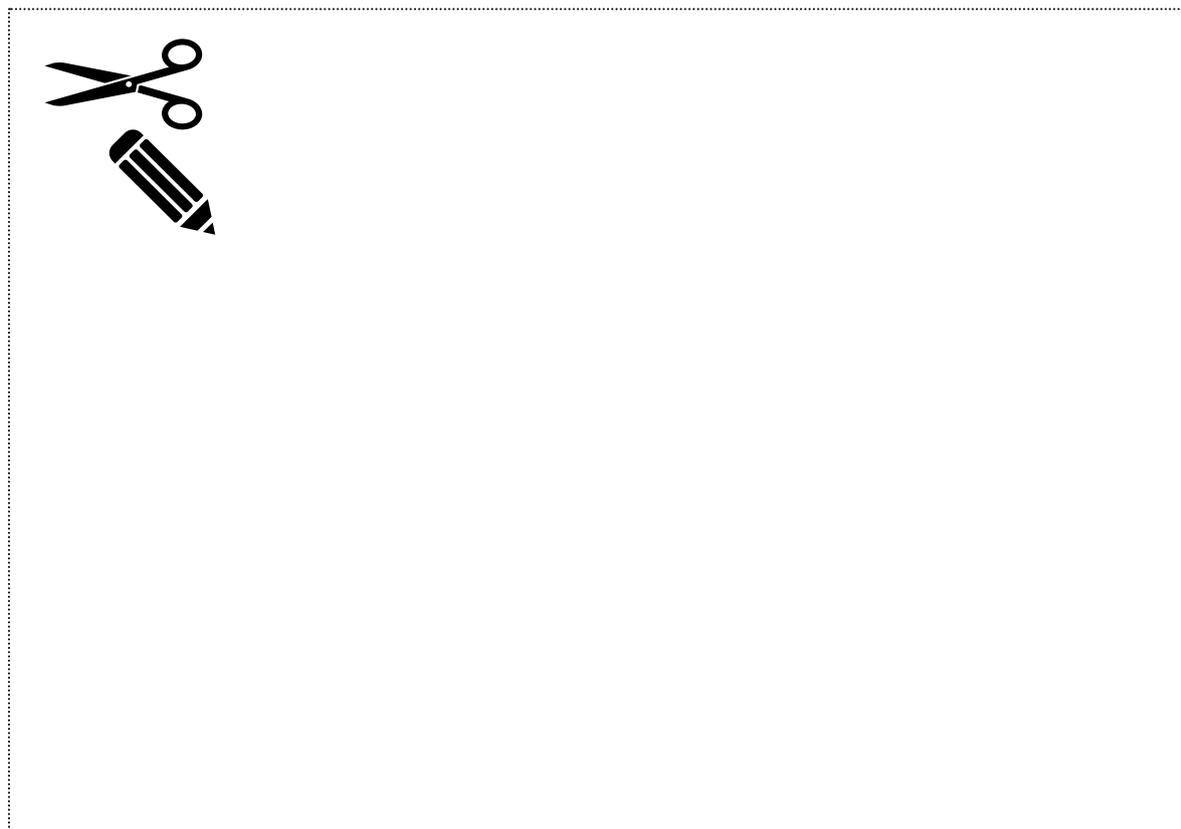
### Schritt 6: Prototyp

#### Visualisierung unserer Geschäftsidee (20‘)

Wie könnten unser Produkt oder unsere Dienstleistung konkret aussehen?

Welche Vorteile, welcher Nutzen verspricht die Idee?

Fertigen Sie aus den bereitliegenden Materialien einen Prototyp Ihrer Idee an. Gerne können Sie auch eine Skizze bzw. ein Marketingplakat mit Slogan entwerfen!





## M8

### Schritt 7: Präsentation

## Vorstellung meiner Geschäftsidee (20')

Wie können wir andere von unserer Geschäftsidee begeistern?

Welches **Problem** wird mit der Geschäftsidee gelöst?

Wie sieht die **Lösung** konkret aus?

Welche **Kundengruppen** sprechen Sie an?

Stellen Sie Ihren Mitschülern oder Kommilitonen mithilfe der obenstehenden Fragestellungen Ihre entwickelte Geschäftsidee via Kurzpräsentation vor! Nutzen Sie dafür das von Ihnen erstellte Marketingplakat oder den Prototyp!

## M9

### Reflexion: Einsatz meiner persönlichen Fähigkeiten (5')

Welche persönlichen Stärken und Fähigkeiten kann ich bei der Umsetzung der von mir/im Team erarbeiteten Geschäftsidee einbringen?

Geschäftsidee: \_\_\_\_\_

Stärken und Fähigkeiten:

\* \_\_\_\_\_ \* \_\_\_\_\_ \* \_\_\_\_\_  
\* \_\_\_\_\_ \* \_\_\_\_\_ \* \_\_\_\_\_  
\* \_\_\_\_\_ \* \_\_\_\_\_ \* \_\_\_\_\_

Reflektieren Sie hierzu den Teil 1 (Schritte 1-2) der Übung und übertragen Sie die passenden Fähigkeiten.

Aufgrund meiner Fähigkeiten und Stärken bin ich am wirkungsvollsten, wenn ich im folgenden Bereich aktiv werde:

Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	Produktion	<input type="checkbox"/>	Marketing & Vertrieb	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	Service	<input type="checkbox"/>
Forschung & Entwicklung	<input type="checkbox"/>				

Treffen Sie eine Zuordnung über die eigene Rolle bei der Umsetzung der Geschäftsidee aufgrund Ihrer persönlichen Fähigkeiten.



# 5 Lösungsbeispiele

Nachfolgend sind Lösungsbeispiele für ausgewählte Übungen abgebildet. Sie veranschaulichen die Arbeit mit den einzelnen Aufgaben, sie beziehen sich aber nicht aufeinander.

## M2

### Schritt 1: Persönlichkeit

#### Meine Stärken und Fähigkeiten (10') *Dীনesh, 21 Jahre*

Was zeichnet mich aus? Was fällt mir leicht?

* Programmieren	* Schnell neue Leute kennen lernen	* Gerne und gut fotografieren
* Technik-Junkie	* Referate halten	* Städtereisen
* Eigener Youtube-Kanal	* Sehr gut Englisch und Tamil sprechen	* Ansprechpartner für Freunde

Bitte schreiben Sie für sich selbst Ihre persönlichen Fähigkeiten auf. Gerne können Sie dazu auch mit Ihrem Sitznachbarn sprechen.

## M3

### Schritt 2: Interessen

#### Mein Thema (10')

Welche Themen lassen sich von meinen Stärken und Fähigkeiten ableiten?

Beispiele: Fußball spielen -> Sport, Programmieren -> IT/Technik

* IT/Technik	* Sprachen	* Kommunikation
* Sport	* Social Media	* Fotografie

Identifizieren Sie anhand Ihrer gelisteten Stärken und Fähigkeiten die übergeordneten Interessensbereiche.

Ein Themenfeld, in dem ich „Experte“ bin und eine unternehmerische Idee entwickeln möchte:

IT/ Technik

Ordnen Sie sich einer entsprechenden Gruppe (max. 7) zu. Beispiele für Gruppenthemen sind: Lifestyle/Mode, IT/Technik, Fitness, Nachhaltigkeit.



## M4

### Schritt 3: Netzwerk

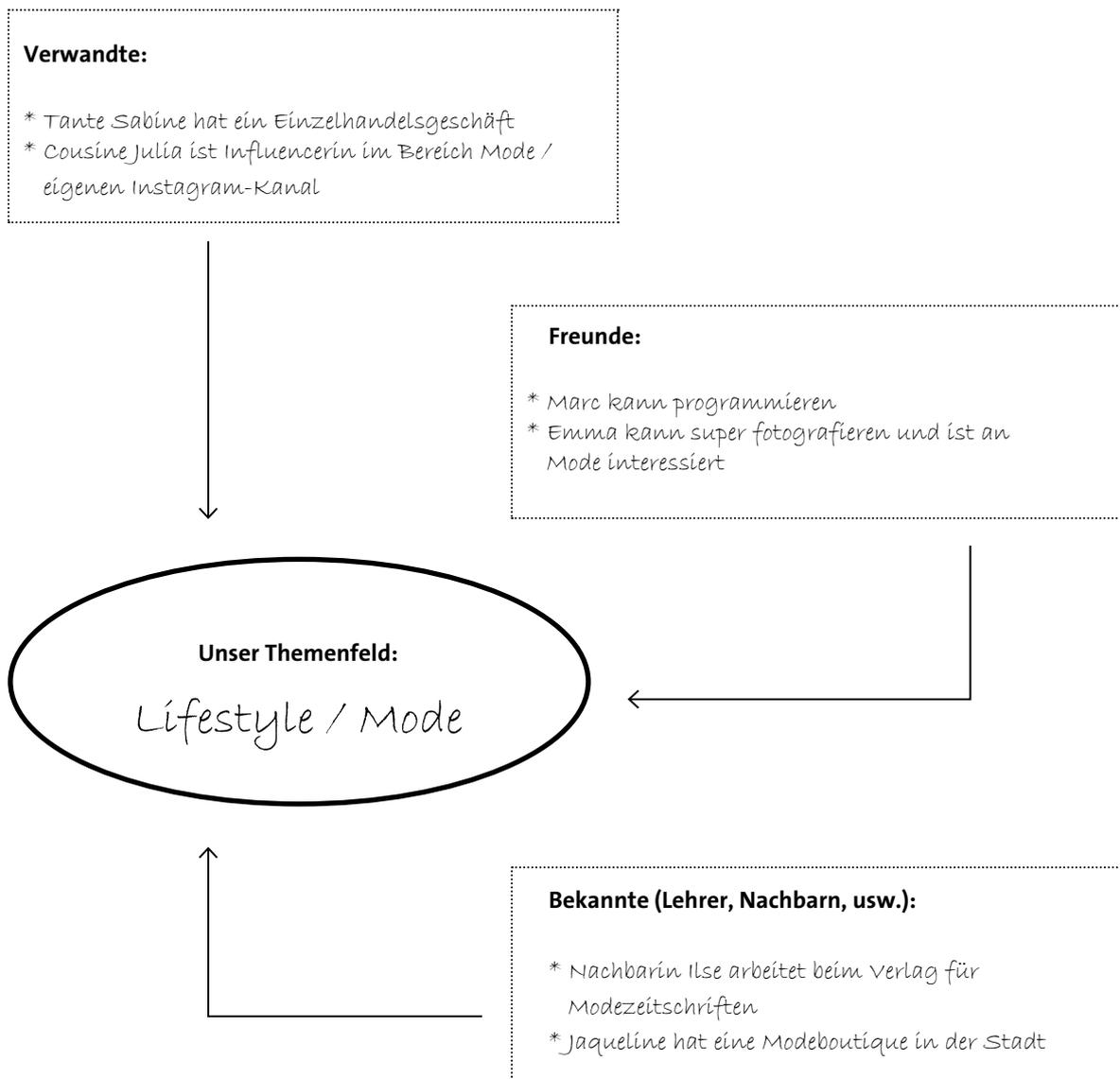
#### Unsere Kontakte identifizieren und nutzen (10')

Lena, 18 Jahre

Wer aus unserem Netzwerk (Freunde, Verwandte, Bekannte usw.) hat die gleichen Interessen? Wen können wir fragen, wer kann uns bei dem Thema helfen?

Verwenden Sie als Gruppe dafür folgende Mindmap:

Auf diese Kontakte können wir als Gruppe zurückgreifen.



## M5

### Schritt 4: Unternehmerische Idee

#### Entwicklung unserer Geschäftsidee

##### A: Probleme herausarbeiten (15')

###### Welches Problem kann von uns bearbeitet werden?

Kinder wachsen schnell aus ihrer Kleidung raus, deshalb muss ständig neue Kleidung gekauft werden.

Es gibt wenig ökologische Kleidung auf dem Markt.

Es ist ein großer Zeitaufwand nötig, um die passende Kleidung, vor allem für mehrere Kinder (mehrmals) täglich, auszusuchen.

##### B: Entwickeln einer innovativen Lösung (15')

###### Wie kann das identifizierte Problem im Rahmen einer Geschäftsidee von uns gelöst werden?

Mieterservice für ökologische Kinderkleidung

Regelmäßiger Versand von ökologischer Kinderkleidung, die nur gemietet wird: passend nach Größe, nach Jahreszeit und Wetter oder geplanten Aktivitäten in einer Woche.

Basierend auf einer wöchentlichen Buchung per App, über die auch bezahlt wird.

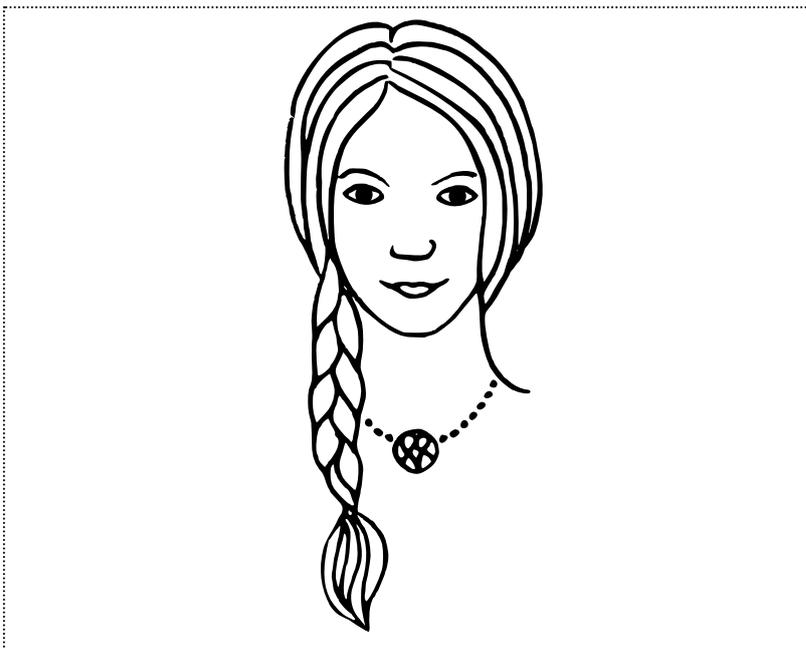


## C: Potenzielle Kundengruppe identifizieren (10')

### Wen sprechen wir mit unserer Geschäftsidee an? Wer ist der potenzielle Kunde?

- Alter:  Jung: (14-21 Jahre)  Mittel: (22-44 Jahre)  Älter: (45-70 Jahre und älter)
- Geschlecht:  männlich  weiblich  divers
- Familienstand:  alleinstehend  Paar  mit Kindern im Haushalt
- Monatseinkommen:  eher niedrig  eher mittel  eher hoch

### Skizze eines „typischen“ Kunden:



*Fokussieren Sie sich nur auf eine Kundengruppe. Nutzen Sie dazu die obenstehenden Aspekte und skizzieren Sie einen „typischen“ Kunden.*

### Beschreibung des „typischen“ Kunden:

- \* ökologische Nachhaltigkeit ist ihr wichtig
- \* Ist bereit für qualitativ hochwertige Produkte einen höheren Preis zu bezahlen
- \* Hat wenig Zeit und muss oft mehrere Dinge gleichzeitig organisieren
- \* Ist halbtags berufstätig und geht morgens früh aus dem Haus.
- \* Sie verbringt mit der Familie den Urlaub auf einem Bauernhof
- \* Nährt für ihre Kinder gerne Kleidung und tauscht sich darüber mit anderen Müttern aus
- \* Liest überregionale Tageszeitung

Beschreiben Sie z.B. die Grundwerte, den Tagesablauf, das Freizeitverhalten sowie die Mediennutzung des typischen Kunden.

## M7

### Schritt 6: Prototyp

### Visualisierung unserer Geschäftsidee (20')



Die Gruppe „Lifestyle“ bestehend aus Schülerinnen aus dem Berufskolleg in Ettlingen bastelt mithilfe der Arbeitsblätter an ihrem Plakat für die Präsentation.

→ Bildquelle: Franziska Kraufmann/Bildkraftwerk



## M9

### Reflexion: Einsatz meiner persönlichen Fähigkeiten

Dীনesh, 21 Jahre

#### Welche persönlichen Stärken und Fähigkeiten kann ich bei der Umsetzung der von mir/im Team erarbeiteten Geschäftsidee einbringen?

Geschäftsidee: Städteführer mithilfe von Augmented Reality

Stärken und Fähigkeiten:

Kommunikationsfähig

mehrere Sprachen sprechen

Social-Media-affin

gutes IT-Verständnis

....

Reflektieren Sie hierzu den Teil 1 (Schritte 1-2) der Übung und übertragen Sie die passenden Fähigkeiten.

Aufgrund meiner Fähigkeiten und Stärken bin ich am wirkungsvollsten, wenn ich im folgenden Bereich aktiv werde:

Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	Produktion	<input type="checkbox"/>	Marketing & Vertrieb	<input checked="" type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	Buchhaltung	<input type="checkbox"/>	Service	<input type="checkbox"/>
Forschung & Entwicklung	<input type="checkbox"/>				

Treffen Sie eine Zuordnung über die eigene Rolle bei der Umsetzung der Geschäftsidee aufgrund Ihrer persönlichen Fähigkeiten.

# Kreativität und Innovation

## Design Thinking + Entrepreneurship

Ein Workshopmodul zur  
Anwendung in der Schule und im  
Lehramtsstudium

Autorin:  
Hannah Laura Schneider,  
Hochschule der Medien Stuttgart





# 1 Übersicht

<b>Modul</b>	<b>Kreativität und Innovation: Design Thinking + Entrepreneurship</b>
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schüler*innen der Sekundarstufe I und II ab der 7. Klasse</li> <li>– Lehramtsstudierende</li> </ul>
Dauer	120 Minuten in der Basisversion – idealerweise 180 Minuten, Anpassung variabel möglich (modulares Baukasten-Prinzip ermöglicht durch individuelle Kombinationsmöglichkeiten zeitlich kürzere oder intensivere Workshopvarianten)
Lerninhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Design-Thinking-Prozesse kennenlernen und anwenden</li> <li>– Innovative Lösungen entwickeln</li> <li>– Prototyping (Ideen visualisieren)</li> <li>– Fähigkeiten/Persönlichkeitsmerkmale eines/einer Unternehmers/in reflektieren</li> <li>– Eigene unternehmerische Fähigkeiten erleben/einschätzen und (weiter) entwickeln</li> </ul>
Lernziele	<p>Die Schüler*innen und Studierenden können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ausgehend von Kundenwünschen und Problemen der Nutzer eine eigene innovative Geschäftsidee/Lösung entwickeln.</li> <li>– in Teamarbeit unter Zeitknappheit kreative Ideen entwickeln – dabei lernen sie Kreativitätsmethoden anzuwenden (u. a. Silent Brainstorming, Reverse Brainstorming, Ideen-Auswahl-Matrix).</li> <li>– Wünsche und wichtige Merkmale von Kunden/Zielgruppen visualisieren (Persona-Technik).</li> <li>– unternehmerische Kompetenzen mit ihren eigenen Fähigkeiten abgleichen sowie durch die Workshopschritte entwickeln.</li> <li>– eine Geschäftsidee anhand von Bastelmaterialien visualisieren (Prototyping)</li> <li>– Präsentations- und Kommunikationsfähigkeit erlernen: die Idee Dritten anschlussfähig präsentieren (Pitch-Übung).</li> </ul>
Bildungsplanbezug	Das Material orientiert sich beispielhaft am Bildungsplan Baden-Württemberg 2016 „Wirtschaft/Berufs- und Studienorientierung“ für Gymnasium, 3.1.2.3 Unternehmer; Ziel: „Die Schülerinnen und Schüler können ... (1) Motive für die Gründung von Unternehmen mit eigenen Berufsvorstellungen vergleichen.“ (S. 18)
Vorkenntnisse	Das Modul setzt keine Vorkenntnisse voraus.
Methodische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gruppenarbeiten</li> <li>– Einzelarbeit (Reflexion)</li> <li>– Kreativmethode/ Geschäftsideenentwicklung</li> </ul>



Modul	Kreativität und Innovation: Design Thinking + Entrepreneurship
Materialien und Arbeitsblätter	<p><b>Materialien pro Gruppe:</b></p> <p>Arbeitsblätter:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Arbeitsblatt 1: Unternehmer</li><li>– Arbeitsblatt 2: Challenge/Team</li><li>– Arbeitsblatt 3: Themenfeld</li><li>– Arbeitsblatt 4: Persona</li><li>– Arbeitsblatt 5: Ausgangspunkt</li><li>– Arbeitsblatt 6: Ideensammlung</li><li>– Arbeitsblatt 7: Idee</li><li>– Arbeitsblatt 8: Prototyping</li><li>– Arbeitsblatt 9: Pitch</li><li>– Arbeitsblatt 10: Reflexion</li></ul> <p><i>Hinweis: Da in Gruppen an den Arbeitsblättern gearbeitet werden soll, ist es besonders schön, diese möglichst groß (A3/A2) auszudrucken.</i></p> <p>Material: dicke Stifte (Edding), Buntstifte, Post-its (jede Menge), Klebeband/Tape, Scheren, Klebestifte, Flipcharts, Klebepunkte</p> <p><b>Material für die Lehrkraft/Hochschullehrende:</b></p> <p>Methodenkarten:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Methodenkarte: Unternehmer</li><li>– Methodenkarte: Challenge/Team + Nachbar zeichnen</li><li>– Methodenkarte: Themenfeld + Interviews/Beobachtung</li><li>– Methodenkarte: Persona + Zielgruppe vorgeben</li><li>– Methodenkarte: Ausgangspunkt + Energizer</li><li>– Methodenkarte: Silent Brainstorming + Reverse Brainstorming</li><li>– Methodenkarte: Idee definieren + Auswahl Matrix</li><li>– Methodenkarte: Prototyping Basic + Prototyping Extra</li><li>– Methodenkarte: Pitch + Feedback Grid</li><li>– Methodenkarte: Reflexion</li></ul> <p>Material: Stoppuhr oder Timer, ggf. Namensschilder, ggf. Presenter/HDMI-Kabel, ggf. Pinnwände + Nadeln</p>

## 2 Hintergrundwissen

### Design Thinking + Entrepreneurship

„Unternehmerische Kompetenz ist die Fähigkeit, Ideen in die Tat umzusetzen.“ (Europäische Kommission, 2005, S. 21)

Im Design Thinking werden systematisch innovative Lösungen für komplexe Probleme erarbeitet. Basierend auf einer vorgegebenen Challenge/Theematik explorieren und identifizieren die Schüler/Studierenden ein relevantes Problem, sie entwickeln eigene Lösungsideen und präsentieren einen

ersten Prototyp. Durch die Einbindung interaktiver und innovativer Methoden aus dem Tool-Koffer des Design Thinking soll der Workshop dabei inhaltlich und methodisch die Kreativität, Innovationsfreude und den Gestaltungswillen der Schüler/Studierenden anregen. Das Workshop-Konzept wurde dabei modular konzipiert und bietet somit einen „Werkzeugkasten“ für Entrepreneurship Education in Sekundarstufe I/II.

### Entwicklung einer unternehmerischen Einstellung unterstützt durch Design Thinking – was die Schüler durch den Workshop lernen

Der Fokus dieses Workshop-Formats liegt auf der Entwicklung von personalen, sozialen und handlungsorientierten Kompetenzen. Es dient weniger der Ausbildung von konkreten Fachkompetenzen, sondern vielmehr der Vermittlung von unternehmerischem Denken und Handeln. Im Kontext des im RKW-Grundlagenheft „Entrepreneurship Education“ vorgestellten Kompetenzrahmens (Brahm & Grewe, 2018) kann das vorliegende Modul insbesondere zur Gewinnung der Kompetenzen „Eigeninitiative“, „Visionen“, „Teamfähigkeit“, „Kreativität“, „Selbstwirksamkeit“, „Lernerfahrung“ und „Andere Inspirieren“ angewendet werden. Insbesondere möchte „Design Thinking + Entrepreneurship Education“ vermitteln:

#### **Proaktive Problemlösung – Zukunft gestalten**

Durch die dem Workshop zugrunde liegende Methode des Design Thinking entwickeln die Schüler/Studierenden eine optimistische Grundhaltung gegenüber Problemen – sie lernen Herausforderungen proaktiv zu begegnen, Lösungsideen zu verwirklichen und in die Tat umzusetzen. Sie lernen, aktiv Möglichkeiten zu entdecken, um Veränderungen anzustoßen. Darüber hinaus lernen

sie konstruktiv und kollaborativ in Teams zusammenzuarbeiten und erfahren so eine kooperative Problemlösungskompetenz.

#### **Kreative Selbstwirksamkeit und Empathie**

Der Design-Thinking-Ansatz stellt das Vertrauen in die eigene Kreativität und Innovationsfreude in den Mittelpunkt. Die Schüler/Studierende erfahren kreative Selbstwirksamkeit und lernen, dass sie selbst in der Lage sind, kreative Ideen zu entwickeln. Darüber hinaus spielt die Empathiefähigkeit in der Ideenfindung eine wichtige Rolle: die Schüler/Studierenden lernen (z. B. durch die Persona-Methode) gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen aus der Sichtweise von anderen Nutzergruppen zu betrachten.

#### **Experimentierfreude und positive Fehlerkultur**

Durch das iterative Vorgehen und die Prototyping-Mentalität des Design Thinking, lernen die Schüler/Studierenden eine positive Fehlerkultur kennen. Das Lernen aus Fehlern ist ein wichtiger Aspekt des Design Thinking – Methoden wie z. B. Prototyping fördern den Mut zum Experimentieren und nehmen die Angst vorm Scheitern.

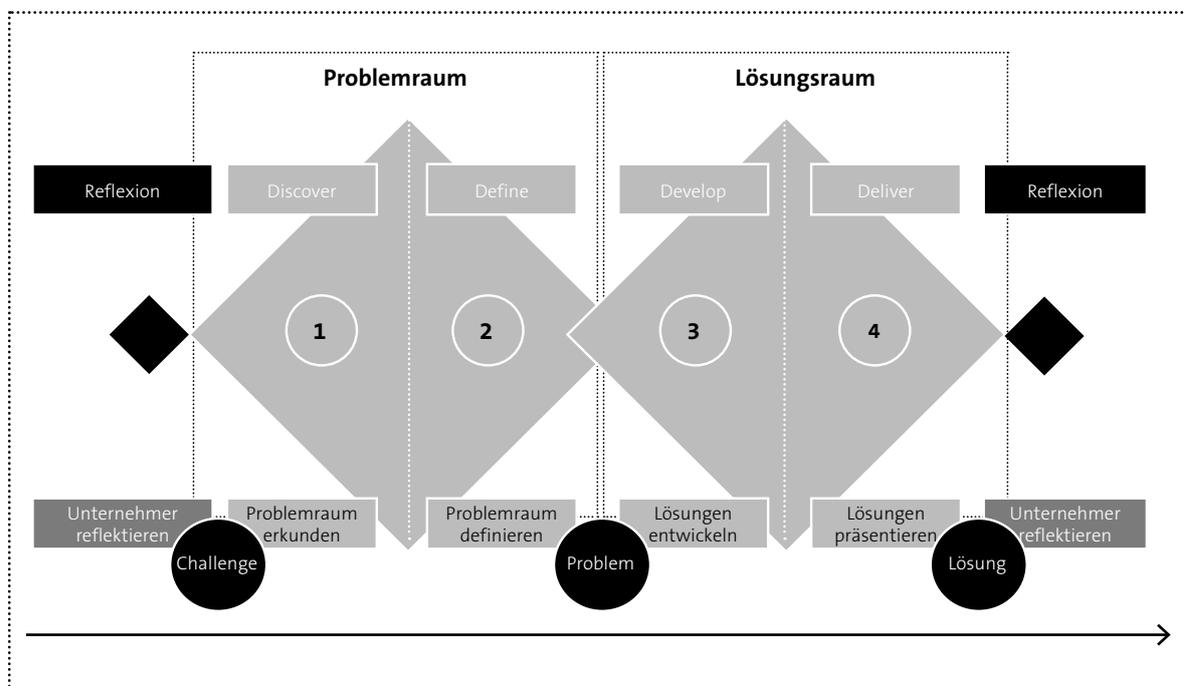


## Der Workshop-Ablauf im Überblick

Kernstück des Workshop-Prozesses sind die vier Phasen des Design Thinking (Discover, Define, Develop, Deliver) in denen die Schüler/Studierenden Schritt für Schritt zunächst den Problemraum erkunden und definieren und dann im Lösungsprozess eine Idee erarbeiten. Der dem Workshop zugrunde liegende Design-Thinking-Prozess orientiert sich am Double Diamond Modell und ist in zwei „Diamanten“ gegliedert (Design Council, 2005). Die zwei „Diamanten“ symbolisieren dabei zwei wichtige Prinzipien: die klare Trennung von Problem- und Lösungsraum und der Wechsel zwischen divergenten (aufmachenden) und konvergenten (zumachenden) Phasen. Die Trennung von Problem- und Lösungsraum ist dabei ein wichtiges Element im Design-Thinking-Prozess – denn es ist essenziell, zunächst das Problem zu analysieren und zu verstehen und sich erst dann dem Entwickeln von potenziellen Lösungs-ideen zu widmen (Christensen, 2009).

### Problemraum – Discover & Define

Bei der Erkundung des Problemraumes steht die Exploration und Definition der Herausforderung im Vordergrund. So geht es darum, ausgehend von einer Ausgangschallenge, eine eigene Problemstellung abzuleiten. Ziel dieser Phase ist es, sich in das Problem „einzufühlen“ und als Team ein besseres Verständnis davon zu bekommen. In der divergenten Phase „Discover“ wird der Problemraum exploriert, die Schüler/Studierenden sollen sich mit dem Themenfeld vertraut machen, zunächst werden dazu verschiedene Probleme/Aspekte gesammelt. Dann gilt es, sich als Gruppe auf ein Fokusthema/Problem zu einigen. In der Phase „Define“ geht es dann darum, den Problemraum genauer zu definieren – die Persona-Methode hilft dabei, Empathie zu entwickeln und das Problem aus der Perspektive des Nutzers zu betrachten. Nachdem ein Fokusthema und eine Persona erarbeitet wurden, kann der Ausgangspunkt definiert werden, welcher dann in den Lösungsraum überleitet.



→ Grafik: Workshop-Prozess Design Thinking + Entrepreneurship

### Lösungsraum – Develop & Deliver

Im Lösungsraum steht das Entwickeln von Lösungsideen im Vordergrund. Auch hier wird zunächst eine divergente Phase „Develop“ eingeleitet: Zunächst sollen möglichst viele unterschiedliche Ideen generiert werden (siehe auch Brainstorming: Quantität statt Qualität). Basierend auf den vielen Ideen wird dann eine Lösung ausgewählt und in der vierten Phase „Deliver“ in einen ersten Prototypen umgesetzt. Das Prototyping dient somit der Weiterentwicklung und konkreteren Ausarbeitung der Lösungsidee und macht diese greifbar. Am Ende präsentieren die Schüler/Studierenden ihre Ideen in einem startup-typischen Pitch, einer kurzen Präsentation. Erste Erfahrungswerte aus der Durchführung des Workshops zeigen, dass die Schüler/Studierenden oft von sich selbst positiv überrascht sind – und sich selbst das „Erfinden“ einer innovativen Idee in so kurzer Zeit nicht zugetraut hätten.

Um den Lerneffekt zu unterstützen, wird dieser Prozess von Reflexionsübungen zu unternehmerischen Kompetenzen eingerahmt. Zu Beginn des Workshops wird reflektiert: Was macht einen Unternehmer aus? Welche Eigenschaften hat er? Nachdem der Design-Thinking-Prozess durchlaufen ist, wird die Übung in ähnlicher Form noch einmal aufgegriffen. Nun geht es darum zu reflektieren: Welche unternehmerischen Eigenschaften bringe ich selbst mit? Was macht mich unternehmerisch? In einer abschließenden Gruppendiskussion kann so diskutiert werden: Wie hat sich die Perspektive auf das Thema Entrepreneurship verändert? Durch die Kombination von Entrepreneurship Education mit Design Thinking lernen die Schüler/Studierenden so zum einen kreative Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln, während sie zum anderen ihre unternehmerische Selbstwirksamkeit erfahren und reflektieren.

In der Entrepreneurship Education ist Design Thinking für die Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen und Einstellungen besonders geeignet, weil es dazu beiträgt, Probleme als Chancen wahrzunehmen und Tools und Prozesse beinhaltet, die dabei helfen, Veränderungsprozesse voranzutreiben

und Zukunft aktiv mitzugestalten (Huber & Sailer, 2016). Dem Konzept liegt damit ein Verständnis von Entrepreneurship Education im „weiteren“ Sinne zugrunde (vgl. Grafik 1 nach (Lackéus, 2015)). Im Gegensatz zum „engeren“ Verständnis von Entrepreneurship, das sich auf die Gründung von Unternehmen bezieht (Gartner, 1988) und somit die Ausbildung von Unternehmern in den Vordergrund der Entrepreneurship Education stellt, wird hier der Fokus auf die Vermittlung einer unternehmerischen Einstellung (Entrepreneurial Attitude/Mindset) gelegt.

*„Everyone designs who devices courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones.“ (Simon, 1969, p. 111)*

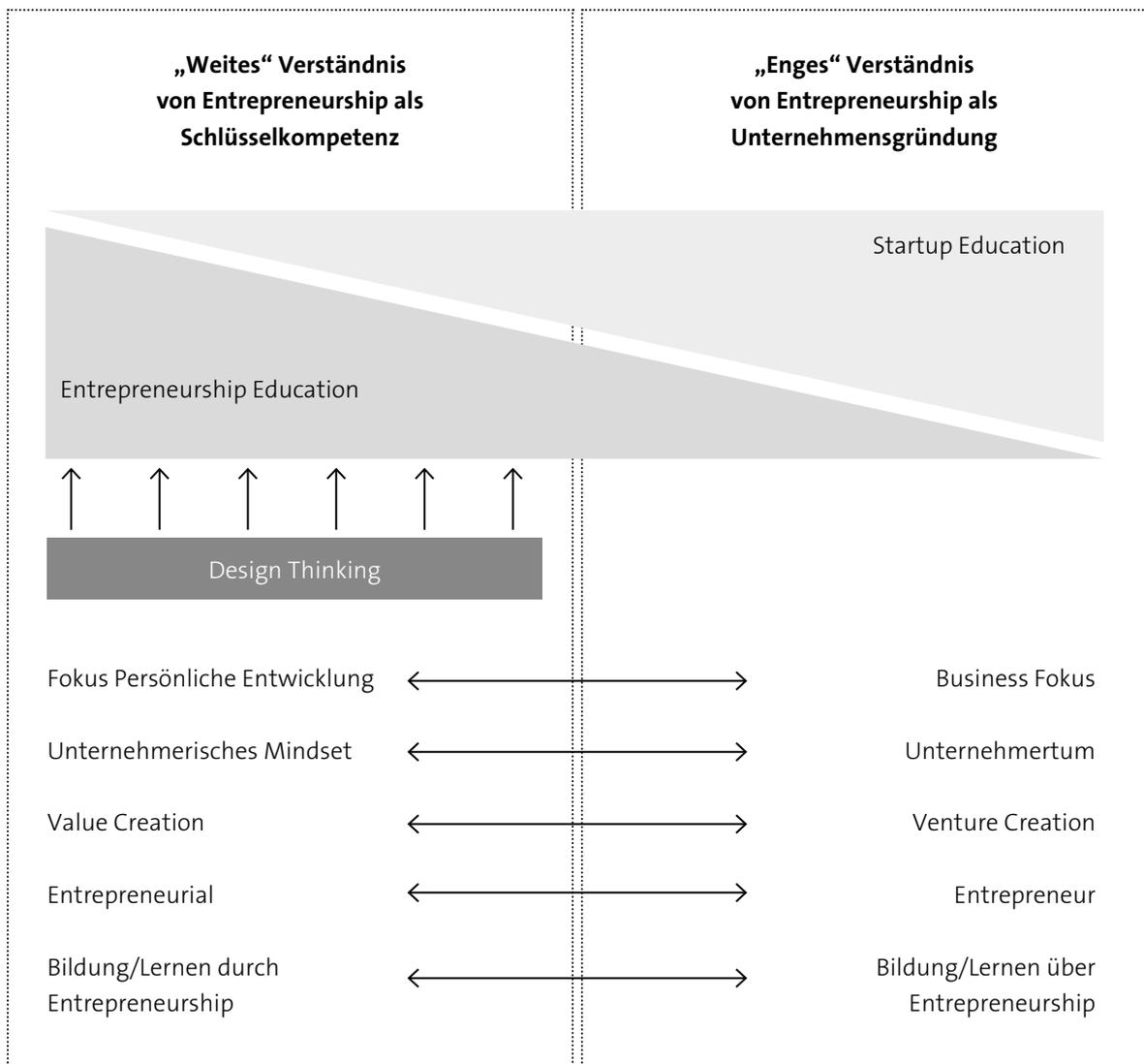
Design Thinking liegt ein Design-Verständnis zugrunde, das weit über ein „Verschönern“ hinausgeht. So kann die Begriffsdefinition von Simon (1969) als Grundlage für den Design-Thinking-Ansatz verstanden werden, nach welcher Design als Vorgehensweise zur Veränderung von bestehenden Situationen zum Besseren verstanden wird. Im Kontext von Design Thinking bezieht sich der Begriff „Design“ deshalb auf das Gestalten – das Gestalten von Objekten, Prozessen, Interaktionen oder gesellschaftlichen Herausforderungen. Dabei vereint Design eine breite Palette von Wissen aus verschiedenen Disziplinen mit der Intention, Probleme zu lösen und Herausforderungen zu gestalten (Buchanan, 1992). In den letzten zehn Jahren hat der Design-Thinking-Ansatz einen regelrechten Boom erlebt und findet Anwendung u. a. in den Innovationsprozessen vieler Unternehmen (Brown, 2009). Auch im Bildungsbereich kann der Ansatz erfolgreich integriert werden – so unterstützt Design Thinking eine neue Herangehensweise und Lernkultur für die Bildung des 21. Jahrhunderts (Henriksen, Richardson & Mehta, 2017; Melles, Howard & Thompson-Whiteside, 2012).

Damit unterstützt das Format die Idee der Entwicklung einer „Unternehmerischen Kompetenz“ der Schüler/Studierenden, die von der Europäischen Kommission 2006 als eine von acht



Schlüsselkompetenzen für das lebenslange Lernen definiert wurde (Europäische Kommission, 2006). Dabei wird als unternehmerische Kompetenz die Fähigkeit bezeichnet, eine Idee in die Tat umzusetzen: „eine unternehmerische Einstellung ist gekennzeichnet durch Initiative, vorausschauendes Aktivwerden, Unabhängigkeit und Innovation (...)“ (Europäische Kommission, 2005, S.21). Es geht eben nicht in erster Linie um die Gründung von

Unternehmen, sondern vielmehr um die persönliche Entwicklung und das Lernen durch Entrepreneurship. Damit unterstützt der Ansatz die Förderung einer unternehmerischen Einstellung: proaktiv und kreativ Herausforderungen annehmen, Probleme als Chancen erkennen und mit Freude am Machen Wert schaffen (Value Creation vs. Venture Creation, siehe Grafik 1). In dieser Idee treffen sich Entrepreneurship Education und der Design-Thinking-Ansatz.



→ Grafik 1: Perspektiven auf Entrepreneurial Education in Anlehnung an (Lackéus, 2015)

## Entrepreneurship Education für alle – Erfahrungen und Anwendung

An der Hochschule der Medien in Stuttgart arbeiten wir im Team von Prof. Dr. Nils Högsdal aktuell an unserer „Vision 100%“. Ziel unserer Projekte an der Hochschule im Bereich „Sensibilisierung“ ist es, ALLE Studierenden – unabhängig vom Studienfach – mit dem Thema Entrepreneurship als Schlüsselkompetenz zu erreichen. Auch in der Schule ist Entrepreneurship Education als Ansatz (im Verständnis des vorliegenden Konzeptes) nicht nur für die Wirtschaftsbildung relevant. Unternehmerisches Denken und Handeln, im Sinne von handlungsorientiertem Problemlösen, kann in unterschiedliche

Unterrichtsfächer sinnvoll eingebunden werden. Das vorliegende Workshopmodul bietet deshalb die Möglichkeit, unterschiedliche Fragestellungen/Themenkomplexe passend zu Ihrem Unterricht mit „Entrepreneurship Education + Design Thinking“ auszuwählen. Durch den modularen Aufbau des Konzeptes ist ein Workshop-Baukasten entstanden, der sich flexibel mit unterschiedlichen Zielgruppen und Themen umsetzen lässt. Alle Bestandteile des Baukastens und Anleitungen zur Durchführung finden Sie auf den folgenden Seiten. Viel Spaß!

### Quellen:

- Brahm, T., & Grewe, U. (2018). *Entwicklung von unternehmerischen Kompetenzen durch erfahrungsbasiertes Lernen in Schülerfirmen*. RKW Kompetenzzentrum, Grundlagenheft Entrepreneurship Education: Ansätze aus Wissenschaft und Praxis, 13-17.
- Brown, T. (2009). *Change by Design – How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Retrieved from <http://bsili.3csn.org/files/2013/06/change-by-design-brown-e.pdf>
- Buchanan, R. (1992). *Wicked Problems in Design Thinking*. *Design Issues*, 8(2), 5. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/1511637>
- Christensen, K. (2009). *Building Shared Understanding of Wicked Problems*. *Rotman Magazine*, 17-20.
- Design Council. (2005). *A study of the Design Process*. Retrieved from [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons\\_Design\\_Council%20\(2\).pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)
- Europäische Kommission (2005). *Empfehlung des Europäischen Parlaments und Rates zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen*, in: Amtsblatt L394. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2005\)0548\\_/com\\_com\(2005\)0548\\_de.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2005)0548_/com_com(2005)0548_de.pdf)
- Gartner, W. (1988). "Who is the entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Hassi, L. & M. Laakso (2011). *Conceptions of Design Thinking in Design and Management Discourses*, 10.
- Henriksen, D., C. Richardson & R. Mehta (2017). *Design thinking: A creative approach to educational problems of practice*. *Thinking Skills and Creativity*, 26, 140-153. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.10.001>
- Huber, F., T. P. & K. Sailer, S. G. (2016). *Design Thinking-Based Entrepreneurship Education: How to incorporate Design Thinking Principles into an Entrepreneurship Course*. Presented at the Entrepreneurship Education Conference, Leeds. Retrieved from <https://www.napier.ac.uk/~media/worktribe/output-444326/design-thinking-based-entrepreneurship-education-how-to-incorporate-design-thinking.pdf>
- Lackéus, M. (2015). *Entrepreneurship in Education – What, Why, When, How entrepreneurship360 Background Paper*. Retrieved from [https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP\\_Entrepreneurship-in-Education.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/BGP_Entrepreneurship-in-Education.pdf)
- Melles, G., Z. Howar & S. Thompson-Whiteside (2012). *Teaching Design Thinking: Expanding Horizons in Design Education*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 31, 162-166. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.035>
- Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial* (3. ed., [Nachdr.]). Cambridge, Mass.: MIT Press.



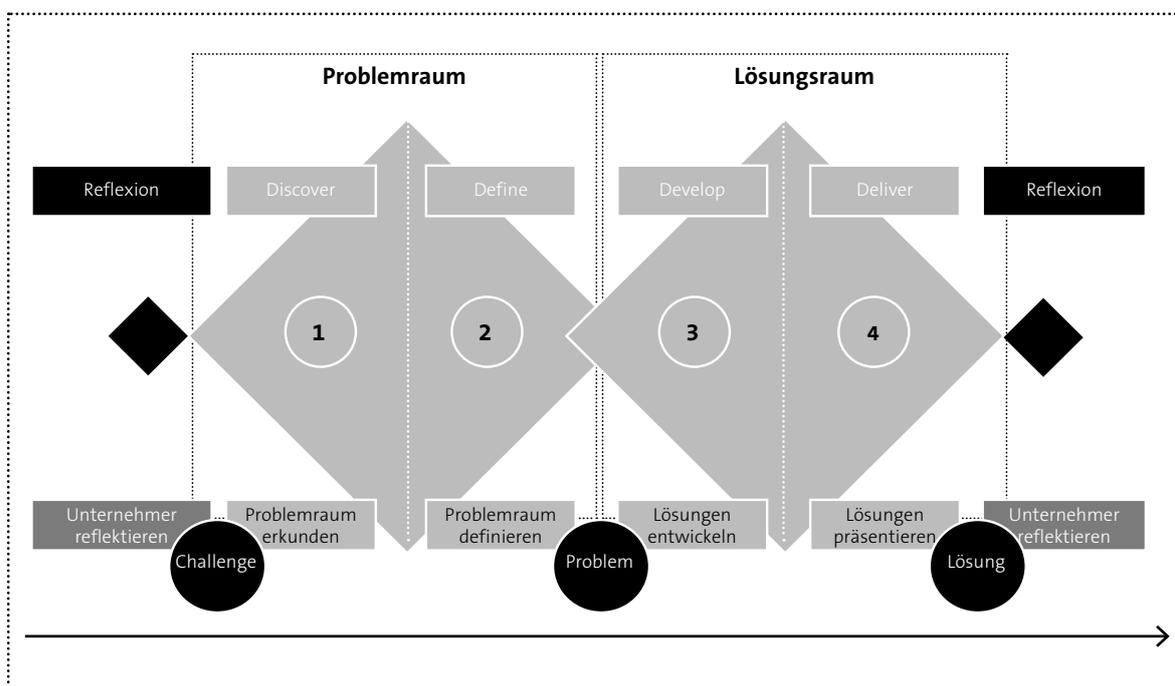
# 3 Anweisungen zur Durchführung

## 3.1 Die Idee: Entrepreneurship + Design Thinking

Kernstück des Workshop-Prozesses sind die vier Phasen des Design Thinking (Discover, Define, Develop, Deliver) indem die Schüler Schritt für Schritt zunächst den Problemraum erkunden und definieren und dann im Lösungsprozess eine Idee erarbeiten (Siehe Abbildung im Abschnitt Hintergrundwissen). Dies zählt auch auf den Ansatz des Entrepreneurial Challenge-based Learning ein. Als Besonderheit wird dieser Prozess von Reflexionsübungen zu unternehmerischen Kompetenzen gerahmt. Zu Beginn des Workshops wird reflektiert: Was macht einen Unternehmer aus? Welche Eigenschaften hat er?

Nachdem der Design-Thinking-Prozess durchlaufen ist, wird die Übung in ähnlicher Form noch einmal aufgegriffen. Nun geht es darum zu reflektieren: Welche unternehmerischen Eigenschaften bringe ich selbst mit? Die Schüler lernen so innovative, kreative Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln während sie ihre unternehmerische Selbstwirksamkeit erfahren und reflektieren.

Durch den modularen Aufbau des Konzeptes ist ein Workshop-Baukasten entstanden, der sich flexibel mit unterschiedlichen Zielgruppen und Themen umsetzen lässt. Alle Bestandteile des Baukastens und Anleitungen zur Durchführung finden Sie auf den folgenden Seiten. Viel Spaß!



→ Grafik: Workshop-Prozess Design Thinking + Entrepreneurship

## 3.2 Der Workshop-Baukasten im Überblick



### Der Design-Thinking-Prozess

Der Workshop-Prozess basiert auf der Methode des Design Thinking – es werden dabei immer die gleichen vier Phasen durchlaufen (Discover, Define, Develop, Deliver). Dabei findet ein Wechsel zwischen divergenten und konvergenten Phasen statt. Die Schüler erkunden den Problemraum (divergent), definieren das Problem

(konvergent), entwickeln Lösungsideen (divergent) und konkretisieren diese (konvergent). Der Prozess bleibt dabei immer gleich, auch wenn die Dauer und Auswahl der Methoden variabel eingesetzt werden kann. Wichtig ist an dieser Stelle zu erwähnen: Der Design-Thinking-Prozess ist immer als iterativer Prozess zu verstehen.

### Arbeitsblätter für die Schüler

Für jede Phase stehen 1-2 Arbeitsblätter für die Schüler zur Verfügung. Die Mehrzahl der Arbeitsblätter ist für die Gruppenarbeit vorgesehen (1 Arbeitsblatt pro Gruppe). Die Übungen zur Reflexion sind hingegen auf eine Einzelarbeit ausgelegt, können aber

auch ggf. in der Gruppe bearbeitet werden. Eine Übersicht über die verschiedenen Arbeitsblätter analog zu den Phasen finden Sie auf der nächsten Seite – alle Kopiervorlagen finden Sie im Gliederungspunkt Materialien und Aufgaben.



### Methodenkarten/Toolbox für Lehrende

Eine Methoden-Toolbox hilft dabei, die unterschiedlichen Workshop-Phasen entsprechend anzuleiten. Für jedes Arbeitsblatt steht eine Methodenkarte als didaktische Anleitung zur Verfügung. Zusätzlich zu den Basis-Methoden wird jeweils eine Variante („Methode Extra“) angeboten, um die Bausteine noch flexibler einsetzen zu

können. Die „Extra-Methoden“ können dabei teilweise zusätzlich eingesetzt werden oder ersetzen bzw. erweitern die Basis-Variante. So kann der Baukasten flexibel auf verschiedene Zeiträume angepasst werden (z. B. Methode Rapid-Prototyping ca. 40 Minuten vs. Skizzen-Prototyping ca. 10 Minuten). Eine Übersicht über die Methoden finden Sie im Gliederungspunkt Materialien und Aufgaben.

### Challenge/Aufgabenstellung: Variabel einsetzbar

Das Workshop-Konzept funktioniert mit unterschiedlichen Challenges/Aufgabenstellungen, welche sich jeweils an eine andere Zielgruppe richten bzw. in Bezug auf Komplexität und Anforderungen variieren.

Unabhängig von dem gewählten Themenkomplex ist das Ergebnis immer gleich: Im Rahmen des Prozesses setzen die Schüler/Studierenden sich mit dem Problemfeld auseinander, konkretisieren eine Herausforderung und entwickeln eine eigene, innovative Lösung.

Abgesehen von den Beispiel-Challenges, funktioniert das Konzept natürlich auch mit eigenen, individuellen Fragestellungen, die, z. B. in Form einer Themenwoche, eingebunden werden können.





### Challenges Beispiele

#### Schulhof der Zukunft

„Wie können wir einen Schulhof der Zukunft nachhaltig so gestalten, dass sich alle Schüler wohlfühlen?“

→ Sekundarstufe I

#### Schule digital

„Wie können wir digitale Tools sinnvoll in der Schule von morgen einbinden?“

→ Lehramtsstudierende

→ Sekundarstufe II

#### Stadt der Zukunft

„Wie können wir in Zukunft energiesparend wohnen?“ oder

„Wie können wir die Mobilität in der Stadt im Jahr 2030 nachhaltig gestalten?“ → Individuelle Zielgruppe

#### Weitere Beispiele:

„Wie können wir unsere Stadt barrierefrei gestalten?“

„Wie können wir Müll in unseren Haushalten reduzieren?“

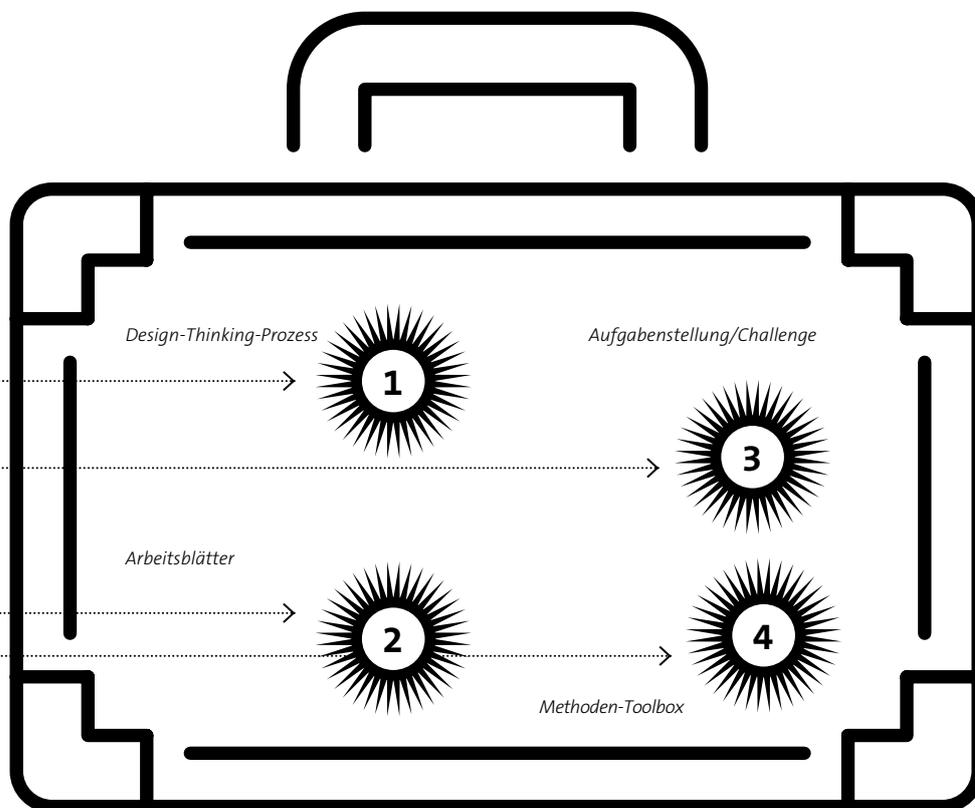
„Wie können wir mehr junge Menschen für Politik begeistern?“

„Wie können wir neue Technologien nutzen, um den Nahverkehr zu verbessern?“

#### Individuelle Fragestellung

Gerne können Sie das Workshop-Kit auch mit einer eigenen Fragestellung passend zum jeweiligen Unterrichtsthema einsetzen.

→ Individuelle Zielgruppe



#### Tipp für Fortgeschrittene:

Entwickeln Sie Ihre eigene Aufgabenstellung passend zu Ihrem Unterricht und binden Sie so unternehmerische Kompetenzen in jedem Fach ein! Die perfekte Design-Thinking-Frage ist dabei nicht zu „weit“ und nicht zu „eng“ formuliert – sie schafft einen Rahmen, ohne schon einen Lösungsweg vorzugeben.

#### Beispiel:

→ Zu weit: *Wie können wir Eis besser machen?*

→ Zu eng: *Wie können wir eine Waffel entwickeln, die nicht tropft?*

→ Gut: *Wie können wir Eis essen on-the-go verbessern?*

## Übersicht Baukasten Workshopkonzept

Phase	Arbeitsblätter Schüler	Methodenkarte
<b>Reflexion</b> Unternehmer*in reflektieren	Arbeitsblatt 1 Reflexion Unternehmer →	Methodenblatt Reflexion Unternehmer
	<b>Challenge</b>	
<b>Discover</b> Problemraum erkunden	Arbeitsblatt 2 Challenge/Team →	Methodenblatt Challenge/ Team <i>Methode Extra Draw your neighbour</i>
	Arbeitsblatt 3 Problemfeld verstehen →	Methodenblatt Themenfeld verstehen <i>Methode Extra Interviews</i>
<b>Define</b> Problemraum definieren	Arbeitsblatt 4 Persona →	Methodenblatt Persona <i>Methode Extra Zielgruppe vorgeben</i>
	Arbeitsblatt 5 Ausgangspunkt →	Methodenblatt Ausgangspunkt <i>Methode Extra Energizer</i>
<b>Develop</b> Lösungen entwickeln	Arbeitsblatt 6 Ideensammlung →	Methoden- blatt Silent Brainstorming <i>Methode Extra Reverse Brainstorming</i>
	Arbeitsblatt 7 Eine Idee →	Methodenblatt Idee definieren <i>Methode Extra Auswahlmatrix</i>
<b>Deliver</b> Lösungen präsentieren	Arbeitsblatt 8 Prototyping →	Methodenblatt Prototyp Skizze <i>Methode Extra Rapid Prototyping</i>
	Arbeitsblatt Pitch →	Methodenblatt Pitch <i>Methode Extra Feedback Grid</i>
	<b>Idee</b>	
<b>Reflexion</b> Unternehmer reflektieren	Arbeitsblatt 10 Reflexion →	Methodenblatt Reflexion



### 3.3 Beispiele Zeitplan

Das Konzept lässt sich durch seinen modularen Aufbau sowohl in zwei Stunden, als auch in 8 Stunden durchführen. Anbei zwei Beispiele:

Start	Min.	Was?	Methode	Arbeitsblatt, Material
09:30	00:05:00	Intro		
09:35	00:10:00	Reflexion was ist ein Unternehmer	Methodenkarte Unternehmer	Arbeitsblatt Reflexion/ Unternehmer
09:45	00:08:00	Challenge/Team	Methodenkarte Challenge/Team	Arbeitsblatt Challenge/Team
09:53	00:15:00	Themenfeld definieren	Methodenkarte Themenfeld	Arbeitsblatt Themenfeld
10:08	00:10:00	Persona ausarbeiten	Methodenkarte Persona	Arbeitsblatt Persona
10:18	00:10:00	Ausgangspunkt definieren	Methodenkarte Ausgangspunkt	Arbeitsblatt Ausgangspunkt
10:28	00:17:00	Ideensammlung	Methodenkarte Silent Brainstorming	Arbeitsblatt Ideensammlung
10:45	00:10:00	Idee definieren	Methodenkarte Idee	Arbeitsblatt Idee in einem Satz
10:55	00:15:00	Prototyping	Methodenkarte Prototyping Basic	Arbeitsblatt Prototyping
11:10	00:10:00	Pitch	Methodenkarte Pitch	Arbeitsblatt Pitch/Präsentation
11:20	00:10:00	Arbeitsblatt Reflexion	Methodenkarte Reflexion	Arbeitsblatt Reflexion
11:30	00:05:00	Outro		

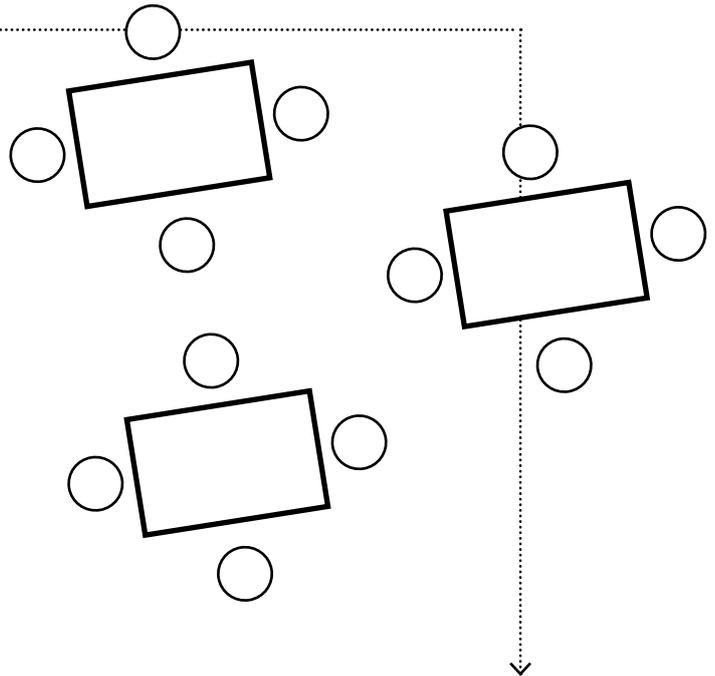
Start	Min.	Was?	Methode	Arbeitsblatt, Material
09:30	00:05:00	Intro		
09:35	00:15:00	Reflexion was ist ein Unternehmer	Methodenkarte Unternehmer	Arbeitsblatt Unternehmer
09:50	00:15:00	Challenge/Team	Methodenkarte Challenge/Team	Arbeitsblatt Challenge/Team
10:05	00:35:00	Themenfeld verstehen – Interviews	Methodenkarte Interview/ Beobachtung	Arbeitsblatt Themenfeld
10:40	00:15:00	Persona ausarbeiten	Methodenkarte Persona	Arbeitsblatt Persona
10:55	00:10:00	Ausgangspunkt definieren	Methodenkarte Ausgangspunkt	Arbeitsblatt Ausgangspunkt
11:05	00:20:00	Ideensammlung	Methodenkarte Silent Brainstorming	Arbeitsblatt Ideensammlung
11:25	00:10:00	Ideensammlung	Methodenkarte Reverse Brainstorming	Arbeitsblatt Ideensammlung
11:35	00:15:00	Idee definieren	Methodenkarte Idee	Arbeitsblatt Idee in einem Satz
11:50	00:35:00	Prototyping	Methodenkarte Prototyping Extra	Arbeitsblatt Prototyping
12:25	00:40:00	Pitch	Methodenkarte Pitch	Arbeitsblatt Pitch/Präsentation
13:05	00:10:00	Feedback	Methodenkarte Feedback Grid	-
13:15	00:15:00	Arbeitsblatt Reflexion	Methodenkarte Reflexion	Arbeitsblatt Reflexion
13:30	00:05:00	Outro		

## 3.4 Tipps, Tricks und Tools für den perfekten Workshop!

### Raum-Set-up: Eine kreative Arbeitsatmosphäre gestalten

#### Gruppentische vorbereiten

Im Raum kleine Arbeitsinseln für die Gruppen von 3-5 Personen vorbereiten. Idealerweise hat jede Gruppe eine Wand/Stellwand zur Verfügung, um dort die Plakate anzubringen.



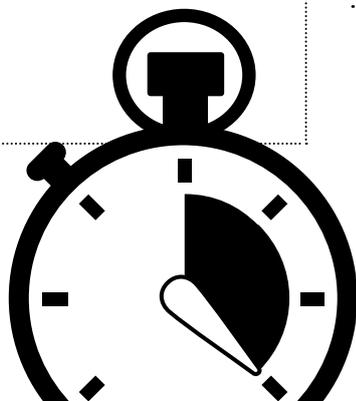
#### Tool: Time-Boxing – Strenge Zeitvorgaben strukturieren den Workshop

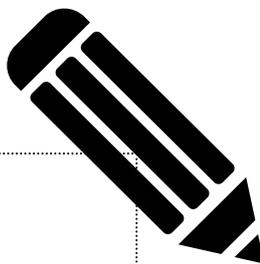
Das Time-Boxing ist elementarer Bestandteil in Design-Thinking-Prozessen. Dazu für jede Workshop-Phase (Arbeitsblatt) ein genaues Zeitfenster festlegen – und am besten die Zeit für alle Teilnehmer sichtbar, z. B. mit einer Timer-Uhr, ablaufen lassen. Ist die Zeit vorbei, geht es zügig weiter zum nächsten Schritt!

#### Arbeitsmaterial verteilen

Auf jedem Tisch sollten schon zu Beginn die Arbeitsmaterialien bereitgelegt werden. Verteilen Sie Post-its und Stifte auf den Tischen. Wenn Sie eine Prototyping-Phase vorgesehen haben, können Sie auch hier das Material nutzen, um den Raum in eine Kreativwerkstatt zu verwandeln: Breiten Sie die Materialien gut sichtbar schon zu Beginn in einer Prototyping-Ecke aus. So wird der Raum gleich ein bisschen bunter und lädt zum Experimentieren ein!

→ *Wimpelketten verwandeln jeden Raum/Klassenzimmer in eine Kreativ-Werkstatt*





### **Workshop-Facilitation: Der Lehrende als Prozess-Begleiter**

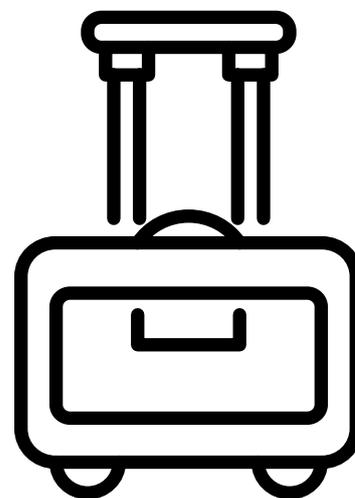
Der Workshop basiert auf dem Ansatz des kooperativen Lernens, damit verfolgt das Format ein innovatives Lehrverständnis, das dem Lehrenden die Rolle eines Facilitators/Coachs zukommen lässt. So ist der Lehrende ein methodischer Begleiter des Lernprozesses und nicht reiner Wissensvermittler. Das bedeutet in der Praxis: Es gibt kein „Richtig oder Falsch“ – die Schüler\*innen/Studierenden entwickeln eigene Lösungen, die Aufgabe des Lehrenden ist es, den Prozess methodisch zu begleiten.

### **Workshop-Prinzip: Done is better than perfect.**

Im Workshop gilt: erstmal machen, anstatt eine schon perfekte Lösung auszuarbeiten.

### **Kreatives Chaos ausbrechen lassen**

Insbesondere in der Prototyping-Phase darf gerne das kreative Chaos ausbrechen! Planen Sie am Ende Zeit ein, um gemeinsam wieder alles aufzuräumen.



### **Packliste: Moderationskoffer**

- Dicke Stifte (Edding)
- Buntstifte
- Post-its (jede Menge)
- Klebeband/Tape
- Scheren
- Klebestifte
- Flipcharts
- Klebepunkte
- Ggf. Namensschilder
- Ggf. Presenter/HDMI-Kabel
- Ggf. Pinnwände + Nadeln



## Workshop-Planung: Step by step



**Rahmen festlegen:** In welchem Kontext und zu welchem Thema soll der Workshop stattfinden? Wie viel Zeit steht zur Verfügung?



**Design-Thinking-Fragestellung auswählen:** Welche Fragestellung soll bearbeitet werden? Wählen Sie entweder eine aus den Beispielen oder formulieren Sie Ihre eigene, passend zum Unterricht.



**Zeitplan erarbeiten und Methoden auswählen:** Machen Sie sich mit den Arbeitsblättern und den Methodenkarten vertraut, wählen Sie diese aus und erstellen Sie Ihren individuellen Zeitplan entsprechend.



**Material besorgen:** Gehen Sie den Zeitplan durch und überlegen Sie, welches Material Sie im Vorfeld noch besorgen müssen – z. B. Prototyping Material oder Post-its.



**Präsentation vorbereiten:** Wenn Sie eine Powerpoint-Präsentation verwenden möchten, können Sie Ihren individuellen Workshop-Plan für die Teilnehmenden visualisieren.



**Gruppengröße festlegen:** Wie viele Teilnehmer werden beim Workshop dabei sein? Legen Sie die Gruppengröße und -anzahl fest.



**Arbeitsblätter ausdrucken:** Drucken Sie die benötigten Arbeitsblätter in der benötigten Anzahl aus (beachten Sie: manche Arbeitsblätter 1x pro Gruppe, andere pro Teilnehmer (Einzelarbeit, z. B. Arbeitsblatt Reflexion)).



**Raum vorbereiten:** Bereiten Sie den Raum für den Workshop vor – Gruppentische und Arbeitsmaterial auf den Tischen.



Los geht's! Viel Spaß bei dem Workshop!



## Mein Workshop-Plan: Step by step

Erstellen Sie Ihren individuellen Workshop-Plan mit diesem Template:

### Meine Aufgabenstellung/Challenge

### Mein Zeitplan

Uhrzeit, Dauer	Arbeitsschritt	Methode	Material/Notizen
Anzahl Teilnehmer:		To-dos/Notizen:	
Gruppengröße:			

# 4 Materialien und Aufgaben

## 4.1 Arbeitsblätter für Schüler/Studierende

### A1

Was ist ein Unternehmer?

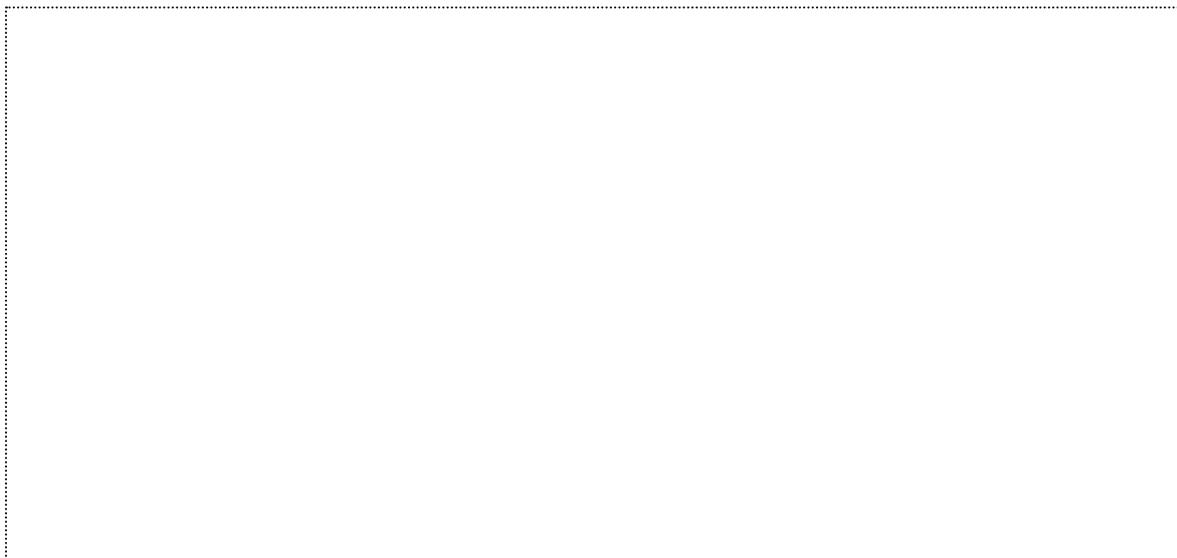
- Was macht einen Unternehmer/in aus?
- Welche Vorstellung von einem Unternehmer/in hast Du?
- Welche Eigenschaften und Kompetenzen hat bzw. braucht man, um unternehmerisch zu handeln?
- Zeichne ein Portrait und notiere Stichpunkte.



### A2

Unsere Mission heute:

**Tragt hier Eure Aufgabenstellung/Challenge des Tages ein.**





Das ist unser Team:

**Tragt hier die Namen Eurer Teammitglieder (ggf. mit kleiner Zeichnung) ein.**

Idee: Gebt Euch einen Team-Namen.

### **A3**

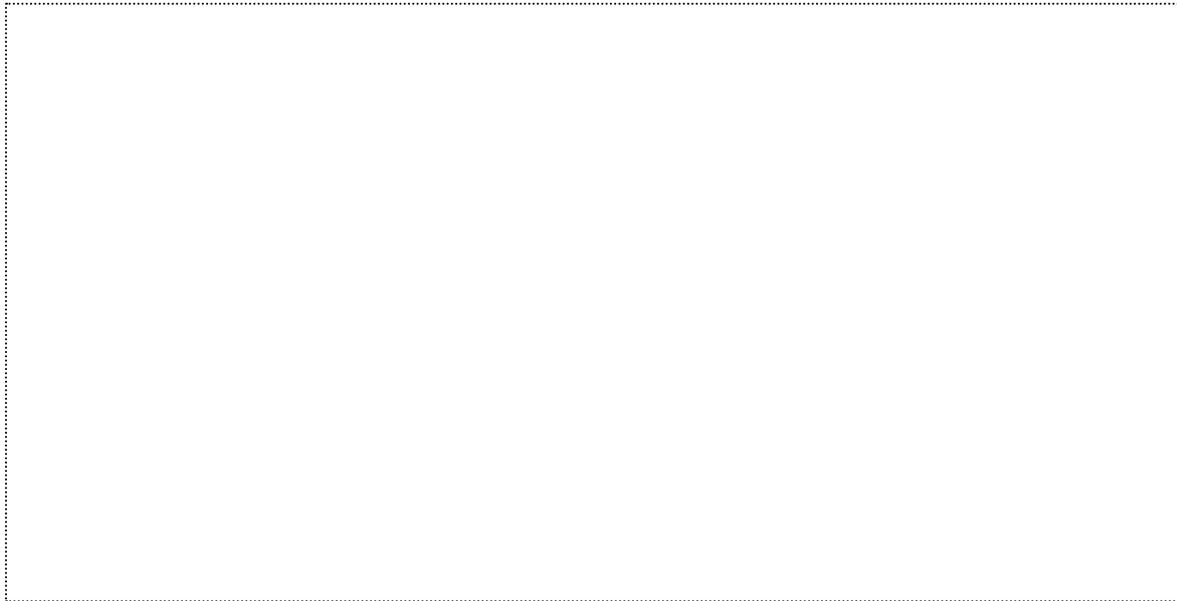
#### Themenfeld

**Nun gilt es, sich als Gruppe mit dem Themenfeld vertraut zu machen. Diskutiert in der Gruppe, welche Themen mit der Aufgabenstellung verknüpft sind. Was fällt Euch als Gruppe dazu ein? Welche Aspekte, Anwendungsfelder fallen Euch ein?**



Unser Fokus:

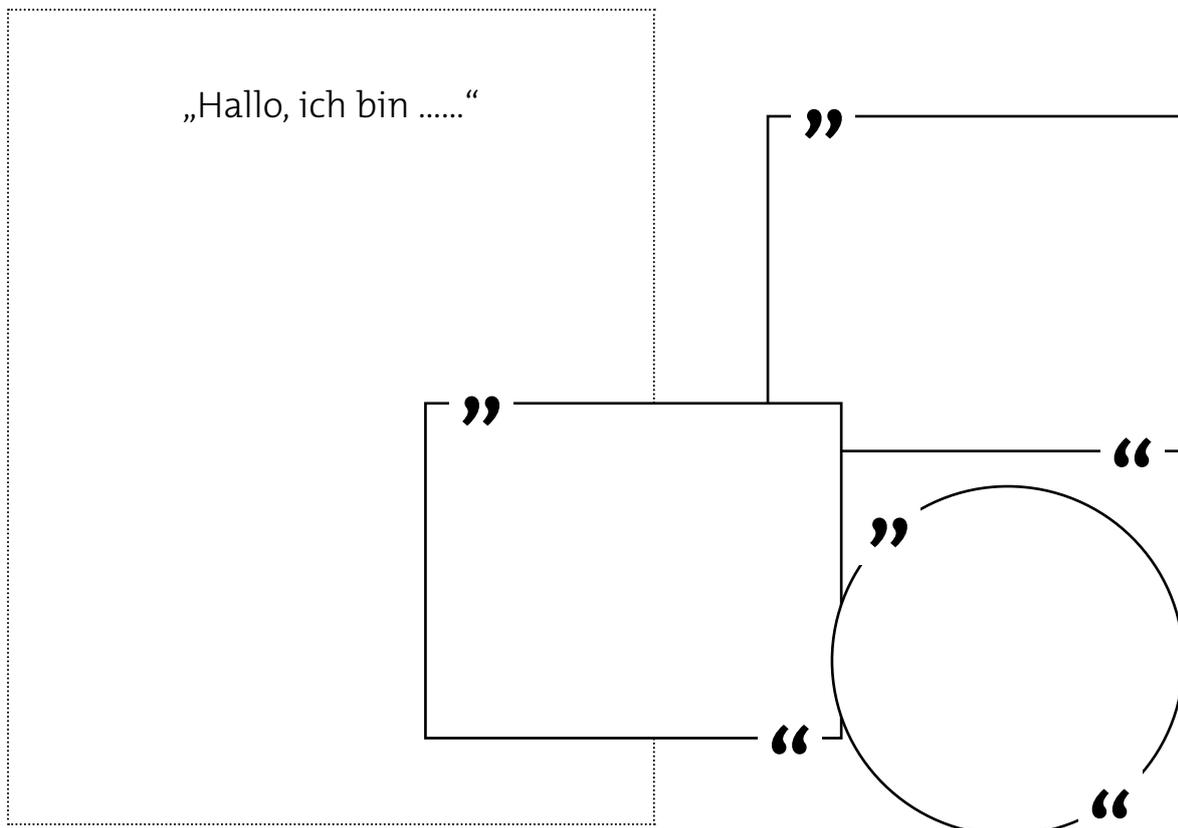
Entscheidet Euch für ein Fokusthema und beschreibt das konkrete Problem.



#### A4

Unsere Persona:

Erweckt Eure Zielgruppe/Persona zum Leben: Zeichnet ein Portrait, gebt ihr einen Namen. Was mag/macht Eure Persona gerne? Was zeichnet sie aus? Formuliert Ich-Botschaften aus Sicht der Persona.





## A5

**Aufgabe ist nun, den Ausgangspunkt für die nächste Phase möglichst konkret zu definieren.**

**Tragt Eure Zielgruppe/Persona und Euren Fokus (in Bezug auf das Themenfeld) als konkretes Problem in das Textfeld ein.**

**Wie können wir**

.....

**dabei helfen, dass**

.....

## A6

### Ideensammlung

**In der Phase der Ideensammlung gilt es, möglichst viele mögliche Lösungsideen zu generieren.**

**Dabei gilt erst einmal Quantität vor Qualität.**

1. Silent Brainstorming: Überlegt, jeder für sich in Stille, mindestens drei mögliche Ideen (und schreibt diese auf Post-its) und klebt diese auf Euren Tisch.
2. Diskutiert die Ideen in der Gruppe – welche neuen Ideen fallen Euch dabei ein? Was wäre eine besonders verrückte, innovative Idee?
3. Sammelt alle Ideen auf Post-its und wählt mindestens acht Ideen gemeinsam aus.

## A7

**Ihr habt nun einen Pool an Ideen in der Brainstorming-Phase erarbeitet.**

**Nun gilt es, sich für die beste Idee zu entscheiden. Diskutiert die Ideen in der Gruppe – zur Not hilft eine Abstimmung.**

**Formuliert die Idee in einem Satz und entwickelt diese weiter.**

**Unsere Idee in einem Satz:**

.....

.....



## A8 Prototyp

**Der nächste Schritt: die Idee visualisieren. Gebt Eurer Idee einen Namen – wie heißt das Produkt/Service/Geschäft? Wie sieht es aus? Wie funktioniert es?**

**Zeichnet eine Skizze. Dies ist ein Prototyp.** Es geht also darum, die wichtigsten Elemente zu visualisieren.





## A9

### Pitch

Aufgabe ist es nun, Euren Pitch vorzubereiten und als Gruppe kurz zu besprechen, wie (und von wem) die Lösungsidee präsentiert werden soll.

Dabei kann es helfen, folgende drei Fragestellungen mit wichtigen Stichpunkten zu beantworten.

Was ist das Problem?	
Wer ist die Zielgruppe?	
Was ist die Idee?	

## A10

Reflektiert in der Gruppe, welche unternehmerischen Eigenschaften und Kompetenzen ihr selbst mitbringt – als Gruppen- oder Partnerarbeit. Füllt für Euren Partner aus: Was macht ihn/sie unternehmerisch? Welche unternehmerischen Fähigkeiten und Kompetenzen hat er/sie?

Name:

.....

Du bist unternehmerisch, weil ...

.....

.....

Diese Fähigkeiten/Kompetenzen bringst Du mit:

.....

.....

.....



## 4.2 Methodenkarten für die Workshopleitung

<b>A1 Methodenkarte zum Arbeitsblatt Reflexion Unternehmer</b>	
Was?	Zum Einstieg reflektieren und diskutieren die Schüler ihr „Bild“ bzw. ihre Vorstellung von einem Unternehmer/Unternehmerin.
Wie?	Die Aufgabe kann in Gruppen und/oder in Einzelarbeit durchgeführt werden. Dafür zeichnen die Teilnehmer ein kleines Portrait von einem Unternehmer und halten Stichpunkte zu den Fragen fest: Welche Eigenschaften/ Kompetenzen hat ein Unternehmer? Am Ende können die Arbeitsblätter im Plenum kurz diskutiert werden – es bietet sich an, diese auch für alle sichtbar an einer Wand aufzuhängen.
Wie lange?	Mindestens 5 Minuten, maximal 15 Minuten, ggf. plus Diskussion.
Material?	Stifte, Arbeitsblatt

<b>A2 Methodenkarte zum Arbeitsblatt Challenge/Team</b>	
Was?	Das erste Arbeitsblatt definiert die Aufgabe/Mission und dient dazu, sich als Team zusammenzufinden und einen gemeinsamen Startpunkt zu schaffen.
Wie?	In das obere Textfeld wird die Aufgabenstellung/Challenge des Workshops übertragen. So ist diese immer für alle sichtbar. Wenn sich die Gruppenmitglieder nicht kennen sollten, empfiehlt es sich an dieser Stelle eine kurze Vorstellungsrunde einzubauen. Ansonsten bitten Sie die Teilnehmer, die Namen der Teammitglieder einzutragen. Um ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen, kann es eine Idee sein, sich einen Gruppennamen zu überlegen.
Wie lange?	Empfehlung: 5-10 Minuten. Die Aufgabe kann in Minimum 5 Minuten von den Teams problemlos gelöst werden und sollte maximal 15 Minuten dauern.
Material?	Stifte, Arbeitsblatt

<b>A2 Optionale „Methode Extra“: Zeichne Deinen Nachbarn!</b>	
Was?	Um die Stimmung zu Beginn aufzulockern und die Teilnehmer auf einen positiven Aktionsmodus einzustimmen, kann am Anfang die „Draw your neighbour“-Methode eingesetzt werden. Diese gibt folgende wichtige Message für den Workshop mit: Es muss nicht immer alles perfekt sein, wichtig ist, dass jeder kreativ sein kann und vor allem Spaß an seiner eigenen Kreativität hat.
Wie?	Jeder Teilnehmer erhält ein A4-Blatt und einen dicken Stift. Aufgabe ist dann: Zeichnen Sie Ihren (linken) Nachbarn in 2 Minuten. Alle Teilnehmer zeichnen und werden gleichzeitig gezeichnet. Die fertigen Portraits können dann unter dem Teamplakat für alle sichtbar aufgehängt werden.
Wie lange?	Empfehlung: mindestens 7 Minuten Zeit einplanen. Aufgabe ansagen 1 Minute, Portraits zeichnen lassen 2 Minuten, Portraits austauschen und aufhängen und gemeinsam lachen: 4 Minuten.
Material?	Für jeden Teilnehmer ein A4-Blatt plus dicken Stift



<b>A3 Methodenkarte zum Arbeitsblatt Themenfeld</b>	
Was?	Im ersten Schritt geht es darum, die Teilnehmer an das Themenfeld heranzuführen und ein gemeinsames Verständnis als Gruppe zu entwickeln sowie in jeder Gruppe ein spezifisches Fokus-Thema zu wählen (siehe auch Beispiel).
Wie?	Die Teilnehmer erstellen eine Art Mindmap zum jeweiligen Themenfeld und sammeln verschiedene Aspekte und angrenzende Themenfelder – alles, was Ihnen dazu einfällt – Hilfestellung kann die Beantwortung von W-Fragen (Wer, Warum, Was, Wie, Wann etc.) sein. Wichtig ist, das Thema eher „kleinteiliger“ zu definieren als zu erweitern. Im zweiten Schritt gilt es dann, ein Fokusthema zu definieren – dies kann z. B. ein spezieller Aspekt, ein spezielles Problem, ein spezieller Raum oder eine spezielle Zielgruppe sein. Wichtig ist, dass der Fokus enger definiert ist als die ursprüngliche Aufgabenstellung. Sofern sich die Gruppe nicht auf ein Fokus einigen kann, kann hier mit Klebepunkten abgestimmt werden.
Wie lange?	Absolutes Minimum sind 10 Minuten, wenn mehr Zeit zur Verfügung steht, kann man durchaus bis zu 20 Minuten an dieser Aufgabe arbeiten.
Material?	Stifte, Arbeitsblatt – ggf. Klebepunkte zur Abstimmung

<b>A3 Optionale „Methode Extra“: Interview/Beobachtung</b>	
Was?	Je nach Aufgabenstellung (und sofern genügend Zeit zur Verfügung steht) kann es sinnvoll sein, das Themenfeld „im Feld“ zu ergründen – also rauszugehen und durch Beobachtung bzw. Nutzerinterviews das Themenfeld besser zu verstehen.
Wie?	Geben Sie den Teilnehmern die Aufgabe, ihren „Feld-Trip“ vorzubereiten – dabei sollen die Teilnehmer sich Hypothesen überlegen, die sie überprüfen wollen bzw. einen Fragenkatalog für die Nutzerinterviews zu erstellen. Schicken Sie die Teilnehmer dann „raus“, um das Themenfeld in der Realität zu ergründen. Wenn die Teilnehmer zurück sind, gilt es, die Mindmap auf dem Arbeitsblatt auszufüllen und ein Fokus-Thema (das sich ggf. aus den Gesprächen und Beobachtungen ergeben hat) zu wählen.
Wie lange?	Mindestens 30 Minuten, bis zu 60 Minuten.
Material?	Stift und Zettel für Notizen

<b>A4 Methodenkarte zum Arbeitsblatt Persona</b>	
Was?	Aufgabe ist es nun, eine Persona für die Zielgruppe/betroffene Nutzergruppe zu erstellen. Eine Persona beschreibt dabei einen exemplarischen, fiktiven aber möglichst konkreten Nutzer – dieser hat einen Namen, einen Charakter und spezifische Bedürfnisse.
Wie?	Die Teilnehmer sollen das Arbeitsblatt möglichst selbstständig in der Gruppe ausfüllen. Dabei gilt es, eine Persona zu kreieren, ihr einen Namen zu geben, eine kleine Portrait-Zeichnung anzufertigen und typische „Ich-Botschaften“ zu formulieren, die die Bedürfnisse und Eigenschaften der Persona beschreiben.
Wie lange?	Minimum 10 Minuten, maximal 20 Minuten. Als Variante können die Personas auch noch im Plenum vorgestellt werden.
Material?	Stifte, Arbeitsblatt

<b>A4</b> <b>Optionale „Methode Extra“: Zielgruppen vorgeben</b>	
Was?	Alternativ zur Entwicklung einer „freien“ Persona, kann es bei manchen Aufgabenstellungen sinnvoll sein, verschiedene Zielgruppen zu verteilen, um z. B. vielfältige Perspektiven auf das Thema abzubilden.
Wie?	Überlegen Sie sich unterschiedliche Zielgruppen/Anspruchsgruppen des Themenfeldes (z. B. beim Thema Schulhofgestaltung: Unterstufe, Oberstufe, Lehrer, Eltern, Rollstuhlfahrer etc.). Schreiben Sie diese auf Zettel und verteilen Sie die Zettel auf die Gruppen. Lassen Sie dann das Arbeitsblatt „Persona“ erarbeiten.
Wie lange?	Mindestens 15 Minuten, maximal 25 Minuten.
Material?	Kleine Zettel, Stifte, Arbeitsblatt

<b>A5</b> <b>Methodenkarte zum Arbeitsblatt Ausgangspunkt</b>	
Was?	An diesem Punkt gilt es, den Fokus und die Persona zusammenzuführen und einen Ausgangspunkt für die nächste Phase der Ideengenerierung zu konkretisieren und zu formulieren.
Wie?	Lassen Sie die Teilnehmer das Arbeitsblatt in der Gruppe ausfüllen – evtl. helfen hierbei die Beispiele aus der Präsentation. Wichtig ist, dass der Ausgangspunkt nicht zu „weit“ und nicht zu „eng“ definiert ist – und somit einen guten Rahmen (ohne zu sehr einzuschränken) für die Ideenphase definiert. Der Ausgangspunkt selbst sollte niemals schon eine Idee/Lösung beinhalten, sondern den Lösungsraum feststecken.
Wie lange?	Minimum 10 Minuten, maximal 20 Minuten.
Material?	Stifte, Arbeitsblatt

<b>A5</b> <b>Optionale „Methode Extra“: Energizer</b>	
Was?	An diesem Punkt kann ein Aktivierungsspiel helfen, das Energie-Level für die Ideenphase zu aktivieren. Dafür ist ein Energizer (auch bekannt als Warm-up) genau das Richtige.
Wie?	Erklären Sie zuerst die Regeln: Die Teilnehmer sollen Paare bilden und Schere-Stein-Papier spielen (3 Runden). Der Gewinner aus dem Duell darf weitermachen und sucht sich einen neuen Gegner. Der Verlierer wird zum „Fan“ des Gewinners, seine Aufgabe ist es, ordentlich anzufeuern. Das Spiel wird so lange gespielt, bis am Ende zwei finale Spieler (mit entsprechendem Fan-Club) aufeinandertreffen. Auf Los geht´s los!
Wie lange?	Ca. 5 bis 10 Minuten, je nach Gruppengröße.
Material?	Keines



<b>A6 Methodenkarte zum Silent Brainstorming</b>	
Was?	Ziel des Arbeitsblattes „Ideensammlung/viele Ideen“ ist es, erst möglichst viele Ideen zu sammeln (es zählt das Brainstorming-Prinzip: Quantität vor Qualität). Dies ist wichtig zu vermitteln: Es geht in dieser Phase darum, viele Ideen zu entwickeln (und auch möglichst kreative) – die Qualität wird erst im nächsten Schritt bewertet.
Wie?	Bei der Übung „Stille Ideensammlung“ geht es darum, dass jeder für sich in Stille möglichst viele Ideen entwickelt, wie man das Problem aus der Ausgangsfrage (Arbeitsblatt 4) lösen könnte. Dabei darf nicht gesprochen werden. Im Anschluss an diese Phase werden die Ideen der Gruppe kurz vorgestellt und gemeinsam nochmal neue Ideen entwickelt. Am Ende sollen mindestens 8 Ideen in das Arbeitsblatt eingetragen werden
Wie lange?	Mindestens 15 Minuten, maximal 25 Minuten.
Material?	Ausreichend Post-its oder kleine Zettel und Stifte, pro Idee einen Zettel

<b>A6 Optionale „Methode Extra“: Reverse Brainstorming</b>	
Was?	Beim Reverse-Brainstorming handelt es sich um eine Kreativitätstechnik, die die Dinge auf den Kopf stellt – und somit eine Methode bietet, neue Ideen aus einer etwas anderen Perspektive zu entwickeln.
Wie?	Erklären Sie das Prinzip: Die Teilnehmer sollen nun zunächst gemeinsam überlegen, wie sie die Ausgangslage verschlechtern können (mind. 10 Post-its). Wie könnte man genau das Gegenteil erreichen? Dann sollen die Teilnehmer auf Basis dessen für jedes Gegenteil überlegen, wie man dieses wieder „umkehrt“ und in eine Lösung entwickelt. Die Ideen können dann zusätzlich auch auf dem Ideenblatt eingetragen werden.
Wie lange?	Mindestens 10 Minuten, maximal 25 Minuten.
Material?	Post-its oder kleine Zettel und Stifte, pro Idee einen Zettel

<b>A7 Methodenkarte zum Arbeitsblatt Idee definieren</b>	
Was?	In diesem Schritt gilt es nun, sich aus den vielen Ideen für eine Idee zu entscheiden und diese in einem Satz zu konkretisieren.
Wie?	Lassen Sie die Teilnehmer nun die Qualität der gesammelten Ideen diskutieren – und machen Sie die Vorgabe, sich nun für eine Idee zu entscheiden. Möglicherweise lassen sich auch Ideen-Elemente kombinieren (nur bloß keine eierlegende Wollmilchsau!). Kann sich die Gruppe nicht einigen, ist es hilfreich, auch hier einfach mit Klebepunkten abzustimmen. Dann muss auf dem Arbeitsblatt die Idee in einem Satz beschrieben werden.
Wie lange?	Mindestens 10 Minuten, maximal 20 Minuten.
Material?	Post-its oder kleine Zettel und Stifte, pro Idee einen Zettel



<b>A7 Optionale „Methode Extra“: Auswahl Matrix</b>	
Was?	Um die Qualität der Ideen strukturiert zu bewerten, bietet sich das Anwenden einer Matrix an, diese bewertet die Ideen nach Originalität (Innovation) und Machbarkeit.
Wie?	Lassen Sie die Teilnehmer eine Matrix mit zwei Achsen zeichnen (Originalität + Machbarkeit). Im Anschluss gilt es nun, Idee für Idee in der Matrix zu platzieren und so eine Auswahl zu treffen. Ist eine Entscheidung getroffen, kann das Ideenblatt dann ausgefüllt werden.
Wie lange?	Minimum 10 Minuten, maximal 20 Minuten.
Material?	DIN A4-Blätter, Stifte, Arbeitsblatt

<b>A8 Methodenkarte zum Arbeitsblatt Prototyping</b>	
Was?	Ein Prototyp macht die Idee sichtbar, anfassbar und konkret und stellt somit eine erste Version der Idee dar. Dabei gibt es verschiedene Arten von Prototypen, z. B. Produktprototypen, aber auch Prototypen von Service-Innovationen und Dienstleistungen.
Wie?	In der minimalen Umsetzung stellt der Prototyp eine Skizze dar. Lassen Sie die Teilnehmer das Arbeitsblatt ausfüllen (Aufgabe ist es, eine Skizze zu erstellen, welche die Idee visualisiert) und der Idee einen „Namen“ zu geben.
Wie lange?	Minimum 10 Minuten, maximal 20 Minuten.
Material?	Arbeitsblatt, Stifte

<b>A8 Optionale „Methode Extra“: Prototyping Extra</b>	
Was?	Ein Prototyp macht die Idee sichtbar, anfassbar und konkret und stellt somit eine erste Version der Idee dar. Dabei gibt es verschiedene Arten von Prototypen, z. B. Produktprototypen, aber auch Prototypen von Service-Innovationen und Dienstleistungen.
Wie?	In dieser Variante gilt es, einen ersten Prototyp der Idee zu basteln – und somit wirklich „anfassbar“ zu machen. Dabei dürfen die Teilnehmer gerne kreativ werden! Auch eine Idee: Teilen Sie große A0-Blätter aus und lassen Sie die Teilnehmer ein „Werbeplakat“ prototypen.
Wie lange?	Zwischen 30 Minuten, maximal 90 Minuten für das Basteln des Prototyps.
Material?	Stifte, Schere, Kleber – und jede Menge Prototyping- und Bastel- Material (z. B. Pfeiffenputzer etc.)



<b>A9 Methodenkarte zum Arbeitsblatt Pitch</b>	
Was?	Der Prototyp ist fertig. Nun gilt es, die Idee zu pitchen (Pitch = kurze Präsentation).
Wie?	Lassen Sie die Teilnehmer das Arbeitsblatt stichwortartig ausfüllen, um den Pitch vorzubereiten. Ziel ist es, die kurze Präsentation als Gruppe gemeinsam vorzubereiten (ggf. kann auch der Prototyp sinnvoll eingebunden werden). Je nachdem wie viel Zeit zur Verfügung steht, lassen Sie die Teilnehmer 2-3 Minuten Ihre Idee im Plenum vorstellen. Ist die Zeit knapp, können auch nur 1-2 Gruppen präsentieren. Dieses Format kann (bei mehr Zeit) auch noch ausgebaut werden, indem beispielsweise eine Jury die Ideen bewertet, es eine Fragerunde gibt und/oder die beste Idee gekürt wird. Ggf. können die Arbeitsblätter auch im Nachgang ausgehängt werden, um die Ideen öffentlich zu präsentieren.
Wie lange?	Minimum 15 Minuten, maximal 60 Minuten (je nach Gruppengröße und Format).
Material?	Arbeitsblatt, Stifte

<b>A9 Optionale „Methode Extra“: Feedback Grid</b>	
Was?	Idealerweise werden die entwickelten Lösungen/Ideen im nächsten Schritt getestet – auch wenn ein richtiges Testing hier nicht vorgesehen ist, ist es elementar wichtig, strukturiertes Feedback einzuholen, um die Idee (in einem möglichen nächsten Schritt) weiterzuentwickeln.
Wie?	Bevor die Präsentationen starten (Arbeitsblatt Pitch) teilen Sie an jeden Teilnehmer ein Post-it aus und lassen Sie eine Vier-Felder-Matrix zeichnen (siehe Bild). Aufgabe ist es nun, für jede Präsentation die vier Felder auszufüllen – was ist positiv (+), was kann man verbessern (-), was ist unklar (?), was ist eine zusätzliche Idee (!). Nach den Präsentationen werden die Feedbackzettel eingesammelt und an die Gruppe gegeben.
Wie lange?	Ca. 10 Minuten – bzw. abhängig von der Anzahl der Gruppen ca. 2 Minuten pro Gruppe.
Material?	Post-its oder kleine Zettel und Stifte, pro Idee einen Zettel

<b>A10 Methodenkarte zum Arbeitsblatt Reflexion Unternehmerische Kompetenzen</b>	
Was?	Zum Abschluss nehmen die Teilnehmer nun Bezug auf die erste Übung (Reflexion Unternehmer). Mit dem Unterschied, dass sie selbst nun gegenseitig ihre eigenen unternehmerischen Kompetenzen reflektieren sollen.
Wie?	Die Aufgabe kann in Gruppen und/oder in Partnerarbeit durchgeführt werden. Jeder Teilnehmer erhält sein Arbeitsblatt – und soll nun für seine Teammitglieder aufschreiben, welche unternehmerischen Eigenschaften (z. B. Kreativität, Selbstbewusstsein, Experimentierfreude, Offenheit, Kollaboration) ihre Partner mitbringen – entweder in 2er-Gruppen (Partnerarbeit) oder in Gruppenarbeit (Blätter werden reihum durchgegeben und nacheinander ausgefüllt). Diskutieren Sie die Erkenntnisse im Plenum.
Wie lange?	Mindestens 5 Minuten, maximal 15 Minuten, ggf. plus Diskussion
Material?	Stifte, Arbeitsblatt



# 5 Lösungsbeispiele

## A1

Was ist ein Unternehmer?

- Was macht einen Unternehmer/in aus?
- Welche Vorstellung von einem Unternehmer/in hast Du?
- Welche Eigenschaften und Kompetenzen hat bzw. braucht man, um unternehmerisch zu handeln?
- Zeichne ein Portrait und notiere Stichpunkte.



### Unternehmer reflektieren

- \* zielstrebig
- \* erfolgreich
- \* verdient viel Geld
- \* Führungsqualität
- \* ehrgeizig



## A2

Unsere Mission heute:

Tragt hier Eure Aufgabenstellung/Challenge des Tages ein.

\* Schulhof der Zukunft

Das ist unter Team:

Tragt hier die Namen Eurer Teammitglieder (ggf. mit kleiner Zeichnung) ein.

Idee: Gebt Euch einen Team-Namen.

\* Max + Arthur + Emma

## A3

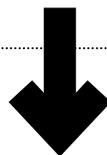
Themenfeld

Nun gilt es, sich als Gruppe mit dem Themenfeld vertraut zu machen. Diskutiert in der Gruppe, welche Themen mit der Aufgabenstellung verknüpft sind. Was fällt Euch als Gruppe dazu ein? Welche Aspekte, Anwendungsfelder fallen Euch ein?

Keine  
Tische zum  
Essen

Kein  
Sonnensegel,  
kein  
Schatten

- Zu viel Müll
- Keine Lernecke für Hausaufgaben
- Raucherecke/ rauchfreie Zone
- Langweilig: keine Musik, kein Radio
- Schulgarten
- Aufenthalt bei Regentagen



### A3

Unser Fokus:

Entscheidet Euch für ein Fokusthema und beschreib das konkrete Problem.

Unser Fokus:  
Es gibt zu viel Müll auf dem Schulhof und  
keiner räumt den Müll auf (+ macht keinen Spaß).

### A4

Unsere Persona:

Erweckt Eure Zielgruppe/Persona zum Leben:

Zeichnet ein Portrait, gebt ihr einen Namen.

Was mag/macht Eure Persona gerne? Was zeichnet sie aus?

Formuliert Ich-Botschaften aus Sicht der Persona.

„Hallo, ich bin **Lola**“



”

„Immer liegen so viel Müll und Plastik auf dem Hof – Igitt!“

“

”

„Ich war schon einmal auf einer Klima-Demo mit meinen Freunden. Das war cool! Wir müssen doch etwas gegen den Klimawandel tun!“

“

”  
„Ich höre gerne Hip-Hop und spiele Basketball.“

“



## A5

**Aufgabe ist nun, den Ausgangspunkt für die nächste Phase möglichst konkret zu definieren. Tragt Eure Zielgruppe/Persona und Euren Fokus (in Bezug auf das Themenfeld) als konkretes Problem in das Textfeld ein.**

Wie können wir

Schülern wie Lola

dabei helfen, dass

sie mithelfen können, den Schulhof von Müll zu befreien, damit der Schulhof nicht verschmutzt ist und alle Spaß in der Pause haben?

In der Phase der Ideensammlung gilt es, möglichst viele mögliche Lösungsideen zu generieren. Dabei gilt erst einmal Quantität vor Qualität.

1. Silent Brainstorming: Überlegt, jeder für sich in Stille, mindestens drei mögliche Ideen (und schreibt diese auf Post-its).
2. Diskutiert die Ideen in der Gruppe – welche neuen Ideen fallen Euch dabei ein? Was wäre eine besonders verrückte, innovative Idee?
3. Sammelt alle Ideen auf Post-its und wählt mindestens acht Ideen gemeinsam aus.



## A6

### Ideensammlung

- \* Putzroboter
- \* Scanner, um Müll zu finden
- \* Erinnerungsschilder, dass man Müll wegschmeißt
- \* Spiel mit Müll, etwas daraus bauen
- \* Mehr Mülleimer
- \* Mülleimer, die Musik spielen, wenn man Müll reinschmeißt
- \* Müll-Magnet, der alles anzieht
- \* Müllsammelaktion mit allen Klassen/Mülldienst

Ihr habt nun einen Pool an Ideen in der Brainstorming-Phase erarbeitet. Nun gilt es, sich für die beste Idee zu entscheiden. Diskutiert die Ideen in der Gruppe – zur Not hilft eine Abstimmung. Formuliert die Idee in einem Satz und entwickelt diese weiter.

## A7

### Idee in einem Satz

Wir wollen, dass Müllentsorgen Spaß macht, dafür gibt es

„TRASH FOR FUN“ – ein Mülleimer mit Basketballkorb, der wie bei einer Jukebox Musik spielt, wenn genug Müll gesammelt wurde.

## A8

### Prototyp

Der nächste Schritt: die Idee visualisieren. Gebt Eurer Idee einen Namen – wie heißt das Produkt/Service/Geschäft? Wie sieht es aus? Wie funktioniert es?

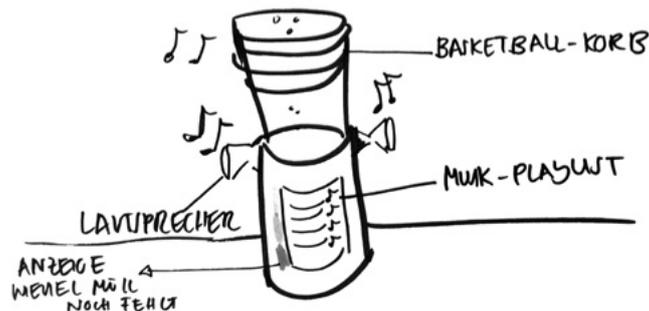
**Zeichnet eine Skizze. Dies ist ein Prototyp.**

Es geht also darum, die wichtigsten Elemente zu visualisieren.

Prototyp Skizze

- Basketballkorb
- Musik-Playlist
- Anzeige, wie viel Müll noch fehlt

## TRASH FOR FUN





## A9

### Vorbereitung Pitch

Aufgabe ist es nun, Euren Pitch vorzubereiten und als Gruppe kurz zu besprechen, wie (und von wem) die Lösungsidee präsentiert werden soll. Dabei kann es helfen, folgende drei Fragestellungen mit wichtigen Stichpunkten zu beantworten.

Was ist das Problem?	Zu viel Müll + keiner hat Lust ihn aufzuräumen
Wer ist die Zielgruppe?	Schüler wie Lola, die etwas tun wollen und auch Spaß dabei haben wollen
Was ist die Idee?	TRASH FOR FUN – die Mülleimer-Jukebox, bei der das Müllsammeln Spaß macht

## A10

Reflektiert in der Gruppe, welche unternehmerischen Eigenschaften und Kompetenzen Ihr selbst mitbringt – als Gruppen- oder Partnerarbeit. Füllt für Euren Partner aus: Was macht ihn/sie unternehmerisch? Welche unternehmerischen Fähigkeiten und Kompetenzen hat er/sie?

EMMA

Du bist unternehmerisch, weil ...

- \* Kreativ
- \* Viele Ideen
- \* Gut präsentiert – super!

Diese Fähigkeiten/Kompetenzen bringst Du mit:

- \* Willst etwas verändern
- \* Motiviert in der Gruppe

# Social Startups kennenlernen & eigene sozialunternehmerische Ideen entwickeln

Ein Workshopmodul für die Anwendung  
in der Schule und Hochschule

Autoren:  
Benjamin Klein & Sebastian Donath,  
Social Impact Lab Stuttgart





# 1 Übersicht

Modul	Social Startups kennenlernen & eigene sozialunternehmerische Ideen entwickeln
Zielgruppe	Jugendliche und junge Erwachsene von 16 bis 25 Jahren
Dauer der Durchführung	<p>180 Minuten (in der längsten Version inkl. Pausen). Die vorliegende Planung geht von 4 Gruppen aus. Der Workshop kann nach Belieben durch längere Arbeitsphasen, intensivere Input-Sessions oder Durchführung verschiedener Varianten erweitert oder gekürzt werden.</p> <p>Explizit bieten sich 3 Versionen an:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurz – Nach der Ideation zum Lösungsansatz werden diese vor allen Teilnehmenden als Abschluss präsentiert (insg. 100 Minuten)</li> <li>2. Mittel – Der Social Business Model Canvas (SBMC) wird erstellt und final präsentiert. Danach endet der Workshop (insg. 140 Minuten).</li> <li>3. Komplet – der gesamte Workshop, inklusive Pitch vor den ‚Investoren‘ am Ende (insg. 180 Minuten).</li> </ol>
Lerninhalte	<p>Die Teilnehmenden nähern sich dem Themenbereich Sozialunternehmertum bzw. Social Startups auf praktische Art und Weise an. Hierbei werden sie primär für drei Kernelemente sensibilisiert: Soziale und ökologische Probleme in ihrem direkten Umfeld zu identifizieren, unternehmerische Lösungsansätze für diese zu entwickeln und essenzielle Bestandteile eines Unternehmens zu verstehen.</p> <p>Zusätzlich schult der Workshop Teamfähigkeit, ergebnisorientiertes Arbeiten, das Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmern sowie spontanes Präsentieren/Pitchen.</p>
Lernziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grundverständnis von Sozialunternehmertum/Social Startups</li> <li>– Kennenlernen des Social Business Model Canvas (SBMC) und einer Persona als Planungswerkzeuge für die Gründung eines Sozialunternehmens</li> <li>– Optional: Erstellung eines zielgeführten Pitches, um ‚Investoren‘ zu überzeugen</li> </ul>



<b>Modul</b>	<b>Social Startups kennenlernen &amp; eigene sozialunternehmerische Ideen entwickeln</b>
Vorkenntnisse	Es sind keine ausführlichen Vorkenntnisse notwendig. Lediglich Recherche zur einführenden Präsentation und zu passenden Beispielen sind notwendig. Links hierfür sind in dieser Workshop-Beschreibung enthalten. Zudem sollte sich die Workshopleitung im Voraus mit dem SBMC auseinandersetzen. Dieser wird im Kapitel „Hintergrundwissen“ beschrieben und weitere Internet-Quellen werden angegeben.
Methodische Umsetzung	Der Workshop setzt auf Arbeit in Kleingruppen (4-6 Teilnehmende/Gruppe). Kurzer Input und eng getimte (timeboxing) Arbeitsphasen sollen die Diskussion und kreative Lösungsvorschläge anregen. Die Arbeit in den Gruppen erfordert eine eigenständige Diskussion der Teilnehmenden. Methodisch werden zudem der Social Business Model Canvas, das Clustern von Ideen und kurze Phasen zu Ideation/Ideenentwicklung eingesetzt.
Benötigte Materialien	<ul style="list-style-type: none"><li>– 1 Arbeitsinsel/Gruppe (4-6 Personen pro Gruppe)</li><li>– Ausreichend Platz um die Tische herum</li><li>– Stoppuhr (am besten gut sichtbar für die Teilnehmenden)</li><li>– Sticky Notes/Haftnotizen (viele)</li><li>– Moderationskarten (oder A4 Papiere)</li><li>– Filzstifte (viele)</li><li>– Metaplanwände (1/Gruppe)</li><li>– Reißnägel</li><li>– Social Business Model Canvas (1/Team – optimal auf A0 ausgedruckt)</li><li>– Persona vorbereiten auf Flipchart oder Metaplanwänden</li><li>– evtl. Präsentation (PPT) mit Arbeitsanweisungen und Leitfragen</li></ul>
Nice to have	Leise Hintergrundmusik während der Arbeitsphasen Kaffee, Tee, Getränke & Snacks während der Pausen

# 2 Hintergrundwissen

## Sozialunternehmertum

Sozialunternehmer\*innen versuchen, soziale oder ökologische Probleme auf innovative und nachhaltige Art und Weise anzugehen. Hierfür entwickeln sie neue Produkte und Dienstleistungen. Die Motivation von Sozialunternehmern\*innen liegt hierbei nicht bei der Gewinnerzielung, sondern beim gesellschaftlichen Mehrwert, der geschaffen werden soll. Die Leistungserstellung orientiert sich daher nicht nur am Markt, sondern auch an den Bedürfnissen der Gesellschaft oder der Betroffenen. Im Vergleich zu anderen sozial-karitativen Einrichtungen arbeiten sie aber unternehmerisch, marktorientiert und mindestens kostendeckend. Hierdurch grenzen sie sich

beispielsweise von klassischen Wohlfahrtsverbänden ab, die in der Regel nicht nach marktwirtschaftlichen Kriterien arbeiten, sondern ihre Finanzierung über gesetzliche Regelungen aus öffentlichen oder privaten Fördertöpfen sicherstellen.

*Beispiele, die zur Illustration dienen können:*

- Lemon-aid: [www.lemon-aid.de](http://www.lemon-aid.de)
- Auticon: [www.auticon.de](http://www.auticon.de)
- Conflictfood: [www.conflictfood.com](http://www.conflictfood.com)
- Original Unverpackt: [www.original-unverpackt.de](http://www.original-unverpackt.de)

*Weiterführende Quellen:*

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.): Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum, 2018, abrufbar auf [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de).

## Social Business Model Canvas (SBMC)

Der Social Business Model Canvas (SBMC) ist eine Abwandlung des klassischen Business Model Canvas. Beide dienen dazu, alle essenziellen Teile eines Unternehmens im Blick zu haben und nachzuvollziehen, wie Mehrwert geschaffen wird. Er dient als Grundlage eines Unternehmens und wird angepasst, wenn sich das Unternehmen, der Kunde, oder andere essenziellen Dinge verändern. Wie der klassische Business Model Canvas (BMC) hat auch der SBMC neun Kernfelder. Jedoch werden zwei von ihnen (Wertangebot und Kundensegmente) nochmals extra unterteilt, da sich diese bei Sozialunternehmern häufig anders darstellen. Im Folgenden werden alle neun Felder in Kürze erklärt. Die Reihenfolge ist hierbei hilfreich, aber nicht zwingend einzuhalten, wenn der SBMC ausgefüllt wird.

*Weiterführende Quellen:*

- Annika Horn: *How to Master the Business Model Canvas for Social Entrepreneurs*, 2018, abrufbar auf: [www.tbd.community/en/a/business-model-canvas-social-entrepreneurs](http://www.tbd.community/en/a/business-model-canvas-social-entrepreneurs).
- Social Business Model Canvas zum Download: [https://gruendungswerkstatt-enterprise.de/fileadmin/redaktion/iq-enterprise/Dokumente/Social Entrepreneurship BMC-1.pdf](https://gruendungswerkstatt-enterprise.de/fileadmin/redaktion/iq-enterprise/Dokumente/Social_Entrepreneurship_BMC-1.pdf)

*Buchtipps:*

- Alexander Osterwalder und Yves Pigneur: *Business Model Generation*, 2010.



### **Kundensegmente**

Kernfrage hier ist, für wen unser Angebot Mehrwert schafft. Hierbei wird im SBMC nochmal zwischen den Kunden der sozialen Leistung und den Kunden der Marktleistung unterschieden. Erstere sind hierbei die Personen, die am stärksten von dem sozialen Mehrwert profitieren. Beispielsweise die Kinder in einem Bildungsprogramm oder behinderte Menschen, die in den Arbeitsmarkt integriert werden. Letztere hingegen sind die Kunden der klassischen Marktleistung, kaufen also einen Service oder ein Produkt des Unternehmens ein. Beide sollten hier kurz beschrieben werden.

Unter Umständen sind diese beiden nicht trennscharf voneinander zu unterscheiden.

### **Soziales Problem/social Impact/commercial**

#### **Impact**

Das mittlere Feld dient im SBMC der Definition des Mehrwertes, der geschaffen wird. Im klassischen BMC heißt dieses Feld Value Proposition/ Wertangebot. Im SBMC wird hier weiter definiert in A. das Soziale Problem, B. den sozialen Mehrwert, der geschaffen wird und C. der Marktleistung, die angeboten wird. Alle drei sollten hier kurz definiert werden.

#### **Kanäle**

Hier definiert das Team, wie es plant, seine Produkte oder Leistungen an den Kunden zu bringen. Kann der Kunde das Produkt bestellen, kann er es in existierenden Läden bestellen oder findet er das Angebot auf dem Weg zur Arbeit. Die Gruppen müssen hier möglichst genau überlegen, wie Produkt/Service zum Kunden kommt. Dies sollte für beide Kundensegmente klar sein.

#### **Kundenbeziehung**

Hier steht das Verhältnis zwischen Kunden und Unternehmen im Mittelpunkt. Handelt es sich um eine einfache Transaktion, muss der Kunde geschult und betreut werden, oder muss er gar Vereinsmitglied werden? Auch dies sollte hier für beide Kundengruppen definiert werden.

### **Schlüsselressourcen**

Welche Ressourcen braucht das Unternehmen unbedingt, um das Produkt oder die Dienstleistung anbieten zu können? Kategorien, über die hier nachgedacht werden kann sind: physische (Maschinen, Material, Ladenfläche etc.), intellektuelle (Patente, Markenschutz, bestimmtes Wissen etc.), menschliche (Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen und mit verschiedenen Fähigkeiten) und finanzielle (unbedingt notwendiges Investment, fortlaufende Förderung etc.)

### **Soziale Innovation**

Im klassischen BMC wird dieser Punkt „Schlüsselaktivität“ genannt. Hier werden die Aktivitäten oder das Produkt festgehalten, das Kern des unternehmerischen Handelns ist. Ohne die Bereitstellung dieses Services oder Produktes kann kein sozialer Mehrwert geschaffen werden. Dies kann beispielsweise der Verkauf von fairen Produkten sein, ein Workshopangebot für vulnerable Gruppen oder die Entwicklung einer Software.

### **Stakeholder/Schlüsselpartner**

Hier sammelt die Gruppe die wichtigsten, für ihr Problem relevanten Akteure (Personen, gesellschaftliche Institutionen, Unternehmen etc.). Neben einem Verständnis für mögliche Konkurrenz, kann so überlegt werden, mit wem Kooperationen sinnvoll scheinen oder sogar nötig sind. Gerade Sozialunternehmer haben den Anspruch, ihren sozialen Mehrwert durch Kooperation zu maximieren, anstelle sich in Konkurrenzverhältnisse zu begeben. Leitende Fragen können hier sein: Wer arbeitet bereits an meinem Thema? Wer profitiert von dem Problem bzw. von einer Lösung? Wer könnte den Erfolg meiner Unternehmung maßgeblich beeinflussen?

### **Kostenstruktur**

Jede Unternehmung hat Kosten und diese sollen hier gesammelt werden. Seien es Personal- oder Materialkosten, Kosten für Öffentlichkeitsarbeit, Reisekosten usw. Wann immer das Unternehmen finanzielle Ressourcen investieren muss, muss es diese im Voraus einplanen und in ihrem Finanzierungsmodell berücksichtigen.

## Umsatz und Vergütungsmodell

In diesem Feld werden alle Arten zusammengetragen, wie Geld in das Unternehmen fließen soll. Werden Erträge aus Produkten oder Leistungen generiert? Gibt es vielleicht Stiftungen oder

staatliche Stellen, die zur Finanzierung herangezogen werden können? Vielleicht ist das Projekt auch interessant für Corporate Social Responsibility Abteilungen von Unternehmen oder die Kunden zahlen monatliche Beiträge?

## Ideation Session – Around the Table

Ideation Sessions sind eine Reihe von Tools und Methoden, die Kreativität und Ideenreichtum bei den Teilnehmenden anregen sollen. Hierbei gilt es, bekannte Wege zu verlassen und Neues zuzulassen. Neben einer kurzen Einzelphase und Gruppengesprächen, wird hier lediglich auf eine Methode zurückgegriffen.

Bei Around the Table laufen die Teilnehmenden für 3 Minuten um eine Arbeitsinsel oder einen Tisch. Kommt ein/e Teilnehmer\*in am Kopfende an, muss er/sie eine Sticky Note mit einer neuen Idee dort ablegen und die Idee laut aussprechen. Wichtig sind die zwei Grundregeln: 1. Die Teilnehmenden dürfen nicht stehen bleiben; 2. Die Teilnehmenden dürfen nicht am Kopfende des Tisches vorübergehen, ohne eine Idee abgelegt zu haben. Die Workshopleitung muss hier betonen, dass alle Ideen möglich sind!

Seien sie noch so abwegig oder unrealistisch. Das oberste Gebot in solch einer Ideation Session ist: Quantity statt Quality!

Große Ideation Sessions können Tage gehen und einen streng getimten Ablauf verschiedener Methoden anwenden. Für diesen Workshop wird lediglich eine kurze Phase eingeplant, die die Debatte in der Gruppe anregen soll. Bei Interesse können diese natürlich ausgeweitet werden. Hierzu einige weiterführende Links:

→ <https://www.boardofinnovation.com/staff-picks/favorite-ideation-tools/>

→ <https://blog.formteam.de/nc/artikel/ideation-wie-ideen-entstehen.html>

## Persona

Die Persona ist ein Werkzeug, um seinen Kunden besser kennenzulernen, Empathie zu schaffen und ihn, seine Lebenswelt und vor allem seine Bedürfnisse möglichst genau zu identifizieren. Denn das Produkt oder die Dienstleistung muss am Ende ja nicht in erster Linie dem Unternehmen, sondern dem Kunden gefallen.

4. Gains – Was für aktuelle Produkte oder Lösungen helfen ihm/ihr dabei, mit dem Problem umzugehen?
5. Bright Future – Wie sähe das Leben des Kunden ohne das Problem aus?

In diesem Workshop wird eine vereinfachte Persona benutzt, bei der folgende Punkte betrachtet werden:

1. Portrait des Kunden
2. Beschreibung – Name, Alter, Geschlecht, Familie, Hobbies, Job, Lieblingsessen etc.
3. Pains – Wie genau betrifft das Problem den Kunden?

### Weiterführende Quellen:

→ <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-fuehren/marketing/marketingkonzept/personas/>

→ *Buchtipp: Michael Lewrick, Patrick Link & Larry Leifer: Das Design Thinking Playbook, 2018.*



## Pitch

Im Vergleich zu einer Präsentation zielt ein Pitch nicht auf reine Wissensvermittlung ab. Natürlich will er Informationen an die Zuhörer tragen, diese nur mit Informationen zu versorgen, ist jedoch nie sein Ziel. Vielmehr sollen sie begeistert werden, für die Idee anfangen zu brennen und entsprechend kaufen, investieren, einsteigen oder unterstützen. Ein Pitch zielt also immer darauf ab, jemanden von seiner Idee oder seinem Projekt zu überzeugen. Ein Pitch hat daher nie den Anspruch, ein vollständiges Bild mit allen verfügbaren Informationen zu malen, sondern wählt die Informationen aus, die nötig sind, um die Zuhörer für sich zu gewinnen.

Eine mögliche Grundstruktur ist:

- Einführung ins Thema und in das soziale/ökologische Problem
- Drei Dinge, die meine Zuhörer im Kopf behalten sollen. (Bsp.: 1. Mein Produkt mindert Plastik im Meer; 2. Es kann von jedem Menschen ohne Vorwissen benutzt werden; 3. Um es zu starten, brauche ich 500.000 Euro)
- Am Ende des Pitches gibt es einen Call to Action – einen Aufruf, aktiv zu werden (Bsp.: „... und deshalb kaufen/investieren Sie jetzt in meine Firma!“)

Die Regeln für die Pitches in diesem Workshop sind denkbar einfach: 3 Minuten Zeit, am besten sichtbar getimt. Wenn der Alarm erklingt, wird der Pitch im Applaus der Zuhörer erstickt. Im Anschluss gibt es 3 Minuten lang Fragen an das Team.

Bei diesem Workshop spielen die anderen Teilnehmenden Investoren und müssen entscheiden und begründen, warum oder warum nicht sie in ein Projekt investieren würden. Folgende Kriterien kann die Jury ansetzen:

- Ist der soziale Mehrwert klar?
- Wie genau kennt das Team seinen Kunden?
- Gibt es ein funktionierendes Finanzierungsmodell? (Wie macht das Unternehmen Geld?)
- Hat der Pitch mich als Investor überzeugt und mitgerissen?

*Weiterführende Quellen:*

→ <https://socialimpact.eu/alle-news/details-news/news/pitching-tipps-und-tricks/>

→ <https://www.youtube.com/watch?v=Z77L64yvUd4>

## Social Impact gGmbH & das Social Impact Lab Stuttgart

Social Impact ist eine Agentur für soziale Innovationen. Sie entwickelt innovative Produkte und Dienstleistungen zur Lösung sozialer Probleme und fördert Social Startups, Wohlfahrtseinrichtungen und Social Entrepreneurs bei der Entwicklung von Innovationen. In den Social Impact Lab wurden bisher 500 Teilnehmende aufgenommen, davon haben 350 ein Sozialunternehmen gegründet. Insgesamt wurden in diesem Bereich mehr als 5.000 Gründer\*innen beraten und unterstützt.

In Stuttgart wurde im Frühjahr 2017 das erste Social Impact Lab in Baden-Württemberg etabliert. Die Social Impact Labs sind in Deutschland die zentralen Orte, an denen Innovationstreiber unterschiedlicher Sektoren vernetzt werden. Im Mittelpunkt der Leistungsangebote der Social Impact Labs stehen Social Startups. Sie erhalten Stipendien, die bis zu acht Monate professionelle Beratung, Coaching, Workshops und Coworking Arbeitsplätze umfassen.

### 3 Anweisungen zur Durchführung

Workshop-Aktivitäten	Details & Anmerkungen	Materialien	Minuten
<b>Begrüßung &amp; Einführung</b> – Einführung: Was sind Sozialunternehmer*innen? – Beispiele, siehe „Hintergrundwissen“	– Wenn nötig, Einteilen der Teams	– Eine Präsentation begleitet den gesamten Workshop (WS) und beinhaltet die Arbeitsanweisungen und Leitfragen	15'
<b>Ideation – Soziale Probleme</b> – 7' Was sind soziale Probleme? – 3' Jede*r Teilnehmer*in schreibt alleine soziale und ökologische Probleme auf Sticky Notes.	<b>Leitfrage:</b> Welche sozialen Probleme kennt ihr? Aus eurem Alltag, oder den Nachrichten?  – Hier gilt Quantität statt Qualität – Wenn die Teilnehmenden in der Einzelphase Probleme haben, kann durch laute Nennung von Überthemen nachgeholfen werden (Umwelt, Verkehr, Rassismus, Nahrungsmittelproduktion etc.).	– Sticky Notes – Filzstifte	10'
<b>Clustern der Ideen</b> – 10' Die Sammlung aller Ideen soll sinnvoll von den Teilnehmenden geclustert werden. – 10' Die Gruppen stellen vor, welche Kriterien sie sich ausgesucht haben und fassen die Diskussion in der Gruppe zusammen (2'/Team).	<b>Leitfrage:</b> Clustert alle Probleme, die ihr aufgeschrieben habt. Können sie in sinnvollen Gruppen zusammengeordnet werden?  – Die Teilnehmenden wählen die Kategorien, nach denen geclustert wird, selbstständig aus. – Die Diskussion soll die Auswahl eines speziellen Problems im nächsten Schritt vorbereiten. – Gerne dürfen hier auch noch neue Themen genannt werden.	– Metaplanwände – Moderationskarten – Reißnägel – Hintergrundmusik	20'



Workshop-Aktivitäten	Details & Anmerkungen	Materialien	Minuten
<b>Problemauswahl</b> – 5' Die Gruppen wählen jeweils ein Problem, das sie weiter bearbeiten wollen – hierbei darf und sollen die Gruppen diskutieren.	<b>Leitfrage:</b> <i>Welches Problem wollt ihr als Gruppe weiter bearbeiten?</i> – <i>Diskutiert und wählt in 5 Minuten ein Problem aus.</i>  – Kann sich die Gruppe in der Diskussion nicht auf ein Thema festlegen, können folgende Kriterien helfen: – Verstehen alle, um was es geht? – Ist das Problem möglichst genau beschrieben? (Bsp. Umweltverschmutzung vs. Plastikverpackung im Supermarkt) – Wenn mehrere zur Auswahl stehen, kann abgestimmt werden.	– Hintergrundmusik	5'
PAUSE	PAUSE	Kaffee, Tee, Getränke & Snacks	10'
<b>Persona – Wer ist wie betroffen?</b> – Die Gruppen erstellen ein Profil eines Kunden bzw. eine betroffene Persona.	<b>Leitfrage:</b> <i>Wie sieht eine typische Person aus, die von dem Problem betroffen ist? Nutzt jetzt die Persona-Fragen, um eine solche Person zu erstellen – hierfür habt ihr 15 Minuten.</i>  – Hier soll sich die Gruppe in den/die Betroffenen hineinversetzen. – Ziel ist es, im nächsten Schritt einen möglichst kunden-/betroffenenorientierten Lösungsansatz zu generieren.	– Fragen zur Persona auf Flipchart/ Metaplanwänden – Filzstifte	15'

Workshop-Aktivitäten	Details & Anmerkungen	Materialien	Minuten
<p><b>Ideation Lösungsansatz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 3' Jede/r Teilnehmer* in überlegt für sich, wie ein Lösungsansatz aussehen könnte.</li> <li>– 3' Around the Round Table (Anweisung siehe „Hintergrundwissen“)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 15' Die Vorschläge werden in der Gruppe zusammengetragen und diskutiert.</li> <li>– 5' Die Gruppe einigt sich auf einen Lösungsvorschlag, den sie weiter bearbeiten will und von dem sie glaubt, dass er unternehmerisch lösbar ist. Hierbei dürfen gerne auch Vorschläge kombiniert werden.</li> </ul> <p><i>Die Kurz-Version endet mit diesem Schritt.</i></p>	<p><b>Leitfrage:</b> <i>Wie könnte eine Lösung für das Problem aussehen – denkt auch an die Persona, die ihr gemacht habt und für die ihr das Problem lösen wollt?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Um die Kreativität anzuregen, kann die WS-Leitung während der Einzelarbeitsphase Fragen in den Raum werfen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kann man es technisch lösen?</li> <li>– Kann das Internet helfen?</li> <li>– Wie würde Google das Problem lösen?</li> <li>– Welche Superkraft könnte das Problem lösen?</li> </ul> </li> <li>– Wichtig ist, dass hier alle Ideen erlaubt sind, egal wie verrückt oder abstrus diese scheinen. Erst in der letzten Phase muss sich auf einen Vorschlag geeinigt werden.</li> </ul> <p><b>Leitfrage:</b> <i>Diskutiert jetzt alle Vorschläge und überlegt euch, welcher euch als Gruppe am besten gefällt. Aus welchem könnt ihr ein eigenes Unternehmen machen? Vielleicht könnt ihr auch mehrere kombinieren?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sticky Notes</li> <li>– Filzstifte</li> </ul>	25'



Workshop-Aktivitäten	Details & Anmerkungen	Materialien	Minuten
<p><b>Build your own Social Startup</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 5' Die Gruppe gibt ihrem Unternehmen einen Namen und beschreibt das Produkt/das Angebot in einem Satz.</li> <li>— 5' Vorstellen des SBMC durch die WS-Leitung (siehe „Hintergrundwissen“ und „Material“)</li> <li>— 30' Die Gruppe füllt den SBMC mit Sticky Notes aus.</li> </ul> <p><i>Die mittlere Version endet mit diesem Schritt.</i></p>	<p><b>Leitfrage:</b> <i>Wie sehen die wichtigsten Aspekte bei eurem Unternehmen aus? Füllt jetzt den Social Business Model Canvas für euer Unternehmen aus.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Hier muss die WS-Leitung den SBMC den Teilnehmenden in seinen Kernelementen erklären.</li> <li>— Der SBMC dient den Teilnehmenden dazu, alle essenziellen Aspekte eines Sozialunternehmens zu betrachten. Manche Aspekte mögen gerade für junge Teilnehmende recht abstrakt sein. Ziel ist daher nicht, das alles erschöpfend auszufüllen, sondern sich zu allen Aspekten Gedanken zu machen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sticky Notes</li> <li>— Filzstifte</li> </ul>	40'
PAUSE	PAUSE	Kaffee, Tee, Getränke & Snacks	10'
<p><b>Pitch your Business</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 6' Input Pitch</li> <li>— 24' Pitch (3'/Team) + 3' Rückfragen und Feedback der „Investoren“, warum sie investieren würden oder nicht</li> </ul> <p><i>Die Komplett-Version endet mit diesem Schritt.</i></p>	<p><b>Leitfrage:</b> <i>Könnt ihr andere von eurer Idee überzeugen? Dann pitch diese jetzt den Investoren und seht, ob sie in euch investieren.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Bei diesem Pitch kann gerne auch der ausgefüllte SBMC als Präsentationshilfe benutzt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Gut sichtbarer Timer</li> </ul>	30'
<p>= 180 Min. </p>			





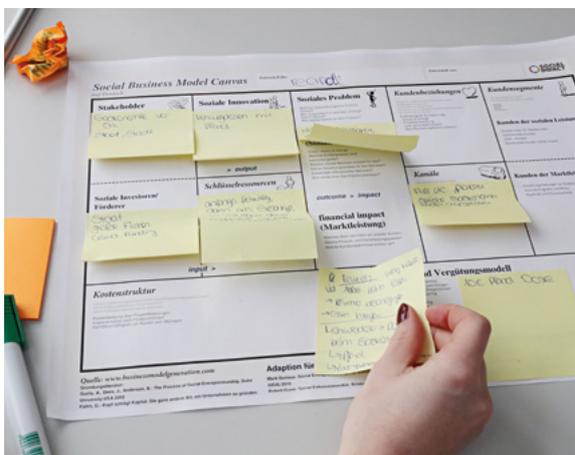
# 5 Lösungsbeispiele

Für dieses Workshopmodul werden folgende Beispiele zur Verfügung gestellt:



Beispiel für die Persona-Methode

→ Bildquelle: Social Impact Lab Stuttgart



Beispiel für ein bearbeitetes Social Business Model Canvas

→ Bildquelle: Franziska Kraufmann /Bildkraftwerk



Social-Entrepreneurship-Workshop mit Lehramtsstudierenden an der PH Ludwigsburg.

→ Bildquelle: Christoph Schmidt/Bildkraftwerk

# Entrepreneurship Meetup

Vorbereitung eines  
Gesprächs mit  
Gründerinnen und  
Gründern

**Ein Workshopmodul für die Anwendung  
in der Schule**

Autorin:  
Prof. Dr. Barbara Burkhardt-Reich,  
Steinbeis-Zentren Unternehmensentwicklung  
an der Hochschule Pforzheim







# 1 Übersicht

<b>Modul</b>	<b>Entrepreneurship Meetup – Vorbereitung eines Gesprächs mit Gründerinnen und Gründern</b>
Zielgruppe	Schüler*innen ab Sekundarstufe I+II, Klasse 9
Dauer	90 Minuten
Lerninhalte	<ul style="list-style-type: none"><li>– Rollenspiel: selbstständig oder angestellt</li><li>– Recherche Startups</li><li>– Unternehmereigenschaften</li><li>– Vorbereitung Interview</li></ul>
Lernziele	Die Schüler*innen erleben... <ul style="list-style-type: none"><li>– die wichtigsten Argumente Pro und Contra Selbstständigkeit.</li><li>– Entrepreneure als positive Rollenvorbilder.</li><li>– ein Interview vorzubereiten und zu moderieren.</li></ul>
Bildungsplanbezug	Das Material orientiert sich am Bildungsplan Baden-Württemberg 2016 für die Sekundarstufe 1 im Fach „Wirtschaft/Berufs- und Studienorientierung“: Leitgedanken: berufliche Orientierung; prozessbezogene Kompetenzen (Analyse-, Urteils-, Handlungs- und Methodenkompetenz); Weitere Anknüpfungspunkte sind die Kapitel über „Berufswähler“ und „Unternehmer“.
Vorkenntnisse	Selbstständiges Arbeiten; grundlegende Zusammenhänge betrieblicher Abläufe; Grundkenntnisse über Erwerbsbiografien
Methodische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"><li>– Gruppenarbeit</li><li>– Rollenspiel</li><li>– Realbegegnung</li></ul>
Materialien und Arbeitsblätter	Material pro Teilnehmende: <ul style="list-style-type: none"><li>– M1: Startup-Geschichten: 3 Seiten für alle Schülerinnen und Schüler;</li><li>– M2: Rollenspiel selbstständig oder angestellt: das Blatt „Wer sitzt am Kaffeetisch?“ in Klassenstärke kopieren, die Rollenkarten jeweils einfach für die einzelnen Gruppen kopieren und ausschneiden; die Beobachterkarte und das Fazit für alle kopieren;</li><li>– M3 + M4 für alle kopieren;</li><li>– M5 für das Moderatorenteam kopieren.</li></ul>



## 2 Hintergrundwissen

### Rollenvorbilder

Ein wichtiges Ziel der Entrepreneurship Education ist, dass unsere Jugendlichen aktive Gestalterinnen und Gestalter der Gesellschaft werden. Um dies für die Jugendlichen erlebbar zu machen, ist es notwendig, sie mit Rollenvorbildern in Verbindung zu bringen, die genau dies sind: Entrepreneure, die leidenschaftlich ihre Idee verfolgen, ein Geschäftsmodell entwickeln, sich erfolgreich am Markt behaupten, Arbeitsplätze schaffen und vieles mehr. Es ist nachgewiesen, dass Schülerinnen und Schüler sich insbesondere bei ihrer beruflichen Orientierung an Vorbildern orientieren. Nach wie vor spielen dabei die Eltern und die Familie eine zentrale Rolle. Dies führt in der Regel zu einer Einengung des Berufswahlspektrums, was besonders in Zeiten vielfältiger Veränderungen und der damit verbundenen Entstehung neuer Berufsbilder problematisch ist. Deshalb ist es von großer Bedeutung, das Spektrum

mit positiven Rollenvorbildern zu erweitern. Zu dieser Erweiterung des Berufswahlspektrums gehören auch die Perspektive der beruflichen Selbstständigkeit und die neuentstandene Startup-Kultur. Deshalb ist es wichtig, Berufswähler bereits frühzeitig mit Gründerinnen und Gründern in Verbindung zu bringen. Bei der Auswahl der Gründerinnen und Gründer ist darauf zu achten, dass sie über ihren Lebensweg, ihren beruflichen Alltag und ihr Unternehmen so berichten, dass es für die Jugendlichen „erreichbar“ erscheint. Insgesamt sollte vor allem die Freude am selbstständigen Gestalten spürbar werden. Das Konzept der positiven Rollenvorbilder ist eine wichtige Methode, um Schülerinnen und Schüler auf der kognitiven und emotionalen Ebene für die Themen Startup, Innovation, Selbstständigkeit zu sensibilisieren, den Blick dafür zu öffnen und so das Berufswahlspektrum zu erweitern.

### Selbstorganisiertes Lernen

Zentrales Element der Entrepreneurship Education ist das proaktive, selbstständige Handeln: Nachhaltigkeit beim Lernen wird vor allem durch das eigene Tun erzielt, deshalb sollten die Schülerinnen und Schüler ihren Lernprozess selbst mitorganisieren und sich selbstständig bestimmte Dinge aneignen, um ihre Handlungsmöglichkeiten zu erweitern sowie den Lernprozess zu reflektieren. Das forschende und projektorientierte Lernen steht im Vordergrund. Projektorientiertes Lernen unterscheidet

sich vom klassischen „Sitz- und Streckunterricht“ durch das eigene Tun. Bei dieser Lernform werden die Schülerinnen und Schüler mit einer Aufgabe konfrontiert, die sie unter Anwendung des vorher Erlernten selbstständig und möglichst im Team erledigen müssen. Sie lernen die Aufgabe zu analysieren, Informationen zu beschaffen und auszuwerten, Entscheidungen im Team zu treffen, diese umzusetzen und die Auswirkungen zu kontrollieren.

### Schülerzentriertes Lernen

Bei den Interviews mit den Gründerinnen und Gründern sollten die Fragen der Schülerinnen und Schüler im Vordergrund stehen. Deshalb wird ganz bewusst die Interview-Form für den Austausch gewählt. Das vorbereitete Material liefert dafür die notwendigen Hintergrundinformationen und unterstützt die Schülerinnen und Schüler dabei, die Fragen zu formulieren, die für sie wichtig sind. Die Vorbereitungsmaterialien folgen dem interaktiven Ansatz:

Gruppenarbeit, Recherche-Aufgaben und ein Rollenspiel sollen den Schülerinnen und Schülern eine selbstständige Auseinandersetzung mit dem Themengebiet ermöglichen.

## Rollenspiel

Mithilfe des Rollenspiels lernen Schülerinnen und Schüler sich mit verschiedenen Argumenten Pro und Contra Selbstständigkeit bzw. Gründung auseinanderzusetzen und schlüpfen dabei in die Rolle verschiedener Protagonisten. Dabei lernen sie auch

Positionen zu vertreten, die nicht ihrer eigenen entsprechen und sich in die Rolle verschiedener Beteiligter an einem solchen Entscheidungsprozess hineinzusetzen.

## Projektmanagement

Das Interview mit Gründerinnen und Gründern kann mit Vor- und Nachbereitung als eigenständiges kleines Projekt aufgebaut werden. Die Schülerinnen und Schüler werden in den gesamten Prozess eingebunden: Recherche, welche Startups in Frage kommen, Einladung in den Unterricht, Erarbeitung der Inhalte, Vor- und Aufbereitung der

Fragen, Sitzordnung im Raum und die Moderation. Die Jugendlichen können so auch für den gesamten Ablauf des Interviews verantwortlich gemacht werden: Raum ausschildern, Begrüßung, Gestaltung des Interviews und Verabschiedung. Dabei können sie sich im Projektmanagement üben.

## Gesprächsführung

Die vorbereiteten Fragen werden vorab den Gründerinnen bzw. Gründern zugeschickt. Das Moderatoren-Team bereitet sich darüber hinaus auf die Moderation vor: Themen für die Anmoderation? Was ist wichtig bei der Begrüßung? Welche Themenblöcke werden in welcher Reihenfolge angesprochen?

Wie wird das Publikum eingebunden? Wie kann man zu Nachfragen motivieren? Wie behält man die Zeit im Blick? Wie kann man dafür sorgen, dass Gesprächsregeln eingehalten werden?

## Quellen:

→ *Bildungsplan (2016): Sekundarstufe I, Wirtschaft/Berufs- und Studienorientierung. Online: <http://www.bildungsplaene-bw.de>*

→ *Kirchner, Vera / Loerwald, Dirk (2014): Entrepreneurship Education in der ökonomischen Bildung. Hamburg.*

→ *Burkhardt-Reich, Barbara (2017): Entrepreneurship Education – Vorbereitung auf die Arbeitswelt 4.0; in: Püchner, Petra / Wittkopp, Beate (Hg.): Die andere Sicht auf das Innovieren. Stuttgart.*

→ *Vodafone Stiftung Deutschland (2014): Schule und dann – Herausforderungen bei der Berufsorientierung von Schülern in Deutschland. Eine Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach im Auftrag der Vodafone Stiftung Deutschland. Düsseldorf.*

→ *Burkhardt-Reich, Barbara / Metzbaier, Franziska (2018): Unternehmerische Handlungskompetenz – Ein Beitrag zur Demokratiebildung? in: Beutel, Wolfgang / Tetzlaff, Sven (Hg.): Schülerwettbewerbe zur Demokratiebildung. Frankfurt.*



# 3 Anweisungen zur Durchführung \*

## Teil 1: Startup-Geschichten

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
Vorbereitung	Die drei Startup-Geschichten von Rafy Ahmed, Maria Spilka und Alexander Zosel (M1) sollten vorab von den Schülerinnen und Schülern als Hausaufgabe bearbeitet werden. Darüber hinaus Internetrecherche: Webseite des Startups, das die Schule besuchen wird	
Hinführung zum Thema	— Begriffsklärung: Gründerinnen, Gründer, Startup	5'
Startup-Geschichten	— Unterrichtsgespräch anhand der drei Gründergeschichten. Zusammentragen der Ergebnisse: Was hat die Gründerin bzw. die Gründer motiviert, ein eigenes Unternehmen zu gründen? Was waren die wichtigsten Meilensteine? — Was zeichnet die Gründerin bzw. die Gründer aus, die die Klasse besuchen werden?	12'
Reflexion	— Was war für die Schülerinnen und Schüler besonders interessant? Besonders überraschend?	3'
		20 Min. 

→ \* Die Arbeitsmaterialien sind in Auszügen dem „Workbook zur Vorbereitung eines Gesprächs mit Gründerinnen und Gründer“ entnommen, welches im Projekt „Start-up BW Young Talents“ entstanden ist. In Baden-Württemberg haben die Lehrkräfte die Möglichkeit, geeignete Gründerinnen und Gründer in ihrer Region über die Datenbank <https://startupbw-at-school.de/> einzuladen.

## Teil 2: Rollenspiel selbstständig oder angestellt

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– M2: das Blatt „Wer sitzt am Kaffeetisch?“ in Klassenstärke kopieren, die Rollenkarten jeweils einfach für die einzelnen Gruppen ausschneiden; die Beobachterkarte und das Fazit für alle kopieren</li> <li>– Rollenkarten ausschneiden</li> </ul>	
Kurze Einführung	– Zielsetzung und Spielanleitung, Einteilung in fünf Gruppen	5'
Gruppenarbeit	– Die einzelnen Gruppen erarbeiten für die einzelnen Protagonisten des Rollenspiels anhand der Rollenkarten wichtige Argumente, diese können auf der Rückseite der Rollenkarte festgehalten werden. Sie bestimmen einen Vertreter ihrer Gruppe, der dann die Rolle beim Rollenspiel übernimmt.	15'
Durchführung des Rollenspiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Schülerinnen und Schüler, die keine Rolle haben, erhalten die Beobachterkarte, die Fragen auf der Karte werden nochmals kurz erläutert; dann werden die für das Rollenspiel ausgewählten Jugendlichen nochmals auf die Situation kurz vorbereitet und nochmals kurz vorgestellt: Wer sitzt am Kaffeetisch?</li> <li>– Nach 20 Minuten Diskussion muss David seine Entscheidung bekannt geben.</li> </ul>	20'
Reflexion	– Welche Argumente sprechen für das Gründen und welche dagegen, dafür das Blatt Fazit Rollenspiel für alle kopieren.	5'
45 Min. 		



### Teil 3: Fragenkatalog für das Gründer-Interview

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
Vorbereitung	Ausdrucken der Arbeitsmaterialien M3 und M4 für alle Schülerinnen und Schüler.	
Gruppenarbeit	Jeder Einzelne schreibt die wichtigsten Fragen an die Gründerin bzw. den Gründer auf (Arbeitsblatt M3; dann werden die Fragen entsprechend Arbeitsblatt M4 in der Gruppe gemeinsam gebündelt.	15'
Auswertung Gruppenarbeit	Die Fragen werden entsprechend den Themengebieten gebündelt und daraus ein einheitlicher Fragenkatalog entwickelt, der dann an die Gründerin bzw. die Gründer geschickt wird.	7'
Moderation	Das Moderatoren-Team wird von der Klasse festgelegt: Es erhält zur weiteren Vorbereitung das Arbeitsblatt M5.	3'

25 Min.

# 4 Materialien und Aufgaben

## M1

### Drei Startup-Geschichten



→ Bildquelle: Workbook zur Vorbereitung eines Gesprächs mit Gründerinnen und Gründer, Start-up BW Young Talents

### Rafy Ahmed: Founder/CEO MOROTAI GmbH

Rafy Ahmed lebt in Kelttern (Nähe Pforzheim) und gründete mit 28 Jahren zusammen mit drei Freunden das Sportunternehmen MOROTAI. Er wurde in Hyderabad in Pakistan geboren, kam mit zwei Jahren nach Deutschland und hatte einen eher holprigen Start in seiner Schullaufbahn. Später studierte er Modedesign in Pforzheim. Er ist leidenschaftlicher Allround-Sportler, Basketballtrainer und Designer. Beim Sporttreiben geht es ihm nicht nur um Fitness und die Freude an der Bewegung, sein ästhetisches Auge blickt stets mit auf die Dinge. Sportler sollen sich wohlfühlen, und dazu gehört für ihn ganz klar auch ein stylisches Outfit, das auf ihre Bedürfnisse angepasst ist. „Multifunktionale Sportbekleidung für die beste Performance“ lautet der MOROTAI Slogan.

Der Name MOROTAI wurde von der Geschichte eines Kämpfers inspiriert: Nakamura Teruo kämpfte im zweiten Weltkrieg als chinesischer Soldat auf einer Insel gegen die niederländischen Truppen. Er verließ sie als letzter Krieger und gab ihr den Namen MOROTAI. Die Kraft und der Kampfgeist Nakamuras spiegelt sich nicht nur im Design der Sportkleidung wider, sondern vor allem in der Willensstärke und Überzeugung des Gründers Rafy Ahmed, der von sich selbst sagt: „Es ist wichtig zu wissen, was

man will. Man muss sein Ziel klar vor Augen haben.“ Er selbst ist zuständig für alle Marketingmaßnahmen und Kooperationen. Als sein Berater und erster Investor (Geldanleger) ist Waldemar Wenzel seit der ersten Stunde an seiner Seite. Heute leitet er das Unternehmen als Geschäftsführer und ist verantwortlich für die Bereiche Retail (Verkauf), Logistik, Event und Messeplanung.

Mit der Gründung seines Unternehmens bündelte Rafy Ahmed seine Talente: Sport und Mode. Mittlerweile hat er sich einen Namen im großen Modegeschäft gemacht und sagt selbst: „MOROTAI zu gründen, war die wahrscheinlich beste Entscheidung meines Lebens.“

→ *Recherchiere online genauer über die Entwicklung des Startups MOROTAI. Welche Augenblicke waren, deiner Meinung nach, die Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens?*

→ *Das Logo, die verwendeten Farben und die Webseite prägen den Unternehmensauftritt, also die sogenannte „Corporate Identity“. Wie wirkt diese auf dich?*



→ Bildquelle: Workbook zur Vorbereitung eines Gesprächs mit Gründerinnen und Gründer, Start-up BW Young Talents

## Maria Spilka: Mit-Gründerin Mädchenflohmarkt GmbH

Maria Spilka steht freudestrahlend vor einem Schuhregal, in dem sich sicherlich einige Schätze verbergen. Vom Pantoffel bis zum High Heel, vom T-Shirt bis zum Abendkleid, von Zara bis Gucci. Auf der Internetplattform Mädchenflohmarkt trifft klassisches Design auf die angesagtesten Trendmarken. Maria liebt Fashion und folgt mit der Gründung ihres eigenen Unternehmens ihrer persönlichen Vorliebe für Mode und Lifestyle. Ihr Anliegen ist es dabei aber auch, nachhaltiges Konsumverhalten zu fördern. „Vintage wird Fashion“ – warum alles neu kaufen, wenn es genügend ungeliebte, aber dennoch gut erhaltene und hochwertige Kleidungsstücke gibt, die in den Tiefen unserer Kleiderschränke darauf warten, getragen zu werden?

Als Maria Spilka, Thorsten Lückemeier und Peter Ambrozy den Online-Markt ins Leben riefen, war Maria gerade einmal 20 Jahre alt und studierte Wirtschaftswissenschaften in Hohenheim bei Stuttgart. Wenn sie sich heute an den Anfang ihrer Gründung erinnert, denkt sie auch an einige Herausforderungen: „Wir haben alles selbst gemacht. Wir mieteten ein kleines Büro. Thorsten hat die Pakete ausgepackt und die Produkte für die Webseite beschrieben. Ich war im Fotostudio und habe die Produkte fotografiert, während einer unserer Business Angels die

Kleidungsstücke gebügelt hat. Auch die Kundenanfragen per E-Mail haben wir selbst beantwortet. Das war eine tolle Zeit, weil man in den Anfängen steckt, so inspiriert ist und einfach macht, aber es war auch alles sehr viel.“

Mit Mitte Zwanzig ein Startup zu wagen, das mittlerweile als Vorzeigeunternehmen in der Gründerszene gilt, ist eine Herausforderung. Aus der Sicht von Maria Spilka hatte ihr vergleichsweise junges Alter auch Vorteile: „Meine Jugendlichkeit, Neugier und eine gewisse Naivität, um Dinge zu hinterfragen – das war meine Glücksstrategie.“

→ *Recherchiere online genauer über die Entwicklung des Startups Mädchenflohmarkt. Welche Augenblicke waren, deiner Meinung nach, die Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens?*

→ *Das Logo, die verwendeten Farben und die Webseite prägen den Unternehmensauftritt, also die sogenannte „Corporate Identity“. Wie wirkt diese auf dich?*





→ Bildquelle: Workbook zur Vorbereitung eines Gesprächs mit Gründerinnen und Gründern, Start-up BW Young Talents

## Alexander Zosel: Mit-Gründer Volocopter GmbH

Stellt euch vor, ihr macht Urlaub in einer Großstadt und wollt mit dem Taxi von eurem Hotel zum Stadtzentrum kommen. Um ein Taxi herbeizurufen, steht ihr jedoch nicht am Straßenrand, sondern hoch oben auf der Plattform eines Hochhauses. Auf Bestellung fliegt ein Luft-Taxi heran, welches optisch der Form einer übergroßen Drohne ähnelt und Volocopter genannt wird. Diese Vorstellung soll bereits in 10 Jahren Realität werden.

Alles begann mit dem Wunsch, etwas verändern zu wollen. Das Gründerteam von Volocopter beschäftigte die ansteigende Stau-, Abgas- und Lärmproblematik in den Großstädten. Wie könnte man Nahverkehrsstrukturen anders denken, um diesem Problem Abhilfe zu schaffen? Der Gedanke für den ersten bemannten, voll-elektrischen und sicheren Senkrechtstarter der Welt war entstanden. Alles begann 2011 mit dem Bau eines Prototyps, nach dessen Testflug schnell klar wurde, es funktioniert! 2016 erhielt Volocopter die vorläufige Verkehrszulassung durch die deutsche Luftfahrtbehörde für einen 2-Sitzer-Volocopter und 2017 zeigte das Luftfahrt-Startup den ersten voll autonomen Flug eines Lufttaxi in Dubai.

Das Erfolgsgeheimnis des Unternehmens ist wohl ihr bunt gemischtes Expertenteam, welches Fachkenntnisse aus den unterschiedlichsten Bereichen

mitbringt. Um eine solch innovative und komplexe Idee wie ein Luft-Taxi Wirklichkeit werden zu lassen, braucht es nämlich mehr als nur einen Tüftler und einen Denker. „Wir sind ein Team-Projekt und keine One-Man-Show“, betont auch Alexander Zosel, einer der Mit-Gründer von Volocopter in einem Studiointerview der Bruchsaler Rundschau. Er und Stephan Wolf kannten sich bereits aus gemeinsamen Jugendzeiten von der Skateboard-Halfpipe. Zunächst einmal war das Gründergespann ideal, um die ersten Entwürfe des Flugobjektes zu entwickeln. Das nötige Grundwissen dazu hatten sie. Für den 2-sitzigen Volocopter waren sie jedoch auf die Hilfe und Unterstützung anderer Experten angewiesen. Die eigenen Grenzen zu erkennen und gewisse Aufgaben an andere abgeben zu können, ist eine Stärke, die sich letztendlich auszahlt. Volocopter verwirklichen ihren Traum gemeinsam, als Team mit unterschiedlichen Fähigkeiten.

→ *Recherchiere online genauer über die Entwicklung des Startups Volocopter GmbH. Welche Augenblicke waren, deiner Meinung nach, die Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens?*

→ *Das Logo, die verwendeten Farben und die Webseite prägen den Unternehmensauftritt, also die sogenannte „Corporate Identity“. Wie wirkt diese auf dich?*



## M2

### Rollenspiel selbstständig oder angestellt\*

#### Zielsetzung

Mithilfe des Rollenspiels könnt ihr Argumente für und gegen eine berufliche Selbstständigkeit sowie für und gegen eine angestellte Tätigkeit entwickeln. Indem ihr euch im Rollenspiel in die Lage

unterschiedlicher Personen hineinfühlt, wird euch das Argumentieren aus der Situation heraus leichter fallen.

#### Spielanleitung

Die Story: David hat seine Eltern zum Kaffeetrinken eingeladen. Er will ihnen etwas Wichtiges mitteilen. Mit dabei ist Davids Freundin Anna. Außerdem hat David einen Berater von der Industrie- und Handelskammer (IHK) als Verstärkung dazu gebeten. David will seinen Eltern und Anna eröffnen, dass er entschlossen ist, seine unbefristete Arbeitsstelle aufzugeben und sich selbstständig machen will.

Seine Eltern sind dagegen, auch wenn sein Vater ihn zumindest verstehen kann. Davids Freundin bestärkt ihn prinzipiell. Der IHK-Berater liefert ermutigende Informationen zu den Geschäftsaussichten. Davids Ziel ist, seine Eltern von seinem Entschluss zu überzeugen.

#### Das Rollenspiel

Die Situation: Das Kaffeetrinken mit den Eltern, Davids Freundin und dem IHK-Berater soll durchgespielt werden. Dazu werden die Beteiligten auf ihre jeweiligen Rollen vorbereitet. Bildet deshalb bitte fünf Gruppen zur Vorbereitung von David, Davids Vater, Davids Mutter, Davids Freundin und dem IHK-Berater. Versucht, euch in der Gruppe gemeinsam in die Person hineinzusetzen und eine Gesprächsstrategie für die Person vorzubereiten. Dabei helfen euch die Rollenkarten. Nehmt euch dafür ca. 15 Minuten Zeit, dann solltet ihr in der Gruppe entscheiden, wer die Rolle anschließend beim Kaffeetrinken spielt.

Für das Kaffeetrinken solltet ihr euch ca. 20 Minuten Zeit nehmen, so dass alle Beteiligten ihre Argumente vorbringen können. Am besten setzen sich die ausgewählten Spielerinnen und Spieler mit ihren Rollenkärtchen um den Tisch. Die restliche Klasse sitzt in einem großen Kreis um die Spielerinnen und Spieler herum und beobachtet das Geschehen mit der Beobachterkarte.

Nach ca. 20 Minuten Diskussion muss David seine Entscheidung bekannt geben und begründen. Im Anschluss sollten die anderen „Rollenspieler“ eine Aussage dazu machen, was sie von der Entscheidung halten. In einer weiteren Runde werden alle miteinander und diskutieren das Rollenspiel anhand der Fragestellungen auf der Beobachterkarte.

→ \*BMWi (Hg.) (2017): „Unternehmergeist-Wecker“; in: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/unternehmergeist-wecker.html> [18.09.2017], zuletzt geprüft: 13.08.2018.



## Wer sitzt am Kaffeetisch?



**David.** Er ist 25 Jahre alt, hat eine Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann absolviert und arbeitet seit drei Jahren als Mitarbeiter im Wareneinkauf eines Kaufhauses. Hier hat er vor allem mitbekommen, welche Hosen, Jacken, T-Shirts usw. bei Jugendlichen gefragt sind und welche nicht. Außerdem hat er die Erfahrung gemacht, dass vor allem Markenartikel für Jugendliche oft zu teuer sind. Das hat ihn auf die Idee gebracht, Markenklamotten für Jugendliche günstiger anzubieten: über einen Online Store, bei dem er die Kosten für ein teures Ladenlokal spart und so günstigere Preise anbieten kann.



**Davids Vater.** Er ist 55 Jahre alt und seit vielen Jahren Elektrotechniker in einer Maschinenbaufirma. Er findet Davids Entschluss, sich mit einem Textilien-Versand selbstständig zu machen, grundsätzlich okay und mutig. Er weiß, dass David gut in seinem Job ist. So gut, wie er in seinem. Und auch er hat, wie David, mit seinem Chef ab und an schon mal Ärger, wenn der Dinge anordnet, die er persönlich für falsch hält.

Der Gedanke, sich beruflich auf eigene Füße stellen, ist ihm darum auch schon mal gekommen. Aber bei ihm war immer die Scheu größer als der Mut. Eine gute und feste Stelle aufgeben? Als Selbstständiger weiß man doch nie genau, wie die Geschäfte laufen.



**Davids Mutter.** Sie ist 54 Jahre alt und arbeitet halbtags als Sekretärin bei der Stadtverwaltung. Sie ist ganz klar gegen Davids Plan. Sein Entschluss, in unsicheren Zeiten eine sichere Stelle aufzugeben, macht sie fast krank. Immerhin muss sie auf ihrer Arbeitsstelle miterleben, wie immer mehr Stellen wegen knapper Finanzmittel gestrichen werden. Sie ist der Meinung, dass es geradezu ein Frevel ist, angesichts dieser Lage eine berufliche Sicherheit gegen die Unsicherheit einer eigenen Firma zu tauschen.



**Davids Freundin Anna.** Sie ist 23 Jahre alt. Sie hat einen guten Job als Dolmetscherin bei einer Veranstaltungsagentur und ist seit fünf Jahren mit David zusammen. Sie arbeiten beide ziemlich viel. Bei internationalen Konferenzen ist Anna ab und zu für ein paar Tage nicht zu Hause. Übers Heiraten und Kinderkriegen haben sie zwar schon mal laut nachgedacht, aber sie haben es nicht eilig. Das einzige Problem ist, dass sie sich schon jetzt wenig sehen.



**Davids Berater von der Industrie- und Handelskammer.** Er ist 45 Jahre alt und bei der IHK spezialisiert auf die Beratung von Leuten, die sich selbstständig machen wollen. Er weiß, dass der Verkauf von Bekleidung im Internet gut funktioniert und er hält David für ausreichend qualifiziert. David hat ihn schon ein paarmal besucht und um Rat gebeten. Er versteht wirklich etwas von der Branche, in der er sich selbstständig machen will und hat ausreichend Berufserfahrung. Auch das Startkapital wäre da. Und die aktuellen Erfahrungen zum Internet-Einkauf geben David recht: Neben Büchern, Spielwaren und Eintrittskarten gehören Damen- und Herrenbekleidung zu den Produkten, die am häufigsten über das Internet gekauft werden.



## Rollenkarten Spieler

---



### **Rollenkarte David**

Du bist fest entschlossen, dich selbstständig zu machen. Du weißt, was du kannst, und du willst es nun auf eigene Rechnung machen. Außerdem musst du dich bei deinen Entscheidungen bei der Zusammenstellung des Sortiments auch nicht dauernd mit deinem Chef rumärgern. Jetzt bist du der Chef! Du weißt schon, dass deine Mutter dich für verrückt erklärt, wenn du ihr erzählst, dass du deine feste Stelle aufgeben willst. Was wird dein Vater sagen? Der klagt doch selbst immer über die Reibereien auf seiner Arbeitsstelle. Deine Freundin ist schon irgendwie auf deiner Seite. Allerdings hat sie Angst, noch weniger von dir zu haben, wenn du noch mehr arbeiten musst.

Du beginnst das Spiel und stellst die Ausgangssituation her. Mit wem fängst du ein Gespräch an?

- Wie kannst du deine Eltern davon überzeugen, dass es für dich das Richtige ist, einen eigenen Laden aufzuziehen?
- Wie kannst du die Bedenken deiner Freundin zerstreuen, dass deine Selbstständigkeit eurer Beziehung schaden könnte?
- Wer könnte dich dabei unterstützen? Wie?



### **Rollenkarte Vater**

Du kannst Davids Entschluss, seine feste Stelle zu kündigen und sich mit einem Textilien-Versand selbstständig zu machen, gut verstehen. Auch du hättest im Lauf deines Angestelltendaseins gern die ein oder andere Idee, die dir an deinem Arbeitsplatz eingefallen ist, weiterentwickelt und dann selbst vermarktet. Du hast dich aber nicht getraut und dein Vater hätte dich auch nicht unterstützt. Du machst das anders. Du willst deinem Sohn aber schon auch sagen, dass man eine feste Stelle nicht einfach so aufgeben darf. Das muss zumindest alles gut überlegt sein. Was dir außerdem Kopfzerbrechen bereitet: Wie wird deine Frau auf deine Unterstützung reagieren? Sie ist gegen Davids Pläne. Du willst ihr nicht auf die Füße treten.

- Wie kommst du aus dieser Zwickmühle heraus?
- Wie kannst du David dazu bringen, gegen alle Widerstände das Richtige zu tun?
- Wer könnte dich dabei unterstützen? Wie?



### **Rollenkarte Mutter**

Für dich ist Davids Plan die reinste Schnapsidee. Du willst doch nur das Beste für deinen Jungen. Ist die Freiheit als Selbstständiger denn wichtiger als die wirtschaftliche Sicherheit? Ja, wenn David allein wäre. Aber er und seine Freundin wollen doch sicher auch mal heiraten und Kinder bekommen. Wie kann man nur so unvernünftig sein?

- Wie kannst du David von seinem Plan abbringen?
- Wer könnte dich unterstützen? Wie?





---

### **Rollenkarte Freundin Anna**

Du kannst David zwar gut verstehen und bewunderst auch seinen Mut und seine Initiative. Du willst seinen Plänen ja auch nicht im Weg stehen. Aber wenn David seine eigene Firma hätte, würdet ihr euch noch seltener sehen. Das macht dir Angst. Was nützen dir die schönsten beruflichen Aussichten, wenn eure Beziehung dabei den Bach runtergeht? Und wenn es ums Geld gehen sollte: Zusammen verdient ihr doch wirklich genug.

- Wie kannst du David unterstützen?
- Wie kannst du gleichzeitig eure Beziehung unterstützen?
- Wer könnte dir dabei helfen? Wie?



---

### **Rollenkarte IHK-Berater**

Du bist überzeugt davon, dass David auf dem richtigen Weg ist und traust ihm die Unternehmensgründung zu. Du hast schon viele Gründerinnen und Gründer als Berater begleitet und dabei wurde immer deutlich: Ohne die Unterstützung des Partners geht es nicht. Der Beziehungspartner muss tolerieren, wenn der andere viel arbeitet und wenig zu Hause ist. Vorwürfe, Ärger und zusätzlicher Beziehungsstress: Das hält auf Dauer keine Gründung aus, bei der man ohnehin mehr als genug um die Ohren hat. Sorgen bereiten dir deshalb Annas Bedenken. Du setzt dich natürlich auch mit den Bedenken der Eltern auseinander.

- Wie kannst du David beim Gespräch mit seiner Familie unterstützen?
- Wie könnte man Probleme, die die anderen sehen, lösen?
- Wer könnte dir dabei helfen?



---

### **Beobachterkarte**

Ihr habt nun die Aufgabe, das Rollenspiel genau zu beobachten. Während die Spielerinnen und Spieler sich auf ihre Rollen vorbereiten, überlegt ihr, was ihr an dem Rollenspiel beobachten wollt. Dazu einige Hinweise und Fragen:

- David will seine Eltern und seine Freundin Anna von seinem Entschluss überzeugen.
- Erreicht er sein Ziel? Wenn ja: wie? Wenn nein: warum nicht?
- Welche Argumente benutzen die Spielerinnen und Spieler?
- Wer vertritt seine Meinung überzeugend?
- Wer verhält sich eurer Meinung nach falsch?



## Fazit Rollenspiel

### Die wichtigsten Argumente

Das Rollenspiel ist beendet und David hat eine Entscheidung getroffen. Während eurer Vorbereitung und während des Spiels sind viele Argumente Pro und Contra zur eigenen Selbstständigkeit diskutiert worden. Hier könnt ihr die wichtigsten Argumente nochmals eintragen und gerne auch noch mehr, die euch unabhängig vom Rollenspiel dazu einfallen.

#### Was spricht deiner Meinung nach für das Gründen?

---

---

---

#### Was spricht deiner Meinung nach gegen das Gründen?

---

---

---

### Weitere Argumente im Zusammenhang mit einer Gründung könnten sein:

#### **Sich selbst verwirklichen**

Du kannst aus deinen Interessen, Fähigkeiten, Vorlieben und in manchen Fällen sogar aus deinem Hobby ein Unternehmen aufbauen.

#### **Zufriedenheit**

Etwas, woran man glaubt, in ein Unternehmen umzuwandeln kann viel zufriedener sein als einen angestellten Job zu haben, der keinen Spaß macht.

#### **Gefahr des Scheiterns**

Viele kleine Unternehmen scheitern. Wenn man schlecht plant, riskiert man, nicht nur das eigene Geld zu verlieren, sondern auch das anderer, die in das Unternehmen investiert haben.

#### **Finanzielle Unsicherheit**

Einnahmen können steigen oder fallen, je nachdem, wie erfolgreich das Unternehmen ist. Manchmal haben Gründerinnen und Gründer nicht genug Geld, um für sich selbst die notwendigen Ausgaben zu decken.



## M3 Fragen sammeln

Bei dem Startup-Interview sollen eure Fragen im Mittelpunkt stehen. Damit ein flüssiges Gespräch gelingt, ist es wichtig, dass ihr euch schon jetzt so viele Fragen wie möglich überlegt!

**1. Schritt:** Nimm dir 10 Minuten Zeit und überlege, was du die Gründerin oder den Gründer gerne fragen würdest. Die Fragen können sich auf seine Geschäftsidee und das Unternehmen beziehen, seinen Werdegang, seinen beruflichen Alltag etc.

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....

→ .....



## M4 Fragen strukturieren

**2. Schritt:** Sortiert gemeinsam eure Fragen, indem ihr Überschriften wählt und die Fragen hier im Workbook notiert. Die Überschriften können sein: Schule und Ausbildung, typischer Alltag, persönlicher Werdegang, Familie und Beruf, Allgemeine Fragen.

### Alltag:

→

→

### Schule/Ausbildung:

→

→

### Persönlicher Werdegang:

→

→

### Familie und Beruf:

→

→

### Sonstiges:

→

→



## M5

### Richtig Moderieren

#### Das Moderatoren-Team

Bildet ein Moderatoren-Team, im Idealfall bestehend aus einer Schülerin und einem Schüler.

#### Ablauf der Moderation:

##### **Begrüßung der Gründerin bzw. des Gründers:**

- Mit einem oder zwei Sätzen einen konkreten Bezug zur Person herstellen, wie Name, Position im Unternehmen, Name und Standort des Unternehmens. Außerdem Begrüßung der Gäste (Mitschülerin, Mitschüler, Schulleiter ...).

##### **Anmoderation:**

- Kurze Einführung in das Thema: Was erwartet ihr von der Begegnung? Was fandet ihr bei der Vorbereitung besonders interessant?

##### **Erläuterung des Ablaufs:**

- Welche Themenblöcke werden in welcher Reihenfolge angesprochen?

##### **Fragesteller aufrufen:**

- Dabei immer mal wieder nachfragen, ob zu einzelnen Punkten weiterer Informationsbedarf besteht. Die Schülerinnen und Schüler ermuntern, neben den vorbereiteten Fragen auch die Fragen zu stellen, die sich aus dem Gespräch mit dem Gast neu ergeben haben.

##### **Abschluss:**

- Dank an die Gründerin/den Gründer und an die Diskussionsteilnehmenden. Kurze Zusammenfassung, z. B. Blitzlicht der Diskussionsteilnehmenden: „Ich habe für mich aus dem Gespräch Folgendes mitgenommen ...“

#### Tipps für die Moderation:

##### → **Die Zeit im Blick haben:**

Vor der offiziellen Begrüßung nochmals mit der Gründerin bzw. dem Gründer sprechen, wie viel Zeit zur Verfügung steht.

##### → **Publikum miteinbeziehen**

##### → **Gesprächsregeln beachten**



# 5 Lösungsbeispiele

Für den Fragenkatalog wird ein Beispiel vorgestellt, das von Schülerinnen und Schülern des Albertus Magnus Gymnasiums in Stuttgart vorbereitet wurde:

## Fragen an die Gründerin Maria Spilka

### **Zum Unternehmen:**

- Wann haben Sie gegründet – wie sind Sie überhaupt auf die Idee gekommen?
- Was war damals Ihre Motivation: eher ökologische Gesichtspunkte oder ging es Ihnen vor allem um Mode?
- Was waren die größten Probleme/Herausforderungen beim Start des Unternehmens?
- Wurden Sie bei den einzelnen Stufen der Gründung beraten? Von wem?
- Ohne welche Unterstützung hätten Sie es nicht geschafft?
- Hatten Sie in der Branche ein Netzwerk? Kontakte?
- Wie sind Sie mit der Konkurrenz umgegangen? Wie haben Sie Ihre Plattform bekannt gemacht?
- Warum „Mädchen“-Flohmarkt – ist das nichts für Jungs?
- Haben Sie die Marke geschützt?
- Ab wann hatten Sie Angestellte?
- Haben Sie zu Beginn einen Kredit aufgenommen, bzw. woher kam Ihr Startkapital?
- Wann waren Sie aus den roten Zahlen? Hatten Sie später nochmals finanzielle Probleme?
- Sind Sie stolz auf Ihr Unternehmen?
- Werden Sie zukünftig weiter in Ihr Unternehmen investieren oder wollen Sie weitere Unternehmen gründen bzw. sich an weiteren Unternehmen beteiligen?

### **Persönliches:**

- Was haben Ihnen Schule/Studium für die Gründung und Führung eines Unternehmens gebracht?
- Was waren Ihre eigentlichen Zukunftspläne? Wollten Sie schon immer gründen?
- Was hätte Sie daran hindern können, sich selbstständig zu machen?
- Wie haben Ihre Eltern und Freunde auf die Gründung reagiert?
- Konnten Sie auch nach der Gründung in Urlaub fahren?
- Haben Sie genügend Zeit für sich und für die Familie?
- Haben Sie schwerwiegende Fehler gemacht – wie sind Sie damit umgegangen?
- Welche Eigenschaften benötigt man als Gründerin?

### **Eventuelle Schlussfrage:**

- Würden Sie die eigene Unternehmensgründung weiterempfehlen?

# Verhandlungskompetenz trainieren und stärken

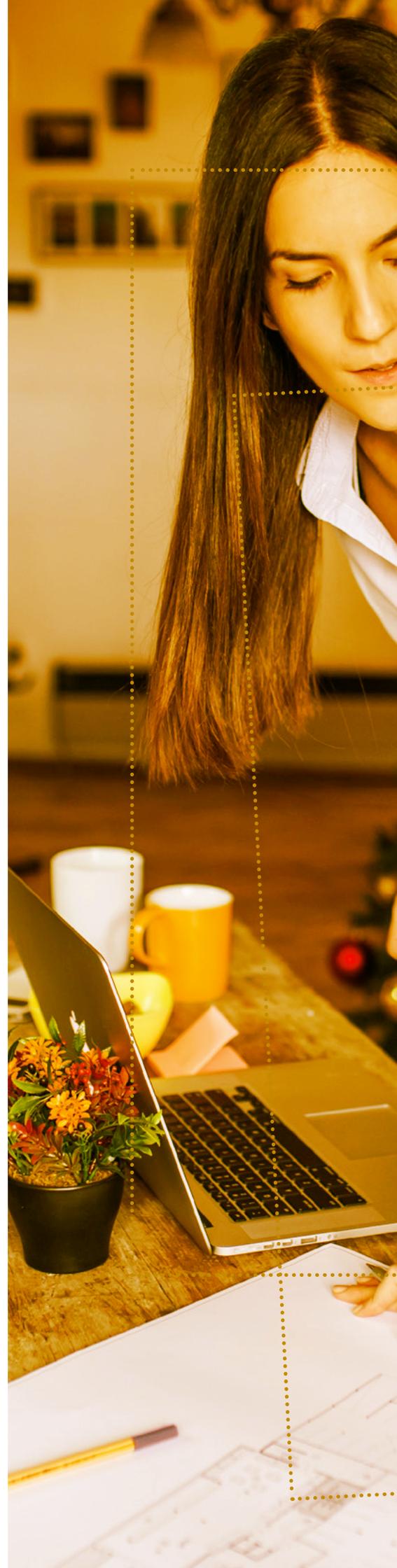
Unterrichtsmaterialien für die Anwendung  
in der Schule und im Lehramtsstudium

Autorinnen:

Prof. Dr. Jana Krüger,

Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd

Christiane Hoppenz-Green





# 1 Übersicht

Modul	Verhandlungskompetenz trainieren und stärken
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schüler*innen der Sekundarstufe I ab Klasse 9</li> <li>– Lehramtsanwärter*innen/Wirtschaftsstudierende</li> </ul>
Dauer	2 x 90 Minuten
Lerninhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verhandeln nach dem Harvard-Konzept am Beispiel Apfelmarkt</li> <li>– Durchführung der Fallstudie „Erhöhung der Ausbildungsvergütung“</li> <li>– Konsolidierung/Reflexion der erworbenen Kompetenzen</li> <li>– Transfer der Inhalte auf die eigene Berufs- und Lebensplanung</li> </ul>
Kompetenzen und Ziele	<p>Die Teilnehmenden können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ihre Handlungskompetenz festigen und ausbauen.</li> <li>– ihre Verhandlungskompetenz trainieren.</li> <li>– im Zuge von Verhandlungen unter Zeitdruck zu einem für sie optimalen Verhandlungsergebnis gelangen (Win-win-Situation).</li> <li>– Konsequenzen gemeinschaftlichen Vorgehens deutlich machen.</li> <li>– das Harvard-Konzept erklären.</li> <li>– distributive und integrative Verhandlungen vergleichen und beurteilen.</li> <li>– aktiv zuhören und Fragen stellen.</li> <li>– Prozesse (Verhandlungen) reflektieren.</li> </ul>
Bildungsplanbezug	<p>Das Modul orientiert sich am Bildungsplan Baden-Württemberg 2016 „Wirtschaft/Berufs- und Studienorientierung“ und berücksichtigt die folgenden Inhalte:</p> <p><b>Leitperspektive „Berufliche Orientierung“</b></p> <p><b>Prozessbezogene Kompetenzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 2.1 Analysekompetenz Die Schüler*innen können ökonomische Lebenssituationen (I) sowie die Interessenkonstellation zu anderen Akteuren (II) analysieren und dabei die Ordnungs- und Systembedingungen (III) miteinbeziehen.</li> <li>– 2.2 Urteilskompetenz Die Schüler*innen können ökonomische Handlungsalternativen – auch im Hinblick auf ihre Berufswahl – bewerten (I) und deren Grenzen aufgrund der Kooperationsbedingungen anderer Akteure (II) sowie von Ordnungs- und Systembedingungen (III) beurteilen. Sie können bewerten, inwieweit diese durch individuelles und kollektives Verhalten gestaltet werden können (III).</li> <li>– 2.3 Handlungskompetenz Die Schüler*innen können ökonomisch reflektiert handeln, indem sie Handlungsalternativen – auch im Hinblick auf ihre Berufswahl – bewerten und dabei ihre Wertvorstellungen stetig überprüfen (I). Dabei können sie die Folgen ihres Handelns für andere Akteure miteinbeziehen (II) und die Grenzen der Ordnungs- und Systemebene (III) beachten.</li> <li>– 2.4 Methodenkompetenz Die Schüler*innen können (...), spezifische Methoden der Ökonomie anwenden sowie ökonomisches Handeln simulieren.</li> </ul>



Modul	Verhandlungskompetenz trainieren und stärken
	<b>Inhaltsbezogene Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– 3.1.2 Erwerbstätiger – 3.1.2.1 Berufswähler – 3.1.2.2 Arbeitnehmer (Klasse 7-9)</li><li>– 3.2.2 Erwerbstätiger – 3.2.2.1 Unternehmer (Klasse 10)</li></ul>
Vorkenntnisse	Grundkenntnisse zu Fachbegriffen wie Markt, Angebot, Nachfrage, Preisbildung, Brutto-Netto, Lohn, Gehalt, Ausbildungsvergütung, Wettbewerb, Konkurrenz, Unternehmensstrategie
Methodische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"><li>– Harvard-Konzept am Beispiel des Apfelmarktes</li><li>– Fallstudie: Erhöhung der Ausbildungsvergütung</li></ul>
Materialien und Arbeitsblätter (M1 - M7)	<b>Material für die Arbeit im Plenum:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– M1: Zitate-Schatz</li><li>– M4: Tabelle zum Gesamtergebnis des Apfelmarktspiels</li></ul> <b>Materialien pro Gruppe:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– M2: Verhandlungen auf dem Apfelmarkt (pro Gruppe ein Satz Rollenkarten)</li><li>– M3: Reflexionsbogen zum Apfelmarktspiel pro Teilnehmer*in</li><li>– M5: Fallstudie – Erhöhung der Ausbildungsvergütung pro Teilnehmer*in</li><li>– M6: Beobachtungsbogen Fallstudie für die Beobachtenden</li><li>– M7: Reflexions- und Transferbogen pro Teilnehmer*in</li><li>– M8: Ich packe meinen Koffer – Abschlussreflexionsbogen pro Teilnehmer*in</li></ul> <b>Material für die Lehrkraft:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Stoppuhr, Sanduhr oder Timer</li></ul>

## 2 Hintergrundwissen

### Verhandlungskompetenz

Als Verhandlungen werden all die Kommunikationsformen bezeichnet, deren Ziel darin besteht, kontroverse Angelegenheiten unter Partnern, mit gegenpoligen Interessen, auszugleichen. Verhandlungen sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Verhandlungen werden im Allgemeinen bilateral oder multilateral geführt. Bilaterale Unterredungen entstehen, z. B. zwischen Anbietern und Nachfragern vor Abschlüssen von Kaufverträgen, um die Rechte und Pflichten (Lieferbedingungen, Zahlungsbedingungen, Garantiesprüche,

Kulanzangebote usw.) einer jeden Seite abzuklären. Multilaterale Verhandlungssituationen findet man überall dort, wo mindestens eine Verhandlungspartei auf mehrere gegnerische Parteien trifft (z. B. Obst- und Gemüseauktionen oder Bauausschreibungen).

Der Ausprägungsgrad einer Verhandlungskompetenz zeigt sich darin, wie geschickt und mit welchem vorteilhaften Ergebnis die Verhandlungspartner aus den Verhandlungsphasen gehen. In Unternehmen spricht man hier vom Verhandlungsmanagement.

### Harvard-Konzept – Verhandlungskompetenz trainieren

Das Prinzip des Harvard-Konzeptes formulierten der amerikanische Rechtswissenschaftler Roger Fisher und sein Kollege William L. Ury im Jahre 1981 in ihrem Buch „Getting to Yes“ (deutscher Titel: Das Harvard-Konzept). Das Ziel der Harvard-Konzept-Methode besteht darin, mittels einer konstruktiven Verhandlung zu einem für alle Parteien gültigen Win-win-Ergebnis (größtmöglicher beidseitiger Nutzen) zu gelangen.

Fisher und Ury (1981) drängen im Harvard-Konzept auf die Einhaltung bestimmter Grundprinzipien:

1. Menschen und Sachprobleme getrennt voneinander zu behandeln (Verhandlungsgegenstand und Persönliche Beziehungen),
2. Konzentration auf Interessen und nicht auf Positionen (Erstellung einer Liste zu beiderseitigen Interessen),
3. Entwicklung von Entscheidungsmöglichkeiten für alle am Prozess Beteiligten (Entwicklung von Lösungsoptionen zu beiderseitigem Vorteil) und
4. Anwendung neutraler Beurteilungskriterien (Entwicklung objektiver Kriterien).



## Fallstudien

Fallstudien dienen dazu, komplexe ökonomische Fragestellungen in ihrer Vielschichtigkeit zu durchdringen. Im Mittelpunkt stehen die kollektive Entscheidungssuche und Entscheidungsfindung für einen konkreten Fall – vorzugsweise aus der Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler. Ausgehend vom spezifischen Fall sind die Schülerinnen und Schüler bestrebt, Lösungsmöglichkeiten für die aufgeworfene Problematik zu generieren. Die Wissensvermittlung erfolgt damit nicht auf abstrakter Ebene

im Sinne einer reinen Darbietung der Stoffinhalte, sondern ausgehend vom konkreten Fall kommt es zum Erwerb und zur Anwendung von Wissensstrukturen, die ein Denken in komplexen und vernetzten Zusammenhängen sicherstellen und die Schaffung eines Transfers auf weitere Situationen ermöglichen. „Nicht theoretisches ökonomisches Wissen wird präsentiert, um die Praxis zu erklären, sondern aus der Analyse eines praktischen Falles wird der Zugriff auf Theorie [...] initiiert.“ (Weitz 2011, S. 102)

## Etappen einer sachbezogenen Verhandlung (Gesprächsvorbereitung)

Für eine erfolgreiche Verhandlung ist es bedeutsam, vorbereitet zu sein. Um sich nicht in Nebensächlichkeiten zu verlieren, sollte der Verhandlungsgegenstand klar benannt und eingegrenzt werden. Sich seiner eigenen Interessen, Ziele und Erwartungen bewusst zu sein ist hilfreich, um eine erfolgreiche Strategie für die Verhandlung zu entwickeln. Dazu gehört auch, sich in die Position des Verhandlungspartners zu versetzen, um dessen mögliche Strategien der Verhandlung in Erfahrung zu bringen. Sind

die Interessen, Ziele und Erwartungen klar definiert, können Lösungsvarianten und Optionen entwickelt werden. Dabei sollte die beste Lösungsvariante für beide Seiten herausgestellt und für die Suche nach einem gemeinsamen Ziel (Win-win-Situation) genutzt werden. Die Frage nach der Win-win-Situation sollte im Vordergrund stehen und das oberste Ziel bei der Bestimmung der Verhandlungsstrategie darstellen.

## BATNA – erfolgreicher Plan B

Eine bestmögliche Lösungsalternative (Win-win-Situation) für alle Verhandlungspartner zu generieren, ist das Ziel des Harvard-Konzeptes. Dies ist nur möglich, wenn in Vorbereitung auf die Verhandlung auch über mögliche Alternativen bewusst nachgedacht und reflektiert wird. Aus diesem Grund wird in der Vorbereitung auf Verhandlungen die beste Alternative zu einer ausgehandelten Einigung (**B**est **A**lternative **T**o **N**egotiated **A**greement) thematisiert. Für die Verhandlung ist es entscheidend, seinen individuellen Plan B zu kennen: Was sind meine realistischen Alternativen für den Fall, dass mein gewünschtes Verhandlungsergebnis nicht eintritt? Die jeweils individuellen Alternativen zu kennen, hat wesentliche Auswirkungen auf die Verhandlungsstrategie. Muss ich den Vorschlag

meines Verhandlungspartners akzeptieren oder kann ich glaubwürdige Handlungsalternativen aufzeigen, auf die ich bei Bedarf ausweichen kann? Das Aufzeigen von Alternativen sollte nicht unbedacht und unreflektiert geschehen, da dies weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen kann. Eine beispielsweise im Affekt ausgesprochene Kündigung aufgrund einer gescheiterten Gehaltsverhandlung birgt existenzielle Risiken. Ist dieser Schritt aber bewusst durchdacht, vielleicht auch vor dem Hintergrund, dass ein Jobangebot vom Konkurrenzunternehmen existiert, kann ich meine Verhandlungsposition stärken. Seine BATNA zu kennen hat wesentlichen Einfluss auf das eigene Auftreten in der Verhandlung und das Verhandlungsergebnis.

## Bezug zum Bildungsplan und Kompetenzen

„Ziel der ökonomischen Bildung ist, die Schülerinnen und Schüler zu befähigen, ökonomisch geprägte Lebenssituationen zu erkennen, zu bewältigen und zu gestalten sowie ihre Interessen in einer sich verändernden Welt selbstbestimmt und selbstbewusst zu vertreten. Dadurch trägt ökonomische Bildung zur Stärkung der Mündigkeit der Schüler/innen bei, die auch für ihre berufliche Orientierung im Hinblick auf die Planung und Gestaltung des Übergangs in die Ausbildung, Studium und Beruf eine wichtige Rolle spielt. Sie sollen in die Lage versetzt werden, in ökonomisch geprägten Lebenssituationen gemeinwohlorientiert auch die Interessen anderer zu berücksichtigen, den Wert der Zusammenarbeit erkennen und zugleich für sich und andere Verantwortung zu übernehmen.“ (BP 2016 BW-Leitgedanke, S. 3) Das Modul „Verhandlungskompetenz trainieren und stärken“ leistet einen wesentlichen Beitrag zum Verstehen wirtschaftlicher Wirkungszusammenhänge und Funktionsweisen, um daraus zukünftige Handlungsoptionen als Verbraucher, Erwerbstätiger oder Wirtschaftsbürger abzuleiten

und die Erkenntnis zu gewinnen, dass es dabei auch immer Alternativen gibt. Der Einstieg in das Modul mittels des „Zitaten-Schatzes“ führt die Schüler/innen in die Thematik „Verhandlungskompetenz“ ein. Im Rollenspiel „Verhandlungen auf dem Apfelmarkt“ werden die Teilnehmenden in die Position von Anbietern und Nachfragern versetzt, deren Ziel es ist, durch Kommunikationsgeschick ein optimales wirtschaftliches Ergebnis für sich selbst und die Gemeinschaft zu erreichen (Dimension I-III).

In der sich anschließenden Fallstudie wenden die Schülerinnen und Schüler die zuvor gelernten Inhalte in Bezug auf die Verhandlungskompetenz auf einen konkreten Fall an.

Der Einsatz wiederholter Reflexions- und Transferphasen bewirkt die Wahrnehmung der Allgegenwärtigkeit von Verhandlungssituationen im Alltag und Beruf sowie die bewusste Auswahl und den zielorientierten Einsatz geeigneter Verhandlungsstrategien zu deren Bewältigung.

## Quellen:

- *Bildungsplan 2016: Sekundarstufe I, Wirtschaft und Berufs- und Studienorientierung.* Online: <http://www.bildungsplaene-bw.de/Lde/LS/BP2016BW/ALLG/SEK1/WBS>
- *Checkliste Verhandlungsvorbereitung.* Online: [www.coverdale.de](http://www.coverdale.de) (letzter Zugriff 02.07.2019)
- *Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce 2018: Das Harvard-Konzept – Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse.* München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- *Hemmecke, Jeanette / Kronberger, Nicole 2016: Verhandlungskompetenzen trainieren.* Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht GmbH & Co. KG.
- *Pilz, Matthias / Krüger, Jana 2013: Vernetztes Denken und Entscheidungsfindung im Ökonomieunterricht – Eine Fallstudien-sammlung.* Haan-Gruiten: Europa Lehrmittel.
- *Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D. 2017: Menschliche Kommunikation – Störungen, Formen, Paradoxien.* Bern: Hogrefe Verlag.
- *Weitz, O. Bernd 2011: Fallstudien im Ökonomieunterricht.* In: *Reetzmann, Thomas (Hrsg.): Methodentraining für den Ökonomieunterricht.* Schwalbach/Ts: Wochenschauverlag.



# 3 Anweisungen zur Durchführung

## Teil 1: Verhandlungen auf dem Apfelmarkt

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
<b>M1 Zitate-Schatz</b>		
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kopieren Sie die Zitate auf A4-Blätter aus und laminieren sie diese.</li> <li>— Legen Sie die Zitate im Raum aus.</li> </ul>	
Hinführung zum Thema	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Alle Teilnehmenden lesen die Zitate durch und entscheiden sich für das Zitat, welches Sie mit der Thematik Verhandlungskompetenz in Verbindung bringen.</li> <li>— Die Teilnehmenden begründen ihre Entscheidung.</li> </ul>	10'
<b>M2 Verhandlungen auf dem Apfelmarkt</b>		
Erklärung des Spielverlaufs	<p>Im Verhandlungsspiel geht es darum, dass jede/r Beteiligte möglichst ein gutes Geschäft abschließt.</p> <p>Die Situation besteht darin, dass die Teilnehmenden sich auf dem Apfelmarkt befinden und dabei vier unterschiedliche Rollen einnehmen: Bauernhofbesitzer/in Obstler (Rollenkarte 1) möchte seine/ihre Bio-Äpfel zu einem guten Preis mit Gewinn verkaufen. Apfelsafthersteller/in Presser möchte zur Herstellung seines/ihrer Bio-Apfelsaftes (Rollenkarte 2), Apfelpektinhersteller/in Gelier (Rollenkarte 3) zur Herstellung von Bio-Apfel-Pektin und Biomarktkettenbesitzer/in Leckerschmecker (Rollenkarte 4) für das Angebotssortiment eine bestimmte Menge von Bio-Äpfeln in höchster Qualität zu einem möglichst günstigen Preis einkaufen. Der Besitzertausch wird verhandelt. Vor der Verhandlung wird die Gruppe festgelegt. Die Rollen 1-3 jeder Gruppe bleiben im Verlauf der Verhandlung zusammen. Rolle 4 startet mit den Verhandlungen in der zugewiesenen (eigenen) Gruppe, kann im Verlauf der Verhandlungen aber die Gruppe wechseln und auch in die Ursprungsgruppe zurückkehren. Die Verhandlungen sind zu Ende, wenn alle Gruppen ein Verhandlungsergebnis erzielt haben.</p> <p><i>Hinweis:</i> Ist die Gruppe der Teilnehmenden nicht durch vier teilbar, kann die Rolle Biomarktbefitzer/in (Rollenkarte 4) in einzelnen Gruppen auch weggelassen werden. Möglich ist es aber auch, eine der übrigen Rollen doppelt zu besetzen. Sind die einzelnen Gruppen nach 30 Minuten immer noch zu keinem Verhandlungsergebnis gekommen, sollten die Verhandlungen auch ohne Ergebnis beendet werden. In jeder Gruppe sollte ein/e Zeitwächter/in bestimmt werden, die die Zeitreserven im Auge behält und die Gruppe zwischendurch darauf aufmerksam macht.</p>	5'

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
Durchführung der Verhandlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Teilnehmenden werden in 4-er Zufallsgruppen ausgelost.</li> <li>– Jede/r Teilnehmer/in zieht eine Rollenkarte.</li> <li>– Die Teilnehmenden lesen sich in ihre Rolle ein und führen die Verhandlung durch. Wichtig ist, dass jede/r nur seine/ihre eigene Rolle kennt und die der anderen nicht.</li> <li>– Platzieren Sie sichtbar einen Zeitmesser, damit die/der Zeitwächter/in jeder Gruppe den Zeitverlauf im Auge behalten kann.</li> </ul>	30'
Auswertung der Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Im Anschluss an die Verhandlungen fassen die Lernenden ihre Beobachtungen auf einem Beobachtungsprotokoll zusammen (M3).</li> <li>– Die Verhandlungsergebnisse werden für die Präsentation im Plenum an der Wandtafel visualisiert.</li> </ul>	10'
= 55 Min. 		

## Teil 2: Fallstudie

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
<b>Orientierung</b>	– Die/der Lehrende gibt Orientierung und Information über den Ablauf der Fallstudie.	5'
<b>Konfrontation</b> und Identifikation mit dem Fall	– Die Teilnehmenden lesen die Ausgangssituation der Fallstudie.	10'
<b>Information</b> Auseinandersetzung mit dem Fall und erschließen von Informationsquellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die vorherigen Gruppen von jeweils vier Personen werden innerhalb der Gruppe nochmal in Gruppe A und B aufgeteilt.  Gruppe A: Perspektive der/des Auszubildenden Erin (M5/1) Gruppe B: Perspektive der Leitung der Personalabteilung (M5/2)</li> <li>– Die Teilnehmenden erarbeiten in den Gruppen Möglichkeiten zur Erhöhung der Ausbildungsvergütung.</li> <li>– Die Teilnehmenden erarbeiten in den Gruppen eine Checkliste zur Gesprächsvorbereitung.</li> </ul>	25'
<b>Exploration</b> und <b>Resolution</b> Diskussion alternativer Lösungsmöglichkeiten Entwicklung einer Verhandlungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Teilnehmenden bereiten das Gespräch für die Verhandlungspartner mithilfe der Checkliste vor.  Gruppe A: Perspektive der/des Auszubildenden Erin Gruppe B: Perspektive der Leitung der Personalabteilung</li> </ul>	20'



Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
<b>Disputation</b> Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse und führen Rollenspiel durch	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Die Teilnehmenden gehen wieder in ihre Gesamtgruppe und führen das vorbereitete Gespräch durch, jeweils ein Gruppenmitglied übernimmt die Perspektive „Auszubildende(r) Erin“ sowie „Leitung der Personalabteilung“.</li> <li>— Die anderen Gruppenmitglieder beobachten und füllen den Beobachtungsbogen aus (M 6).</li> </ul>	20'
<b>Kollation und Reflexion</b> Analyse und Diskussion der gewählten Handlungsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Auflösen der Gruppen und Auswertung im Plenum Welche Verhandlungsstrategien waren erkennbar? Welche Verhandlungsergebnisse wurden erzielt? Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten?</li> </ul>	20'
= 100 Min.		

### Teil 3: Reflexion und Transfer

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
Reflexion und Transfer zum Modul	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Die Teilnehmenden tragen die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Modul „Verhandlungskompetenz trainieren und stärken“ in die Grafik (M8) ein, wobei sie die unterschiedlichsten Lebensbereiche berücksichtigen, in denen sie mit Verhandlungskompetenz in Berührung kommen. Im Anschluss daran geben sie sich selbst drei Tipps, wie sie in kommenden Situationen ihre Verhandlungskompetenz einsetzen, um Verhandlungen erfolgreich zu führen.</li> </ul>	15'
Übertragung auf die Lebenswelt (Transfer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Zum Abschluss des Moduls packen die Teilnehmenden „ihren Koffer“ und formulieren in M8 (Koffer), welche Erkenntnisse sie aus dem Modul für ihren Lebensalltag mitnehmen.</li> </ul>	10'
= 25 Min.		

# 4 Materialien und Aufgaben

## M1

### Zitate-Schatz

*„Es ist Unsinn, Türen zuzuschlagen,  
wenn man sie angelehnt lassen kann.“* (J. William Fulbright)

*„Ein Kompromiss ist nur dann gerecht, brauchbar und dauerhaft,  
wenn beide Parteien damit gleich unzufrieden sind.“* (Henry Kissinger)

*„Wer seinen Willen durchsetzen will,  
muss leise sprechen.“* (Jean Girodoux)

*„Es gibt viele, die uns etwas einreden wollen,  
und wenige, die uns ausreden lassen.“* (Pietro Corelie)

*„Damit es Fortschritte bei Verhandlungen gibt, ist ein Umfeld  
erforderlich, in dem ein gewisses Gleichgewicht der Kräfte herrscht.“* (Henry Kissinger)

*„Verhandeln ist nicht die schlechteste Form des Handelns.“*  
(William Penn Adair „Will“ Rogers)

*„Alle Kriege enden mit Verhandlungen.  
Warum also nicht gleich verhandeln?“* (Jawaharal Nehru)

*„Von selbst erwirbt man nicht nur keine Verhandlungsfähigkeiten.  
Vielmehr erwirbt man auf intuitiver Basis [...] Fähigkeiten, welche das Verhandeln  
erschweren, wenn nicht gar unmöglich machen.“* (Fridjof Haft)

## → Aufgabe M1 – Zitate-Schatz

**M1a** Lesen Sie die Zitate.

**M1b** Wählen Sie ein Zitat aus, welches Sie mit der Thematik „Verhandlungskompetenz“  
in Verbindung bringen.

**M1c** Begründen Sie Ihre Entscheidung.



## M2 Verhandlungen auf dem Apfelmarkt\*

### Bauernhofbesitzer/in Obstler



Sie sind Besitzer/in eines landwirtschaftlichen Großbetriebs, der sich auf die Produktion von Bio-Äpfeln spezialisiert hat. Die Vermeidung chemischer Düngemittel und des Einsatzes von Pestiziden ist Ihnen auf Ihren Streuobstwiesen eine Herzensangelegenheit. Vor fünf Jahren wurde Ihr Hof zum ersten Mal zertifiziert. Seitdem tragen Ihre Produkte das Bio-Siegel. Die Ernte im aktuellen Jahr ergab 100 Tonnen Äpfel. Um Ihren Hof erfolgreich in den nächsten Jahren weiterzuführen, müssen Sie für diese Ernte mindestens 100.000 € einnehmen. Im Idealfall nehmen Sie 20.000 € mehr ein, denn dann könnten Sie Ihre alte Bewässerungsanlage erneuern, durch die Sie das Aussehen und den Geschmack der Äpfel wesentlich verbessern können.

*Ziel: Erreichen Sie bei Ihren Verhandlungen ein bestmögliches Ergebnis.*

.....



### Apfelsafthersteller/in Presser



Sie möchten bei der Streuobstwiese 80 bis 100 Tonnen Äpfel einkaufen, um daraus Bio-Apfelsaft herzustellen. Sie benötigen diese Menge, damit Ihr neuer Maschinenpark in der Herstellungsphase voll ausgelastet wird. Weniger Auslastung würde Ihnen zu hohe Kosten verursachen. Selbstverständlich arbeiten Sie gewinnorientiert und wollen maximal 50.000 € für die Äpfel ausgeben. *Ziel: Erreichen Sie bei Ihren Verhandlungen ein bestmögliches Ergebnis.*

.....



### Apfelpektinhersteller/in Gelier



Sie möchten bei der Streuobstwiese 80 bis 100 Tonnen Bio-Äpfel einkaufen, um aus den Schalen und Kerngehäusen Bio-Apfel-Gelierzugabe herzustellen. Mit weniger Apfelrohstoff wäre Ihre moderne Maschinenanlage nicht voll ausgelastet und das würde höhere Kosten verursachen. Sie arbeiten gewinnorientiert und können maximal 50.000 € ausgeben. *Ziel: Erreichen Sie bei Ihren Verhandlungen ein bestmögliches Ergebnis.*

.....



### Biomarktkettenbesitzer/in Leckerschmecker



Sie möchten bei einer Streuobstwiese 20 Tonnen Bio-Äpfel einkaufen, um diese in den Geschäften Ihrer Biomarktkette als garantiert biologische Äpfel anzubieten und zu verkaufen. Da Sie in Ihrer Preisgestaltung immer Ihre Kunden im Auge haben, können Sie für die Äpfel im Einkauf nur maximal 20.000 € ausgeben. *Ziel: Erreichen Sie bei Ihren Verhandlungen ein bestmögliches Ergebnis.*

.....



→ \*In Anlehnung an: Hemmecke, Jeanette / Kronberger, Nicole 2016: Verhandlungskompetenzen trainieren. Göttingen:

Vandenhoek&Ruprecht GmbH & Co. KG. Erstmals veröffentlicht in Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce 2004: Das Harvard-Konzept.

## → Aufgabe M2 – Verhandlungen auf dem Apfelmarkt

**M2a** Lesen Sie sich Ihre Rollenkarte durch und nehmen Sie Ihre Rolle ein.

**M2b** Verhandeln Sie mit Ihren Partnern unter der Prämisse, ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen.



### M3

## Reflexionsbogen zum Apfelmarktspiel

→ **Arbeitsauftrag:**

*Erstellen Sie ein gemeinsames Gruppenprotokoll. Reflektieren Sie darin die durchgeführte Verhandlung.*

1. Unsere Gruppe ist mit dem Ergebnis zufrieden/nicht zufrieden, weil ...

.....

2. Unsere Strategie (Taktik) in der Verhandlung war ...

.....

3. Die wichtigsten Entscheidungen wurden getroffen bei ...

.....

4. Keine Einigung gab es ...

.....

5. Schwierigkeiten haben wir gelöst, indem wir ...

.....

6. In der nächsten Verhandlung werden wir ...

.....

7. Die Erkenntnis aus diesem Apfelmarkt-Spiel ist ...

.....

8. Zum Schluss möchten wir noch sagen ...

.....

Für das Ergebnis geben wir uns ...

Punkte



## M4 Verhandlungsergebnisse zum Apfelmarktspiel

	Obstler	Presser	Gelier	Leckerschmecker
<b>Ziele:</b>				
<b>Minimal</b>	100 t	80-100 t	80-100 t	20 t
<b>Maximal</b>	100.000 – 120.000 t	50.000 € für Frucht	50.000 € für Schalen und Kerngehäuse	20.000 €
<b>Gruppe 1</b>	_____ t Äpfel _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Frucht _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Schalen _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Äpfel _____ Euro  😊 😐 😞
<b>Gruppe 2</b>	_____ t Äpfel _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Frucht _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Schalen _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Äpfel _____ Euro  😊 😐 😞
<b>Gruppe 3</b>	_____ t Äpfel _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Frucht _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Schalen _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Äpfel _____ Euro  😊 😐 😞
<b>Gruppe 4</b>	_____ t Äpfel _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Frucht _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Schalen _____ Euro  😊 😐 😞	_____ t Äpfel _____ Euro  😊 😐 😞

Die Verhandlungsstrategien der einzelnen Gruppen waren ...

Gruppe 1

Gruppe 2

Gruppe 3

Gruppe 4

→ **Arbeitsauftrag:**

Tragen Sie Ihre Verhandlungsergebnisse in die Tabelle ein und werten Sie diese im Plenum aus.

## M5/1 Fallstudie: Erhöhung der Ausbildungsvergütung?!

### Das mittelständische Unternehmen

„Clean Journey“ beschäftigt 450 Mitarbeitende und ist als Zulieferbetrieb in der Automobilbranche tätig. Ein Leitziel stellt die Ausbildung von qualifizierten Nachwuchskräften dar. Das Unternehmen ist bestrebt, die Auszubildenden bei guten Leistungen nach der Abschlussprüfung zu übernehmen.

### Auszubildende(r) Erin

Vor einem Jahr hat Erin die Ausbildung als Mechatroniker/-in im Unternehmen „Clean Journey“ begonnen. Ein tolles Gefühl. Endlich eigenes Geld und Verantwortung. Die Ausbildung läuft gut und macht Erin Spaß. Endlich Zeit auf eigenen Beinen zu stehen. Erin würde gern in eine eigene Wohnung ziehen. Aber dazu reicht leider das Geld nicht. Soll Erin um eine angemessene Erhöhung der Ausbildungsvergütung bitten? Positive Rückmeldungen und Lob wurden auch schon öfter von den Kolleginnen und Kollegen sowie dem Chef geäußert. Da müsste doch eine Erhöhung der Vergütung die logische Konsequenz sein. Oder?

Erin hat für nächste Woche um einen Gesprächstermin bei der Leitung der Personalabteilung gebeten und möchte dort das Thema Erhöhung der Ausbildungsvergütung ansprechen.

### → Arbeitsauftrag:

- a. Informieren Sie sich, welche grundlegenden Möglichkeiten es gibt, das Azubigehalt aufzubessern.
- b. Wie sollte sich Erin auf das Gespräch vorbereiten? Entwickeln Sie eine Checkliste zur Gesprächsvorbereitung!
- c. Vergleichen Sie die von Ihnen entworfene Checkliste mit der Musterlösung. Wo sind Übereinstimmungen? Wo sind Unterschiede? Ergänzen Sie ggf. Ihre Checkliste.
- d. Bereiten Sie das Gespräch mithilfe der Checkliste vor.
- e. In Vorbereitung auf ein Gespräch ist es entscheidend, sich auch darüber Gedanken zu machen, wie die beste Handlungsalternative (Plan B) aussieht, falls keine Einigung erzielt wird. Nehmen Sie diesen Punkt in Ihre Checkliste mit auf, indem Sie folgende Frage beantworten: Wie sieht meine Alternative aus, wenn das gewünschte Verhandlungsergebnis nicht erreicht wird?
- f. Führen Sie das Gespräch in der Gruppe durch! Entscheiden Sie, wer die Rolle von Erin übernimmt. Die anderen Gruppenmitglieder beobachten und füllen den Beobachtungsbogen (M6) aus.



## M5/2 Fallstudie: Erhöhung der Ausbildungsvergütung?!

**Das mittelständische Unternehmen „Clean Journey“ beschäftigt 450 Mitarbeitende und ist als Zulieferbetrieb in der Automobilbranche tätig. Ein Leitziel stellt die Ausbildung von qualifizierten Nachwuchskräften dar. Das Unternehmen ist bestrebt, die Auszubildenden bei guten Leistungen nach der Abschlussprüfung zu übernehmen.**

### **Leitung Personalabteilung**

Als Leitung der Personalabteilung sind Sie im Unternehmen „Clean Journey“ beschäftigt.

Was für eine Woche! So viele Termine! Und jetzt auch noch das. Für nächste Woche hat Erin um einen Gesprächstermin gebeten. Es geht um die Erhöhung der Ausbildungsvergütung. Erin hat vor einem Jahr bei uns im Unternehmen eine Ausbildung als Mechatroniker/-in begonnen. Erin ist wirklich gut, erledigt alle Arbeiten schnell und zuverlässig und ist immer freundlich. Aber deshalb eine Erhöhung der Ausbildungsvergütung? Und gerade jetzt, wo wir doch aufgrund unserer schwierigen Auftragslage besonders auf unsere Kosten achten müssen. Gute Auszubildende sind nicht so leicht zu finden. Was ist, wenn Erin kündigt und die Ausbildung in einem anderen Unternehmen fortsetzt? Oje, auf dieses Gespräch muss ich mich wohl gut vorbereiten.

### → **Arbeitsauftrag:**

- a. *Informieren Sie sich, welche grundlegenden Möglichkeiten es gibt, das Azubigehalt aufzubessern.*
- b. *Wie sollte sich die Leitung der Personalabteilung auf das Gespräch vorbereiten? Entwickeln Sie eine Checkliste zur Gesprächsvorbereitung!*
- c. *Vergleichen Sie die von Ihnen entworfene Checkliste mit der Musterlösung. Wo sind Übereinstimmungen? Wo sind Unterschiede? Ergänzen Sie ggf. Ihre Checkliste.*
- d. *Bereiten Sie das Gespräch mithilfe der Checkliste vor.*
- e. *In Vorbereitung auf ein Gespräch ist es entscheidend, sich auch darüber Gedanken zu machen, wie die beste Handlungsalternative (Plan B) aussieht, falls keine Einigung erzielt wird. Nehmen Sie diesen Punkt in Ihre Checkliste mit auf, indem Sie folgende Frage beantworten: Wie sieht meine Alternative aus, wenn das gewünschte Verhandlungsergebnis nicht erreicht wird?*
- f. *Führen Sie das Gespräch in der Gruppe durch! Entscheiden Sie, wer die Rolle der „Personalabteilung“ übernimmt. Die anderen Gruppenmitglieder beobachten und füllen den Beobachtungsbogen (M6) aus.*



## M6

### Beobachtungsbogen zur Fallstudie

Sie sind Beobachter/in der Verhandlung zwischen der Leitung Personalabteilung und Erin. Ihr Auftrag besteht darin, die Verhandlungsparteien zu beobachten. Füllen Sie die Tabelle während der Verhandlung aus.

	Auszubildende(r) Erin	Leitung Personalabteilung
Stellen die Spieler/innen die Rolle überzeugend dar? Begründe!		
Die Mimik und die Gestik passen/passen nicht zur Rolle, weil ...		
Die Gefühle der Person werden deutlich durch ...		
Die Interessen der Person erkennt man an ...		
Das Verhalten der Person ist nachvollziehbar, weil ...		
Die Diskussionsteilnehmenden gehen aufeinander ein, denn ...		
Folgende Argumente werden vorgebracht:		
Diese Argumente sind überzeugend/nicht überzeugend:		
<b>Die Lösung des „Konflikts“ ist für mich überzeugend/nicht überzeugend, weil ...</b>		



**M8**

Ich packe meinen Koffer

**Was nehme ich aus dem Modul  
„Verhandlungskompetenz trainieren und stärken“ mit?**

Ich packe meinen Koffer und  
nehme für mich mit ...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





# 5 Lösungsbeispiele

## Checkliste zur Gesprächsvorbereitung

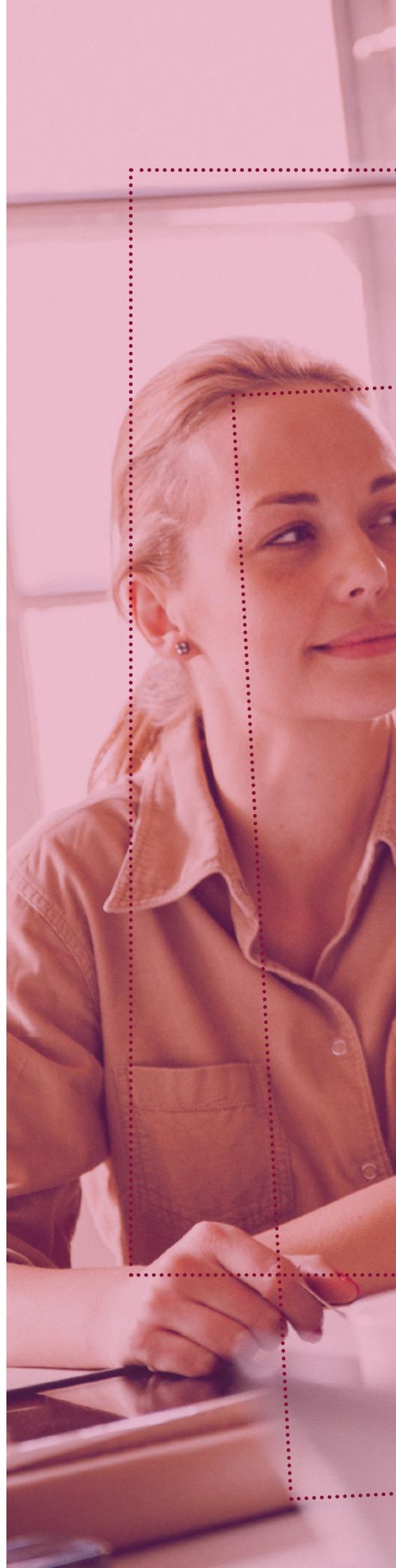
<b>Etappen der Verhandlung</b>	<b>Fragen</b>
Verhandlungsgegenstand	<ul style="list-style-type: none"><li>– Warum ist eine Verhandlung erforderlich?</li><li>– Was sind meine Beweggründe?</li><li>– Was ist das Problem?</li><li>– Wie ist die Lage?</li></ul>
Eigene Interessen, Ziele und Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Was sind meine Ziele?</li><li>– Was sind meine gewünschten Ergebnisse?</li><li>– Was gibt es für Verhandlungsspielräume?</li></ul>
Einschätzung der Interessen, Ziele und Erwartungen des Verhandlungspartners	<ul style="list-style-type: none"><li>– Was sind die möglichen Ziele des Verhandlungspartners?</li><li>– Was sind die gewünschten Ergebnisse?</li><li>– Was will der Verhandlungspartner erreichen?</li><li>– Was gibt es für Verhandlungsspielräume?</li></ul>
Suche nach Lösungsvarianten/ Optionen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Was gibt es für Lösungen und Optionen?</li><li>– Aufzeigen von Pro/Contra-Argumenten</li></ul>
Eigene beste Lösungsvariante/beste Lösungsvariante des Verhandlungspartners	<ul style="list-style-type: none"><li>– Aufzeigen der jeweils besten Lösungsvarianten</li></ul>
Suche nach einem gemeinsamen Ziel	<ul style="list-style-type: none"><li>– Wie sieht die Win-win-Situation aus?</li></ul>
Bestimmung einer Verhandlungsstrategie zur Erreichung des Ziels	<ul style="list-style-type: none"><li>– Wie kann die Win-win-Situation erreicht werden?</li></ul>

# Ambiguitätstoleranz

Wie man durch  
Experimentieren lernt,  
mit Ungewissheit  
umzugehen

**Unterrichtsmaterial für die Anwendung in der  
Schule und im Lehramtsstudium**

Autorin:  
Prof. Dr. Dr. h. c. Claudia Wiepcke,  
Pädagogische Hochschule Karlsruhe





# 1 Übersicht

<b>Modul</b>	<b>Ambiguitätstoleranz: Wie man durch Experimentieren lernt mit Ungewissheit umzugehen</b>
<b>Zielgruppe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Schüler*innen der Sekundarstufe II ab Klasse 11</li> <li>— Wirtschaftsstudierende</li> </ul>
<b>Dauer</b>	2 x 90 Minuten
<b>Lerninhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Prototyping mit dem Marshmallow-Experiment</li> <li>— Boston Consulting Group Matrix (BCG-Matrix)</li> <li>— Geschäftsideeentwicklung anhand des Vier-Aktionen-Quadrats</li> <li>— Red-Ocean- und Blue-Ocean-Strategie</li> <li>— Instrumente der Blue-Ocean-Strategie</li> </ul>
<b>Lernziele</b>	<p>Die Schüler*innen und Studierenden können ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— im Zuge eines Experiments (Marshmallow-Challenge) unter Zeitdruck einen Prototyp bauen,</li> <li>— auf Basis des Experiments ihr Vorgehen der Red-Ocean- bzw. der Blue-Ocean-Strategie zuordnen und im Hinblick auf ihre Ambiguitätstoleranz reflektieren,</li> <li>— den Fahrradmarkt analysieren und auf dieser Basis eine Geschäftsidee mit Hilfe der BCG-Matrix oder des Vier-Aktionen-Quadrats entwickeln sowie im Plenum präsentieren,</li> <li>— die entwickelten Geschäftsideen der Red-Ocean- bzw. der Blue-Ocean-Strategie zuordnen und im Hinblick auf ihre Ambiguitätstoleranz reflektieren.</li> </ul>
<b>Bildungsplanbezug</b>	Das Material orientiert sich beispielhaft am Bildungsplan Baden-Württemberg 2016 „Wirtschaft/ Berufs- und Studienorientierung“, ökonomische Lebenssituation 3.2.2 Erwerbstätiger/ 3.2.2.1 Unternehmer/ Ziel (12) E-Niveau „Die Schüler*innen können Chancen und Risiken für Unternehmen auf globalen Märkten – ausgehend von Standortfaktoren – erörtern.“ (S. 36)
<b>Vorkenntnisse</b>	Grundkenntnisse in Fachbegriffen wie Markt, Angebot, Nachfrage, Wettbewerb, Konkurrenz, Geschäftsideeentwicklung, Geschäftsmodell, Unternehmensstrategie



<b>Modul</b>	<b>Ambiguitätstoleranz: Wie man durch Experimentieren lernt mit Ungewissheit umzugehen</b>
<b>Methodische Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Gruppenarbeiten</li><li>– Marshmallow-Challenge (Experiment)</li><li>– Fallmethode/ Geschäftsideenentwicklung</li></ul>
<b>Materialien und Arbeitsblätter (M)</b>	<p><b>Material pro Teilnehmende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– M2: Das Fahrrad – Zahlen, Daten, Fakten, Trends</li></ul> <p><b>Materialien pro Gruppe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– M1: Marshmallow-Challenge</li><li>– 20 Spaghetti, 1 Marshmallow, 1 Meter Bindfaden, 1 Meter Klebeband, 1 Schere</li><li>– 2 x M3: Analyse des Fahrradmarktes anhand der Boston Consulting Group Matrix oder M4: Die strategische Kontur des Fahrradmarktes</li><li>– 1 Poster, farbige Permanentmarker, Klebezettel</li><li>– M5: Bewertung der Geschäftsideen</li><li>– 2 x M7: Red-Ocean- oder Blue-Ocean-Strategie?</li><li>– 2 x M8: Das Marshmallow-Experiment</li></ul>
<b>Material für die Lehrkraft:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Stoppuhr oder Timer</li><li>– Zollstock</li><li>– M6: Bewertungsbogen für die Auswertung der Geschäftsideen für die Lehrkraft</li></ul>

## 2 Hintergrundwissen

### Ambiguitätstoleranz – der Umgang mit Ungewissheit

Ambiguitätstoleranz (Ungewissheitstoleranz) bedeutet, dass Personen mit widersprüchlichen, unstrukturierten, offenen und mehrdeutigen Situationen umgehen können. Sie befähigt Menschen im Allgemeinen mit der Unvorhersehbarkeit des Lebens zurechtzukommen. Ambiguitätstolerante Personen können mit komplexen, mehrdeutigen, intransparenten Aufgaben, die sich nicht mit bewährten Handlungsstrategien lösen lassen, besser umgehen

als Menschen mit schwacher Ambiguitätstoleranz. Gründer\*innen weisen zumeist ein höheres Maß an Ambiguitätstoleranz auf als andere Gruppen (Bijedic 2013, 229). Aus diesem Grund zählt der Umgang mit Ungewissheit zu den entscheidenden Kompetenzen von Unternehmer\*innen. Mit Hilfe von experimentellem Lernen, wie z.B. der Marshmallow-Challenge, kann die Ambiguitätstoleranz von Schüler\*innen sowie von Studierenden gestärkt werden.

### Die Marshmallow-Challenge

Die Marshmallow-Challenge (auch bekannt als Spaghetti-Turmbau) ist eine unterhaltsame und motivierende Übung, die die Lernenden zum Experimentieren anregt. Verschiedene Teams (3-5 Personen) bekommen 1 Meter Bindfaden, 1 Meter Klebeband, 1 Marshmallow, 20 Spaghetti und eine Schere. Aus diesen Bestandteilen bauen sie in 18 Minuten einen möglichst hohen und freistehenden Turm. Das Team, dessen Marshmallow sich am höchsten über der Tischkante befindet, gewinnt. Dabei soll das Vorgehen der Teams bei der Planung und Umsetzung eingeschätzt, beurteilt und reflektiert werden (vgl. Uebernickel et al. 2015, 194).

Wujec (2010) untersuchte die Erfolgsrate bei unterschiedlichen Teams. Die höchsten Türme mit 75 cm Durchschnittshöhe werden von Kindergartenkindern gebaut. Topmanager\*innen bauen im Durchschnitt 60 cm hohe Türme. Die niedrigsten Türme mit einer Durchschnittshöhe von 25 cm werden von Wirtschaftsstudenten gebaut. Wujec begründet die unterschiedlichen Erfolgsquoten mit unterschiedlichen Herangehensweisen. Während die Kinder nicht diskutieren, sondern sofort losbauen, Baustrategien direkt ausprobieren, nachbessern und zerbrochene Spaghetti erneut einsetzen, erreichen sie am Ende stabile und hohe Türme. Die Wirtschaftsstudent\*innen dagegen diskutieren zuerst Baupläne und suchen nach ‚perfekten Lösungen‘. Dadurch verlieren sie Zeit. Wenn sie am Ende der 18 Minuten das Marshmallow auf die Spitze setzen, bricht der Turm zusammen, es bleibt keine Zeit für einen erneuten Versuch. Die Strategie der Kinder wird auch als ‚Rapid Prototyping‘ (schneller Modellbau) bezeichnet.



## Die Blue-Ocean-Strategie

Die Blue-Ocean-Strategie beschäftigt sich mit disruptiven Verbesserungen von Produkten bzw. Produktideen. Disruption (= Zerstörung, Unterbrechung) beschreibt einen Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein Markt von Innovationen abgelöst bzw. verdrängt wird. Die Blue-Ocean-Strategie unterteilt Märkte in sogenannte Red Oceans und Blue Oceans. Blue Oceans umfassen zukünftige, noch zu schaffende Markträume, in denen Wettbewerb eine Zeit lang wenig Relevanz hat. Der Fokus von Unternehmen liegt auf dem Aufbau von Nutzeninnovationen für die Kundschaft in neuen Markträumen. Dadurch erreichen Blue-Ocean-Produkte eine Differenzierung (Alleinstellungsmerkmale); sie sind zunächst wettbewerbsarm und erlauben höhere Gewinne (vgl. Kim/ Mauborgne 2015). Red Oceans umfassen hingegen die Gesamtheit des bereits bestehenden

Wettbewerbs. Es gilt, die existierende Nachfrage zu nutzen und zu steigern, um sich im bestehenden Wettbewerb zu behaupten.

Da sich die Blue-Ocean-Strategie auf zukünftige noch zu schaffende Markträume bezieht, werden Entscheidungen unter Ungewissheit getroffen. Unternehmer\*innen sind angehalten, mit ungewissen und unvorhersehbaren Situationen zurechtzukommen. Die Entscheidungslogik der Blue-Ocean-Strategie vernachlässigt das Element des Planbaren (im Gegensatz zur Red-Ocean-Strategie) und setzt auf das pragmatisch Machbare. Das wissenschaftliche Interesse im Umgang mit Ungewissheit hat sich auch in der Gründungserziehung etabliert und ist unter dem psychologischen Konstrukt der Ambiguitätstoleranz bekannt (vgl. Mittelstädt 2017).

## Mit dem Prototyping Annahmen testen

Das Herstellen von Prototypen hat sich im Rahmen von Design Thinking (vgl. Mittelstädt/ Wiepcke 2018) etabliert. Durch das Herstellen von Prototypen bei der Geschäftsideenentwicklung werden neue Konzepte nicht lange und theoretisch diskutiert, sondern in Form von Prototypen gebaut und zügig in der Realität ausprobiert. Die gedanklich entwickelte Vorstellung der Idee wird in ein Modell überführt, das angesehen, angefasst und kommuniziert

werden kann (vgl. Freudenthaler-Mayrhofer/Sposato 2017, 209). Ziel der Prototypen ist es, diese in der Praxis zu testen. Die Zielgruppe gibt dabei Rückmeldungen in Bezug auf die Stärken und Schwächen, so dass neue Erkenntnisse gewonnen werden können. Getroffene Annahmen können so im Wochen- oder Monatstakt in Form einer neuen Version am Markt bestätigt oder verworfen werden.

## Durch Experimentieren lernen, mit Ungewissheit umzugehen

Die Experimente zur Marshmallow-Challenge mit Kindern und BWL-Studierenden zeigen, dass Kinder beim Bau des Spaghetti-Turms nicht planerisch vorgehen und dadurch die höchsten und kreativsten Türme bauen. Sie stellen sich der ungewissen Situation, indem sie sofort losbauen (einen ersten Prototypen erstellen), ausprobieren (Annahmen testen) und nachbessern (den Prototypen schrittweise anpassen). Die Kinder nutzen somit das Rapid Prototyping, das wichtig für die Umsetzung einer Blue-Ocean-Strategie ist. Durch das Experimentieren kann auf die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung der Lernenden Einfluss

genommen werden. Das entdeckende und handlungsorientierte Lernen erlaubt es, dass sie sowohl ökonomische Entscheidungsverfahren anwenden als auch deren Grenzen erfahren. Die Marshmallow-Challenge setzt voraus, dass die Lernenden die Fähigkeit entwickeln, die gestellten Anforderungen zu erkennen und neue Möglichkeiten der Herangehensweise nutzen. Dadurch werden sie befähigt, erlernte ökonomische Strukturen auf andere ökonomische Situationen, wie z.B. unternehmerische Strategien, anzuwenden (vgl. Schlösser/ Schuhen 2011, 60).

## Bezug zum Bildungsplan und Kompetenzen

Mit Hilfe des Marshmallow-Experiments zum Einstieg versetzen sich die Lernenden in die Rolle von Manager\*innen bzw. Unternehmer\*innen. Im Rahmen einer Simulation sind sie aufgefordert, unter Zeitdruck einen Spaghetti-Turm zu bauen. Sie wägen Handlungsalternativen ab und entscheiden, welche Baustrategie zum größtmöglichen Erfolg führt. Durch die anschließende Reflexion entdecken sie ökonomische Planungs- und Entscheidungsverfahren, die durch Ambiguitätstoleranz gekennzeichnet sind.

Auf Basis der darauffolgenden Geschäftsideenentwicklung werden die Schüler\*innen und Studierenden befähigt, eine ökonomische Situation (Entwicklung einer Problemlösung für eine bestimmte Zielgruppe) unter Anwendung unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Instrumente zu analysieren und Handlungsalternativen aus unternehmerischer Sicht abzuleiten. Sie reflektieren die Anwendung unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Instrumente wie der BCG-Matrix und des Vier-Aktionen-Quadrats in Bezug auf den Innovationsgrad ihrer Geschäftsideen und ordnen ihre Ergebnisse der Red-Ocean- bzw. der Blue-Ocean-Strategie zu. Unter Abgrenzung von Unsicherheit und Ungewissheit reflektieren sie ihre ökonomischen Entscheidungen und antizipieren daraus mögliche langfristige Folgen für unternehmerischen Erfolg (vgl. Bildungsplan BW 2016 Dimension I, 6).



## Quellenverzeichnis

- *Bijedic, Teita 2013: Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit im Rahmen einer Entrepreneurship Education. München: Rainer Hamp Verlag.*
- *Bildungsplan 2016: Sekundarstufe I, Wirtschaft und Berufs- und Studienorientierung. Online: <http://www.bildungsplaene-bw.de/Lde/LS/BP2016BW/ALLG/SEK1/WBS>.*
- *Europäische Kommission 2013: Aktionsplan Unternehmertum 2020 – Den Unternehmergeist in Europa neu entfachen, Brüssel.*
- *Kim, W. Chan/ Mauborgne, Renee 2015: Der Blaue Ozean als Strategie. München: Hanser.*
- *Mittelstädt, Ewald 2017: Ambiguitätstoleranz. Warum es sich lohnt, zu lernen mit Ungewissheit umzugehen. In: RKW Magazin 3/2017.*
- *Mittelstädt, Ewald/ Wiepcke, Claudia 2018: Design Thinking. In: Unterricht Wirtschaft/ Politik 4/2018.*
- *Schlösser, Jürgen/ Schuhen, Michael 2011: Mit ökonomischen Experimenten Wirtschaft erleben. In: Retzmann, Thomas (Hg.): Methodentraining für den Ökonomieunterricht II. Schwalbach/ Ts., S. 57-74.*
- *Uebernicker, Falk et al. 2015: Design Thinking – Das Handbuch. Frankfurter Allgemeine Buch.*
- *Wiepcke, Claudia 2012: Gründungserziehung. In: May, Hermann/ Wiepcke, Claudia (Hg.): Lexikon der ökonomischen Bildung. München, S. 61-64.*
- *Wujec, Tom 2010: TED Talks. Online: [www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_build\\_a\\_tower?language=de#t-212002](http://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower?language=de#t-212002), 20.07.2018.*

# 3 Anweisungen zur Durchführung

## Teil 1: Experiment – ohne Differenzierung

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bereiten Sie vor Beginn des Seminars das Material für die Gruppen á 4 Personen vor. Sie benötigen pro Gruppe 1 Meter Bindfaden, 1 Meter Klebeband, 1 Schere, 20 Spaghetti und 1 Marshmallow.</li> <li>– Bereiten Sie ggf. schon Gruppenarbeitsplätze vor. Die Tische, an denen die Gruppen sitzen, sollten leer sein.</li> </ul>	5'
Hinführung zum Thema	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erklären Sie den Lernenden, dass das die Stunde mit einem Wettbewerb, der Marshmallow-Challenge, beginnt.</li> <li>– Jede Gruppe erhält das Material und soll innerhalb von 18 Minuten einen Spaghetti-Turm bauen. Die Gruppe, deren Marshmallow auf dem höchsten Turm sitzt, hat gewonnen. (Halten Sie einen Preis, z.B. Süßigkeiten bereit).</li> </ul>	5'
Durchführung der Marshmallow-Challenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Starten Sie die Marshmallow-Challenge. Die Gruppen holen sich die vorbereiteten Materialien an den Gruppentisch.</li> <li>– Machen Sie, wenn möglich, schnelle laute Musik an, um die Motivation der Gruppen zu steigern.</li> <li>– Visualisieren Sie sichtbar einen Timer, damit die Gruppen den Zeitverlauf wahrnehmen.</li> <li>– Stoppen Sie nach 18 Minuten die Challenge.</li> </ul>	18'
Messung und Bewertung der Spaghetti-Türme	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Messen Sie die Spaghetti-Türme der Gruppen und visualisieren Sie die Ergebnisse an der Tafel.</li> <li>– Zeichnen Sie die Gruppe mit dem höchsten Turm mit dem Preis aus.</li> </ul>	8'
Reflexion des Experiments	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zur Reflexion des Experiments schreiben die Lernenden ein kurzes Protokoll (M1).</li> </ul>	7'
		= 45 Min.



## Teil 2: Geschäftsideenentwicklung

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Belassen Sie die bereits gebildeten Gruppen an ihren Tischen und unterteilen Sie die Klasse noch mal in zwei Hälften (Teil A und B).</li> <li>– die Gruppen aus Teil A bearbeiten das Material M2 und M3</li> <li>– die Gruppen aus Teil B bearbeiten das Material M2 und M4</li> <li>– Verteilen Sie das Material mindestens 2x pro Gruppentisch und fordern Sie die Lernenden auf, dieses zu bearbeiten.</li> </ul>	3'
Entwicklung einer Geschäftsidee	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Gruppen bearbeiten das Material und entwickeln auf dieser Basis eine Geschäftsidee.</li> <li>– Klassenhälfte A entwickelt eine Geschäftsidee auf Basis der BCG-Matrix, die der Red-Ocean-Strategie zugeordnet wird.</li> <li>– Klassenhälfte B entwickelt eine Geschäftsidee auf Basis des Vier-Aktionen-Quadrats, das der Blue-Ocean-Strategie zugeordnet wird.</li> </ul>	30'
Visualisierung auf dem Poster und Verfassen einer Geschichte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fordern Sie die Lernenden auf, die entwickelte Geschäftsidee auf einem Poster zu visualisieren und sich dazu eine Unternehmensgeschichte auszudenken.</li> </ul>	15'
Präsentation der Geschäftsideen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Lernenden präsentieren die Geschäftsideen in Form einer Geschichte vor dem Plenum. Hängen Sie die Plakate gut sichtbar in der Klasse auf.</li> <li>– Verteilen Sie pro Gruppe das Arbeitsblatt M5. Die Gruppen sollen jeweils die Geschäftsideen der anderen Gruppen bewerten.</li> <li>– Wenn die Zeit knapp ist, lassen Sie mindestens 1 oder 2 Gruppen aus jeder Klassenhälfte präsentieren.</li> </ul>	20'
Bewertung der Geschäftsideen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sammeln Sie die Bewertungen der Gruppen auf Ihrem Bewertungsbogen M6 und geben Sie beide Siegergruppen aus Teil A und Teil B bekannt.</li> <li>– Lassen Sie die Plakate der Siegergruppen im Klassenraum hängen.</li> </ul>	3'
 = 70 Min.		

### Teil 3: Reflexion

Unterrichtsphase	Hinweise zur Umsetzung	Minuten
Einführung in die Red-Ocean- und Blue-Ocean-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verteilen Sie 2x pro Gruppe das Material M7</li> <li>– Fordern Sie die Teilnehmenden auf, den Informationstext zu lesen.</li> <li>– Hängen Sie währenddessen je eine Geschäftsidee (Plakat) auf, die am stärksten die Red-Ocean- und die Blue-Ocean-Strategie widerspiegeln.</li> <li>– Fordern Sie die Gruppen auf, die Aufgabe zu lösen und werten diese im Plenum aus.</li> </ul>	15'
Reflexion Marshmallow-Experiment	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verteilen Sie 2x pro Gruppe das Material M8.</li> <li>– Lassen Sie die Gruppen die Aufgabe lösen.</li> </ul>	10'
Abschließende Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bilden Sie mit allen Teilnehmenden einen Stehkreis im Klassenraum (mit dem Arbeitsblatt M8).</li> <li>– Fordern Sie jeden der Reihe nach auf, zur Lösung aus M8 Stellung zu nehmen.</li> <li>– Die Teilnehmenden sollen sich anhand der eigenen Turmhöhe mit den Kindern oder Studierenden vergleichen und ableiten, ob ihre Baustrategie eher strukturiert und geplant (Red Ocean) oder zufällig und ungewiss (Blue Ocean) war.</li> </ul>	15'
= 40 Min. 		



## M2

# Das Fahrrad – Zahlen, Daten, Fakten, Trends

Ein Fahrrad (kurz ‚Rad‘ oder in der Schweiz ‚Velo‘) ist ein mindestens zweirädriges Fahrzeug, dessen Räder hintereinander angeordnet sind. Es wird durch das Treten von Pedalen mechanisch oder per Elektromotor angetrieben. Es gibt Sonderformen wie das Tandemrad für zwei oder mehr Personen, das Dreirad für Kinder oder Senior\*innen, zwei- oder dreirädrige Liegeräder, Fahrradrikschas und Fahrradtaxi oder auch Experimentalfahrräder. Das Fahrrad hat eine lange Geschichte, die bis 1420 zurückreicht.

### Bedeutung und Nutzen des Radverkehrs

Das Fahrrad erlebt seit vielen Jahren einen Wandel. Fahrradfahren liegt im Trend und hat nicht mehr den Ruf des billigen Verkehrsmittels für diejenigen, die sich kein Auto leisten können. **Es fungiert als Verkehrsmittel** zur Arbeit, als Familienfahrzeug für den Transport von Kindern, für Besorgungen, wird in der Freizeit und dienstlich zur Ausübung eines Berufs genutzt. Es gilt als Alternative zum Auto, um Staus und Parkplatzmangel auszuweichen. Daneben gilt **Fahrradfahren als preisgünstigere und schnellere Alternative** im Stadtverkehr. **Gesundheitlich betrachtet**, gilt Fahrradfahren als eine gelenkschonende Bewegung. Sie fördert Ausdauer, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden, beugt Krankheiten und Beschwerden vor und aktiviert den Fettstoffwechsel. Bei Kindern und Jugendlichen werden das Konzentrations- und Wahrnehmungsvermögen, die Entwicklung ihrer motorischen Fähigkeiten sowie ihr Gleichgewichts- und Orientierungssinn gefördert. Politisch ist der Radverkehr Bestandteil vieler Strategien zum **Klimaschutz**. Radfahren ist emissionsfrei und trägt zur Minderung von Lärm, Feinstaub, Stickoxid sowie Kohlendioxid bei. Fahrradfreundlichkeit gilt als wichtiger **Standortfaktor**. Der **wirtschaftliche Nutzen** des Fahrrads ist sehr vielseitig. Es wird im Transport-, Kurier- und Lieferdienst eingesetzt. Vom Handel und der Produktion von Fahrrädern und Zulieferartikeln leben viele kleine und mittelständische Unternehmen. Daneben profitieren viele Branchen vom boomenden Fahrradtourismus.

### Der Fahrradmarkt

Der Fahrradbestand in Deutschland wächst stetig. Er betrug 2017 73,5 Mio. Stück, so dass 80% der deutschen Haushalte mindestens ein Fahrrad besitzt. Produkte aus Deutschland verzeichnen durch ihre Innovationen und Qualität seit vielen Jahren neue Umsatzrekorde am Markt für Fahrräder, E-Bikes sowie Komponenten und Zubehör. Der **Umsatz** bei Fahrrädern und E-Bikes wurde im Jahr 2017 um 3,2% auf 2,69 Mrd. Euro gesteigert. Der **Absatz** dieser Produkte betrug 2017 3,85 Mio. Stück. Die Umsatzsteigerung hängt mit dem gestiegenen **durchschnittlichen Verkaufspreis pro Fahrrad** zusammen. Dieser lag 2017 bei 698,- Euro. Konsument\*innen entscheiden sich zunehmend für Produkte mit hoher Qualität und Ausstattung, die eine verlängerte Nutzungsdauer versprechen. Günstige Fahrräder (von Discountern) wurden 2017 weniger nachgefragt als in den Jahren zuvor. Während Trekkingräder und Mountainbikes viele Jahre zu den beliebtesten Zweirädern gehörten, wurden sie 2015 von den E-Bikes abgelöst. Ihre Absatzzahlen sowie die der City- und Urbanräder sind leicht zurückgegangen. Wachsend ist der Markt für **Sonderfahrräder** wie Cargobikes, Liegeräder oder Singlespeed (Eingang-Fahrrad) sowie für Fahrradanhänger für den Transport von Kindern. Auch Kinder- und Jugendfahrräder, Renn- und Reiseräder sind gleichbleibend beliebt.

### Das E-Bike

Das E-Bike gilt als derzeitiger Innovationsmotor in der Branche. 2017 wurden 720.000 Stück verkauft, was einen Anteil von 19% am Fahrradmarkt ausmacht. Langfristig wird ein Marktanteil von bis zu 35% prognostiziert. Als Gründe für den E-Bike-Boom werden die hohe Modellvielfalt, das herausragende Design, die innovative Weiterentwicklung in der Antriebs- und Batterietechnologie sowie interessante und neue Geschäftsmodelle in Bezug auf das E-Bike (z.B. Leasing, Bikesharing) genannt.

→ Quelle: <http://www.ziv-zweirad.de/marktdaten/>, 2018



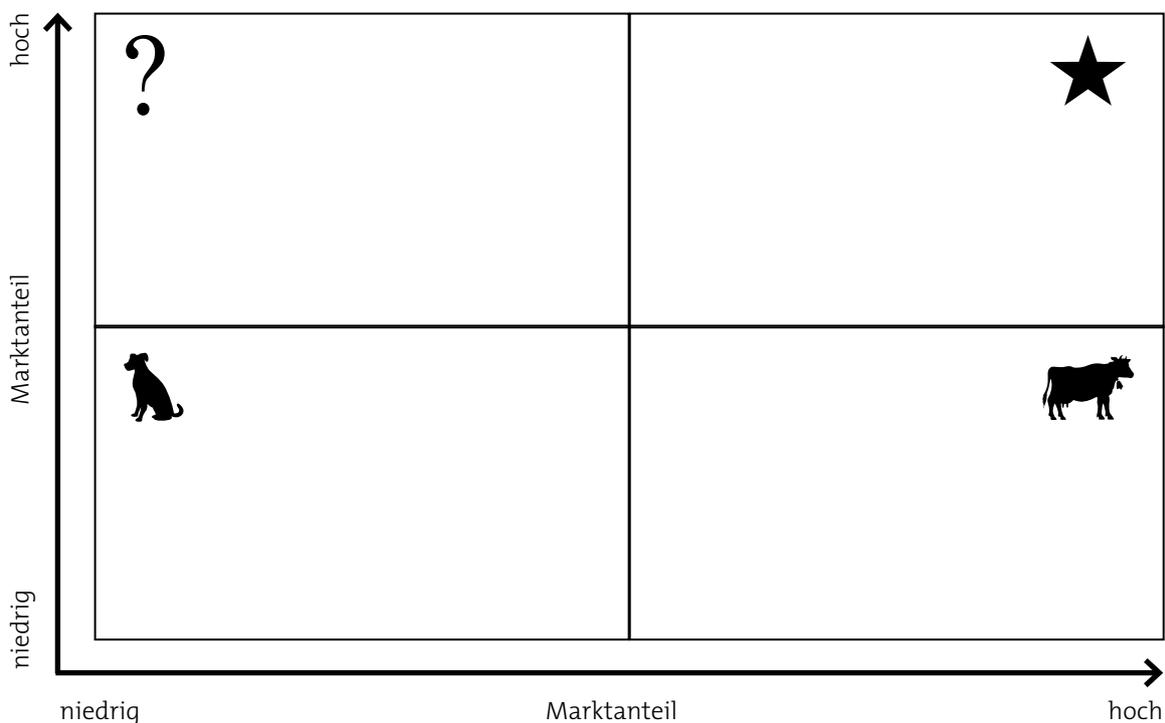
### M3

## Analyse des Fahrradmarktes anhand der Boston Consulting Group Matrix

Die Boston Consulting Group Matrix (kurz BCG-Matrix), auch Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio genannt, wurde in den 1960er Jahren von der Unternehmensberatungsfirma Boston Consulting

entwickelt und dient im Rahmen des strategischen Controllings als Instrument zur Produktplanung, -steuerung und -kontrolle.

Die BCG-Matrix besteht aus vier Feldern:



#### Die Felder haben ganz bestimmte Bezeichnungen.

**🐕 Poor dogs:** Die Produkte sind die Sorgenkinder des Unternehmens, da sie ein geringes Marktwachstum und einen geringen Marktanteil haben.

**? Question Marks:** Gelten als Nachwuchsprodukte und befinden sich in der Einführungsphase. Ihr Marktanteil und das Marktwachstum sind noch sehr gering, der Markt hat jedoch Wachstumspotenzial. Da man nicht weiß, wie sich diese Produkte entwickeln, bezeichnet man sie als Question Marks (Fragezeichen).

**★ Stars:** Die Produkte sind die Hoffnungsträger des Unternehmens, da sie ein hohes Marktwachstum besitzen, in das man einerseits viel investieren muss, andererseits aber auch einen hohen Marktanteil besitzt, so dass hohe Gewinne ermöglicht werden.

**🐮 Cash Cow:** Die Produkte befinden sich in der Sättigungsphase. Sie besitzen ein geringes Marktwachstum, wodurch wenig investiert werden muss. Gleichzeitig besitzen sie einen hohen Marktanteil, der hohe Gewinne einbringt.



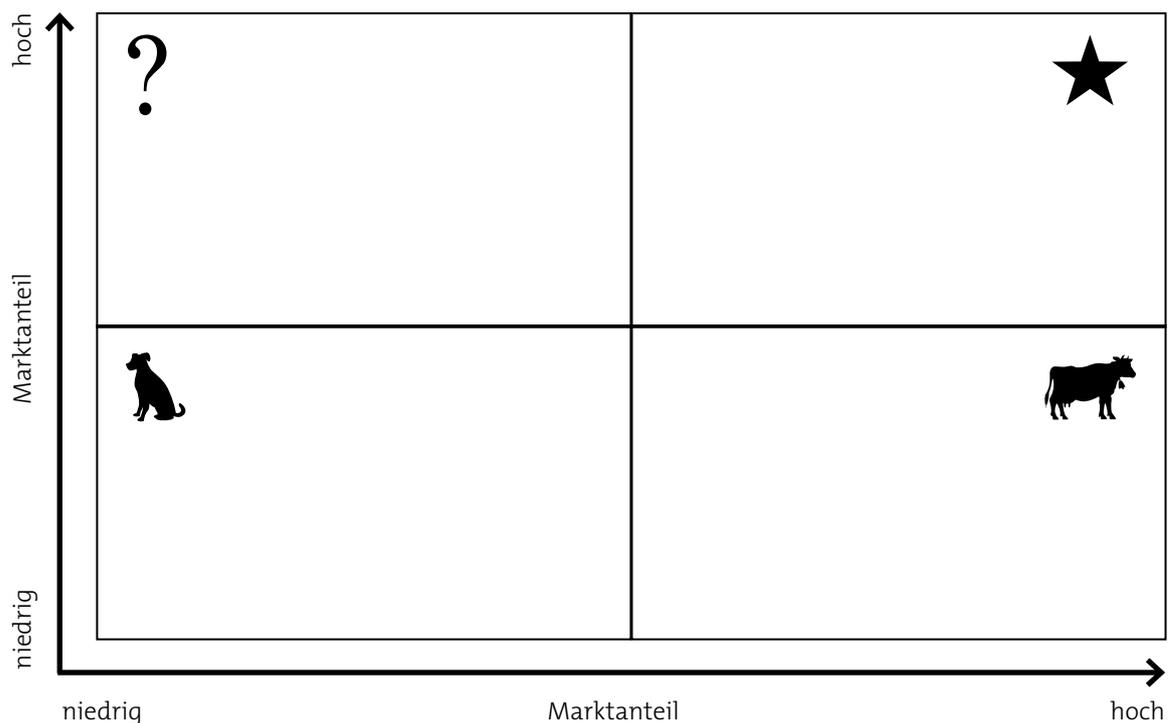
## Aufgaben:

Lest zunächst alle Aufgaben durch, um ein Gesamtbild über den Fall zu bekommen.

Ihr gehört zur Geschäftsführung des seit 1885 bestehenden Fahrradunternehmens ‚BLIX‘. Das Unternehmen gehört zu den ältesten Fahrradherstellern in Deutschland. Gerade bei den älteren Generationen ist die Marke sehr beliebt und gefragt. Auch jüngere Personen legen viel Wert auf Qualität, so dass BLIX bei den Trekkingrädern ihre erste Wahl ist. Die Auswahl fängt bei 500 € für ein einfaches Damenrad an und endet bei höheren 4-stelligen Beträgen für E-Bikes.

- 1) **Analysiert in der Gruppe den Fahrradmarkt mit Hilfe der BCG-Matrix. Begründet die Zuordnung der Fahrradmodelle innerhalb der vier Felder.**

**Ordnet bei der Analyse des Fahrradmarktes folgende Fahrräder in die Matrix ein: Discount-Fahrräder, Trekkingfahrräder, E-Bikes und Sonderfahrräder wie z.B. Liegeräder oder Fahrradanhänger für den Transport von Kindern.**







- 3) **Visualisiert Eure neue Geschäftsidee und Marktstrategie auf einem Plakat. Bettet die Marktstrategie in eine Geschichte über Euer Unternehmen ‚BLIX‘ ein und erzählt, wie Ihr dabei die Unternehmenswerte pflegt, z.B. legt Euer Unternehmen seit vielen Jahren Wert auf einheimische Produktion, um die deutsche Wirtschaft zu unterstützen und in Deutschland Arbeitsplätze zu sichern. Weitere Werte können sein: Fairness, Gerechtigkeit, Förderung der Gesundheit, Umweltschutz, etc.**

Notiert hier die Geschichte Eures Unternehmens und die neue Geschäftsidee

Gründungsjahr: .....

Unternehmenswerte: .....

Euer Produkt: .....

Was kann das Team besonders gut: .....

Zukünftige Ziele: .....

Werbeslogan für das Produkt: .....

- 4) **Präsentiert Eure Geschäftsidee (Plakat) vor dem Plenum und erzählt dabei Eure Unternehmensgeschichte. Erklärt der Klasse auch, was die BCG-Matrix ist und wie Ihr auf Basis dieser Marktanalyse die Geschäftsidee entwickelt habt. Ihr habt 5 Minuten Zeit.**



## M4

### Die strategische Kontur des Fahrradmarktes

#### Euer Startup-Unternehmen

Ihr seid ein Startup-Unternehmen. Der Begriff ‚Startup‘ stammt aus dem Englischen und bezeichnet ein Unternehmen, das kürzlich gegründet wurde und sich durch innovative Geschäftsideen auszeichnet. Euer Ziel ist es, den Fahrradmarkt zu revolutionieren.

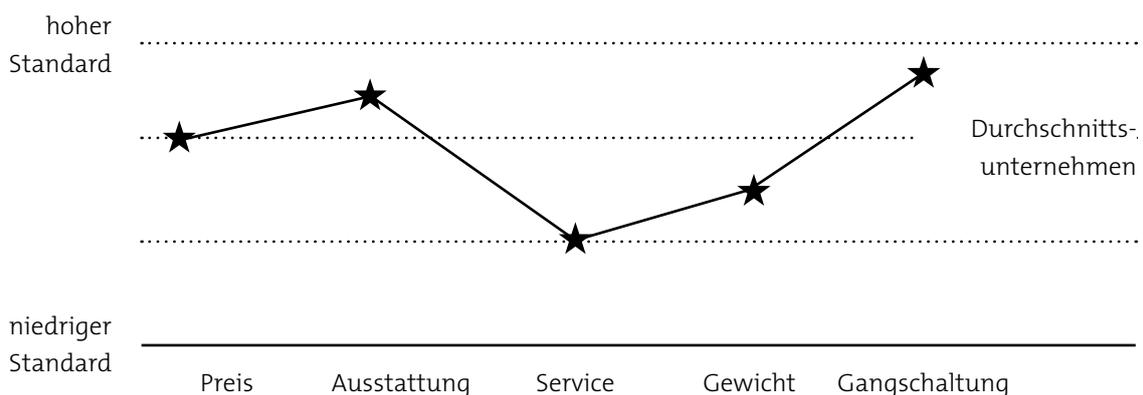
#### Die strategische Kontur des Fahrradmarktes

Die ‚Strategische Kontur‘ eines Unternehmens bildet den aktuellen Stand eines Unternehmens bzw. einer Branche ab. Sie zeigt, wie ein Unternehmen seine Ressourcen auf unterschiedliche Merkmale eines Produktes verteilt und was die Kundschaft derzeit am Markt bekommt. Um diese Merkmale darzustellen, bedient man sich einer Nutzenkurve (strategische Kontur). Anhand der Nutzenkurve erkennt man, ob man dieselben Produkte und Dienstleistungen wie die Konkurrenten am Markt anbietet. Falls die eigene Nutzenkurve der Konkurrenz ähnelt, gilt es, sich umzuorientieren. Grenzt Euch mit Eurer Nutzenkurve ab – weg von der vorherrschenden Kundschaft, hin zur Nicht-Kundschaft. Nur so kann man einen neuen Markt erschließen.

Als derzeit wichtigste Merkmale eines Fahrrads gelten folgende:

Preis	Qualität	Rahmenmaterial	Gewicht
Rahmenhöhe	Reifengröße	Bremssystem	Schaltungstyp
Anzahl Gänge	Beleuchtung	Ausstattung (Klingel, Ständer)	Federung
Sattel	Technik	Sicherheit	Versicherung
Bequemlichkeit Komfort	Nachhaltigkeit	Social Media	Lifestyle

Die strategische Kontur des durchschnittlichen Fahrradmarktes kann wie folgt abgebildet werden:

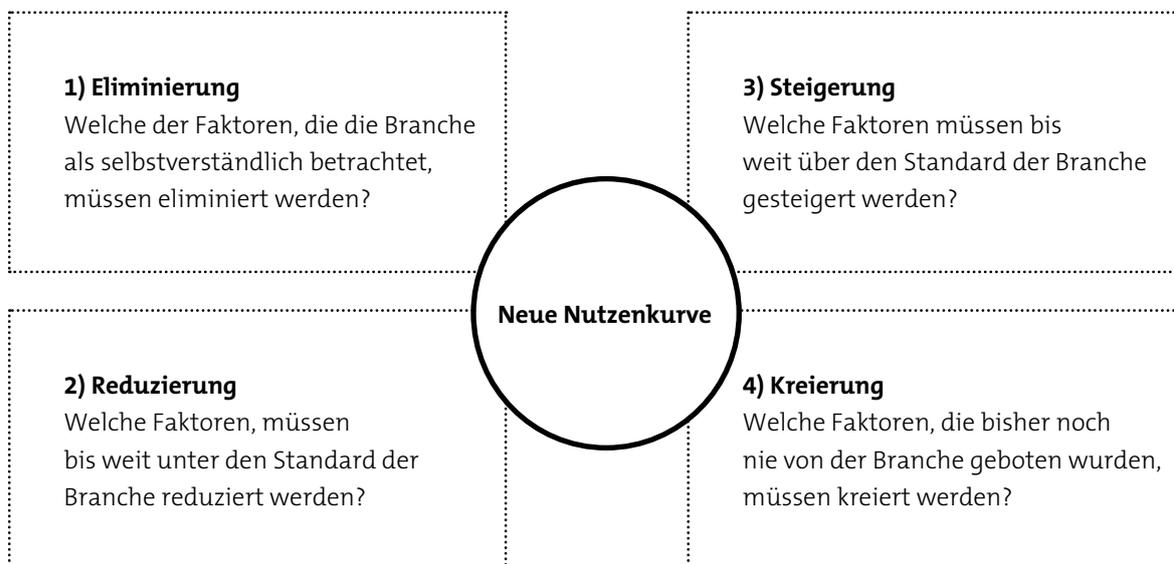


Beschreibung: Da der durchschnittliche Verkaufspreis pro Fahrrad steigt und die Deutschen immer mehr Wert auf Qualität und Haltbarkeit legen, hat der Preis eines Fahrrads einen hohen Standard. Dies entspricht gleichzeitig einem hohen Standard bei der Ausstattung. Da ca. 40% der Fahrräder über Onlinehändler\*innen verkauft werden, hat der Service eine geringe Bedeutung und somit einen niedrigeren Standard. In Deutschland gelten Fahrräder noch als recht schwer, so dass ein mittlerer Standard zugrunde gelegt werden kann. Die fortgeschrittene technische Entwicklung führt zu einem hohen Standard bei der Gangschaltung.



## Analyse des Fahrradmarktes anhand des Vier-Aktionen-Quadrats

Das Vier-Aktionen-Quadrat dient dazu, anhand von vier Schlüsselfragen die bestehende Branche des eigenen Unternehmens zu prüfen. Dadurch soll der Nutzen für die Kundschaft bestimmt und verbessert werden.



Die erste Frage zwingt Euch, über die **Eliminierung** von Faktoren, auf denen der Wettbewerb der Branche beruht, nachzudenken. Sie werden häufig als selbstverständlich betrachtet, obwohl sie keinen Nutzen mehr haben.

Die Frage nach der **Reduzierung** untersucht, ob Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen des Wettbewerbs zu stark verfeinert wurden. Unternehmen bieten der Kundschaft unter Umständen zu viel, was zu hohen Kosten führt.

Mit der Frage nach der **Steigerung** soll herausgefunden werden, welche bisherigen Faktoren bis weit über den jetzigen Standard der Branche gesteigert werden können.

Die Frage nach der **Kreierung** zielt darauf, völlig neue Nutzen-Quellen für die Kundschaft zu entdecken. Dadurch wird eine neue Nachfrage geschaffen und die Preisgestaltung der Branche verändert.



## Aufgaben:

### 1) Beantwortet in der Gruppe folgende Fragen über den Fahrradmarkt:

Welche der Faktoren, die die Branche als selbstverständlich betrachtet, müssen **eliminiert** werden?

---

---

---

Welche Faktoren müssen bis weit **unter** den Standard der Branche **reduziert** werden?

---

---

---

Welche Faktoren müssen bis weit **über** den Standard der Branche **gesteigert** werden?

---

---

---

Welche Faktoren, die bisher noch nie von der Branche geboten wurden, müssen **kreiert** werden?

---

---

---





- 2) Formuliert in der Gruppe für jeden Bereich konkrete Schlüsselaktivitäten für die Fahrradbranche, z.B. Kreierung: Ein Fahrrad mit eingebautem sprachgesteuerten, internetbasierten intelligenten persönlichen Assistenten, mit dem man bereits auf dem Weg zur Arbeit Termine für den Tag planen kann.

Eliminierung	Steigerung
Reduzierung	Kreierung

- 3) Welche konkrete Geschäftsidee resultiert aus der Darstellung im Vier-Aktionen-Format?

.....

.....

.....

- 4) Visualisiert Eure neue Geschäftsidee und Marktstrategie auf einem Plakat.



**5) Bettet die Marktstrategie in eine Geschichte über Euer Unternehmen ein und erzählt, wie Ihr dabei die Unternehmenswerte pflegt. Unternehmenswerte können sein: hohe Qualität, hippes und stylisches Design, Nachhaltigkeit, Zuverlässigkeit, Lifestyle, Gesundheit, Gerechtigkeit ...**

Notiert hier die Geschichte Eures Unternehmens und die neue Geschäftsidee

Gründungsjahr: .....

Gründungsteam: .....

Erstes Produkt: .....

Was kann das Team besonders gut: .....

.....

Unternehmenswerte: .....

.....

Zukünftige Ziele: .....

.....

Werbeslogan für das Produkt: .....

.....

**6) Präsentiert Eure Geschäftsidee (Plakat) vor dem Plenum und erzählt dabei Eure Unternehmensgeschichte. Ihr habt 5 Minuten Zeit.**



## M5

### Bewertung der Geschäftsideen

**Bewertet die Geschäftsideen der anderen Gruppen in zwei Kategorien!**

Name Gruppe 1: .....

Kriterium	Vergebe 1-10 Punkte
Wie einzigartig ist die neue Geschäftsidee?	
Wie gut und überzeugend war die präsentierte Geschäftsidee?	
<b>Punkte gesamt:</b>	

Name Gruppe 2: .....

Kriterium	Vergebe 1-10 Punkte
Wie einzigartig ist die neue Geschäftsidee?	
Wie gut und überzeugend war die präsentierte Geschäftsidee?	
<b>Punkte gesamt:</b>	

Name Gruppe 3: .....

Kriterium	Vergebe 1-10 Punkte
Wie einzigartig ist die neue Geschäftsidee?	
Wie gut und überzeugend war die präsentierte Geschäftsidee?	
<b>Punkte gesamt:</b>	

Name Gruppe 4: .....

Kriterium	Vergebe 1-10 Punkte
Wie einzigartig ist die neue Geschäftsidee?	
Wie gut und überzeugend war die präsentierte Geschäftsidee?	
<b>Punkte gesamt:</b>	

Name Gruppe 5: .....

Kriterium	Vergebe 1-10 Punkte
Wie einzigartig ist die neue Geschäftsidee?	
Wie gut und überzeugend war die präsentierte Geschäftsidee?	
<b>Punkte gesamt:</b>	



## M6

### Bewertungsbogen für die Auswertung der Geschäftsideen für die Lehrkraft

Einzelbewertungen für die Gruppen	Punkte	Gesamt-punktzahl								
Gruppe 1										
Gruppe 2										
Gruppe 3										
Gruppe 4										
Gruppe 5										
Gruppe 6										
Gruppe 7										
Gruppe 8										
Gruppe 9										
Gruppe 10										
<b>Die meisten Punkte hat Gruppe:</b>										



## M7

### Red-Ocean- oder Blue-Ocean-Strategie?

#### Red-Ocean- und Blue-Ocean-Strategie

Die Blue-Ocean-Strategie beschäftigt sich mit disruptive Verbesserungen von Produkten bzw. Produktideen. Disruption bedeutet „Zerstörung, Unterbrechung“ und beinhaltet einen Prozess, bei dem ein Geschäftsmodell einer Branche oder sogar ein ganzer Markt eines Produktes von einer neuen Innovation abgelöst wird. Ein Beispiel hierfür ist die Musikbranche. So werden die Musik-CDs derzeit vom Musikstreaming verdrängt. Die Innovation liegt darin, dass die Musikvielfalt und -verfügbarkeit über den Branchenstandard hinaus maximiert wurde. Während man z.B. 10 CDs zu Hause im Regal hat, kann man durch das Musikstreaming hunderte von

Alben hören. Ein weiteres innovatives Kriterium ist, dass nicht mehr nach neuer Musik gesucht werden muss, sondern die neue Musik ‚einen selbst findet‘.

Die Blue-Ocean-Strategie unterteilt Märkte in **Rote Ozeane** und **Blaue Ozeane**. Die **Blauen Ozeane** umfassen zukünftige, noch zu schaffende Märkte, in denen es noch keinen Wettbewerb gibt. Ziel einer Blue-Ocean-Strategie ist es, einen neuen Nutzen für die Kundschaft zu erschaffen (Nutzeninnovation). **Rote Ozeane** umfassen hingegen den gesamten bereits bestehenden Wettbewerb. Hier gilt es, die existierende Nachfrage zu nutzen und zu steigern, um sich im bestehenden Wettbewerb zu behaupten.

#### Aufgabe:

**Ordnet die von der Lehrkraft ausgewählten Geschäftsideen den Merkmalen in der Tabelle zu. Schreibt in das zutreffende Feld jeweils ‚Geschäftsidee 1‘ oder ‚Geschäftsidee 2‘.**

Merkmale	Red-Ocean	Blue-Ocean
Neuheit der Idee	Die Geschäftsidee ist den bereits am Markt etablierten Produkten sehr ähnlich. Sie orientiert sich an bereits erfolgreichen Produkten. <input type="checkbox"/>	Die Geschäftsidee ist neu, sie ist einzigartig. <input type="checkbox"/>
Wettbewerb	Die Geschäftsidee konzentriert sich auf den bestehenden Wettbewerb. Es gibt starke Konkurrenz in dem Bereich. <input type="checkbox"/>	Die Innovation ist neu, es gibt noch keinen Markt dafür und somit auch kaum Wettbewerb. <input type="checkbox"/>
Nutzen für die Kundschaft	Der Nutzen der Kundschaft steht nicht im Vordergrund, es gilt den Wettbewerb zu schlagen. <input type="checkbox"/>	Die Innovation erfüllt einen neuen Nutzen für die Kundschaft. <input type="checkbox"/>
Die Zukunft ist ungewiss	Da der Markt für die neue Geschäftsidee bekannt ist, sind alle Entscheidungen gut planbar. <input type="checkbox"/>	Da der Markt für die neue Geschäftsidee neu ist, ist die Einführung der Innovation ungewiss und unterliegt unvorhersehbaren Entscheidungen. <input type="checkbox"/>

## M8

### Das Marshmallow-Experiment

#### Marshmallow-Experiment

Der Wissenschaftler Tom Wujec untersuchte bei dem Marshmallow-Wettbewerb die Erfolgsrate bei unterschiedlichen Teams. Die höchsten Türme mit 75 cm Durchschnittshöhe werden von Kindergartenkindern gebaut. Topmanager\*innen bauen im Durchschnitt 60 cm hohe Türme. Die niedrigsten Türme mit einer Durchschnittshöhe von 25 cm werden von Wirtschaftsstudenten gebaut. Wujec begründet die unterschiedlichen Erfolgsquoten mit unterschiedlichen Herangehensweisen. Während die Kinder nicht diskutieren, sondern sofort losbauen, Baustrategien direkt ausprobieren, nachbessern und zerbrochene Spaghetti erneut einsetzen, erreichen sie am Ende stabile und hohe Türme. Die Wirtschaftsstudent\*innen dagegen diskutieren zuerst Baupläne und suchen nach ‚perfekten Lösungen‘. Dadurch verlieren sie Zeit. Wenn sie am Ende der 18 Minuten das Marshmallow auf die Spitze setzen, bricht der Turm zusammen. Es bleibt keine Zeit für einen erneuten Versuch.

#### Aufgaben:

- 1) Lest den Informationstext.
- 2) Ordnet die Baustrategie der Kinder und der Wirtschaftsstudenten der Blue-Ocean- bzw. der Red-Ocean-Strategie zu. Begründet Eure Zuordnung.
- 3) Ordnet Euer eigenes Gruppenverhalten während des Marshmallow-Wettbewerbs einer der beiden Strategien zu. Nehmt dabei Euer Protokoll (M1) zur Hilfe.

	Red-Ocean-Strategie	Blue-Ocean-Strategie	Höhe der Türme in cm
Kinder			
Wirtschaftsstudenten			
Unsere eigene Gruppe			



# 5 Lösungsbeispiele

## M2

### Die wichtigsten Entwicklungen auf dem Fahrradmarkt

#### Der Fahrradmarkt:

- Stetig wachsender Fahrradbestand/ Fahrradmarkt in Deutschland
- Deutsche Fahrräder sind durch Innovation und Qualität gekennzeichnet.
- Deutsche entscheiden sich zunehmend für Fahrräder mit hoher Qualität und Ausstattung, wodurch der Durchschnittspreis pro Fahrrad stetig steigt.
- Discount-Fahrräder werden immer weniger nachgefragt.
- Trekkingräder und Mountainbikes gehörten viele Jahre zu den Beliebtesten, ihre Verkaufszahlen sind derzeit leicht rückläufig.
- Sonderfahrräder werden immer beliebter.
- Stark wachsend ist der Markt für E-Bikes, er gilt derzeit als Innovationsmotor der Branche.

## M3

### Aufgabe 1



# Betriebe erkunden

## Forschendes Lernen fördern

**Materialien zur Diskussion in Fachkonferenzen,  
schulischen Arbeitsgruppen und universitären  
Fachseminaren**

Autor:  
Jun.-Prof. Dr. Michael Weyland,  
Pädagogische Hochschule Ludwigsburg







# 1 Hintergrundwissen

Im RKW-Grundlagenheft wurde die Konzeption des Schülerbetriebspraktikums als „Entrepreneurship Projekt“ vorgestellt (vgl. Weyland 2018). Es wurde gezeigt, dass sich die didaktische Ausgestaltung des Schülerbetriebspraktikums – als verpflichtender und zeitintensiver Bestandteil jeder Schülerbiographie – bis heute immer noch stark an den berufskundlich orientierten Konzepten der späten 1960er Jahre („Arbeitslehre“) orientiert. Die institutionell abgesicherte Möglichkeit, ausgewählte Aspekte der Praktikumsbetriebe zu analysieren, ökonomische Zusammenhänge zu erkunden und so unverzichtbare Schlüsselqualifikationen wie z. B. Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein zu trainieren, wird hingegen viel zu selten genutzt.

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags soll das Konzept des Betriebspraktikums und der Betriebserkundung als Entrepreneurship-Projekt, wie es im Grundlagenheft skizziert wurde, weiter konkretisiert werden. Die einzelnen Abschnitte können in Teilen oder als Ganzes genutzt werden, um eine Diskussion in Fachkonferenzen und schulischen Arbeitsgruppen anzuregen. Dazu werden im ersten Abschnitt die Kerngedanken des Grundlagen-Aufsatzes in Thesenform zusammengefasst. Darauf aufbauend, wird ein Leitfaden zur kompetenzorientierten Gestaltung von Betriebspraktika vorgelegt,

der ebenfalls als Kopiervorlage zur Vorbereitung der Diskussion genutzt werden kann (Abschnitt 2). Im abschließenden dritten Teil folgt eine Zusammenstellung wesentlicher Aspekte, die bei der Durchführung von Betriebserkundungen im Sinne der Ziele der Entrepreneurship Education berücksichtigt werden sollten.

Die Begrenzungen der nachfolgend dargestellten Innovation liegen im gewachsenen Anspruchsniveau an Schülerinnen und Schüler und in der erschwerten Auswahl passender Praktikumsbetriebe. Der Autor selbst hat für diesen Weg dennoch viele Jahre lang geworben und das Betriebspraktikum am Städtischen Siebengebirgsgymnasium in Bad Honnef Schritt für Schritt, und in enger Abstimmung mit den beteiligten Fachkollegen und den schulischen Gremien im „unternehmerischen“ Sinne umgestaltet. Auf dem Bad-Honnef-Modell basierende, praktisch erprobte und evaluierte Modulelemente zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Betriebserkundungen und Betriebspraktika an allen Schulformen liefern Jacobs et al. (2011a, 2011b), Schuhen et al. (2017a, 2017b, 2017c) sowie Weyland et al. (2019a, 2019b).



## 2 Materialien und Aufgaben

### **A: Vier Thesen zur Neugestaltung des Betriebspraktikums** Kopiervorlage zur Diskussion in Fachkonferenzen und schulischen Arbeitsgruppen

Inwiefern Betriebspraktika und -erkundungen „unternehmerisch“ gestaltet werden können, wurde im RKW-Grundlagenheft (vgl. Weyland 2018) ausführlich dargestellt. Es wurde die fachdidaktisch gebotene Notwendigkeit erläutert, Betriebspraktika und Betriebserkundungen ganz im Sinne der Entrepreneurship Education fortzuentwickeln. Die vier Kerngedanken dieses Ansatzes sollen nachfolgend in Thesenform zusammengefasst werden.

#### These 1:

##### **Berufsfindung steht zu häufig im Vordergrund der unterrichtlichen Bemühungen**

Schülerbetriebspraktika sollten in ihrer ursprünglichen Konzeption primär die Berufsfindung der Schüler erleichtern (Groth et al. 1971; Platte 1986). So orientierten sich die Konzepte der späten 1960er Jahre an den Gegebenheiten damaliger Haupt- und Realschulen. Bis heute dominieren in der Regel berufskundliche Themen die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Betriebspraktikums in allen Schulformen. Dies gilt in der Regel auch für die Gymnasien, an denen das Praktikum in den 1980er Jahren eingeführt wurde. Für zwei bis vier Wochen verlassen die Schülerinnen und Schüler die Schule, um die Bewältigung von verschiedenen beruflichen Tätigkeiten und Aufgaben kennenzulernen, sich mit Problemen der Berufswelt auseinanderzusetzen und die eigenen Berufswahlvorstellungen kritisch zu hinterfragen. Betrachtet man aktuelle ministerielle Vorgaben – wie etwa die im Rahmen des KAoA-Programms entwickelten NRW-Richtlinien zur Berufsorientierung (vgl. KAoA NRW) – sowie daraus resultierende Unterrichtsmaterialien rund um das Thema „Betriebspraktikum“ und „Betriebserkundung“, so wird deutlich, dass die traditionell berufskundliche Orientierung nach wie vor dominiert. Die Förderung von Berufs-

wahlkompetenz bildet bis heute die entscheidende Legitimation für Schülerbetriebspraktika, auch wenn mittlerweile bekannt ist, dass die Auswirkungen dieser frühzeitigen Praxisphasen auf die tatsächliche Berufswahl systematisch überschätzt werden. Das Praktikum fungiert somit an den meisten allgemeinbildenden Schulen gerade nicht als Erkenntnishilfe auf dem Weg zur selbstständigen Erschließung ökonomischer Zusammenhänge und schon gar nicht als Instrument zur Förderung des Unternehmergeistes. Diese Tatsache erscheint insbesondere im Hinblick auf die mittlerweile am meisten nachgefragte Schulform – das Gymnasium – bedenklich, denn Gymnasiasten müssen ihre Berufswahlentscheidung in der Regel erst deutlich später treffen, weshalb eine einseitige Fixierung auf berufskundliche Aspekte am Kern dessen vorbeigeht, was man als „fachdidaktisches Potenzial“ des Betriebspraktikums und der Betriebserkundung bezeichnen könnte.

#### These 2:

##### **Betriebsbesichtigungen werden zu häufig, Erkundungen zu selten praktiziert**

Schülerbetriebspraktika werden häufig ergänzt durch vor- oder nachbereitende Betriebsbesichtigungen lokaler Unternehmen („Betriebstourismus“). Allgemeinbildende ökonomische Fragestellungen werden dabei in der Regel nur am Rande thematisiert, und Aspekte einer Entrepreneurship Education sucht man in den meisten Konzeptionen und Unterrichtsmaterialien vergeblich. Betrachtet man das Betriebspraktikum und die Erkundungen hingegen vorrangig aus dem Blickwinkel einer vertieften ökonomischen Allgemeinbildung (vgl. Schudy 2002), so erscheint eine abweichende didaktische Ausgestaltung sinnvoll: Die Gestaltung des Schülerbetriebspraktikums und der Erkundungen als innovatives Entrepreneurship-Projekt, bei dem Selbstständigkeit

und Eigeninitiative entwickelt werden und das Verantwortungsbewusstsein der Schülerinnen und Schüler systematisch gestärkt wird. Im Zentrum dieser Konzeption stehen mehrere, systematisch geplante, vor- und nachbereitete Betriebserkundungen, die sich deutlich von den weit verbreiteten Betriebsbesichtigungen unterscheiden (vgl. Weyland/Rehm 2013; Zurstrassen 2011).

### These 3:

**Kompetenzorientierte Betriebserkundungen sind für alle Beteiligten äußerst aufwändig, aber lohnenswert**

Während die Schülerinnen und Schüler bei traditionellen Betriebsbesichtigungen nach einem einführenden Vortrag in der Regel passiv bleiben und ohne fachdidaktische Schwerpunktsetzung oder Arbeitsaufträge durch den gesamten Betrieb geführt werden, geht es bei den hier präferierten Erkundungen ganz im Sinne Klafki darum, „...unter bestimmten Fragestellungen in methodisch durchdachter Form in einem bestimmten Wirklichkeitsbereich Informationen einzuholen, um anschließend mithilfe der so gewonnenen Informationen jene Ausgangsfragen beantworten und in Teilantworten zu einem Erkenntniszusammenhang weiterentwickeln zu können“ (Klafki 1970, 86). Um differenzierte Einblicke in die reale Arbeits- und Wirtschaftswelt zu gewinnen, werden von den beteiligten Schülerinnen und Schülern selbst entwickelte Fragestellungen durch intensives Beobachten oder Befragen der Mitarbeiter selbstständig – zumeist in Kleingruppen – bearbeitet. In einem fächerübergreifend-sozialwissenschaftlichen und zugleich „lebensvorbereitenden“ Sinne ergibt sich so die Möglichkeit, fundamentale Methoden der empirischen Sozialforschung im Unterricht zu trainieren. Dazu zählen insbesondere folgende Methoden: die Formulierung einer Forschungsfrage und die möglichst präzise Formulierung von Forschungshypothesen; die Festlegung der Forschungsmethodik; die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Interviews sowie schriftlichen Befragungen

und Beobachtungen; die Anwendung elementarer Messverfahren (inklusive Operationalisierung, Indikatorenauswahl); die Interpretation von Korrelationen, Trends und Kausalitäten auf Grundlage der Datenerhebungen; die Diskussion der Grenzen sozialwissenschaftlicher Theoriebildung und Hypothesenüberprüfung.

### These 4:

**Die Schülerrolle wandelt sich vom passiv-konsumorientierten Berufswähler zum unternehmerisch-aufgeklärten Wirtschaftsbürger**

Insbesondere das Zusammenstellen erhobener Daten zu einem visualisierten Ergebnis gehört zu den wissenschaftspropädeutisch relevanten und zugleich „lebensvorbereitenden“ sozialwissenschaftlichen Methoden, denn dabei entsteht ein Sinn dafür, entsprechend präparierten Daten aus fremden Quellen, das Rezept von Aufmachung und Informationsauswahl anzusehen. Statistiken und Schaubilder werden im Unterricht daraufhin überprüft, was sie über die Intentionen des Autors aussagen. Nichtgenanntes kann dabei ebenso eine Rolle spielen wie graphische Hervorhebungen oder mathematische Gewichtungen. Eine „produktionsorientierte“ und nicht nur rezeptive Beschäftigung mit selbstständig erhobenen Daten eröffnet darüber hinaus die Chance, einzelne statistische Verfahren der Datenauswertung kennenzulernen und zu simulieren. Mithilfe der auf diese Weise eingeübten Fachmethoden sind dann während des Praktikums selbst berufliche Tätigkeiten, Arbeitsmittel, Fertigungsabläufe sowie technische, ökonomische oder organisatorische Prinzipien beobachtbar. Der Schwerpunkt der Praxisphase besteht darin, diese Prinzipien systematisch und zugleich exemplarisch zu erschließen. Das Betriebspraktikum und die vorauslaufenden Betriebserkundungen werden somit als Chance begriffen, verzerrte Wahrnehmungen der sozioökonomischen Umwelt auf Schülerseite zu korrigieren und die Lernenden zur selbstständigen Erschließung wirtschaftlicher Zusammenhänge anzuleiten.



## **B: Anregungen zur kompetenzorientierten Gestaltung des Betriebspraktikums**

Kopiervorlage zur Diskussion in Fachkonferenzen und schulischen Arbeitsgruppen

Alle Schülerinnen und Schüler unserer Schule sollen die Gelegenheit erhalten, möglichst realistische Einblicke in die Wirtschaftspraxis zu gewinnen und dabei unverzichtbare Schlüsselqualifikationen – Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein – zu entwickeln. Unser Betriebspraktikum möchten wir daher als Entrepreneurship-Projekt gestalten. Es zielt darauf, erworbenes Wissen in konkreten Handlungssituationen zur Anwendung zu bringen. Dazu sollen unsere Schülerinnen und Schüler eine Forscherrolle einnehmen und aus dieser Rolle heraus agieren.

### Unsere Schülerinnen und Schüler sollen...

- ihre Stärken, Schwächen und Potenziale analysieren;
- diese mit den veränderten Anforderungen an qualifizierte Arbeitskräfte in exemplarisch ausgewählten Betrieben vergleichen;
- Arbeitsprozesse mithilfe kriterienorientierter Beobachtungsbögen zunächst videogestützt und dann real beobachten, analysieren und reflektieren;
- betriebliche Abläufe beobachten, analysieren und reflektieren;
- Arbeitsprozesse selbst durchführen und reflektieren;
- ihr Wissen über wirtschaftliche Realitäten mit den im Unterricht vermittelten wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Modellen vergleichen und kritisch reflektieren;
- ihre Ergebnisse verschriftlichen und in einer Projektmappe möglichst sorgfältig und präzise dokumentieren.

Die theoretischen Inhalte des Fachunterrichts sollen so mit „Leben“ gefüllt werden. Darüber hinaus können ungeklärte Fragen aus der Praxis Anlass für eine vertiefte unterrichtliche Auseinandersetzung nach Ende der Praxisphase sein (Theorie-Praxis-Transfer). In inhaltlicher Hinsicht werden auf diese Weise an unserer Schule insbesondere folgende Aspekte beleuchtet:

### **Individuelle Ebene (Mikro-Perspektive)**

- Potenzialanalyse: Meine persönlichen Stärken und Schwächen
- Entscheidungstraining: Für welchen Bewerber entscheidest Du Dich?
- Arbeitsanalyse: Beobachtung und Bewertung von Arbeitsplätzen
- Wandel der Arbeitswelt: Konsequenzen für die persönliche Lebensplanung

### **Organisationsebene (Meso-Perspektive)**

- Organisation von Betrieben: Aufgabenbereiche, Abteilungen, Rechtsformen
- Die prägende Kraft der Unternehmerpersönlichkeit bzw. der Mitarbeiter
- Analyse von Betrieben I: Geschichte, Geschäftsfelder, Wertschöpfungsprozess
- Analyse von Betrieben II: Kunden, Markt, Wettbewerber
- Analyse von Betrieben III: Technologische, ökologische, soziale Aspekte
- Unfallverhütung und weitere Regeln im Betrieb

### **Systemebene (Makro-Perspektive)**

- Rechtliche Einbindung I: Fallstudien zum Jugendarbeitsschutzgesetz
- Rechtliche Einbindung II: Fallstudien zum Betriebsverfassungsgesetz
- Rechtliche Einbindung III: Fallstudien zum Kündigungsschutz
- Lohn- und Gehaltsabrechnung I: Was bleibt netto vom Brutto?
- Lohn- und Gehaltsabrechnung II: Steuern und Lohnnebenkosten
- Prinzipien der sozialen Sicherung und Herausforderungen für den Sozialstaat
- „Soziale Marktwirtschaft“ – Merkmale und Herausforderungen unserer Wirtschaftsordnung

## **C: Leitfaden zur kompetenzorientierten Gestaltung von Betriebserkundungen**

### Kopiervorlage zur Diskussion in Fachkonferenzen und schulischen Arbeitsgruppen

Bei der Betriebserkundung erhalten die Schülerinnen und Schüler einen Erkundungsauftrag oder eine Fragestellung, die sie während des Aufenthalts im Betrieb durch genaues Beobachten oder Befragen der Mitarbeiter selbstständig bearbeiten. Sie konstruieren ihr Wissen also aktiv. Die Bearbeitung des Erkundungsauftrages findet nicht im Klassenverband, sondern in Kleingruppen statt. Jede Kleingruppe kann dabei einen eigenen Erkundungsauftrag erhalten. Folgende Qualitätsmerkmale von Betriebserkundungen erscheinen uns unverzichtbar (vgl. Zurstrassen 2011):

- Betriebserkundungen folgen den Prinzipien der Problemorientierung und des entdeckenden Lernens.
- Betriebserkundungen fördern die Eigenaktivität der Schülerinnen und Schüler.
- Betriebserkundungen werden inhaltlich und methodisch in eine Unterrichtsreihe eingebettet und im Unterricht gründlich vor- und nachbereitet.
- Betriebserkundungen sind Aspekterkundungen, d. h. die ausgewählten Betriebe werden unter einer in der Planungsphase definierten Frage- oder Problemstellung und mithilfe strukturierender empirischer Methoden (z.B. eines Beobachtungs- oder Fragebogens) erkundet.

Zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung unserer Betriebserkundungen dient folgende Checkliste mit den wichtigsten Leitfragen. Nicht alle hier aufgeführten Fragen sind für jede Erkundung relevant; dennoch kann die Checkliste dazu dienen, das Wesentliche in den Blick zu nehmen und die anstehenden Erkundungen professionell zu planen.



## Teil 1:

### Vorbereitung – Organisatorisches

Der zu erkundende Betrieb soll mit in die Vorbereitungen einbezogen werden. Dazu gehört insbesondere, dass sich die verantwortliche Lehrkraft und der betriebliche Ansprechpartner darauf verständigen, welche Aspekte die Schüler erkunden und in welchem Umfang sie dabei aktiv werden dürfen. Die Lehrkraft verschafft sich einen Überblick über die betrieblichen Strukturen und Abläufe, so dass sie passende Erkundungsaufträge erteilen oder mit den Schülern erarbeiten kann. Weitere Aspekte, die berücksichtigt werden sollten:

- **Kommunikation:** Das Vorhaben wurde mit dem Koordinator, mit der Schulleitung, mit den betroffenen KollegInnen und mit dem Betrieb abgesprochen. Die Anfahrt zum Betrieb wurde in Kooperation mit dem Koordinator organisiert.
  - **Techniken:** Notwendige Techniken für die Beschaffung und Verarbeitung von Informationen sind geübt (z. B. Interviewtechnik, Protokollführung)
  - **Informationen:** Sachinformationen zum Betrieb wurden den Schülern zur Verfügung gestellt bzw. von diesen recherchiert. Vorsichtsmaßnahmen und Verhaltensregeln im Betrieb wurden vermittelt.
  - **Aufträge:** Der Hauptaspekt der Erkundung wurde festgelegt und mit dem Betrieb abgestimmt. Konkrete Erkundungsaufträge wurden im Unterricht erarbeitet oder den Schülern erteilt. Erkundungsmaterialien (z. B. Fragebögen, Beobachtungsleitfäden) wurden entwickelt.
  - **Dokumentation:** Technische Hilfsmittel zur Dokumentation wurden beschafft (Foto- bzw. Videokamera, Tonbandgerät etc.). Die Schüler wurden darüber informiert, was zur Erkundung mitzubringen ist (z. B. Schreibzeug, Block, Verpflegung).
- In einem Koordinationsgespräch mit dem betrieblichen Ansprechpartner wurden darüber hinaus folgende organisatorische und konzeptionelle Rahmenbedingungen geklärt:
- Der betriebliche Ansprechpartner wurde über den Wissensstand und die weiteren Voraussetzungen der Schüler informiert.
  - Ein gemeinsames Ziel für die Erkundung wurde festgelegt.
  - Ein Erkundungsbereich wurde ausgewählt (z. B. Berufsorientierung, Personalentwicklung, Marketing, Sozialwesen).
  - Geeignete Räumlichkeiten für Begrüßung, Einführung und Abschlussgespräch wurden festgelegt.
  - Es wurde geklärt, welche Mitarbeiter von den Schülern interviewt werden dürfen.
  - Es wurde geklärt, in welchem Bereich des Betriebes die Schüler unter Beachtung der Sicherheitsvorschriften selbstständig Informationen einholen dürfen.
  - Ein Ablauf mit Zeitangaben für die Erkundung wurde erstellt.
  - Die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Programmpunkte wurden zwischen Lehrkraft und betrieblichem Ansprechpartner aufgeteilt.
  - Informationen über die Sicherheit wurden eingeholt (z. B. erforderliche Kleidung, Gruppengröße, erwünschtes Verhalten der Schüler im Betrieb etc.).

## Teil 2:

### Vorbereitung – Interviewtechnik

Um an Informationen heranzukommen, musst Du zielgerichtet vorgehen – und das heißt vor allem: gut vorbereitet und strukturiert! Die folgende Checkliste soll Dir dabei helfen.

#### *Vorbereitung des Interviews*

- Was weiß ich schon? Sammle alle Informationen zum Thema.
- Was möchte ich herausfinden? Formuliere Arbeitshypothesen, z. B. „Das Unternehmen X hat keine bedeutenden Wettbewerber in der Stadt Y.“
- Welche Lücken möchte ich schließen? Lokalisier die Lücken im bereits recherchierten Material.  
Suche Ansatzpunkte, um Deine Hypothesen überprüfen zu können.
- Wie genau lauten meine Fragen? Formuliere und gliedere Deine Leitfragen („roter Faden“).
- Wie möchte ich die Antworten festhalten? Bereite ggf. Interviewbögen vor, d. h. Bögen, auf denen Antworten zu Leitfragen in Kurzform festgehalten werden können.

#### *Durchführung des Interviews*

- angemessen kleiden
- sensibel und flexibel auf den Gesprächspartner reagieren
- auch unter Zeitdruck freundlich bleiben
- Zeitrahmen klären („Sie haben, wie vereinbart, bis 15.00 Uhr Zeit?“)
- eine gute Einleitung wählen
- einen Kurzüberblick über die Fragen geben, z. B.: „Es geht mir darum, Ihren Betrieb näher kennenzulernen.“
- Fragen präzise formulieren
- keine Antworten vorgeben (also bitte nicht: „Denken Sie nicht auch, dass ...?“)
- freundlich, aber bestimmt auftreten
- weicht der Gesprächspartner aus, nachhaken, ohne ihn allerdings zu verärgern („Um noch einmal auf den Punkt ... zurückzukommen ...“)
- während des Gesprächs immer den roten Faden im Auge behalten
- gleichzeitig flexibel reagieren: Schneidet der Gesprächspartner interessante Themen an, an die man vorher nicht gedacht hat, darauf eingehen, nachfragen, anschließend aber zum roten Faden zurückkehren.
- das Interview freundlich beenden, bevor der Gesprächspartner aus Zeitgründen unruhig wird
- nicht nur für Interview bedanken, sondern wichtige Ergebnisse zusammenfassen
- Kontaktmöglichkeiten aufrechterhalten: „Kann ich Sie anrufen, falls ich noch Rückfragen habe?“



## Teil 3:

### Durchführung – Hilfreiche Leitfragen

Beispiel 1:

#### **Erkundungsschwerpunkt „Berufsorientierung“**

- Welche Qualifikationsanforderungen stellt der Betrieb an seine Mitarbeiter?
- Für welche Berufe im Betrieb ist ein Hochschulstudium Voraussetzung bzw. von Vorteil?
- Welche Studienfächer passen zu welchem Beruf?
- Auf welche Schulfächer wird besonderer Wert gelegt?
- Welche anderen berufsspezifischen Anforderungen gibt es?
- Für welche Berufe bietet der Betrieb Ausbildungsplätze an?
- Wie werden Bewerber/innen für einen Ausbildungsplatz ausgewählt?
- Welche Art von Eignungsprüfungen führt der Betrieb mit Bewerbern durch?
- Wie viele Auszubildende werden durchschnittlich pro Jahr aufgenommen?
- Wie viele davon werden im Anschluss an die Ausbildung übernommen?
- Welche Schulabschlüsse haben die Auszubildenden?
- Wie lange dauert die Ausbildungszeit?
- Wie viele Auszubildende werden für welche Berufe ausgebildet?
- Gibt es Ausbildungsmöglichkeiten für Abiturienten (evtl. sogar spezielle Ausbildungsgänge/Lehrzeitverkürzung etc.)?

Beispiel 2:

#### **Erkundungsschwerpunkt „Geschichte, Geschäftsfelder und Steckbrief“**

- Wann, wo und durch wen wurde der Betrieb gegründet?
- Wie hat sich der Betrieb entwickelt?
- Was stellt der Betrieb her bzw. welche Dienstleistungen bietet er an?
- Welche Abteilungen haben welche Aufgaben? Wie wirken sie zusammen?
- Falls vorhanden: Organisationsmatrix einfügen!
- Welche Rechtsform hat der Betrieb?
- Wie viele Mitarbeiter arbeiten in dem Betrieb?
- Sind weitere wichtige Kennzahlen verfügbar und wenn ja: Wie haben sie sich entwickelt?  
*Vorsicht: Sensibler Bereich!*

Beispiel 3:

#### **Erkundungsschwerpunkt „Kunden, Marketing und Wettbewerber“**

- Wie werden die Preise für die Produkte ermittelt, die der Betrieb anbietet?
- Wie können die Kunden sinnvoll eingeteilt werden? (Altersgruppen, Nationalitäten, Einkommensklassen, Stammkundschaft/Laufkundschaft) *Vorsicht: Sensibler Bereich!*
- Haben die einzelnen Kundengruppen spezifische Produktpräferenzen?
- Besteht eine starke Abhängigkeit von einer bestimmten Kundengruppe?
- Welche Werbestrategien werden eingesetzt, um auf die Produkte aufmerksam zu machen?
- Welche Garantieleistungen werden dem Kunden geboten?
- Wie geht man mit Reklamationen und Beschwerden um? Unter welchen Umständen können Artikel umgetauscht werden?

- Wie gelingt es dem Betrieb, sich auf die aktuellen Markttrends bzw. Bedürfnisse der Kunden einzustellen?
- Wie versucht der Betrieb eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen?
- Wie groß ist der Markt, in dem das Unternehmen aktiv ist (Umsatz, Anzahl Wettbewerber)?
- Wie entwickelt sich die Branche insgesamt? Gibt es Daten zur Marktentwicklung bzw. können diese recherchiert werden?
- Welche Betriebe bieten identische oder ähnliche Produkte an?
- In welchen Bereichen hat die Konkurrenz Wettbewerbsvorteile (-nachteile) gegenüber dem Betrieb?
- Gibt es ein neues Geschäftsmodell, das den Markt revolutionieren könnte?

*Beispiel 4:*

**Erkundungsschwerpunkt „Soziale Aspekte“**

- Wie lässt sich die Führungsstruktur sinnvoll charakterisieren (familiär, hierarchisch, kollegial)? *Vorsicht: Sensibler Bereich!*
- Herrscht eine angenehme Arbeitsatmosphäre? Sind die Arbeitsplätze angenehm gestaltet?
- Gibt es einen Betriebsrat? Welche Aufgaben hat dieser?
- Welche sozialen Leistungen bietet der Betrieb? *Vorsicht: Sensibler Bereich!*
- Wie ist die Arbeitszeit im Betrieb geregelt? Wie hoch ist die wöchentliche Arbeitszeit?
- Gibt es Schichtarbeit? Gibt es Urlaubsregelungen?
- Welche arbeitsrechtlichen Vorschriften sind im Betrieb von Bedeutung?
- Welche Form der Entlohnung gibt es in deinem Betrieb (Gehalt, Stundenlohn, Akkord)?
- Welche Tarifsysteme gibt es in deinem Betrieb und für welchen Personenkreis werden sie angewendet?
- Welche außertariflichen Regelungen gibt es? *Vorsicht: Sensibler Bereich!*

## Teil 4:

### Nachbereitung – Reflexion

*Mögliche Leitfragen für die Nachbereitung:*

- Was hat Dir während der Erkundung besonders gut gefallen?
- Was hat Dir während der Erkundung gar nicht gefallen?
- Welche Probleme sind während der Erkundung aufgetreten?
- Wie hast Du die Befragung der Betriebsangehörigen erlebt?
- Wurden Deine Fragen beantwortet?
- Wie war die Arbeitsatmosphäre im Betrieb für Dich?
- Was ist Dir bezüglich Deines untersuchten Bereichs besonders aufgefallen?
- Welche Teile der Betriebserkundung verliefen so, wie Du es Dir vorgestellt hast?
- Welche Teile der Betriebserkundung verliefen anders, als Du es Dir vorgestellt hast?
- Was ist Dir noch unklar geblieben?

## Quellen:

- Groth, Georg / Lembke, Ilse / Werner, Peter 1971: Betriebspraktikum für Schüler. Entwurf eines Arbeitslehre-Vorhabens, Weinheim.
- Jacobs, Heinz / Schalück, Andreas / Wolf, Beatrix 2011a: Das Betriebspraktikum, Schwalbach/Ts.
- Jacobs, Heinz / Schalück, Andreas / Wolf, Beatrix 2011b: Lehrerheft zum Betriebspraktikum, Schwalbach/Ts.
- Kaiser, Franz-Josef / Kaminski, Hans 1999: Methodik des Ökonomie-Unterrichts. Grundlagen eines handlungsorientierten Lernkonzepts mit Beispielen. 3. Aufl., Bad Heilbrunn.
- KAOA NRW, o.A.: Kein Abschluss ohne Anschluss. Berufs- und Studienorientierung an allen Schulen in NRW. Online veröffentlicht unter <http://www.berufsorientierung-nrw.de/start/index.html> (zuletzt abgerufen am 30.06.2019)
- Kirchner, Vera / Loerwald, Dirk 2014: Entrepreneurship Education in der ökonomischen Bildung. Eine fachdidaktische Konzeption für den Wirtschaftsunterricht, Hamburg.
- Klafki, Wolfgang (Hg.) 1970: Unterrichtsbeispiele der Hinführung zur Wirtschafts- und Arbeitswelt, Düsseldorf.
- Loerwald, Dirk 2011: Das Schülerbetriebspraktikum – Betriebe als außerschulische Lernorte. In: Retzmann, Thomas (Hg.): Methodentraining für den Ökonomieunterricht, Bd. II, Schwalbach/Ts., 125-140.
- Platte, Hans Kaspar (Hg.) 1986: Lernen vor Ort. Anleitungen, Informationen und Fakten zum Betriebspraktikum, Bad Godesberg.
- Schudy, Jörg (Hg.) 2002: Berufsorientierung in der Schule. Grundlagen und Praxisbeispiele, Bad Heilbrunn.
- Schuhen, Michael / Weyland, Michael / Schürkmann, Susanne / Schlösser, Hans Jürgen 2017a: Das Betriebspraktikum am Gymnasium. Deutscher Sparkassen Verlag. 6., veränderte und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Schuhen, Michael / Weyland, Michael / Schürkmann, Susanne / Schlösser, Hans Jürgen 2017b: Das Betriebspraktikum. Deutscher Sparkassen Verlag. 7., veränderte und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Schuhen, Michael / Weyland, Michael / Schürkmann, Susanne / Schlösser, Hans Jürgen 2017c: Berufsorientierung praxisnah. Deutscher Sparkassen Verlag. 5., veränderte und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Schuhen, Michael / Weyland, Michael 2016: Lehrerinformationen zum Betriebspraktikum für alle Schularten (mit CD-ROM). Deutscher Sparkassen Verlag. 3., leicht veränderte Auflage, Stuttgart.
- Weyland, Michael 2018: Das Betriebspraktikum als Entrepreneurship-Projekt. In: Grundlagenheft Entrepreneurship Education. RKW Kompetenzzentrum/ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Eschborn.
- Weyland, Michael / Rehm, Marco 2013: How can economics education be implemented without a separate subject? A case study from Germany. In: Journal of Social Science Education (JSSE) 2/2013, 87-92. Online veröffentlicht unter <http://www.jsse.org/index.php/jsse/article/view/118> (zuletzt abgerufen am 30.06.2019)
- Weyland, Michael / Schuhen, Michael / Löff, Astrid 2019a: Das Betriebspraktikum kompetenzorientiert gestalten. Schülerheft. Deutscher Sparkassen Verlag, Stuttgart 2019 (erscheint voraussichtlich 10/2019).
- Weyland, Michael / Schuhen, Michael / Löff, Astrid 2019b: Das Betriebspraktikum kompetenzorientiert gestalten. Serviceheft. Deutscher Sparkassen Verlag, Stuttgart 2019 (erscheint voraussichtlich 10/2019).
- Zurstrassen, Bettina 2011: Die Betriebserkundung: Wirtschaft verstehen durch Realbegegnungen. In: Retzmann, Thomas (Hg.): Methodentraining für den Ökonomieunterricht, Bd. II, Schwalbach/Ts., 25-42.

# Projekt „Unternehmergeist erleben!“

Diese Publikation ist im Rahmen des von der Karl Schlecht Stiftung geförderten Projekt „Unternehmergeist erleben!“ entstanden.

## Entrepreneurship Education an Schulen und Hochschulen fördern

Entrepreneurship Education ist wichtig, um junge Menschen für ein selbstbestimmtes Denken und Handeln zu ermutigen. Ziel ist es, Jugendliche dabei zu unterstützen, unternehmerische Persönlichkeitskompetenzen zu entwickeln, sie in den Kontakt mit ihren Stärken und Interessen zu bringen sowie ein unternehmerisches Wertebewusstsein herauszubilden.

Das RKW Kompetenzzentrum richtet Veranstaltungen zum Thema „Entrepreneurship Education“ an Schulen und Hochschulen in Baden-Württemberg aus. Dabei liegt der Fokus auf dem „erlebbar machen“ von unternehmerischem Denken und Handeln. Unternehmerische Schlüsselkompetenzen wie Kreativität, Selbstwirksamkeit, Selbstvertrauen, Teamfähigkeit und der Umgang mit Unsicherheiten sollen hierbei bei jungen Menschen trainiert und gefördert werden. Gleichzeitig sollen Lehramtsstudierende dazu angeregt werden, das Thema „Gründungsdidaktik“ für sich als Lern- und späteres Unterrichtsfeld zu entdecken. Dafür wurden Workshop- und Unterrichtsmaterialien entwickelt, die in diesem Workbook veröffentlicht sind.

**Weitere Informationen zum Projekt:** [www.rkw.link/unternehmergeisterleben](http://www.rkw.link/unternehmergeisterleben)

## Bestellung von Print -Exemplaren & Download der Online-Version:

- **Grundlagenheft „Entrepreneurship Education: Ansätze aus Wissenschaft und Praxis“** (2018)  
[www.rkw.link/grundlagenheft](http://www.rkw.link/grundlagenheft)
  
- **Workbook „Entrepreneurship Education: Workshop- und Unterrichtsmaterialien für Schulen und Hochschulen“** (2019) [www.rkw.link/workbook](http://www.rkw.link/workbook)



Diese Publikation ist im Rahmen des RKW-Projekts „Unternehmergeist erleben!“ entstanden.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Unterstützt durch die



Karl Schlecht  
Stiftung

Initiativen des Bundeswirtschaftsministeriums:



Das BMWi-Infoportal zu  
Wirtschaftsprojekten in der Schule



## **Menschen. Unternehmen. Zukunft.**

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive gemeinnützige Einrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages