



Der Zukunft gewachsen – Innovationsformate für die Kompetenzen von morgen

Wie wir jungen Menschen dabei helfen
können, ihre Welt nachhaltiger zu gestalten

Der Zukunft gewachsen – Innovationsformate für die Kompetenzen von morgen

Wie wir jungen Menschen dabei helfen
können, ihre Welt nachhaltiger zu gestalten

Florian Birk, Florian Markscheffel, Sven Zivanovic

Inhalt

1	Einleitung	6
2	Die empirische Basis: Praxiseinblicke durch Exploration	8
	2.1 S.O.S: The School of the (Im)Possible	9
	2.2 Brückensteine Careleaver: AWAKE	12
	2.3 NFTE: Network for Teaching Entrepreneurship e. V.	15
	2.4 EIT Climate-KIC	17
	2.5 180 Degrees Consulting	20
3	Entrepreneurial Mindset: Kompetenzen für eine nachhaltige Zukunft	23
4	Kompetenzbezogene Bausteine im Überblick: Ein Baukasten	26
5	Ausblick: Die richtigen Impulse setzen für eine neue Generation engagierter Changemaker:innen	36
6	Danksagung	39
	Literaturverzeichnis	40
	Impressum	42

1 Einleitung

Die *Fridays for Future*-Bewegung hat sich mit Wucht in die öffentliche Wahrnehmung katapultiert. Und mit ihr auch die Frage danach, welche Rolle junge Menschen dabei spielen (sollen), an ihrer eigenen Zukunft mitzuwirken. Die wiederkehrende Diskussion um das Herabsenken des Wahlalters auf 16 Jahre ist hierfür nur ein Beispiel von vielen. Viel grundsätzlicher müssen wir uns jedoch überlegen, wie wir Heranwachsende stärker als bisher dabei unterstützen und motivieren können, ihren Stimmen und Vorstellungen in Bezug auf eine intakte Umwelt Gehör zu verschaffen und selbst Teil des Wandels zu werden. Denn während *Fridays for Future* für viele junge Menschen ein Katalysator war, sich einzubringen, laut und unbequem zu sein, trifft dies längst nicht auf alle zu.

Jede:r zweite 14- bis 29-Jährige in Deutschland ist zwar aufgrund der Klimakrise laut der 2021 erschienenen Trendstudie *Jugend in Deutschland* (Schnitzer und Hurrelmann 2021) besorgt, doch die Bereitschaft zum aktiven Verzicht für diese Sache ist gering. Nur 20 Prozent können sich demnach vorstellen, ein Leben ohne eigenes Auto oder den Genuss tierischer Produkte zu führen. Und sich ständig steigende Hiobsbotschaften zu Klimafolgen wie Dürren, Artensterben und Migrationsbewegungen drücken die Lust junger Menschen auf Flugreisen ebenso nur bedingt. Einer der größten Hemmfaktoren des Aktivwerdens ist dabei laut Jugendforscher Klaus Hurrelmann „die Komfortzone des Wohlfahrtsstaats, in der sich die jüngere Generation nach dem Vorbild ihrer Eltern bequem eingerichtet hat“ (Die Zeit 2021).

Doch hierbei zeichnet sich eine Wende ab. Neuere Befragungsergebnisse legen nahe, dass bei jungen Menschen ein nachhaltigeres Verhalten zunehmend wichtiger wird. Gerade Mitmachoptionen im lokalen Umfeld gemeinsam mit Gleichgesinnten werden attraktiver (Schneekloth et al. 2022).

Doch in schulischen, universitären, gründungsbezogenen und zivilgesellschaftlichen Angeboten treffen sie nach wie vor hauptsächlich auf konventionelle Angebots- und Leistungsstrukturen. Es mangelt an innovativen Förderformaten, die Jugendliche dazu motiviert, ihre Rolle in einer globalisierten Welt kritisch zu hinterfragen und dabei gleichzeitig ihre individuellen und kollaborativen Entwicklungspotenziale zu fördern.

An die Stelle der Wissensvermittlung muss der Erwerb von Haltungen und Kompetenzen rücken, die die Heranwachsenden befähigen, in unterschiedlichen Lebenslagen Herausforderungen zu meistern sowie mit den Mehrdeutigkeiten, Widersprüchlichkeiten und kulturellen und sozialen Unterschieden umzugehen. Hierfür bedarf es neuer Lernformen und Lernorte, in denen Kinder, Jugendliche, aber auch Erwachsene weitgehend eigenverantwortlich lernen und in denen sie ihre emotionalen und sozialen Kompetenzen, Kreativität, Achtsamkeit und Potenziale ausschöpfen können (Kunz 2021).

Der *The Future of Jobs Report* (WEF 2016) zeigt eindrücklich, dass in Zeiten disruptiven Wandels und steigender Unsicherheit (Stichwort VUCA¹) die Anforderungen an Arbeitnehmer:innen, Gründer:innen und somit auch an die Ausbildung junger Menschen steigen. Bestehende *Skill Sets* werden herausgefordert (ebd.: 20 f.) und sogenannte *Future Skills* (Spiegel et al. 2021) eingefordert. Diese Fähigkeiten beinhalten bspw. den Umgang mit unsicheren Rahmenbedingungen und ständig wechselnden Ansprüchen, aktive und kreative Problemlösung, Kooperation und Netzwerkaufbau – also Fähigkeiten, die bislang besonders Gründer:innen zugeschrieben wurden. Im Zentrum dieses *Entrepreneurial Mindsets* steht die Befähigung, das Empowerment der Menschen. Sie sollen eigenständig Chancen erkennen und nutzen, dabei das Risiko kennen und annehmen, Fehler machen dürfen und aus diesen lernen (NFTE 2018: 3).

DAS ENTREPRENEURIAL MINDSET

Das Entrepreneurial Mindset ist die Art und Weise, wie Entrepreneurs denken und handeln. Es gibt eine Reihe von Eigenschaften, die Entrepreneurs gemeinsam sind, wie etwa: Initiative und Zuverlässigkeit, Zukunftsvisionen, Kreativität und Innovation, kritisches Denken und Lösungsorientierung, gute Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, die Fähigkeit, aus der Komfortzone herauszutreten und mit Risiken und Unsicherheiten umzugehen, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, und ein offenes Ohr für Chancen. Es sind hierbei ausschließlich kognitive Fähigkeiten gemeint.

Wenn wir es schaffen, der heranwachsenden Generation diese Kompetenzen zu vermitteln und ihr gleichsam mit auf den Weg geben, dass das Wohlergehen des Menschen nicht mehr losgelöst von einer genesenen Umwelt gesehen werden

1 VUCA ist ein Akronym und fasst die Treiber zusammen, die eine sich für uns schnell ändernde (Um)Welt nach sich ziehen. Das Akronym VUCA steht für *volatile* (kurzlebig), *uncertain* (ungewiss), *complex* (komplex) sowie *ambiguous* (mehrdeutig) (Pechstein 2021: 20).

kann und es sich lohnt, aktiv daran mitzuwirken, Forderungen zu stellen und die Zukunft mitzugestalten, können wir optimistisch in die Zukunft blicken (Bertelsmann Stiftung et al. 2020).

Die gute Nachricht ist: Es gibt bereits praktische Beispiele hierfür. Zahlreiche Initiativen und Projekte bringen durch aktionsbasierte Bildungs- und Trainingsangebote junge Menschen dazu, ihre Komfortzone zu verlassen und tatsächlich etwas zu unternehmen. Getreu dem Motto „Machen ist wie wollen, nur krasser“ vermitteln sie Jugendlichen damit nicht nur ein Gefühl der Selbstwirksamkeit – der Einsatz jeder bzw. jedes Einzelnen zählt. Die Initiativen und Projekte unterstützen sie auch dabei, selbst zu gestalten, Ideen zu spinnen und gemeinsame Projekte für mehr Nachhaltigkeit mit anderen zu initiieren.

Genau solche Beispiele werden in dieser explorativen Studie vorgestellt. Dabei soll ein möglichst breiter Einblick in das Feld der Innovationsformate zur nachhaltigen Entwicklung gegeben werden. Innovationsformate sind dabei im Sinne dieser Untersuchung Formate, die junge Menschen bis 30 Jahre darin unterstützen, selbst Ideen und Projekte zu initiieren und dadurch innovativ zu sein.

WAS SIND INNOVATIONSFORMATE?

*In der vorliegenden Studie umfasst der Begriff **Format** ganzheitlich den Rahmen, die Struktur und das Konzept, innerhalb derer ein Angebot zur Ausbildung des **Entrepreneurial Mindsets** für junge Erwachsene gemacht wird. Ein Format fungiert dementsprechend als hilfreiches „Handwerkszeug“ (Spiegel et al. 2021: 17), um „Denken und Handeln“ (ebd.) – die **Future Skills** – eines Menschen zu entwickeln.*

Die jeweiligen Formate legen die Zielgruppe, den zeitlichen Rahmen und das angestrebte Ergebnis fest und kombinieren dabei ggf. verschiedene Methoden. Dahingehend kann sich der Grad der Institutionalisierung stark unterscheiden, vom offenen Projekt bis hin zum klar definierten Angebot.

2



Die empirische Basis: Praxiseinblicke durch Exploration

2.1 S.O.S: The School of the (Im)Possible	9
2.2 Brückensteine Careleaver: AWAKE	12
2.3 NFTE: Network for Teaching Entrepreneurship e. V.	15
2.4 EIT Climate-KIC	17
2.5 180 Degrees Consulting	20

Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf der Sichtung von über 80 Projekten aus dem In- und Ausland, zahlreichen Experteninterviews sowie der Auswertung diverser Forschungsarbeiten. Insbesondere bezieht die Studie sich auf fünf internationale Innovationsformate und geht auf diese in Form eines *Deep Dives* näher ein. Ausgewählt aus einer Vielzahl an beispielhaften Projekten zeichnen sich diese Formate durch überdurchschnittlich kreative und neue Herangehensweisen aus.

Die Formate setzen frische Impulse und versuchen, junge Menschen auf innovative Art zu erreichen. Die Fälle stehen dabei nicht exemplarisch oder repräsentativ für alle Formate in diesem Themenbereich. Doch mit ihrer Hilfe lässt sich zeigen, wie eine erfolgreiche Ansprache und Aktivierung junger Menschen gelingen kann. Die Untersuchung zieht bei der Analyse und Interpretation zudem auch Ansätze anderer (in dieser Studie nicht ausführlich besprochenen) Fälle mit ein.

Hieraus werden abschließend Handlungsempfehlungen für Praktiker:innen abgeleitet und Hinweise darauf gegeben, wie Formate gestaltet werden könnten, um ein *Entrepreneurial Mindset* bei den Teilnehmenden auszubilden.

2.1 S.O.S: The School of the (Im)Possible

Was wäre, wenn S.O.S, eine geheime Organisation aus der Zukunft, einen Weg finden würde, mit unserer Zeit zu kommunizieren? Was wäre, wenn sie junge Menschen einladen würde, sich auf eine geheime Mission zu begeben: zu helfen, unseren Planeten zu retten?

So beginnt die Geschichte der *School of the (Im)Possible* (S.O.S), einem Schulprojekt aus dem brasilianischen Florianópolis. S.O.S bietet eine kreative, spannende und partizipatorische Erfahrung für Schüler:innen zwischen acht und zehn Jahren, die die Kinder zu Lehrer:innen macht, ihnen und ihrer Generation für die Zukunft eine Stimme gibt. Schüler:innen sollen auf spielerische und praktische Weise lernen, wie sie sich für Nachhaltigkeit und Umweltschutz einsetzen können.

Die Innovative Idee

Die *International Teaching Artist Collaborative* (ITAC) und ihre Klimainitiative *ITAC IMPACT: Climate* möchten verändern, wie wir uns gegen die Klimakrise engagieren, einschließlich der Art und Weise, wie das Thema in Schulen thematisiert wird. Sie suchen nach neuen Wegen des Lernens und ermutigen ihre Schüler:innen dazu, sich mit ihrer natürlichen Umgebung intensiv und unmittelbar auseinanderzusetzen. Das Ziel ist es, die jungen Menschen dazu zu motivieren, sich einzubringen und einen Unterschied in der Welt machen zu wollen. Vor allem *Action Learning* und die Aktivierung einer wirkmächtigen Vorstellungskraft spielen hier eine besondere Rolle. ITAC kombiniert dabei Design, immersive Kunst, Erzählkunst sowie neue Technologien, um Lernabenteuer zu schaffen, die individuelles und kollektives Lernen fördern und neue Beziehungen zwischen Menschen und natürlichen Orten entfachen. Im Zentrum der Idee steht, so Eric Booth von ITAC, der „Ruthless use of fun as catalyst for change“.

ITAC beauftragte die im brasilianischen Florianópolis ansässige Künstlerorganisation *Platô Cultural* mit dem Design und der Ausgestaltung des Projekts. *Platô Cultural* nutzt dabei die Kraft (fiktiver) Welten, um in jungen Menschen Interesse zu wecken und Begeisterung auszulösen. Dann entsteht *Grit* (Duckworth 2016), also eine Entschlossenheit, Hartnäckigkeit und die Lust, Veränderung vorantreiben zu wollen. Das ermutigt junge Menschen dabei, eine Vision zu entwickeln und zu vertreten. Es verleiht ihnen eine Ambition und den Wunsch, an dieser Ambition zu arbeiten. Dabei steht nicht das Fach, sondern der/ die Schüler:in im Zentrum des Lehrens. Durch diesen Prozess vermittelt *Platô Cultural* der jüngeren Generation das Gefühl, dass die Welt veränderlich ist und neu gestaltet werden kann. Das Hyperglobale soll gleichzeitig als sehr lokal verstanden werden. Kunst und diese spezielle Herangehens- und Denkweise setzen emotionale Impulse, die stärker als andere Stimuli zu Aktion und Aktivismus aufrufen.

Methode: Wie unterstützt das Format die Kompetenzentwicklung?

Alles beginnt mit einem zeitreisenden Bücherregal im Klassenzimmer, gefüllt mit mysteriösen, noch zu schreibenden Büchern aus der Zukunft. Über einige Monate hinweg und in sieben Episoden beschäftigen die digital-interaktiven Bücher und Tablets die Schüler:innen mit verschiedenen praktischen und sensorischen Aufgaben; die Geschichte führt sie von ihrer Schulumgebung zu einem Naturpfad, um das „Portal zur Zukunft“ (eine Grünfläche in ihrer Gemeinde) zu besuchen. Auf diesem Weg lösen die Schüler:innen Rätsel und Aufgaben rund um das Thema Nachhaltigkeit und ökologische Vielfalt, um schließlich zum Portal zu gelangen. Zu ihrer Hilfe kommt dabei Massami Alamair, ein Wissenschaftler aus dem Jahr 2072, der mit ihnen über Audiobotschaften kommuniziert. Durch das Lösen von Rätseln (z. B. mittels *Geo-caching*) und Unterrichtseinheiten zum Thema Nachhaltigkeit (z. B. durch Fachlehrer:innen, die mit den Schüler:innen das

Ökosystem im Meer beleuchten) nutzt das Projekt eine Art *Escape Room Setting*:

Die Schüler:innen sind Held:innen der Zukunft. Sie schreiben selbst an ihren Büchern der Zukunft, ihrer eigenen Geschichte, stellen sich Herausforderungen, die sie innerhalb eines bestimmten Zeitraums lösen müssen, und lernen dabei, wie sie zum Erhalt ihrer unmittelbaren natürlichen Umgebung beitragen können. Diese *Hero's Journey* hilft ihnen dabei, sich mit dem Thema und der Herausforderung zu identifizieren, und vermittelt ihnen ein Gefühl der Selbstwirksamkeit. Die künstlerische und spielerische Herangehensweise sowie der direkte Kontakt und die Auseinandersetzung mit ihrer natürlichen Umgebung spielen dabei ebenfalls eine zentrale Rolle. Um dies noch zu verstärken, nutzt das Projekt ein weiteres Feature: Die Schüler:innen werden in mehrere Kleingruppen aufgeteilt. Jede dieser Gruppen gibt sich eine eigene Identität als Agentin des Wandels. Sie benennen sich nach einer schützenswerten Art in ihrem eigenen ökologischen Umfeld, zum Beispiel Jaguar-Agentinnen. Dieser Ansatz der Gruppenidentifikation dient als wichtige Säule dieser Methode und wird von den Schüler:innen begeistert gelebt.

Einmal gefunden, ist es die Aufgabe der Schüler:innen, sich um ihr „Portal“ zu kümmern. Sie verfügen nun über eine Wissens- und Kompetenzbasis, um weitere Aktivitäten zum Schutz ihrer Umwelt zu starten. Nach sechs bis acht Wochen besteht ihre letzte Herausforderung darin, einen Tag lang die *School of the (Im)Possible* zu leiten: einen Tag, an dem die Kinder die Lehrer:innen sind. Die Erwachsenen, d. h. Lehrer:innen und Familienmitglieder, lernen dann von den Erfahrungen und Perspektiven der Kinder und ihren Visionen einer nachhaltigen Zukunft.

Human-centered Design: Auf welche Weise sind Teilnehmende in den Entwicklungsprozess involviert?

Im Dezember 2021 wurde das Pilotprojekt nach einem viermonatigen cokrreativen Designprozess

erfolgreich im Großraum Florianópolis, Brasilien, gestartet. Das Projekt entstand in Zusammenarbeit mit der Santa Terezinha School, der Environmental School und dem Bildungssekretariat von São José. Wichtig ist: S.O.S ist kein zusätzliches Projekt außerhalb des Regel-Curriculums. S.O.S ist Teil des Curriculums und als solches genießt es Fürsprache und Unterstützung von Schulverwaltung und teilnehmenden Schulen, die gleichsam Ressourcen, z. B. Lehrkräfte, bereitstellen. Curriculum-Berater:innen stehen konstant im Austausch mit Schulen und Schulbehörden, um das Konzept zu verstetigen, auszubauen und künftig auf höhere Klassenstufen anzupassen.

Effektivität: Warum ist das Format besonders geeignet, um die Teilnehmenden anzusprechen?

Das Projekt setzt auf mehreren Ebenen an, um sowohl Wissen, Willen sowie die Kompetenzen zum Einsatz für Nachhaltigkeit zu stärken:

Wissensdimension

- Schüler:innen erweiterten ihr Wissen über die Ursachen und Auswirkungen des Klimawandels.
- Sie gewannen oder erneuerten das Bewusstsein für den Klimawandel.
- Sie identifizierten Ursachen und Auswirkungen des Klimawandels in ihrer Umgebung.

Diskursive Dimension

- Schüler:innen (Lehrer:innen) und Erwachsene (Lernende) wechselten ihre gewohnten Perspektiven.
- Beim gemeinsamen Lernen standen Spaß, Abenteuer, Kreativität, Selbstständigkeit der Lernenden sowie praktische Aufgaben im Mittelpunkt. So konnten die Teilnehmenden die Folgen ihrer Entscheidungen sehen und verstehen.
- Schüler:innen bringen Themen der Nachhaltigkeit in ihr soziales Umfeld und bewirken eine Auseinandersetzung mit einem vorher wenig beachteten Thema.

Änderungen in der Einstellung

- Kinder sehen sich als Agenten des Wandels und entwickeln Ownership für natürliche Ressourcen in ihrer Umgebung.
- Die negative Wahrnehmung von Umwelt und Natur veränderte sich zu einer optimistischeren Sichtweise.

Verstetigung & Systemic Change: Wie trägt das Format dazu bei, einen Einfluss auf systemischer Ebene zu haben?

S.O.S hat im vergangenen Jahr weiter skaliert. In Zusammenarbeit mit dem Bildungssekretariat von São José wurde die „Schule des (Un)Möglichen“ an Schulen in der gesamten Region eingeführt. ITAC arbeitet darüber hinaus auch mit dem Team von *Platô Cultural* und *The Necessary Space* (Schottland) zusammen, um das Projekt an einen schottischen Kontext anzupassen. So sind ebenfalls Pilotprojekte in Schottland geplant und die Aufnahme von S.O.S in den Schottischen *Curriculum of Excellence* im Gespräch. Damit wäre S.O.S Teil des regulären Curriculums für Schüler:innen und hätte potenziell eine massive Auswirkung auf die Art und Weise, wie Unterricht gedacht und umgesetzt wird. Die transnationale Adaption von S.O.S schafft ferner eine Plattform, über die junge Changemaker:innen in Brasilien und Schottland miteinander interagieren und voneinander lernen können. Daher suchen ITAC und ihre Partner *Platô Cultural* sowie *The Necessary Space* in Schottland weiter nach Möglichkeiten, ihre Arbeit auf Schul- und Gemeindeebene lokal und auch weltweit auszubauen.

Weitere Informationen zu diesem Innovationsformat finde Sie unter:

<https://www.itac-collaborative.com/projects/francine-kliemann-sos-the-school-of-the-im-possible>

2.2 Brückensteine Careleaver: AWAKE

Das *AWAKE Fellowship* ist ein Projekt der Collective Impact Initiative *Brückensteine Careleaver*, die sich der Unterstützung von sogenannten *Careleaver:innen* (CL), also jungen Menschen mit Jugendhilfeefahrung, verschrieben hat. Die Mehrheit der CL muss mit 18 Jahren zu Hause ausziehen und ist ohne familiäre Unterstützung komplett auf sich allein gestellt. Ziel des Programms ist es, engagierte CL zu befähigen, für ihre Interessen einzustehen und sich aktiv und selbstorganisiert gesellschaftlich zu beteiligen. Dafür fördert AWAKE CL über ein Jahr dabei, Projekte als Botschafter:innen für die Belange von CL zu verwirklichen. Im gemeinsamen Handeln sollen die teilnehmenden CL wichtige Zukunftskompetenzen auf der Grundlage von erfahrungsbasiertem Lernen entwickeln. Dazu gehören Selbstmanagement, Kreativität, kritisches Denken, wertorientiertes Handeln, Kommunikation, Kooperation und digitale Kompetenzen.

Ehemalige Fellows trainiert AWAKE dann als Mentor:innen, sodass sie aktiv bleiben und ihr Wissen und Empowerment weitergeben können. Auf diesem Wege soll eine hochengagierte und sich gegenseitig unterstützende Community mit Careleaver:innen aus ganz Deutschland entstehen.

Die Innovative Idee

Careleaver:innen gehören zu einer Zielgruppe, die strukturell aus einem Mangelumfeld mit einer starken Defizitorientierung kommt. Nach dem Ende der Jugendhilfe müssen sie früher als andere selbstständig ihre Lebens-, Bildungs- und Berufswege gestalten. Sie müssen sich in der Gesellschaft neu erfinden, während sie Stigmatisierungen und strukturellen Benachteiligungen ausgesetzt sind. Das Projekt unterstützt sie auf diesem Weg und setzt der früheren Defizitorientierung einen starken Potenzialblick entgegen. Es setzt bei den besonderen Kompetenzen von CL

an (z. B. Resilienz, eigene Standpunkte verteidigen, Empathiefähigkeit, Zielstrebigkeit, Erfahrung von Ungerechtigkeit u. v. m.) und identifiziert Kompetenzen, die CL künftig benötigen, um ein aktiver Teil der Gesellschaft zu sein und ihr Potenzial auszuschöpfen. Es fokussiert dabei insbesondere die Stärken und Erfahrungsvorteile der CL. Zusätzlich baut das Projekt auf dem *Future Skills-Ansatz* auf: Zukunftsfähige Kompetenzen sollen u. a. durch praktische und zielorientierte Aktivierung gefördert werden. Dabei stehen auch Ausprobieren, Erfahren und Tun im Mittelpunkt. Dies findet seine Plattform in der Entwicklung und Realisierung eigener Projekte mit einem Team aus engagierten Fellows.

Methode: Wie unterstützt das Format die Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden?

Die teilnehmenden *Careleaver:innen* pitchten einer Jury selbst ausgearbeitete Projektideen, die sie im Rahmen des Fellowships umsetzen möchten. Eigene Ideen zu entwickeln und vor Juror:innen dafür einzustehen, ist bereits ein erster Schritt, um mit den CL an Kompetenzen zu arbeiten. Es geht hier im Gegenteil zur Jugendhilfepraxis nicht um die Beseitigung von Defiziten, sondern um Potenziale, Visionen und Ideen. Das ist neu für die Zielgruppe der CL und ein wichtiger Bestandteil des Projekts. Die Auswahl der Teilnehmenden basiert u. a. auch auf einem Vielfaltanspruch. Insbesondere wurden Diversitätsdimensionen wie Alter, soziale Herkunft, Religionszugehörigkeit und geschlechtliche Zugehörigkeit berücksichtigt. Ziel ist es, eine diverse Gruppe an Teilnehmenden in einem Jahrgang zu begleiten. Zum einen soll dies eine umfassendere Lernerfahrung fördern. Andererseits stehen AWAKE-Fellows als Botschafter:innen auch stellvertretend für ihre Peergroup. Daher sollen sie die Vielfalt der CL in der Gesellschaft bestmöglich abbilden und eine Perspektivenvielfalt auf ihre Rolle, Situation und Nöte einbringen.

Im nächsten Schritt pitchten die ausgewählten CL ihre Ideen vor allen Fellows und finden sich in Teams mit ähnlichen Projektzielen zusammen. Alle Projekte haben dabei zum Ziel, auf die Situation von CL hinzuweisen und diese zu verbessern. Sie sollten sich an die Gesellschaft wenden und können auch politische Forderungen beinhalten. Auf dem zweiten Seminarwochenende entwickeln die Teams im Rahmen einer Art „Projektinkubator“ mit Methoden des *Design Thinking* und begleitet von Trainer:innen ihr Konzept, bevor sie sich online selbstorganisiert weiter treffen. Wochenendseminare sind Highlights, da sich hier eine Community mit persönlichen Beziehungen herausbildet, aus der die Fellows Kraft tanken für die ehrenamtlichen Arbeitsphasen im Onlineaustausch. Begleitet durch Coaches erstellen alle Gruppen im weiteren Verlauf Finanzpläne, verwalten ein eigenes kleines Projektbudget und setzen ihre Projekte eigenverantwortlich und selbstorganisiert um. Dank der selbst verwalteten Projektbudgets lernen die Fellows ganz nebenbei auch, wie Finanzmanagement in Projekten funktioniert.

Auf den Wochenendseminaren finden Präsenzarbeit, Community-Building, Live-Workshops und Empowerment zu Careleaver-Themen statt. Die Workshops geben neue Impulse zu Themen wie *How2Activism*, *Onlinetools*, *Social Media* u. v. m. Während aller Projektphasen bedient sich AWAKE digitaler Tools wie *G-Drive* und *Miro*, um den Projekten mehr Struktur in der Umsetzung zu geben und digitale Kompetenzen zu vermitteln. Das Projekt hat hierfür u. a. auch „Educational Accounts“ für Miro erhalten. Die CL mussten jedoch zunächst an die Nutzung dieser Tools herangeführt werden. Es mussten teilweise Laptops und Internetzugänge für die CL angeschafft werden. Da sich die eigenverantwortliche Projektumsetzung innerhalb der Teams mithin herausfordernd gestaltet (z. B. wegen unklarer Rollenverständnisse der einzelnen Teammitglieder und nicht immer klarer Handlungsvorstellungen sowie Entscheidungsfindungsprozessen und Konflikten), werden sie von Projektmitarbeitenden in ihrem Prozess begleitet und angeleitet. Ferner haben Teams Zugang zu externen Coaches, die ihnen zusätzliche Inputs geben und für projektspezifische Fragen zur Seite stehen.

ABBILDUNG 1 Skills mit Zukunft

Digitale Kompetenzen Social Media, Canva, Miro, Drive		Unsere Fellows lernen Neues im Handeln erfahrungsbasiert und im Kontakt mit anderen Fellows und Trainer:innen. Sie bringen besonders Initiativ- und Leistungskompetenz mit und erweitern Zukunftskompetenzen, die sich lohnen – im Engagement, im persönlichen Umfeld, bei Bewerbungen, in der Ausbildung oder für den Jobeinstieg.
Selbstmanagement Management der Fülle und Selbstbestimmung	Werte Ethische Kompetenz und Bewusstsein	
Kreativität Innovations- und Design-Thinking-Kompetenz	Kommunikation Rhetorik, Feedback, Pitch und Vermittlung von Ideen	
Kritisches Denken Reflektieren und Hinterfragen Strategisch entscheiden	Kooperation Teamspirit und abgestimmtes Handeln	

Quelle: Brückensteine Careleaver 2022

| BertelsmannStiftung

Das *AWAKE Fellowship* ist ein offenes Innovationsformat. Es lässt Raum zum Experimentieren und kann sich während der Projektlaufzeit an neue Gegebenheiten anpassen. Das heißt, die Betreuung und Arbeit mit den CL richtet sich nach den Bedarfen der Teilnehmenden.

Human-centered Design: Auf welche Weise sind die Teilnehmenden in den Entwicklungsprozess involviert?

Das Programm entstand aus partizipativen Interviews mit *Careleaver:innen*, wo in Fokusgruppen und Einzelworkshops mit CL Bedarfe ermittelt, Probleme, aber auch Lösungsansätze entwickelt wurden. Basierend auf dieser Analyse wurde das Programm entworfen und der offene Innovationsansatz gewählt sowie in die Format-DNA aufgenommen. Die Mitwirkung der CL und ein tiefes Verständnis über deren Wünsche, Bedarfe, aber auch sehr unterschiedlichen Kompetenzen und Arbeitsweisen sind essenziell für AWAKE. So werden alle Fellows in jeder Projektphase durch Umfragen an der Ausrichtung von Workshopinhalten beteiligt. Ferner haben sie immer wieder die Möglichkeit, qualitatives Feedback zu geben, das von der Projektleitung umgesetzt werden kann. Weiterhin finden Peer-to-Peer-Workshops statt, bei denen die Fellows ihr Wissen miteinander teilen.

Effektivität: Warum ist das Format besonders geeignet, um die Teilnehmenden anzusprechen?

Engagierte *Careleaver:innen* (CL) möchten eine Community, sie möchten gehört werden, mitwirken, mitentschieden und in ihren Potenzialen erkannt und gefördert werden. Sie möchten Vorbild sein und etwas weitergeben. Obwohl sich die teilnehmenden CL nebenher mit den vielen Herausforderungen ihres Alltagslebens befassen – viele der Teilnehmenden haben z. B. mehr als einen Job –, sind alle Fellows dem Programm treu und darin engagiert geblieben. Daraus lässt sich außerdem schließen, dass das Projekt es schafft,

eine Bindung der CL zu ihren Teams, den Projekten und auch der Vision des Programms aufzubauen. Generell hilft hierbei ein ohnehin großes Gruppenzusammengehörigkeitsgefühl aufseiten der CL, das durch AWAKE weiter verstärkt wird. Gelingensbedingung dafür ist auch, dass sie vom Projekt aus persönlich und individuell begleitet werden und in schwierigen Situationen die Möglichkeit haben, darüber zu sprechen und sich zeitweise aus dem Projekt herauszunehmen. Das Projekt betont die Eigenständigkeit, Kreativität und Selbstwirksamkeit jeder bzw. jedes Einzelnen. Es kann dadurch sehr zur intrinsischen Motivation der Fellows beitragen, ihr Potenzial auszuschöpfen. Das spüren die Fellows und motivieren sich gegenseitig.

Verstetigung & Systemic Change: Wie trägt das Format dazu bei, einen Einfluss auf systemischer Ebene zu haben?

Alle Fellows arbeiten daran, eine Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene herbeizuführen. Sie zielen darauf ab, sowohl die Wahrnehmung als auch Unterstützungsinfrastruktur für *Careleaver:innen* zu beeinflussen. Eine hohe Identifizierung mit den Zielen und der Vision des Formats führt zu außerordentlichem Engagement aufseiten der Fellows, das nach Ablauf des Fellowships im Rahmen eines Alumni-Programms weitergeführt werden soll.

Weitere Informationen zu diesem Innovationsformat finde Sie unter:

<https://www.brueckensteine.de/projekte/awake-brueckensteine-fellowship>

2.3 NFTE: Network for Teaching Entrepreneurship e. V.

NFTE Deutschland e. V. bildet als gemeinnütziger Verein seit 2004 bundesweit Lehrer:innen in Entrepreneurship Education aus und bringt so Unternehmergeist in die Schulen. Ziel ist die Förderung von Selbstwirksamkeit, Verantwortungsübernahme für sich und andere sowie Problembewusstsein und lösungsorientiertes Handeln bei Jugendlichen im Alter von 13 bis 20 Jahren. NFTE fördert damit die Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen. Im Zentrum der Arbeit stehen Begabungen erkennen und Stärken fördern. NFTE ist in ganz Deutschland aktiv und kann an jeder Schule integriert werden. Seit 1987 etabliert sich NFTE als erfolgreiche Organisation für die Förderung von Unternehmergeist und Berufschancen für benachteiligte Jugendliche, zunächst in den USA und dann auch in anderen Ländern. Weltweit wurden ca. 800.000 NFTE-Schülerinnen und -Schüler ausgebildet. Das europäische Netzwerk von NFTE nennt sich *YouthStart*.

Die Innovative Idee

NFTE setzt sich nicht nur für mehr ökonomische Bildung ein, sondern vor allem für die Förderung eines *Entrepreneurial Mindsets* in Schulen. Damit vermittelt NFTE Schüler:innen spielerisch ein wirtschaftliches Grundverständnis und möchte ihnen die Scheu vor der Unternehmens- und Arbeitswelt nehmen. Das funktioniert überraschend gut. NFTE richtet sich insbesondere an junge Menschen aus bildungsfernen Milieus mit relativ schlechten Startchancen für das Berufsleben. Das Projekt schult zunächst die Lehrkräfte, die dann gemeinsam mit den Schüler:innen in einem Planspiel die Gründung eigener Unternehmen durchspielen. Alle Schüler:innen erarbeiten in einem kreativen Prozess jeweils eine eigene Geschäftsidee für ein Produkt oder eine Dienstleistung, die zu ihren Fähigkeiten und Interessen passt. Am Ende stellen die Jugendlichen ihre Geschäftsideen samt Businessplan einer Jury mit Vertreter:innen aus der regionalen Wirt-

schaft vor. Diese kürt nicht nur die Sieger:innen, sondern gibt den jungen Menschen auch Tipps aus der Wirtschaftspraxis mit auf den Weg. Insofern stärkt das Konzept nicht nur eine innovative Gründerszene, sondern auch das Selbstbewusstsein und die beruflichen Perspektiven der Schüler:innen.

Methode: Wie unterstützt das Format die Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden?

Das Programm motiviert junge Menschen dazu, ihre Stärken zu entdecken und auszubauen, kreativ und unternehmerisch zu denken und selbstbewusst eigene Ideen zu verwirklichen. Es setzt somit an einer zentralen Schnittstelle zwischen Schule und Beruf an und bindet alle relevanten Akteur:innen ein – die Schüler:innen und Lehrkräfte ebenso wie regionale Unternehmen und damit auch potenzielle Arbeitgeber:innen. Die Jugendlichen erfahren viel über Finanzierungsstrategien und Marketing, erhalten Einblicke in die Grundlagen der Buchhaltung, erstellen einen Businessplan – und lernen durch die praktische Ausrichtung von NFTE, warum das alles wichtig ist. Dadurch nehmen die jungen Menschen auch eine ganze Reihe Soft Skills mit: Untersuchungen zeigen, dass die Teilnehmenden mehr Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein entwickeln, Eigeninitiative und Lernbereitschaft zeigen, ihre Teamfähigkeit schulen sowie ihre Gedanken und Ideen selbstsicherer präsentieren können.

Umgesetzt wird die Entwicklung dieser *Future Skills* durch *Blended Learning* (Brettspiel + Web-App), ein modulares Format zur Projektentwicklung mit Schwerpunktsetzung nach *Megatrends*, *Sustainable Development Goals* (SDGs), *Circular Economy* oder *Climate Change* und vor allem mittels des eigens von NFTE entwickelten Schulbuchs „Von der Idee zum Ziel“. Die Akteurskonstellation ist systemisch ganzheitlich – die Schüler:innen arbeiten mit Lehrer:innen und lokalen Unternehmen zusammen. Die verwendeten Ressourcen bestehen aus NFTE-Unterrichtsma-

terialien, inhaltlicher Expertise und einer engen Begleitung der Lehrer:innen durch NFTE.

Auf welche Weise sind die Teilnehmenden in den Entwicklungsprozess involviert?

Das NFTE-Programm umfasst mindestens 50 Unterrichtseinheiten und wird von Lehrer:innen durchgeführt, die zuvor das NFTE-Training zum *Certified Entrepreneurship Teacher* (CET) absolviert haben. Die Fortbildung wendet sich an Lehrer:innen mit besonderem Interesse am Bereich Berufsorientierung, Wirtschaft, Unternehmergeist sowie Schülerunternehmen aus Berufskollegs, Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien. Die NFTE-Fortbildung besteht aus drei Tagen Lehrertraining in Entrepreneurship Education. Die Lehrer:innen schlüpfen in die Rolle von Entrepreneurs und erfahren kompakt sowie praxisorientiert die Prozesse einer Unternehmensgründung (von der Geschäftsidee zum Businessplan). Sie schließen das Training als Certified Entrepreneurship Teacher ab und bringen das Gelernte in die Kurse an ihren Schulen mit einem abwechslungsreichen, spielerischen und praxisnahen Curriculum sowie NFTE-Unterrichtsmaterialien. Es gibt drei Fortbildungsformate:

- CET: Grundausbildung zum Certified Entrepreneurship Teacher
- CET+: Vertiefungskurs mit stärkerem Fokus auf die aktuelle Entrepreneurship-Forschung, der Vermittlung neuer digitaler Spieleformate u. a.
- CET-Regionaltreffen: für alle CET und CET+ zur Auffrischung und für den Erfahrungsaustausch.

LESETIPP

NFTE e. V. (2018). „Von der Idee zum Ziel – Wie Du ein kleines Unternehmen startest und erfolgreich machst.“ Free Pen Verlag.

Effektivität: Warum ist das Format besonders geeignet, um die Teilnehmenden anzusprechen?

Entrepreneurship Education ist auch unabhängig von tatsächlichen Gründungen relevant, und zwar für die Persönlichkeit der Teilnehmenden. Denn bei diesen Bildungsangeboten geht es neben einem wirtschaftlichen Grundverständnis vor allem darum, eigene Stärken und Schwächen zu identifizieren, Herzensanliegen zu erkennen und innovative Lösungen zu entwickeln. NFTE geht mit ihrer Initiative auf die folgenden Kompetenzen ein:

- Risikobereitschaft
- Kreativität und Innovation
- Kritisches Denken und Problemlösung
- Kommunikation und Kollaboration
- Zukunftsorientiertheit
- Erkennen von Chancen

Verstetigung & Systemic Change: Wie trägt das Format dazu bei, einen Einfluss auf systemischer Ebene zu haben?

Wie Untersuchungen zeigen, führt der Weg von NFTE zu mehr ökonomischer Teilhabe von großen Teilen der Bevölkerung. Bereits 2011/2012 untersuchte in den USA die Harvard Graduate School of Education die Wirkung von NFTE-Kursen auf Schüler:innen: Verglichen wurden die Einstellungen von 312 Schüler:innen in Boston vor und nach Beendigung des Schuljahres. Die Ergebnisse decken sich mit den Beobachtungen aus Deutschland:

- Die Jugendlichen sind in ihrer Persönlichkeit und in ihrem Auftreten gestärkt.
- Sie haben gelernt, wirtschaftliche Zusammenhänge zu durchschauen.
- Sie haben Respekt davor bekommen, was es heißt, unternehmerisch tätig zu sein und Arbeitsplätze zu schaffen.
- Sie sind selbstständiger geworden und engagieren sich aktiver in ihrem unmittelbaren Umfeld.
- Und sie haben durch NFTE mehr Hoffnung für ihre eigene Zukunft.

In den letzten 15 Jahren wurde NFTE mit Unterstützung u. a. des *Bundesministeriums für Wirtschaft*, des *Ministeriums für Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg*, der *Karl-Schlecht-Stiftung*, der *Stiftung Wirtschaft verstehen* in allen Bundesländern heimisch. 2015 erhielt NFTE das Phineo-Siegel. Trotz der Unterstützung durch private Stiftungen und einige Bundesländer als auch der großen Bedeutung, die die Europäische Kommission dem Thema Entrepreneurship Education widmet, finden sich die Aktivitäten des NFTE wie auch die gesamte Entrepreneurship Education in Deutschland häufig nur in Nischen wieder. Ein möglicher Grund ist der im Bildungsbereich wenig effiziente Föderalismus. Zu den hohen Kosten kommt eine bei Haushaltsverhandlungen wohl schlechte Position des Bildungsministeriums, sodass die Bildungsausgaben in Deutschland mit 3 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP) unter dem Durchschnitt von 3,5 Prozent aller OECD-Länder liegen. Anstelle der Ausrichtung der Politik am Kapital allein sollte die Vermittlung des Wissens um die Prozesse zur Umsetzung von Innovationen und das Verständnis grundlegender Marktprozesse intensiviert werden.

Weitere Informationen zu diesem Innovationsformat finde Sie unter:

<https://www.nfte.de>

2.4 EIT Climate-KIC

EIT Climate-KIC ist eine Wissens- und Innovationsplattform (Knowledge and Innovation Communities, KIC) des von der EU im Jahre 2008 gegründeten *European Institute of Innovation and Technologies* (EIT), die daran arbeitet, den Übergang zu einer kohlenstofffreien, klimaresistenten Gesellschaft zu beschleunigen. Die Initiative identifiziert und unterstützt Innovationen und Formate, die der Gesellschaft helfen, den Klimawandel abzuschwächen und sich an ihn anzupassen. Eines dieser innovativen Formate ist der 24-Stunden-Klimaschutz-Hackathon *Climathon*, ein internationales Mitwirkungsformat, an dem lokaler Changemaker:innen zusammenarbeiten, um Städte und Bürger:innen für den Klimaschutz zu gewinnen. Sie helfen Städten dabei, Netto-Null-Emissionen zu erreichen. Das Format möchte die Innovationskraft der Städte nutzen, um die Klimamaßnahmen zu verstärken und eine kohlenstofffreie Welt in Gemeinden und auf allen Kontinenten zu schaffen. Der *Climathon* soll den Grundstein für konkrete Projekte, wirkungsorientierte Neugründungen und fortlaufende Gespräche mit Entscheidungsträger:innen über städtische Pläne und Strategien legen.

Die Innovative Idee

Der *Climathon* hält uns vor Augen, dass die Auswirkungen des Klimawandels allgegenwärtig sind und noch stärker und schneller kommen, als in den Modellen vorhergesagt. Die Initiative prangert die lähmende globale Klimapolitik an und fokussiert sich auf die Fähigkeit der Menschen Visionen zu entwickeln – die Saat des Wandels, kann aus einer einzigen Idee hervorgehen.

Methode: Wie unterstützt das Format die Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden?

Der *Climate-KIC*-Ansatz führt zu folgenden Ergebnissen:

- Positives Engagement der Gemeinschaft
- Verbesserte Nachhaltigkeit durch Verhaltensänderungen
- Möglichkeit, die Städte, in denen wir leben, neu zu überdenken
- Entwicklung von Ideen und Lösungen auf lokaler Ebene, die ein globales Potenzial haben

Das Herzstück des *Climathon*-Programms ist ein 12- bis 72-stündiger *Ideathon*, der von lokalen Organisator:innen durchgeführt wird. An einem Tag kommen Gemeinden auf der ganzen Welt zusammen, entweder virtuell oder persönlich, um zusammenzuarbeiten und Ideen zur Bewältigung lokaler Klimaherausforderungen zu entwickeln. *Ideathons* bilden die Grundlage für dauerhafte Klimaprojekte, wirkungsorientierte Start-ups und

echte Gespräche mit Entscheidungsträger:innen über Stadtpläne und -politik. Der *Ideathon* findet meistens während der *Global Climathon Week* in hunderten von Städten statt. Die Methode ist ein Hackathon-Format in eigenverantwortlicher Umsetzung anhand eines sehr detaillierten Playbooks (Anleitung zur Durchführung eines *Climathons*).

Ebenso interessant ist es zu beobachten, wie die lokalen Organisator:innen dieser selbstorganisierten Hackathons den Veranstaltungen ihre persönliche Note verleihen. *Ideathons* werden von lokalen Veranstalter:innen getragen, denn sie kennen ihre Städte, lokalen Netzwerke und klimatischen Herausforderungen am besten.

Auf welche Weise sind die Teilnehmenden in den Entwicklungsprozess involviert?

Obwohl das Programm um einen *Ideathon* herum aufgebaut ist, gibt es ungefähr vier Phasen, in denen jeweils unterschiedliche Arten von Aktivitäten wichtig sind (siehe Abbildung 2).

ABBILDUNG 2 Phasen der *Climathon*-Aktivitäten

Phase 1	3 bis 6 Monate lang Vorbereitung inkl. Entscheidung über Stakeholder, Fundraising-Aktivitäten, Festlegung der Themen der Herausforderung, Social-Media-Aktivitäten und Warm-up-Events zur Vorbereitung	Warm-up Activating and framing challenge
Phase 2	Nach der Warm-up-Phase kommt die Veranstaltung des <i>Ideathon</i>	Ideathon Idea development
Phase 3	Nach dem <i>Ideathon</i> kommt ein weiterer Teil des Marathons – die <i>Climathon Awards</i> –, um die Gewinner:innen des <i>Ideathons</i> zu feiern.	Follow-up Idea and project support
Phase 4	Zum Schluss kommen noch die Follow-up-Aktivitäten, das Teilen und Wachsen der Ideen	Global Awards Global celebration and action boost

Quelle: EIT Climate-KIC

| BertelsmannStiftung

Ein *Climathon* lässt sich nicht allein veranstalten, insofern ist der Kern des Climathons das Organisations- und Team, welches dann auch aus mehreren Führungsrollen besteht, die über ihre verschiedenen Funktionen in den Prozess miteinbezogen werden. Weitere Stakeholder:innen im Prozess sind Coaches, Expert:innen, Moderator:innen und Jury-Mitglieder. Die Teilnehmenden setzen sich aus Intra- und Entrepreneurs, Student:innen, Wissenschaftler:innen, Entwickler:innen und „Techies“ sowie Influencer:innen und (politischen) Entscheidungsträger:innen zusammen.

Effektivität: Warum ist das Format besonders geeignet, um die Teilnehmenden anzusprechen?

Das Format gibt Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre Führungsqualitäten auszubauen und Partnerschaften aufzubauen, die Bestand haben. Sie lernen eine Gemeinschaft kennen, die sich genauso für den Klimaschutz interessiert und erhalten das Gefühl, dass sie nicht allein sind. Es ist für jede:n eine Einladung in eine globale Climathon-Gemeinschaft, durch die jeder unterstützt wird. Und selbst für den eigenen beruflichen Werdegang lassen sich durch dieses Format Kompetenzen erwerben, denn das Climathon-Format von *EIT Climate-KIC* geht auf folgende Kompetenzen ein:

- Kreativität und Innovation
- Kritisches Denken, Problemlösung
- Kommunikation und Kollaboration
- Erkennen von Chancen

Verstetigung & Systemic Change: Wie trägt das Format dazu bei, einen Einfluss auf systemischer Ebene zu haben?

EIT Climate-KIC arbeitet durch das Format Climathon mit Mitgliedsstaaten, Städten und Regionen in ganz Europa zusammen und hat so in den letzten fünf Jahren dynamische Klima-Innovations-Ökosysteme aufgebaut. Ebenso wurde durch den Climathon eine Diskussion über die Art und Weise

angestoßen, wie Investitionskapital im Dienste der europäischen Klimastrategie eingesetzt wird. Die Arbeit von EIT Climate-KIC im Bereich Community Activation bringt durch das Format Climathon verschiedene Stimmen in den Klimaschutz ein und fördert ein breites bürgerliches Engagement. Über 450 formelle Partner:innen bilden die EIT Climate-KIC-Gemeinschaft von Innovationsakteur:innen in 39 Ländern, zusätzlich zu 6.000 aktiven Alumni und mehr als 4.500 Start-ups, die ein starkes Ökosystem für den Klimaschutz bilden. Die Start-ups, die weltweit aus den Climathon hervorgegangen sind, haben 1,3 Milliarden Euro Investment eingesammelt und 10.000 neue Jobs geschaffen. Darüber hinaus hat EIT Climate-KIC bereits weltweit 469 Produkte und Dienstleistungen an den Markt gebracht und geschätzt 13 Millionen Tonnen CO₂ pro Jahr eingespart. All diese Punkte machen das Hackathon-Format Climathon zu einer Brutstätte für eine neue Generation von talentierten Klima-Entrepreneurs und -Innovator:innen.

Mit der zunehmenden Sensibilisierung für den Klimawandel hat auch die Teilnahme am Climathon zugenommen. In den letzten fünf Jahren hat sich, laut EIT Climate-KIC, das Programm verzehnfacht und ist zur führenden Bewegung dieser Art geworden: von 600 Teilnehmenden im Jahr 2015 auf über 6.000 im Jahr 2019. Angesichts des anhaltenden Interesses am Klimawandel erwartet EIT Climate-KIC, dass immer mehr Menschen über Klickaktivismus und Proteste hinaus den Weg zu aktiven Klimaschutzmaßnahmen einschlagen werden. Climathon hat in den letzten fünf Jahren eine große Datenbank mit Erkenntnissen und Trends aufgebaut, die auf Hunderten von Herausforderungen und Ideen aus ihren weltweiten *Ideathon* basieren. Diese Datenbank wird für eine nachhaltige Verstetigung des Climathons genutzt.

Weitere Informationen zu diesem Innovationsformat finden Sie unter:

<https://climathon.climate-kic.org>

2.5 180 Degrees Consulting

Als der Australier Nat Ware 2007 in Mosambik war, um sich für gemeinnützige Arbeit einzusetzen, stellte er durch seine Beobachtungen der Förderstrukturen vor Ort fest: „In the game of social impact, method trumps money“ (180DC 2022a). Auf der einen Seite gibt es viele Non-Profit-Unternehmen, die einen großen Bedarf an Beratung und Unterstützung auf strategischer Ebene haben, aber nicht bekommen. Dies senkt die Effektivität und den Impact der Aktivitäten vor Ort. Auf der anderen Seite gibt es an den Universitäten viele kreative Studierende, die sich für sinnvolle und gemeinnützige Projekte einsetzen möchten. Als er wieder zurück in Australien war, brachte Nat die beiden Seiten zusammen und gründete die studentische Organisation *180 Degrees Consulting*. Interessierte und motivierte Studierende werden mit lokalen Initiativen, Projekten oder Non-Profit-Unternehmen zusammengebracht und arbeiten ehrenamtlich an deren konkreten Problemstellungen.

Die Innovative Idee

Die Zielgruppe dieses Formats ist bereits sehr gut ausgebildet. Es soll eine Möglichkeit geschaffen werden, das vorhandene Wissen in praktischen Fällen anzuwenden und dabei im Team Erfahrungen zu sammeln. Die Fälle bekommen dadurch ehrenamtliche Unterstützung und Beratung, die ihnen bspw. bei der Weiterentwicklung und Umsetzung von Projekten helfen. Gemeinsam wird die (soziale) Wirkung der Projekte gesteigert. Durch ihr Engagement an gemeinnützigen und sozialen Fällen sollen die Studierenden aktiviert werden, selbst in diesem Feld tätig zu werden.

Methode: Wie unterstützt das Format die Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden?

Obwohl 180 Degrees Consulting kein klassisches Format zur Ausbildung der jungen Erwachsenen ist, bietet insbesondere die aktionsorientierte Ar-

beit an praktischen Herausforderungen in einem interdisziplinären Team einen wichtigen Baustein zur Entwicklung eines *Entrepreneurial Mindsets*. Das sogenannte *Board* der jeweiligen lokalen Branches organisiert die Bewerbungsphase. Es wird dabei nicht hauptsächlich auf Noten geachtet, sondern darauf, verstärkt auf die Motivation gemeinnützige und soziale Projekte zu unterstützen. Die neuen studentischen Berater:innen werden dann je nach individuellem Interesse mit lokalen Projekten zusammengebracht, die sich im Vorfeld ebenfalls für den aktuellen Jahrgang melden konnten. Die sich ergebenden Teams sollen möglichst interdisziplinär und divers sein. So können Studierende mit anderen Disziplinen und Ansichten in Kontakt kommen und in der Bearbeitung der Problemstellung verschiedene Herangehensweisen kennenlernen.

Human-centered Design: Auf welche Weise sind die Teilnehmenden in den Entwicklungsprozess involviert?

Die Studierenden haben die Entwicklung des Formats selbst in der Hand: Nach Abschluss des Projekts als *Student Consultant* besteht für die Teilnehmenden die Möglichkeit, in das Board zu wechseln und aktiv an der Organisation des nächsten Semesters mitzuarbeiten. Dabei können die Studierenden je nach eigener Präferenz verschiedene Rollen einnehmen, von Finanzen über Veranstaltungsmanagement bis zum CEO der lokalen Branches. Dabei schafft es das Format außerordentlich erfolgreich, aus der Gruppe der jeweiligen Teilnehmenden regelmäßig Personen für die Mitarbeit und Fortführung der Organisation zu motivieren.

Effektivität: Warum ist das Format besonders geeignet, um die Teilnehmenden anzusprechen?

Das Format bietet für Studierende eine niedrigschwellige Möglichkeit, Praxiserfahrung zu sammeln und dabei einen sozialen Sinn zu erleben. Insbesondere das konkrete Bearbeiten eines Pro-

jekts scheint dabei entscheidend zu sein im Sinne eines *Action Learning*. Der Ansatz des *Action Learning* (Revans 1978/2011) beschreibt Lernen durch tatsächliche Handlung, praktische Anwendung erlernter Kompetenzen sowie den Transfer dieser auf unterschiedliche reale Situationen. Dabei ist ausdrücklich auch ein Scheitern im Prozess zunächst nicht negativ, sondern wird als wertvolle Erfahrung definiert. Bei *180 Degrees Consulting* sollen die Projekte natürlich bestenfalls positiv und erfolgreich für beide Seiten – die Studierenden und die Praxispartner:innen – abgeschlossen werden. Um dies zu gewährleisten, bekommen die Teams Mentor:innen zur Seite gestellt, die sie bei fachlichen Fragen unterstützen. Doch es besteht kein Zwang zur Erbringung einer bestimmten Dienstleistung. Die Studierenden werden mit realen Herausforderungen konfrontiert, erleben die Kommunikation mit „Kund:innen“ sowie das grundlegende Risiko einer immer möglichen Änderung der Situation. Auch unter diesen Bedingungen können im Sinne des *Action Learning* Erfahrungen für die eigene Entwicklung gemacht werden.

Verstetigung & Systemic Change: Wie trägt das Format dazu bei, einen Einfluss auf systemischer Ebene zu haben?

Seit 2007 hat sich die studentische Organisation etabliert und von Australien über die ganze Welt ausgebreitet. An über 150 Universitäten in mehr als 35 Ländern haben sich sogenannte *lokale Branches* gegründet (180DC 2022a), die seitdem nach eigenen Angaben über 2,6 Millionen Stunden Beratungstätigkeit für über 2.000 Non-Profit-Unternehmen und soziale Initiativen angeboten haben (180DC 2022b). Dabei waren über 12.000 Studierende beteiligt, die nach ihrer Zeit bei *180 Degrees Consulting* durch die gewonnene Erfahrung nach eigener Aussage auch eher eine berufliche Karriere in einem sozialen Sektor einschlagen und/oder präferieren (ebd.).

Die lokalen Branches organisieren die Finanzierung und Verstetigung selbst. So wechseln studentische Berater:innen nach der Bearbeitung der Fälle in das Board und übernehmen im folgenden Semester verschiedene organisatorische Aufgaben. Durch mehrere Verträge mit lokalen Beratungsunternehmen ist die Finanzierung und Unterstützung abgesichert. So werden Workshops angeboten und im Gegenzug können die Unternehmen bspw. Praktika ausschreiben.

Weitere Informationen zu diesem Innovationsformat finde Sie unter:

<https://180dc.org/>

Innovative Formate können *Future Skills* auf vielerlei Weise und an verschiedene Altersgruppen vermitteln. Jedes der hier vorgestellten Praxisbeispiele adressiert eine bestimmte Altersgruppe und setzt auf eine innovative Methode, um jungen Menschen die Kompetenzen zu vermitteln, die sie für die aktive Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft benötigen. Gleichzeitig binden die Praxisbeispiele Jugendliche aktiv in den Entwicklungsprozess ein und erlangen durch das gelungene Zusammenspiel der jeweiligen Projektbausteine eine besondere Effektivität. Dabei haben die hier vorgestellten Projekte auch den langfristigen Aufbau von Communities und Netzwerken sowie die mögliche Skalierung und den Transfer des Formats – etwa in ein anderes Land – im Blick. Die nachstehende Tabelle gibt nochmals eine Zusammenfassung über die vorgestellten Praxisbeispiele.

TABELLE 1 Übersicht der vorgestellten Innovationsformate

	S.O.S	AWAKE	NFTE	EIT CLIMATE-KIC	180 DEGREES CONSULTANT
Zielgruppe	Schüler:innen von 8 bis 10 Jahren	Careleaver:innen von 18 bis 27 Jahren, die Erfahrung mit stationärer Jugendhilfe gemacht haben	Lehrer:innen und Schüler:innen bzw. Jugendliche zwischen 13 und 20 Jahren	Alle an Nachhaltigkeit und insbesondere städtischem Klimaschutz interessierten Bürger:innen	Immatrikulierte Studierende
Idee/ Methode/ Ansatz	Action Learning als Lernabenteuer im Rahmen einer Zeitreise	Offener Innovationsansatz, um Projektideen im Team zu entwickeln und umzusetzen	Lehrer:innen werden in Entrepreneurship Education ausgebildet und bringen durch schulische Projekte Schüler:innen ein Entrepreneurial Mindset nahe.	Hackathon-Ansatz als Ideen-Marathon für die coproduktive Entwicklung städtischer Klimainnovationen	Aktionsorientiertes Arbeiten an praktischen Herausforderungen
Einbindung der Zielgruppe	Viermonatiger cocreativer Designprozess; konstante Beratung der eingebundenen Lehrer:innen	Partizipative Interviews mit CL, Fokusgruppen und Einzelworkshops, um Bedarfe zu ermitteln. Befragung der CL in jeder Projektphase, um Ausrichtung von Workshopinhalten zu verbessern. Regelmäßiges Einholen von qualitativem Feedback, das von der Projektleitung umgesetzt werden kann.	Die Lehrer:innen absolvieren das Training als Certified Entrepreneurship Trainer:innen und bringen das Gelernte in Kurse an ihren Schulen mit einem abwechslungsreichen, spielerischen und praxisnahen Curriculum. Die Schüler:innen entwickeln eine eigene Geschäftsidee, die zu ihren Fähigkeiten und Interessen passt.	Climathons werden von lokalen Organisatoren, der Zielgruppe selbst getragen, denn sie kennen ihre Städte, lokalen Netzwerke und klimatischen Herausforderungen am besten. Gemeinsam entwickeln sie konkrete Lösungen für mehr Klimaschutz in ihren Städten.	Gesamte Organisation ist über Studierende getragen, die nach der Zeit als Student Consultant in das Organisationsteam für die folgenden Semester wechseln können.
Effektivität	Herbeiführung einer Einstellungsänderung durch Verbindung von Wissen, praktischen Erfahrungen, Kunst und diskursiven Dimensionen	AWAKE schafft es, eine Bindung der CL zu ihren Teams, den Projekten und auch der Vision des Programms aufzubauen. AWAKE stärkt die intrinsische Motivation der Fellows, um sich für ihre Peers einzusetzen, auch über die Projektlaufzeit hinaus.	Durch NFTE können Lehrer:innen die Persönlichkeit von Jugendlichen fördern. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf Jugendlichen mit schlechten Startchancen. Bei ihnen hat sich das NFTE-Programm in herausragendem Maße bewährt.	Über ein sehr detailliertes „Playbook“ schafft es EIT Climate-KIC, die Zielgruppe sehr effektiv durch die vier Phasen des Climathons zu führen: Von Team-Aufbau und Fundraising über Marketing, den Ideathon bis hin zu den Global Awards und den Follow-up-Aktivitäten wird alles abgedeckt.	Durch den niedrigschwelligen Einstieg in die Beratung von gemeinnützigen Projekten schafft es 180DC, die fachliche Komponente mit Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns zu verknüpfen.
Verstetigung und System Change	Ausweitung des Projektgebiets auf den gesamten Schulbezirk; Gespräche über Transfer und Adaption nach Brasilien nach Schottland	Fellows arbeiten daran, eine Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene herbeizuführen und sollen sich danach im Alumni-Programm weiter engagieren.	NFTE ist mittlerweile in 12 Bundesländern und 800 Schulen aktiv, hat ca. 2.300 Lehrer:innen zertifiziert und bereits ca. 28.000 Schüler:innen über 1.330 Kurse erreicht. Zukünftig arbeitet NFTE daran, zu den bereits 14 ausgezeichneten Best-Practice-Schulen weitere hinzuzugewinnen.	Der Climathon ist die weltweit größte Bewegung für Klimaschutz in unseren Städten. Er findet als jährliches städtebasiertes Programm weltweit auf sechs Kontinenten in über 56 Ländern und 145 Städten statt. Ziel des Programms sind klimaneutrale Städte bis 2030.	Weltweit vernetzte lokale Branches, stetiges Wachstum über die letzten Jahre mit großen wirtschaftlichen Partnern.

Quelle: Eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

3



Entrepreneurial Mindset: Kompetenzen für eine nachhaltige Zukunft



Auf dem Weg zu einer „öko-humanen Zukunft“ (Spiegel et al. 2021: 17) bedarf es bestimmter Werte, Haltungen und Kompetenzen, den *Future Skills* (oder *21st Century Skills*). Die vorgestellten Innovationsformate unterstützen junge Menschen dabei, eben diese Skills selbst und mit anderen gemeinsam zu entwickeln. In den Formaten werden teils sehr ähnliche, teils sehr divergierende Ansätze genutzt, um Heranwachsende dafür zu begeistern, sich für ein nachhaltiges Morgen einzusetzen und die dafür notwendigen Kompetenzen auszubilden. Das *Network for Teaching Entrepreneurship* (NFTE) spricht in diesem Zusammenhang auch von einem *Entrepreneurial Mindset*, weil sich viele dieser Fähigkeits- und Kompetenzanforderungen insbesondere bei Entrepreneurs wiederfinden. Dabei braucht es laut Sven Ripsas (NFTE) aber auch „eine neue Definition des Entrepreneurs. Er muss im Zusammenhang mit Ökonomie, sozialem Umfeld und ökologischer Nachhaltigkeit gesehen werden.“

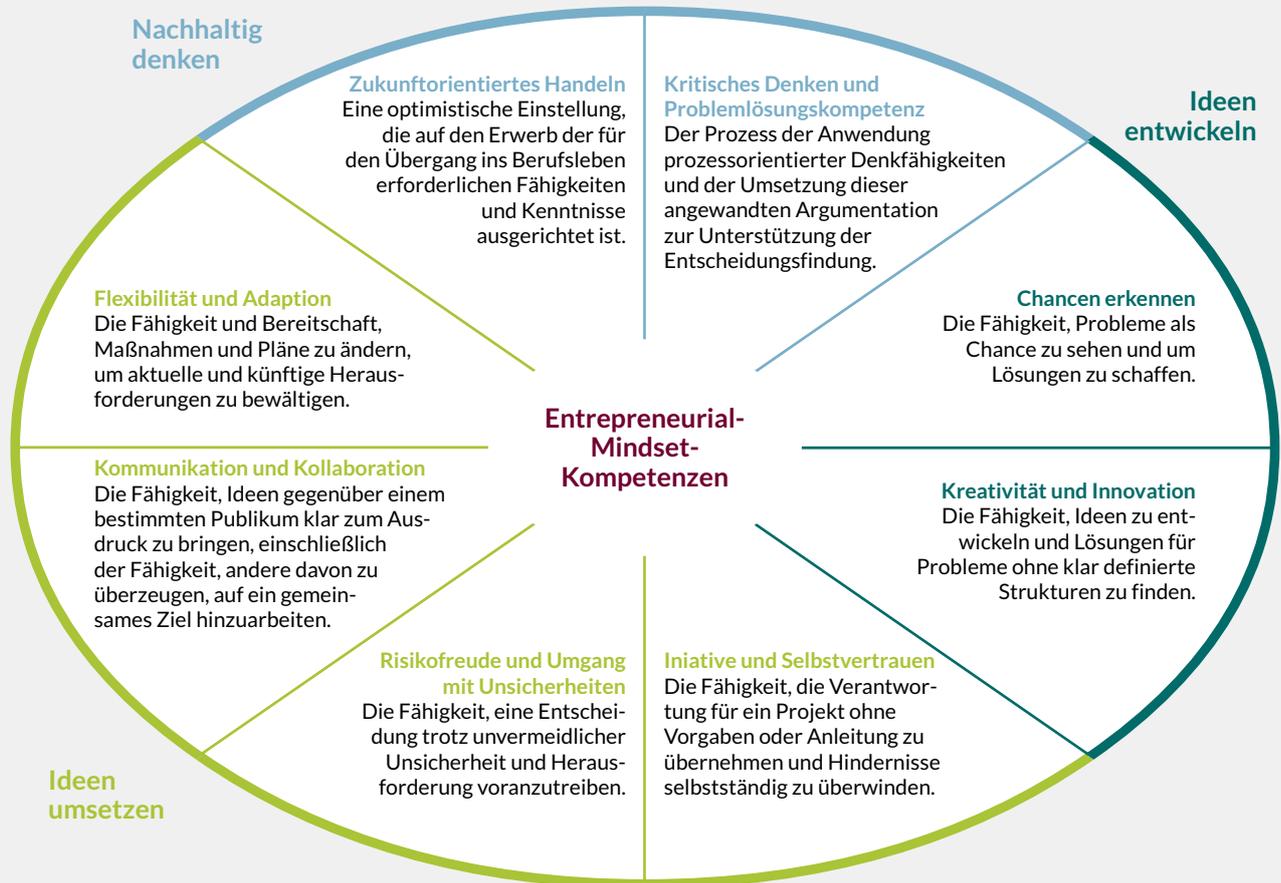
Die vorangegangene Analyse der untersuchten Formate zeigt, welche Strukturen, Methoden und Prozesse dazu beitragen können, ein Entrepreneurial Mindset bei den Teilnehmenden zu fördern und somit die Effektivität der Angebote zu erhöhen. Um nun aber zu identifizieren, auf welche Weise Innovationsformate auf die Kompetenzen junger Menschen einwirken, hat NFTE den *Entrepreneurial Mindset Index* (EMI) entwickelt (NFTE 2018). Der EMI gibt Auskunft darüber, welcher Kompetenzen es bedarf, um ein Entrepreneurial Mindset zu entwickeln. Er zeigt überdies an, welche Faktoren zur Ausbildung einer gewissen Kompetenz beitragen.

Eine Herausforderung besteht darin, die Eigenschaften, die ein Mindset auszeichnen – also z. B. Gefühle, Denk- und Handlungsmuster – zu sammeln, zu definieren und in Indikatoren zu übersetzen. Bei diesem Prozess baute das NFTE auf den Erfahrungen des 2014 von der Danish Foundation for Entrepreneurship durchgeführten *Assessment Tools and Indicators for Entrepreneurship Education*-(ASTEE)Projekts auf. Ergebnis des Projekts,

das Formate aus sieben europäischen Ländern untersucht hat, war ein Fragebogen, der eine Mischung aus kognitiven und nonkognitiven Fähigkeiten als Selbsteinschätzung der Teilnehmenden der jeweiligen Formate abfragt (ASTEE 2014: 36). Nonkognitiv sind dabei Fähigkeiten wie rechtlich-organisatorisches Wissen (z. B. Steuer) oder technisch-inhaltliche Kompetenzen. In diesem Fragebogen wurde auch das Entrepreneurial Mindset anhand einer Einschätzung von Selbstwirksamkeit und Selbstwertgefühl gemessen. Der EMI stellt eine Weiterentwicklung des Projekts und der erarbeiteten Kategorien dar und besteht aus insgesamt acht Dimensionen (siehe Abbildung 3).

Ein ähnlicher Ansatz entstand in dem europäischen Projekt *EntreComp: The European Entrepreneurship Competence Framework* der Europäischen Kommission, in dem ebenfalls das Entrepreneurial Mindset fokussiert und definiert wurde (Europäische Kommission 2018). Dabei wurden ebenso Dimensionen und Kompetenzen festgelegt, die sich im Vergleich zum EMI allerdings noch wesentlich kleinteiliger darstellen – so stehen letztlich 442 Erkenntnisse am Ende des Projekts. Für diese Studie wurde dennoch der EMI ausgewählt, da er explizit mit jungen Erwachsenen und für junge Erwachsene entwickelt wurde, sodass der Bezug zur Studie hierbei größer erschien. Grundsätzlich handelt es sich bei der hier vorliegenden Untersuchung um eine qualitative Bewertung der analysierten Formate.

ABBILDUNG 3 Die acht Dimensionen des EMI

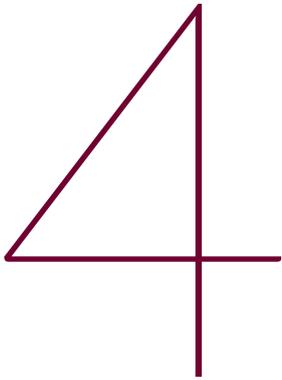


Quelle: Eigene Darstellung nach NFTE o. A.: 2; NFTE 2021

BertelsmannStiftung

Die Abbildung 3 gibt eine Übersicht über die Entrepreneurial-Mindset-Kompetenzen.² Diese lassen sich darüber hinaus in drei Kategorien oder Phasen (Nachhaltig denken, Ideen entwickeln, Ideen umsetzen) im Prozess der Kompetenzentwicklung unterteilen.

² Andere Akteur:innen haben ebenfalls versucht, diese Kompetenzen zu operationalisieren und zu kategorisieren – siehe u. a. Transformative Kompetenzen in Stifterverband und McKinsey & Company 2021: 21. Die verschiedenen Ansätze unterscheiden sich dabei hauptsächlich in der Aufteilung und Zusammenfassung besagter Kompetenzen, jedoch nicht grundsätzlich darin, welche Kompetenzen und Fähigkeiten zu den *Future Skills* zu zählen sind.



Kompetenzbezogene Bausteine im Überblick: Ein Baukasten

Nachhaltig denken	27
Ideen entwickeln	29
Ideen umsetzen	31



Mithilfe des Ansatzes des *Entrepreneurial Mindset Index* (EMI) lassen sich nun die oben dargestellten Praxisbeispiele auf deren Aufbau und besondere Merkmale hin analysieren. Im Vordergrund stehen hierbei die in die Innovationsformate integrierten Bausteine. Insgesamt konnten 19 dieser Bausteine bei der Analyse der untersuchten Fälle identifiziert werden. Diese wurden im Folgenden den drei Kompetenzdimensionen (Nachhaltig denken, Ideen entwickeln, Ideen umsetzen) sowie nachfolgend den acht Kompetenzfeldern des EMI zugeordnet.

Dabei werden deren Wirkungslogik sowie Potenziale analysiert, u. a. in Bezug auf deren jeweilige Anwendungsmöglichkeiten sowie deren Wirkungskreis und Relevanz. Ziel ist es im Folgenden aufzuzeigen, wo der spezifische Mehrwert eines Bausteins liegt bzw. auf welche Kompetenzen er in besonderem Maße einzahlt. Hierbei handelt es sich nicht um eine erschöpfende Aufzählung aller in Innovationsformaten genutzten oder generell möglichen Ansätze. Vielmehr soll die Essenz der Erkenntnisse aus den untersuchten Fällen dargestellt werden.³

WAS SIND BAUSTEINE?

Bausteine im Sinne dieser Studie sind einzelne **Methoden, Strukturen oder Prozesse**, die bewusst in Angebote (oder Innovationsformate) integriert werden, um das Projektziel zu erreichen. Entsprechende Formate können hierbei aus mehr als einem Baustein, d. h. einem methodischen Ansatz, bestehen. Diese zielen entweder auf eine oder gleich mehrere der im EMI genannten Kompetenzen ab und haben zum Ziel, sie im Sinne des Angebotsziels positiv zu beeinflussen.

³ Dabei beruft sich die Studie hauptsächlich auf die oben dargestellten fünf Beispiele. Allerdings bezieht sie – wo passend – auch weitere Beispielformate, die in die Untersuchung eingeflossen sind, mit in die Analyse ein.



Nachhaltig denken

Zukunftsorientiertes Handeln

Wahrnehmung von und Gefühl für Selbstwirksamkeit vermitteln

Die größte Herausforderung junger Menschen in der Innovation ist das Erschaffen von etwas Kraftvollem, Neuem und Bedeutungsvollem, ohne genau zu wissen, wie man das macht. Genau hier unterstützen ein *Entrepreneurial Mindset* und partizipativ strukturierte und eher auf den Prozess als auf ein Ergebnis hin orientierte Formate, die konkrete demokratische Teilhabe, Mit- und Selbstbestimmung ermöglichen. So verstandene Partizipation vermag Identifikation und Identität zu stiften. Sobald Teilnehmende Verantwortung übernehmen, machen sie u. a. die Erfahrung, dass die gesellschaftlichen, politischen, systemischen und andere Strukturen Ergebnisse von Prozessen sind, in die sie aktiv eingreifen können. So erleben sie, dass sie diese ihren Bedürfnissen und Vorstellungen entsprechend mitgestalten können. Jane McGonigal spricht in diesem Kontext auch von „Urgent Optimism“ (Freakonomics 2022). Es ist die Gewissheit, dass wir durch unser Handeln positiv beeinflussen können, was als Nächstes geschieht und in welcher Welt wir in Zukunft leben werden. NFTE beschreibt die Sicht ihrer Teilnehmenden so: „Tolle eigene Ideen Wirklichkeit werden zu lassen, erfüllt mit Stolz – Ja, es kann richtig glücklich machen!“ (Hasenclever et al. 2019: 187).

Zielgruppenrelevante Themen und Herausforderungen aufgreifen

Es ist bekannt, dass bspw. die Klimakrise eine prägende Herausforderung für junge Erwachsene ist und viele aktiv daran arbeiten wollen. Aber auch das Erleben sozialer Ungerechtigkeit in Institutionen wie der Schule oder Universität oder Mobilitätsdefizite im eigenen Stadtviertel beschäftigen sie im Alltag. Formate können diese relevanten Themen aufgreifen, um konkrete Projekte aus der Lebenswelt der jungen Erwachsenen zu adressieren. Zum einen kann so das Interesse an

den jeweiligen Formaten steigen, zum anderen ist durch die Verknüpfung mit den spezifischen Themen ein größeres Engagement zu erwarten. Junge Erwachsene wollen ihre Zukunft gestalten. Formate wie der *Climate-KIC* oder *S.O.S* setzen hier an und verknüpfen die gesellschaftliche Herausforderung mit dem Potenzial der Zielgruppe.

Einbindung in Netzwerk von Unterstützer:innen (z. B. Mentorship) auch nach Projektende
Idealerweise ermöglichen Innovationsformate den Teilnehmenden, auch nach dem Ende der Projektdauer an deren Mission mitzuwirken. Nicht umsonst zielen Programme immer häufiger auf Community Building und die Wichtigkeit geteilter Visionen ab. Diese helfen dabei, Motivation und Neugierde zu entfachen. So sehr dies jedoch im Rahmen von solchen Strukturen seinen Anfang nimmt, so wichtig sind Strukturen auch dabei, Engagement weiter anzuheizen und auszubilden. Eine wahre „Community“ entsteht ferner auch genau dann, wenn sie langfristig (und von Beginn an mit)gedacht und von allen Beteiligten als solche verstanden wird. Die Aussicht darauf, nach Ende eines Projekts weiter aktiv zum Wohl der Community und der geteilten Vision beitragen zu können, stellt daher immer mehr ein zentrales Merkmal effektiver Innovationsformate dar. Die Einbindung kann hier etwa in Form eines Netzwerks für den kontinuierlichen Austausch und künftige Projekte geschehen. Alumni können ihre wertvollen Erfahrungen und Tipps allerdings auch als Mentor:innen aktueller Teilnehmenden weitergeben. *Careleaver AWAKE* bindet Alumni etwa als Mentor:innen für künftige Fellows ein. Das Format verbindet dies mit einer starken Identifikation mit der Mission und innerhalb der Gruppe der *Careleaver:innen*. Dadurch entwächst aus dem Format ganz natürlich ein Netzwerk von Ansprechpartner:innen für die Belange ihrer *Peers*, das deren Forderungen mitelfristig mehr Gewicht und Stimme gibt.

Kritisches Denken und Problemlösungskompetenz

(Bottom-up-)Erwerb von Haltungen und Kompetenzen anstelle von (Top-down-) Wissensvermittlung

An die Stelle der Wissensvermittlung sollte immer stärker der Erwerb von Haltungen und Kompetenzen rücken, die die Heranwachsenden befähigen, in unterschiedlichen Lebenslagen Herausforderungen zu meistern sowie mit den Mehrdeutigkeiten, Widersprüchlichkeiten und den kulturellen und sozialen Unterschieden umzugehen. Um aktiv zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen, ist es entscheidend, selbst zu gestalten. Lernen durch Erfahrungen, aber auch tatsächliche Erfolgserlebnisse sind essenziell. Dies nutzt z. B. auch das Format *FREI DAY*⁴: „Es geht halt auch darum, Projekte umzusetzen, nicht nur theoretisch zu durchdenken. Und damit unterscheidet sich der *FREI DAY* eben vom Lernen im Projekt ganz stark. Die Präsentation ist nicht das Ziel, sondern das Ziel ist: [...] wenn ich das Solardach auf die Schule setzen will, dann weiß ich nicht nur, wie Solar funktioniert, oder auch, wie präsentiere ich das mit einer Skizze, sondern dann ist das Ding da oben auf'm Dach.“

Selbstbestimmtes Lernen, Projektentwicklung und -umsetzung fördern

Selbstgesteuertes Lernen sowie das Kreieren und Umsetzen eigener Projekte unterstützt junge Menschen dabei, ihre emotionalen und sozialen Kompetenzen, Kreativität, Achtsamkeit und Potenziale zu entwickeln. Sie entscheiden selbst, was sie wie und wann lernen und umsetzen möchten. Das fördert *Ownership* und damit intrinsische Motivation und Tatendrang. Zwar ist dieser Paradigmenwechsel immer häufiger im Schulun-

4 <https://frei-day.org/>; *FREI DAY* ist ein kontinuierliches Lernformat für Schulen, die ihren Schüler:innen die Möglichkeit geben wollen, selbst ein oder mehrere UN-Sustainable Development Goals (SDGs) durch ein selbstgewähltes Projekt zu adressieren. Schüler:innen arbeiten in Teams, lernen Kooperation und sind Gestalter:innen von ihrem Projekt von Anfang an, mithilfe von externen Expert:innen, die sie begleiten.

terricht anzufinden, zum Mainstream ist er jedoch noch nicht aufgestiegen. Umso wichtiger ist es daher, dass Innovationsformate sich dieser Methode annehmen. Dies wirkt sich auch auf das Selbstwirksamkeitsgefühl junger Menschen positiv aus. Sie bringen sich selbst aktiv ein und machen einen Unterschied. Hierfür bedarf es aber Lernformen und Lernorte, in denen Kinder und Jugendliche, aber auch Erwachsene weitgehend selbstgesteuert lernen. Hierfür nutzen einige Formate (z. B. Beta Bowl⁵, Youth Entrepreneurs Academy, StartUPteens) den digitalen Raum für eigenständiges Lernen mit Modulen, die aus Texten, Videos und Übungen bestehen.

Impulse setzen durch Konfrontation mit neuen, fremden Themen und Einbindung externer Expertise

Careleaver AWAKE greift auf externe Expert:innen und Mentor:innen zurück, um bei der Projektentwicklung der Teilnehmenden zu unterstützen. Die Schaffung neuer personeller Konstellationen stimuliert die kreativen Denkprozesse der Teilnehmenden. Die neuen Strukturen geben Impulse, Ideen und zeigen nochmals neue Wege auf. Dadurch wird eine offene Zusammenarbeit zwischen kreativen Köpfen ermöglicht. Sie können Denkimpulse außerhalb etablierter Routinen und neue Ideen ausprobieren sowie neue Entwürfe und Experimente durch die gezielte Einbindung externer Expertise mit geringem Aufwand testen. Ziel ist hier eindeutig der interdisziplinäre Austausch von Informationen und Erfahrungen. Es geht also um die Öffnung von ansonsten geschlossenen Innovationsprozessen.



Ideen entwickeln

Chancen erkennen

Durch lokale Projekte den Bezug zur Lebenswelt herstellen

Gemäß dem Motto „Think globally, act locally“ sollten Formate die direkte Lebenswelt der jungen Erwachsenen einbeziehen. Lokale Anwendungsbeispiele können den gesellschaftlichen Diskurs um Nachhaltigkeit greifbar und vor allem handhabbar machen. So übernehmen in den identifizierten Beispielen Jugendliche die Patenschaft für die lokale Umwelt, arbeiten mit sozialen und nachhaltigen Initiativen vor Ort zusammen oder entwickeln konkrete Projekte für ihr Stadtviertel. Diese Form der Aktivierung schafft gleichsam ein ganz unmittelbares Verständnis der Selbstwirksamkeit, ein wichtiger Aspekt für das langfristige Aktivsein für Nachhaltigkeit und Umweltschutz.

Wettbewerbe ausrufen

Mit einem Ideenwettbewerb, wie etwa dem Hackathon von *Climate-KIC*, können Ideen und das Commitment der Teilnehmenden weiter gefördert werden. Das Format motiviert Menschen, eigene Climate-Action-Ideen zu erarbeiten, öffentlich zu machen und mit anderen gemeinsam an ihrer Weiterentwicklung mitzuwirken. So werden neue Kompetenzen in Bezug auf Nachhaltigkeit erlernt und der Mut gefördert, sie auch einzusetzen. Das Format *Climathon* bietet einen nahtlosen Anschluss an die angewandten Kompetenzen des *Entrepreneurial Mindsets*. Die Teilnehmenden vernetzten sich und lernen voneinander. Ihr Engagement wird am Ende des Hackathon durch die Global Awards gewürdigt, indem die besten Ideen für lokale Klimainnovationen in den teilnehmenden Städten öffentlich ausgezeichnet und gefeiert werden. Aber auch monetäre Anreize wären als Würdigung in diesem Angebot denkbar. Der sinnvolle Zeitpunkt zum Einsatz eines Ideenwettbewerbs hängt jedoch von der Fragestellung sowie der Art der Beiträge ab.

⁵ <https://beta-bowl.com/>; <https://yeacademy.org/>; <https://www.startupteens.de/>; diese Formate bieten auf ihren digitalen Plattformen Wissensmodule, die bspw. durch Dokumente und Videos Entrepreneurship-Kompetenzen vermitteln.

Kreativität und Innovation

Perspektiv- und Rollenwechsel ermöglichen

Um die Kreativität der Zielgruppe zu fördern, können Formate andere Sichtweisen und Meinungen einbinden und verständlich machen. Dabei ist ebenso der Einsatz neuer Technologien wie Virtual Reality (VR), aber auch Methoden aus der Museums- oder Theaterpädagogik möglich. Die Übernahme einer anderen Rolle oder Perspektive kann den jungen Erwachsenen dabei helfen, Zusammenhänge bei komplexen Herausforderungen zu erkennen und so neue Ideen und passgenauere Lösungen für ihre formateigene *Challenge* zu entwickeln. So versetzen unter anderem Planspiele die Teilnehmenden in eine ungewohnte Rolle, aus der heraus bestimmte Problemstellungen diskutiert und neue Ideen entwickelt werden. Museumsbesuche, wie etwa vom Projekt *Baut eure Zukunft*⁶ (BEZ) eingesetzt, aber auch VR (bspw. S.O.S) erleichtern jungen Menschen, ein größeres Verständnis für eine ihnen anderweitig noch nicht ganz erschlossene Fragestellung oder Lebensrealität zu entwickeln. Sie können daher eine wertvolle Ergänzung für die Ideenentwicklung und Konzeption von formateigenen Projekten darstellen.

“Ruthless use of fun as catalyst for change”⁷

Spaß als Motivationsfaktor einzusetzen ist insbesondere bei Jugendlichen keine neue Methode. So zeigen Befragungen, dass der Spaß an der Tätigkeit seit Jahren der entscheidende Faktor bei der Ausführung eines ehrenamtlichen Engagements ist (Gille, Pluto und van Santen 2015: 7 f.).

Daher kann Spaß auch bei der Zielgruppe der jungen Erwachsenen ein zentrales Merkmal sein – insbesondere dann, wenn mit diesem auch die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit verbunden wird. Dadurch können Identifikation gestärkt und Aktivismus unterstützt werden. Dementsprechend verbindet das Format S.O.S geschickt Elemente des Spiels und der Freude mit Themen der ökologischen Nachhaltigkeit und zeigt dabei auf, wie Jugendliche selbst aktiv werden können. Das Erlebense der Selbstwirksamkeit und der damit verbundene Spaß können das *Entrepreneurial Mindset* nachhaltig positiv prägen.

6 <https://www.baut-eure-zukunft.eu/>; Das Projekt Baut Eure Zukunft (BEZ) wendet sich an Schulen und unterstützt Schüler:innen mithilfe der Methode *Design Thinking* dabei, wichtige Schlüsselqualifikationen zu erwerben und auszubauen, während sie im Team Lösungen für individuelle und gesellschaftliche Herausforderungen erarbeiten. BEZ bietet dafür kostenloses Lehrmaterial, Projektstage und Fortbildungen für Lehrkräfte.

7 Zitat aus einem Interview mit Eric Booth, dem Gründer von International Teaching Artist Collaborative (ITAC), zum Gebrauch von Spaß als Mittel, um junge Menschen zu begeistern und aktiv zu werden.



Ideen umsetzen

Initiative und Selbstvertrauen

Anschub und Startfinanzierung für Projekte anbieten

Ein Erfolgsfaktor für die Verstetigung des neu erworbenen *Entrepreneurial Mindsets* ist die Möglichkeit, eine Anschubfinanzierung für Projekte anzubieten. So können Visionen leichter in Taten umgesetzt werden, sei es durch Gelder für Publikationen, Veranstaltungen, Design, Fahrtkosten, Material, etc. Die Ideen, die in den Formaten entwickelt werden, können auch das Potenzial für eine tatsächliche Umsetzung und Skalierung bieten. Die Startfinanzierung kann ein entscheidender Motivationsfaktor sein, um einen ersten unternehmerischen Versuch der jungen Erwachsenen anzustoßen. Dabei müssen zunächst keine großen Beträge bereitgestellt werden, bspw. bietet das *BeUltra Fellowship*⁸ allen Teilnehmenden 500 US-Dollar zum Start eines eigenen Unternehmens, *AWAKE* stellt 300 Euro für die Umsetzung von Projekten zur Verfügung. Zwar hat eine große Studie aus den USA gezeigt, dass Geld als Belohnungssystem im schulischen Bereich keine positiven Auswirkungen hat (Fryer Jr. 2011),⁹ jedoch stellt die Finanzierung in diesem Sinne einen Beitrag zur selbstverantwortlichen Planung und Durchsetzung der Ideen dar. So können auch niedrige Beträge für die jungen Erwachsenen relevant sein.

8 <https://www.beultra.org/>; das Programm bietet marginalisierten Jugendlichen in den USA, die weder eine Arbeit haben noch zur Schule gehen, ein sechswöchiges Programm zur Entwicklung von *Future Skills*. Dabei werden die Jugendlichen bestärkt, ihre individuellen Stärken zu entdecken und auszubauen.

9 In der genannten Studie wurden bspw. in New York etwa 4.600 13-jährige Schüler:innen für ihre Leistungen in Mathematikprüfungen monetär belohnt – 10 US-Dollar für das Abschließen des Tests, 50 US-Dollar für die volle Punktzahl. Die statistische Auswertung ergab, dass der Einfluss der Belohnung auf die tatsächliche Leistung bei null lag.

Die Gestaltung des Formats mit den Teilnehmenden und (lokalen) Partner:innen coproduzieren

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist Partizipation. Teilhabe schafft Autonomie, Zusammenarbeit, Stolz auf die eigenen Ideen und trägt somit wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung von Ideen bei. So verfehlen Formate oft ihre Wirkung, weil die Teilnehmenden sich als „Zielgruppen“ nicht angesprochen und wertgeschätzt fühlen. Vielmehr möchten Menschen Ideen und Projekte, die sie betreffen, mitgestalten. Deshalb ist es wichtig, zwischen Formaten zu unterscheiden, die die Jugendlichen als echte Mitgestalter:innen einbeziehen, und solchen, die sie eher zur Ausführung eines vorbereiteten Entwurfs einsetzen. Mitgestalter:innen verteidigen ihre Idee, wohingegen „Ausführende“ oft wenig Anteil am zukünftigen Projekt haben. Die erfolgreiche Entwicklung eines *Entrepreneurial Mindsets* erfordert also auch Empathie und ehrliches Interesse an Fragen, Zuhören und gemeinsamem Diskutieren.

Es ist wichtig, Partizipation als Mittel zur Beseitigung von individuell wahrgenommenen und/oder verstandenen Problemen anzubieten. Hierbei stehen weniger Manipulation, Druck oder Überzeugung im Vordergrund, sondern vielmehr eine Einladung, sich in bislang vielleicht unbekanntem Feldern zu engagieren. Es wird also nicht versucht, das Verhalten der Jugendlichen *top-down* zu steuern. Stattdessen werden *Bottom-up*-Bedingungen geschaffen, unter denen Jugendliche ihren eigenen *Entrepreneurial Mindset* entwickeln können und vor allem möchten.

Ideen-Pitches qualifizieren für die Teilnahme

Careleaver AWAKE erwartet von den künftigen Fellows, sich mit einer eigenen Projektidee zu bewerben. Auf den ersten Blick erscheinen die 16 Bewerbungen für die erste Kohorte zwar überschaubar. Führt man sich jedoch die persönlichen Geschichten der Teilnehmenden vor Augen, sei das, laut *Careleaver AWAKE*, jedoch „unglaublich viel“. Die Tatsache, dass *Careleaver:innen* sich

aktiv bewerben, Ideen entwickeln und ihre Ideen vor einer Jury pitchen und sich somit auch einer kritischen Bewertung stellen, zeigt zum einen, wie attraktiv das Programm für die jungen Menschen ist. Zum anderen ist es allerdings auch ein Indikator dafür, dass die Teilnehmenden Lust darauf haben, gefordert zu werden.

Ein Pitch kann als Selektionsmittel also auch motivierend wirken und Ownership sowie Engagement der Teilnehmenden im Projektverlauf weiter verstärken. Darüber hinaus bekommen Bewerber:innen auch konstruktives Feedback einer Expertenjury und steigern damit ihre Präsentations- und Diskussionskompetenzen sowie ihr Selbstbewusstsein. Zur Vorbereitung auf einen Pitch können gezielte Trainings im Bereich Präsentation, Storytelling und Pitch-Struktur angeboten werden. Zusätzlich können Pitchende Trainings in Bezug auf Softwareeinsatz, Körpersprache, Rhetorik oder Visualisierung erhalten.

Risikofreude und Umgang mit Unsicherheiten

Mit Action Learning Raum zum Ausprobieren schaffen

Das konsequente praktische Anwenden von erlerntem Wissen und Kompetenzen ermöglicht es den jungen Erwachsenen, das *Entrepreneurial Mindset* langfristig zu festigen. Die Offenheit, auch ein mögliches Scheitern als wertvollen Lernprozess zu verstehen, kann die Teilnehmenden ermutigen, zukünftige Herausforderungen und unsichere Rahmenbedingungen proaktiv anzugehen.

Dabei geht das *Action Learning* (Revans 1978/2011) über das Ausprobieren und Anwenden innerhalb des Formats als geschützten Raum explizit hinaus. Prinzipiell unterstützen alle Formate die praktische Anwendung in Übungen – hier soll es darum gehen, die Kompetenzen in einer realen Situation anzuwenden und selbst die Herausforderungen und Konsequenzen zu erleben, da dies das Wissen langfristig festigt. Formate sollten so Räume

zum praktischen Ausprobieren und Anwenden anbieten.

Kommunikation und Kollaboration

Teilnehmendennahe Kommunikationskanäle nutzen

Um die Formate möglichst nah an den Bedarfen und Kompetenzen der Teilnehmenden auszurichten, empfiehlt sich eine entsprechende Kommunikation. Ob Absprachen, Veranstaltungsorganisation, Datenaustausch oder Wissensplattform – es sollten Kanäle genutzt werden, die die jungen Erwachsenen auch sonst in ihrem Alltag nutzen bzw. als niederschwellige *Easy to use*-Kanäle annehmen. So stellte *Careleaver AWAKE* die interne Kommunikation etwa von *Slack* auf *WhatsApp* um, da deren Fellows die *Slack*-Applikation nie wirklich nutzten und es auch im Projektkontext nicht wirklich taten. Insbesondere bei marginalisierten Gruppen zeigt sich, dass der Gebrauch von bisher ungenutzten Kommunikationstools wenig zielführend ist. Aufgrund der Wichtigkeit von effektiver Kommunikation und Koordinierung empfiehlt es sich, mit den jungen Erwachsenen eine Applikation zu wählen, die niedrigschwellig und intuitiv von allen genutzt werden kann. So können stattdessen bspw. *WhatsApp*, *Signal*, *Instagram* oder *Google Drive* funktionale Alternativen darstellen. Über die etablierten sozialen Medien kann so auch nach dem offiziellen Ende des Formats ein Netzwerk aufrechterhalten werden.

Teams divers und interdisziplinär aufstellen

Team Building ist äußerst wichtig und komplex. Es bedarf nicht nur einer gemeinsam geteilten Vision, sondern auch einer Gruppendynamik, die diese Vision in die Tat umsetzen kann. Dabei helfen Interdisziplinarität, geteilte Werte, aber auch Diversität und gegenseitiger Respekt füreinander und die unterschiedlichen Lebenswelten und -realitäten der Gruppe. Studien zeigen, dass diverse (z. B. in Puncto kulturelle Vielfalt sowie Gender-Diversität) Teams mehr Innovationen hervor-

bringen (Nathan und Lee 2015) sowie rationalere Entscheidungen treffen (Levine et al. 2014). Zusätzlich hilft Diversität dabei, unterschiedliche Sichtweisen und gesellschaftliche Herausforderungen zu reflektieren, die außerhalb der eigenen Lebensrealität liegen. Gerade in nichtinstitutionalisierten Kontexten bietet sich die Chance, die jungen Erwachsenen in Kontakt mit *Peers* zu bringen, mit denen bislang noch wenig Austausch besteht. So können z. B. studiengangübergreifende interdisziplinäre Teams von dem Fachwissen des jeweils anderen profitieren und deren spezifische Sichtweisen kennenlernen. Bei *180 Degree Consulting* achten die Organisator:innen darauf, zum Beginn des Prozesses die Teams nicht nur nach Kompetenzen und Interessen einzuteilen, sondern auch eine sinnvolle Besetzung zentraler Rollen (z. B. Koordination, Kommunikation etc.) miteinzubeziehen. Hierbei sind auch das persönliche Kennenlernen und Einschätzen der Charaktere zentral. *Careleaver AWAKE* folgt einem ähnlichen Ansatz.

Klare Regeln für die Zusammenarbeit im Team setzen

Careleaver AWAKE setzt klare Regeln für die Zusammenarbeit der Fellows untereinander. Respekt, gelebte Vielfalt und ein diskriminierungsfreier Raum, ein *Safe Space*, sind wichtige Säulen des Formats. Diese entsprechen gleichsam den Wünschen und dem Selbstverständnis der Fellows selbst und stellen damit einen Kern des wertorientierten Programms dar. Das Projekt *Baut Eure Zukunft* geht einen Schritt weiter: Es möchte gemeinsam mit Schüler:innen Lösungen für Herausforderungen aus deren Lebensalltag entwickeln. Wesentliches Ziel ist es, neue Lernarrangements aufzuzeigen, in denen Schüler:innen gemeinsam an Problemlösungen arbeiten können. Für die Zusammenarbeit untereinander setzt das Projekt klare Regeln:

Es gibt nur richtig!

Wir vertrauen einander. Wir sind ein Team!

Arbeitet fair und miteinander!

Alles, was wir miteinander besprechen, bleibt im Raum!

Weitere Regeln kann sich jede Gruppe selbst geben. Auch für den Brainstorming-Prozess in Gruppen kann es sinnvoll sein, spezifische Regeln zu setzen, um den Prozess für alle zu erleichtern und eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. *Baut Eure Zukunft* hat dazu etwa die folgenden Prämissen entwickelt:

Es ist nicht wichtig, wer im Team die Idee hat!

Nicht diskutieren, nur Ideen sammeln!

Wir entwickeln vor allem viele verschiedene Ideen!

Details kommen später, große Ideen reichen!

Die Schüler:innen verbessern so ihre Teamfähigkeit, Problemlösungskompetenz und Kreativität in einem hierarchiefreien Raum. Eine konstruktive Feedback- und Fehlerkultur sowie die Ambiguitätstoleranz werden ebenfalls gefördert (Kunz 2021).

Präsenzseminare schaffen gemeinsame Erlebnisse und nehmen sich Zeit, um Teamgeist zu fördern

Obwohl viele Formate in den Pandemie Jahren auch digital funktionierten, wurde dennoch deutlich, wie wichtig gemeinsame Treffen in Präsenz sind. Das gegenseitige Kennenlernen schafft Vertrauen für die zukünftige Zusammenarbeit, fördert den Teamgeist und den Glauben an eine gemeinsame Vision. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es sehr wichtig ist, dass wir uns gerade jetzt in Coronazeiten in Präsenz treffen [...], damit einfach eine Proactivity insgesamt entsteht, dass ist online nicht so einfach“ (180DC 2022a). Bei *180DC* werden die ersten Treffen neben inhaltlichen Inputs auch für das persönliche Vernetzen genutzt. So können die Charaktere der studentischen Berater:innen bspw. für die Besetzung von Rollen innerhalb des Teams eingeschätzt werden.

Solche Team-Building-Maßnahmen haben erwiesenermaßen einen positiven Effekt auf den Gesamterfolg von Projekten (Aga, Nooderhaven und Vallejo 2016). Dabei zeigt sich am Beispiel von *Careleaver AWAKE* außerdem, dass es gerade zu Beginn eines Projekts sinnvoll ist, die Teilnehmenden öfter zusammenzubringen. Dann stellt sich eher ein Wirgefühl ein, als wenn die Treffen in regelmäßigen Abständen stattfinden. S.O.S geht mit einer jüngeren Zielgruppe noch weiter: Dort wird spielerisch versucht, gruppeneigene Identitäten zu schaffen und damit das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken sowie eine Identifikation mit den Projektzielen noch weiter zu unterstützen.

Flexibilität und Adaption

Adventure Games/Technology Enhanced Learning (TEL)

Als *Adventure Games* ist hier das Anwenden und Erlernen von Kompetenzen in einer ungewohnten Umgebung gemeint. So können Aktivitäten in der Natur, wie bspw. *Geocaching*, oder in speziellen Szenarien ähnlich einem *Escape Room* didaktisch in den Formaten eingesetzt werden. Dadurch lernen die jungen Erwachsenen, sich auch spielerisch mit neuen Herausforderungen zu konfrontieren. Sie sollen ihre Kompetenzen in unterschiedlichen Handlungskontexten adaptieren und Verknüpfungen herstellen. Diese Form der Aktivierung bricht mit herkömmlichen Lernformaten und -orten. Stattdessen machen solche Ansätze sich die immense mentale wie physische Energie von jungen Menschen zunutze. Statt im Klassenzimmer zu bleiben, erobern Schüler:innen neue Orte für sich und gehen auf eine Entdeckungs- und damit Lernreise. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, diese Adventure Games mit Szenarien für die Zukunft zu verknüpfen – S.O.S nutzt diesen Ansatz. Denn es zeigt sich, dass es uns leichter fällt, grundsätzlich andere Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln, wenn wir sie nicht schon morgen umsetzen müssen. Denn dann setzt eine Normalitätsverzerrung (*Normalcy Bias*) ein, die uns mit dem Hier und

Jetzt konfrontiert und mit allen Gründen, warum eine *Out of the Box*-Idee scheinbar nicht umsetzbar ist (Freakonomics 2022). Umgekehrt ist es motivationssteigernd, wenn wir uns vorstellen können, dass etwas Realität werden kann.

Natürlich ist mit dieser Form der Aktivierung ein relativ großes Maß an Arbeit und Vorbereitung verbunden. Im Falle von S.O.S hat sich das Künstlerkollektiv *Platô Cultural* der Vorbereitung gemeinsam mit Schulen und Schulbehörden angenommen. Lehrkräfte sind jedoch ebenfalls eine wertvolle Komponente bei der Umsetzung des Angebots. Sie werden von *Platô Cultural* in diesem Prozess begleitet. Was diese Form der Aktivierung besonders spannend macht, ist die Bedeutung des Narrativs, welches Spieler:innen in ein Szenario und in eine Rolle versetzt, um die jeweilige *Challenge* zu lösen. Hier kann das Thema Nachhaltigkeit wunderbar miteinbezogen werden und das Format auf der dem Thema innewohnenden Wirkmacht aufbauen.

Kein „One Trick Pony“: Das vielseitige Wirkpotenzial der Bausteine in Innovationsformaten

Naturgemäß lassen sich die Effekte einzelner Bausteine nicht immer isoliert auf nur eine Kompetenz reduzieren. Stattdessen besteht die Möglichkeit, durch einen Baustein gleich mehrere Kompetenzen von Teilnehmenden zu erweitern. Zum Beispiel stärkt die *Selbstwirksamkeit* (Baustein 1) in besonderem Maße *zukunftsorientiertes Handeln* sowie *Initiative und Selbstvertrauen*.

Einen Überblick erhalten Sie in der folgenden Darstellung.

19 Bausteine	Nachhaltig denken (D)						Ideen entwickeln (E)				Ideen umsetzen (U)								
	1) Selbstwirksamkeit	2) Zielgruppenrelevanz	3) Einbindung in Netzwerke	4) Bottom-up-Kompetenzerwerb	5) Selbstbestimmter Lernprozess	6) Konfrontation mit neuen Sichtweisen	1) Lokaler Bezug	2) Wettbewerbe	3) Rollen- und Perspektivwechsel	4) Spaß als Motivationsfaktor	1) Finanzierung	2) Coproduktion	3) Ideen-Pitches	4) Action Learning	5) Teilnehmendennahe Kommunikationskanäle	6) Diverse Teams	7) Regeln für die Zusammenarbeit im Team	8) Teamgeist fördern	9) Adventure Games/ TEL
EMI (Entrepreneurial Mindset Index) 1-8																			
Zukunftsorientiertes Handeln	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kritisches Denken und Problemlösung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Chancen erkennen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kreativität und Innovation	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Initiative und Selbstvertrauen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Risikofreude und Umgang mit Unsicherheiten	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kommunikation und Kollaboration	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Flexibilität und Adaption	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Erläuterung: Je größer der Mehrwert der einzelnen Bausteine auf eines der acht Entrepreneurial Mindset Index-Kompetenzfelder, desto größer der Punkt.

| BertelsmannStiftung

5



**Ausblick: Die richtigen
Impulse setzen für eine neue
Generation engagierter
Changemaker:innen**



Welche Schlüsse lassen sich nun für die Entwicklung eines *Entrepreneurial Mindsets* bei jungen Erwachsenen ziehen? Die Recherche hat eine Vielzahl an innovativen Formaten aus dem In- und Ausland hervorgebracht. All diese Formate stellen jungen Menschen Ressourcen, ein Netzwerk sowie eine Denkstruktur bereit, damit sie sich aktiv für den Planeten einsetzen, den sie sich wünschen. Gleichsam ist kein Format wie das andere. Alle unterscheiden sich in den hier identifizierten 19 Bausteinen, welche diese Analyse in besonderem Maße als bedeutsam für den Auf- und Ausbau eines *Entrepreneurial Mindsets* erachtet. Die fünf ausführlich vorgestellten Fälle machen allerdings besonders wirksam Gebrauch von den zahlreichen Möglichkeiten, die ihnen beim Design ihrer Angebote zur Verfügung stehen. Und: Sie lernen und passen sich an. Sie evaluieren und bleiben offen für Feedback, Iteration und Skalierung.

Naturgemäß lassen sich die Effekte der einzelnen Bausteine nicht immer nur isoliert auf eine Kompetenz reduzieren, auf die sie eine Wirkung ausstrahlen. Stattdessen besteht die Möglichkeit, durch eine Methode auch mehrere Kompetenzen der Teilnehmenden zu erweitern. Gerade die Kombination bestimmter Bausteine deckt bereits ein breites Spektrum an Kompetenzfeldern ab. Außerdem sagt die Nutzung einer bestimmten Herangehensweise zunächst natürlich nichts über die Art und Weise aus, wie sie durch das Format genutzt und gelebt wird.

Ein Format zu entwerfen, welches alle Methoden oder zu fördernde Kompetenzfelder berücksichtigt, wird nur schwer möglich sein – ist letztlich aber auch nicht zwingend zielführend. Es zählt, was für wen in welchem Zeitraum und mit welchem (personellen, materiellen etc.) Aufwand erreicht werden soll und kann – *who, what, why?* Darin unterscheiden sich alle dargestellten Fälle. Einen Königsweg, im Sinne einer *One size fits all*-Lösung, gibt es nicht und wäre in Bezug auf wirkliche Innovation auch kontraproduktiv.

Somit versteht diese Untersuchung die genannten Bausteine als Teile eines Baukastens, aus dem je nach gewünschter Zielsetzung, Vorstellungen, Präferenzen und verfügbaren Ressourcen diverse Elemente modular angewandt und zusammengesetzt werden können. Darüber hinaus können auch bereits bestehende Formate von dieser Inspiration profitieren. Nicht alle dargestellten Methoden betreffen den Kern eines Angebots. Manche können als *Quick Fixes* Formate auch sinnvoll ergänzen, bspw. im Bereich der Kommunikation mit Teilnehmenden. Manch anderer Aspekt bedarf gegebenenfalls einer gewissen Neuorientierung innerhalb eines bestehenden Programms.

Allerdings lassen sich durchaus Kernbausteine identifizieren, die eine besondere Rolle bei der Umsetzung und Wirksamkeit von Innovationsformaten spielen:

Auf einen Blick: Sechs Kernbausteine von Innovationsformaten für mehr Nachhaltigkeitsengagement junger Menschen

■ Befähigen statt Lehren

An die Stelle der Wissensvermittlung sollte stärker der Erwerb von Haltungen und Kompetenzen rücken, die die Heranwachsenden befähigen, in unterschiedlichen Lebenslagen Herausforderungen zu meistern sowie mit Mehrdeutigkeiten, Widersprüchlichkeiten und den kulturellen als auch sozialen Unterschieden umzugehen. Um aktiv zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen, ist es entscheidend, selbst zu gestalten. Dann können sie ihre emotionalen und sozialen Kompetenzen, Kreativität, Achtsamkeit und Potenziale entwickeln.

■ Was bewegt, bewegt

Effektive Formate sprechen Themen an, die für die Teilnehmenden fundamental, also gesellschaftspolitisch und auf persönlicher Ebene wichtig sind. Sie thematisieren Fragen aus der Lebens-

realität und Lebenswelt von jungen Menschen und schaffen es damit, emotionale Impulse zu setzen. Sie stimulieren die Identifikation mit den Themen, intrinsische Motivation und die Lust, sich intensiv mit etwas auseinanderzusetzen und sich aktiv miteinbringen zu wollen. Das geht besonders gut, wenn Teilnehmende selbst Projekte vor Ort entwickeln und umsetzen. Dann haben sie unmittelbar Berührung mit den Herausforderungen und ihren ganz eigenen Möglichkeiten, Veränderung zu bewirken.

■ Yes, I can!

Im Nachhaltigkeitskontext ist Selbstwirksamkeit besonders relevant, insbesondere in Zeiten großer Unsicherheiten und Veränderungen (Stichwort VUCA). Das Gefühl, selbst zu etwas Bedeutamen beitragen zu können, ist entscheidend für individuelles Engagement. Dieses Selbstverständnis muss allerdings erst wachsen. Wesentlich ist hier die Vermittlung des Wissens „Change is possible“ – Engagement lohnt sich. Das Wissen um Vorbilder, Prozesse, aber auch die Erfahrung, selbst auf lokaler Ebene Änderungen durch eigene Projekte anzustoßen, tragen fundamental dazu bei, individuelles Selbstwirksamkeitsgefühl auszubilden – „Selbstwirksamkeitskompetenz ist das A und O“ (Guido Neumann, NFTE). Verschiedene Methoden spielen dabei eine Rolle: Die Wahrnehmung von Selbstwirksamkeit bei der Realisierung konkreter Projekte der jungen Erwachsenen durch konsequente Partizipation, Bottom-up-Wissenserwerb und den Ansatz des *Action Learning* – das kann bei Formaten der Schlüssel für Engagement, Teilhabe und Einsatz sein.

■ Gemeinsame Ziele statt Zielgruppe

Cokreation ist essenziell. Innovative Formate werden oft gemeinsam mit allen Beteiligten entwickelt. Teilhabe schafft Ownership, Engagement, Stolz auf die eigenen Ideen und trägt somit wesentlich zur erfolgreichen Umsetzung von Projekten bei. Sie fördert den Wunsch, auch nach Projektende weiter engagiert zu bleiben. Menschen

möchten Ideen und Projekte, die sie betreffen, mitgestalten. Durch ein *user-centered* Formatdesign können außerdem Aspekte identifiziert werden, die Projekte sowohl beeinträchtigen als auch effektiver machen können. Die erfolgreiche Entwicklung eines Entrepreneurial Mindsets erfordert also auch ein großes Maß an Empathie. Bedarfe und Vorstellungen wahrzunehmen, zuzuhören und sinnvoll zu kommunizieren sind wichtige Bausteine für eine erfolgreiche Umsetzung.

■ Aus Spaß wird Ernst

Spaß als Motivationsfaktor einzusetzen, ist insbesondere bei Jugendlichen keine neue Methode. Dennoch kann Spaß auch bei der Zielgruppe der jungen Erwachsenen eine zentrale Funktion einnehmen – insbesondere dann, wenn dabei auch die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit verbunden wird. So kann Identifikation gestärkt und Aktionismus gestartet werden.

■ Community is Key

Community Building ist aus Innovationsformaten nicht mehr wegzudenken. Es unterstützt die geteilte Identifikation mit Problemen, Ideen und Chancen. Es entfacht Eigeninitiative, Empathie, Ideenreichtum und eine für den Erfolg eines Formats wertvolle Gruppendynamik – in einer Gemeinschaft sind wir hartnäckiger, schlauer und kreativer. Wichtig hierfür ist zum einen persönlicher Kontakt. *Team Retreats* legen den Auftakt und die Basis für Gruppenprozesse. Direkter Austausch und Spaß sind wichtig. Sie schaffen einen gemeinsamen Raum, ein geteiltes Wirgefühl. Darüber hinaus bedarf es jedoch insbesondere einer langfristigen Vision davon, „wo wir hinwollen“, und die Einbindung in eine Gemeinschaft vereint in Werten, Haltungen und Projekten, die etwas bewirken. Die Aussicht darauf, später weiter aktiv zum Wohl dieser Community beitragen zu können, wird daher immer wichtiger. Alumni werden etwa in Netzwerke eingebunden und können ihre Erfahrungen und ihr Wissen z. B. als Mentor:innen an die ihnen nachfolgenden *Peers* weitergeben.

Gedanken zum Schluss

Grundsätzlich wird klar: Künftige Innovationsformate müssen dynamisch, teilnehmerorientiert und offen für Feedback und Iteration sein. Sie sind weniger auf lineare Lernwege ausgerichtet, sondern möchten jungen Menschen Ansporn sein, um gemeinsam mit anderen zu wachsen, Potenziale auszuschöpfen und reale Erlebnisse und Ergebnisse zu formen. Dafür braucht es Kreativität sowie den Mut, Förderformate offen, flexibel und auch mit Freude zu denken. Genau das ist vielerorts bereits der Fall. Diese Innovationsfreude führt zu bemerkenswerten Ergebnissen und – vor allem – zu wirklicher Inspiration und Tatendrang aufseiten junger Menschen, die Welt neu zu denken und sich nicht dem Status quo zu ergeben. Danach dürfen die Impulse und das Selbstwirksamkeitsgefühl allerdings nicht abreißen. Deshalb ist eine langfristige Perspektive und Vision für innovative Unterstützungsformate essenziell. Denn dann kommen zur stetig lauter werdenden Stimme der Jugend auch die Kompetenzen, die *Future Skills*, um sich noch mehr Gehör zu verschaffen und tatsächlichen Wandel voranzutreiben.

6 Danksagung

Wir bedanken uns herzlich für die Unterstützung und inspirierenden Gedanken unserer Interviewpartner:innen (in alphabetischer Reihenfolge):

- Eric Booth, ITAC
- Tobias Freitkenhauer, FREI.DAY
- Francine Kliemann, Platô Cultural
- Helena Knorr, Brückensteine Careleaver AWAKE
- Madeleine McGirk, ITAC
- Guido Neumann, NFTE
- Sven Ripsas, NFTE
- Simon Sharky, The Necessary Space
- Raphael Wagner, 180DC Frankfurt
- Amelie Wenninger, Baut Eure Zukunft, Social Impact gGmbH
- Theresa Wöppel, 180DC Frankfurt

Literaturverzeichnis

- 180 Degrees Consulting (180DC) (2022a). „History“. <https://180dc.org/about/history/> (Download 19.4.2022).
- 180 Degrees Consulting (180DC) (2022b). „Social Impact“. <https://180dc.org/about/social-impact/> (Download 19.4.2022).
- Aga, Deribe Assefa, Niels Nooderhaven und Bertha Vallejo (2016). „Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building“. *International Journal of Project Management* (34) 5. 806–818. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786316000314> (Download 21.6.2022).
- ASTEE (2014). „How to assess and evaluate the influence of entrepreneurship education. A report of the ASTEE project with a user guide to the tools“. Ireland. <https://eng.ffe-ye.dk/media/789196/astee-report-rev.pdf> (Download 29.08.2022)
- Barber, Herbert (1992). „Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience“. *Journal of Management Development* (11) 6. 4–12.
- Bertelsmann Stiftung, Deutsche Telekom Stiftung, Education Y e. V., Global Goals Curriculum e. V. und Siemens Stiftung (2020). *OECD Lernkompass 2030*. OECD-Projekt Future of Education and Skills 2030. Rahmenkonzept des Lernens. Hrsg. OECD. Paris. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/OECD_Lernkompass_2030.pdf (Download 26.08.2022).
- Die Zeit (2021). „Klimawandel laut Studie größte Sorge junger Menschen“. 22. November. <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2021-11/trendstudie-jugend-in-deutschland-klimawandel-sorgen-verzicht> (Download 24.6.2022).
- Duckworth, Angela (2016). *Grit. The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner.
- Europäische Kommission (2018). „European Entrepreneurship Comptences Framework“. Luxembourg. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20953&langId=en> (Download 24.6.2022).
- Freakonomics (2022). „People I (Mostly) Admire: Can Games Prepare Us for Catastrophes? (Part 2)“. <https://freakonomics.com/podcast/can-games-prepare-us-for-catastrophes/> (Download 24.6.2022).
- Fryer Jr., Roland (2011). „Financial Incentives and Student Achievement: Evidence from Randomized Trials“. *The Quarterly Journal of Economics* 126. 1755–1798. <https://academic.oup.com/qje/article/126/4/1755/1924375> (Download 21.6.2022).
- Gille, Martina, Liane Pluto und Eric van Santen (2015). „Zivilgesellschaft und junge Engagierte“. *Zivilgesellschaft KONKRET* 6. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Zivilgesellschaft_KONKRET_6.pdf (Download 18.8.2022).
- Hasenclever, Connie, Sven Ripsas, Holger Zumholz und Wolf-Dieter Hasenclever (Hrsg.) (2019). *Von der Idee zum Ziel – Wie du ein kleines Unternehmen startest und erfolgreich machst*. Berlin: NFTE Deutschland e. V.
- Kunz, Norbert (2021). „Baut Eure Zukunft“. *Future Skills: 30 Zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können*. Hrsg. Peter Spiegel, Arndt Pechstein, Annekathrin Grüneberg und Anabel Ternès von Hattburg. München: Franz Vahlen. 366–371.
- Levine, Sheen, Evan Apfelbaum, Mark Bernard, Valerie L. Bartelt, Edward J. Zajac und David Stark (2014). „Ethnic diversity deflates price bubbles“. *PNAS* (111) 52. 18524–18529. <https://www.pnas.org/doi/epdf/10.1073/pnas.1407301111> (Download 21.6.2022).
- Nathan, Max, und Neil Lee (2015). „Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London“. *Economic Geography* (89) 4. 367–394. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/ecge.12016> (Download 21.6.2022).

- Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE) (2018). Measuring Entrepreneurial Mindset in Youth: Learnings from NFTE's Entrepreneurial Mindset Index. New York. <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Measuring-Entrepreneurial-Mindset-in-Youth-November-2018.pdf> (Download 29.3.2022).
- Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE) (o. A.). „Entrepreneurial Mindset“. <https://www.nfte.com/entrepreneurial-mindset/> (Download 12.4.2022).
- Pechstein, Arndt (2021). „Hybrid Thinking. Zukunft neu denken in Zeiten exponentiellen Wandels“. Future Skills: 30 Zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können. Hrsg. Peter Spiegel, Arndt Pechstein, Annekathrin Grüneberg und Anabel Ternès von Hattburg. München.
- Revans, Reginald (1978/2011). The ABC of Action Learning. New York: Routledge.
- Shell (2019). „Zusammenfassung 18. Jugendstudie“. https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study/infographics/_jcr_content/root/main/containersection-0/simple/simple/call_to_action_copy_/links/item0.stream/1642665739154/4a002dff58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf (Download 13.4.2022).
- Schneekloth, Ulrich, Anna Rysina, Sabine Wolfert, Anja Langness und Regina von Görtz (2022). „Jugend und Nachhaltigkeit: Was die Next Generation mit Nachhaltigkeit verbindet und wie sie sich engagiert“. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Schnetzer, Simon, und Klaus Hurrelmann (2021). Jugend in Deutschland – Trendstudie Winter 2021/22). Eine Veröffentlichung von Simon Schnetzer. Kempten.
- Spiegel, Peter, Arndt Pechstein, Anabel Ternès von Hattburg und Annekathrin Grüneberg (Hrsg.) (2021). Future Skills. 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können. München.
- Stifterverband und McKinsey & Company (2021). „Future Skills 2021. Diskussionspapier Nr. 2: Future Skills“. Essen.
- Vestergaard, Lene, Kåre Moberg und Casper Jørgensen (Hrsg.) (2012). „Impact of Entrepreneurship Education in Denmark – 2011“. Odense: The Danish Foundation for Entrepreneurship – Young Enterprise.
- World Economic Forum (WEF) (2016). The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Cologne/Geneva: World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (Download 29.3.2022).

Impressum

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2023

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256 | 33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Dr. Tobias Bürger
Marc Wolinda

Autoren

Florian Birk, Social Impact gGmbH
Florian Markscheffel, Universität Stuttgart
Sven Zivanovic, Social Impact gGmbH

Lektorat

Rudolf Jan Gajdacz, München

Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Bildnachweise

Seite 1 © Seventyfour – stock.adobe.com
Seite 8 © Dudarev Mikhail – stock.adobe.com
Seite 23 © insta_photos – stock.adobe.com
Seite 26 © Kenjo – stock.adobe.com
Seite 36 © lzf, Li Zhongfei – stock.adobe.com

Der *Text* und die *Grafiken* dieser Publikation sind urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) Lizenz. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>



Die eingebundenen *Fotos* (Titelfoto, Kapitel-Fotos) sind ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfallen aber nicht der genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

DOI 10.11586/2022074

Empfohlene Zitierweise: Birk, F., Markscheffel, F., Zivanovic, S. (2023). Der Zukunft gewachsen – Innovationsformate für die Kompetenzen von morgen. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
bertelsmann-stiftung.de

Dr. Tobias Bürger
Project Manager
Programm Bildung und Next Generation
Telefon +49 5241 81-81832
tobias.buerger@bertelsmann-stiftung.de