



Ahoi!



Herzlich Willkommen an Bord!



Man entdeckt keine neuen Ozeane,
wenn man nicht den Mut hat,
die Küste aus den Augen zu verlieren.

– André Gide –

Eine Gründung beginnt mit einer Idee und dem Mut, dieser Idee eine Richtung zu geben...

Man kann den Gründungsprozess gut mit einer Schiffsreise vergleichen:

Du stichst in See, prüfst die Wetterverhältnisse, justierst deinen Kurs und hast unterwegs mal Rückenwind, mal erschwerende Strömungen oder unerwartete Wendungen. Unser Arbeitsheft lädt dich ein, die Koordinaten deines Vorhabens zu bestimmen und deinen inneren Kompass danach auszurichten. Wir haben selbst erlebt, wie wertvoll es ist, Ideen Schritt für Schritt zu erkunden, die richtigen Fragen gestellt zu bekommen und an entscheidenden Stellen bewusst innezuhalten.

Wie hält dich dieses Arbeitsheft auf deinem Kurs?

Dieses Arbeitsheft führt dich durch deine Gründungsreise und ergänzt bewährte Werkzeuge wie Businesspläne, Finanzkalkulationen und Förderprogramme. Vorhandene Angebote fokussieren sich oft auf strukturelle oder finanzielle Aspekte; wir beziehen ergänzend die persönliche Ebene mit ein.

Mithilfe von Impulsen zur Reflexion, praktischen Übungen und Vorlagen bestimmst du deinen Kurs und hältst ihn auch bei Gegenwind. So triffst du bewusste Entscheidungen, die dein Vorhaben nach und nach schärfen und deine Widerstandsfähigkeit stärken. Dabei begleiten wir dich vom Finden deines „Warums“ über den Aufbau deiner Crew und die Identifikation der Faktoren, die dich durchhalten lassen, bis hin zu persönlichen Fragen rund um Geld, Wirkung und Nachhaltigkeit.

Für wen ist das Arbeitsheft geeignet?

Dieses Heft richtet sich an alle, die mit einer Idee aufbrechen wollen – ob als Solo-Selbständige:r, Gründer:in eines neuen Unternehmens oder als Unternehmende:r, die bestehende Strukturen wirkungsvoller gestalten

möchten. Besonders wertvoll ist es für Menschen, denen wichtig ist, dass ihr Unternehmertum mehr ist als wirtschaftlicher Erfolg.

Unser Ziel ist es, dich zu ermutigen, deinen eigenen Weg so zu gestalten, dass er sowohl dir als auch deiner Umgebung, der Gesellschaft und dem Planeten guttut.

Wie kann das Arbeitsheft genutzt werden?

Du kannst das Heft so nutzen, wie es zu dir und deiner Gründungsreise passt: als Navigationshilfe, als ein Arbeitsinstrument, um Gedanken, Fortschritte und Kursänderungen festzuhalten, und auch als Grundlage für Gespräche mit Mentor:innen, Partner:innen, Finanzierungsquellen oder Förderstellen.

Es ist dein persönliches Arbeitsbuch. Ein Raum zum Entdecken, Experimentieren und Weiterentwickeln. Das heißt: Du darfst schreiben, streichen, ausbessern, Seiten herausreißen und neu beginnen. Nutze dieses Heft ganz für dich!♡

Wer sind wir?

Maria Fritz hat die Impact Hub Karlsruhe eG 1 seit 2021 mit aufgebaut und am 01. April 2022 mitgegründet.

Dabei nutzt sie ihre Stärken in der Nachhaltigkeit sowie in der Entwicklung von Geschäftsmodellen, die soziale, ökologische und finanzielle Wertschöpfung miteinander vereinen. Sie hat „Sustainable Development“ mit den Schwerpunkten internationale Entwicklung, nachhaltiges Unternehmertum und Innovation in Utrecht (Niederlande) studiert.

Dort sammelte sie über mehrere Jahre Erfahrung im Bereich regionaler Ernährungssysteme, bevor sie 2021 in ihre badische Heimat zurückkehrte.

Ihr Weg führte sie vom Aktivismus und Boykott hin zu einer Verfechterin zukunftsweisender Geschäftsmodelle und praktische Lösungen für eine lebenswerte Welt. Maria will Mut machen, die Ärmel hochzukrempeln und die Welt aktiv mitzugestalten. Zugleich weiß sie, wie wichtig ein tragendes Umfeld und die bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Resilienz auf jedem herausfordernden Wegabschnitt sind.

Maria möchte Mut machen,
die Ärmel hochzukrempeln.

Paula Belzer hat Menschen mit Behinderung auf dem Weg in den allgemeinen Arbeitsmarkt begleitet, Vereine gegründet, Bildungs- und Fortbildungsprogramme im Inklusionsbereich entwickelt und Gründungsvorhaben erfolgreich umgesetzt.

Damit bringt sie langjährige Erfahrung in gemeinwohlorientierten Projekten mit und verbindet als Geschäftsführerin, Projektleiterin und Mitgestalterin vielfältiger Initiativen praktische Umsetzung mit klarem, systemischem Blick.

Sie ist ausgebildete Ergotherapeutin, hat einen Bachelor in Kommunikationspsychologie und ist Fachkraft für Inklusion. Sie kennt die Momente, in denen es unumgänglich ist, Segel neu zu setzen, um auf Kurs zu bleiben.

Seit 2024 steuern Maria und Paula gemeinsam mit einem starken Team den Impact Hub Karlsruhe und setzen ihre vielfältigen Erfahrungen auf gemeinsamer Route direkt in die Praxis um. Gemeinsam mit der Impact Hub Community helfen sie dir, aus Erfahrung zu lernen, nachhaltige Wege zu gehen und wirksame Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Maria und Paula sind die Ideengeberinnen dieses Arbeitshefts. Hier teilen sie mit dir Werkzeuge und Konzepte, die ihnen im Alltag nützlich sind und die sie auf ihren eigenen Gründungsreisen gerne schon dabei gehabt hätten.

Aus dem Team haben insbesondere Kim Siegele und Nils Fischer mitgewirkt. Kim ist Diplomdesignerin und hat das Arbeitsheft konzeptionell begleitet und im Anschluss gestaltet. Nils hat an allen Texten mitgearbeitet und das Kapitel „Wirkung messen und verstehen“ fachlich betreut. Sein Hintergrund in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ergänzt sich mit umfassender Erfahrung in verschiedenen Bereichen nachhaltigen, wirkungsorientierten Wirtschaftens.



Foto: Micha Roth

❶ Seit Ende 2022 bringen wir als Genossenschaft das globale Netzwerk und die gebündelte Expertise von weltweit mehr als 120 Impact Hubs und über 500.000 Wirkungsschaffenden in unsere Region. Unter dem Grundsatz „Lokal verankert, global vernetzt“ schaffen wir einen lebendigen Wirkungsort für soziale Ideen, nachhaltige Geschäftsmodelle und Gemeinwohl-orientiertes Unternehmertum in Karlsruhe und Umgebung.

Warum Gemeinwohl?

In einer Welt, voller Veränderungen❶ braucht es Menschen, die mutig anders unternehmen...

Und es braucht neue und innovative Geschäftsmodelle, in denen soziale und ökologische Ressourcen fair genutzt werden. Gemeinwohl ist hierbei dein Kompass – er gibt deinem Vorhaben Richtung, verankert deine Idee in einem sinnvollen Kontext und macht klar, dass unternehmerisches Handeln nicht allein an wirtschaftlichen Kennzahlen gemessen werden muss.

Gemeinwohlorientiertes Unternehmertum verbindet wirtschaftliches Denken mit Haltung. Entscheidungen werden dabei neben Profitabilität auch nach Kriterien wie Wirkung, Fairness und Nachhaltigkeit ausgerichtet.

Wer gemeinwohlorientiert gründet, arbeitet nicht nur für sich und sein Umfeld, sondern schafft einen Wert, der über dein eigenes Unternehmen hinausreicht und das Zusammenleben stärkt.

Navigation

Die in diesem Arbeitsheft vorgestellten Methoden haben sich in unserer Arbeit bewährt. Sie sollen dich dazu motivieren, kritisch zu hinterfragen, dich inspirieren und deine eigene Richtung zu finden. Wir empfehlen dir zusätzlich, dich über das Heft hinaus fachlich beraten und begleiten zu lassen, um deinen Kurs weiter zu schärfen und abzusichern.

Passende Anlaufstellen und Angebote hierfür findest du im Abschluss des Arbeitshefts.

❶ Wenn du besser verstehen willst, wie Veränderung und Systemwandel funktionieren, empfehlen wir dir die Bücher oder den Podcast „NeuDenken“ von Maja Göpel. Auch Modelle wie das Zwei-Schleifen-Modell (Impact Design) erklären den Wandel von einem alten zum einem neuen Normal gut.

Jedes Kapitel enthält:

- Das Ziel des Kapitels
- Leitfragen, die dich durch den Inhalt führen
- Warum das Thema wichtig ist
- Daten und Fakten zum Kapitel
- Seefrauengarn – Tipps und Erfahrungen von Paula und Maria
- Übungen und Vorlagen, die du direkt bearbeiten kannst

Alle Materialien findest du zusätzlich digital zum Download auf unserer Homepage. Überarbeite sie so oft du möchtest – wir empfehlen dir ausdrücklich, deine Versionen im Laufe der Zeit regelmäßig zu aktualisieren. Nimm sie mit in Gespräche oder hänge sie gut sichtbar auf, damit sie dich im Alltag begleiten.

Richtungswechsel

Uns ist wichtig, auch der Umorientierung Raum zu geben. Vielleicht stellst du beim Arbeiten mit diesem Arbeitsheft fest, dass ein anderer Hafen ❷ besser zu dir passt, dass sich deine Route ändert oder du einen Umweg einschlägst. Auch das ist ein wertvoller Teil deiner Entwicklung und zeigt, dass du reflektierte Entscheidungen triffst, statt nur einer schnellen Idee zu folgen.

❷ Im Arbeitsheft nutzen wir Metaphern und erzählerische Bilder, um deine Gründung ein wenig in eine Geschichte zu verpacken und dir so den Weg anschaulicher und spannender zu machen. Denn Storytelling hilft dabei, komplexe Prozesse verständlich zu machen, Erfahrungen einzuschätzen und motivierende Bilder für die eigene Reise zu entwickeln (vgl. Denning, S. The Leader's Guide to Storytelling, 2011). Wie wir Metaphern und Storytelling nutzen, findest du im Glossar am Ende des Heftes.

INHALT

Dein persönliches Warum?

– ab Seite 12

Die Crew an deiner Seite

– ab Seite 20

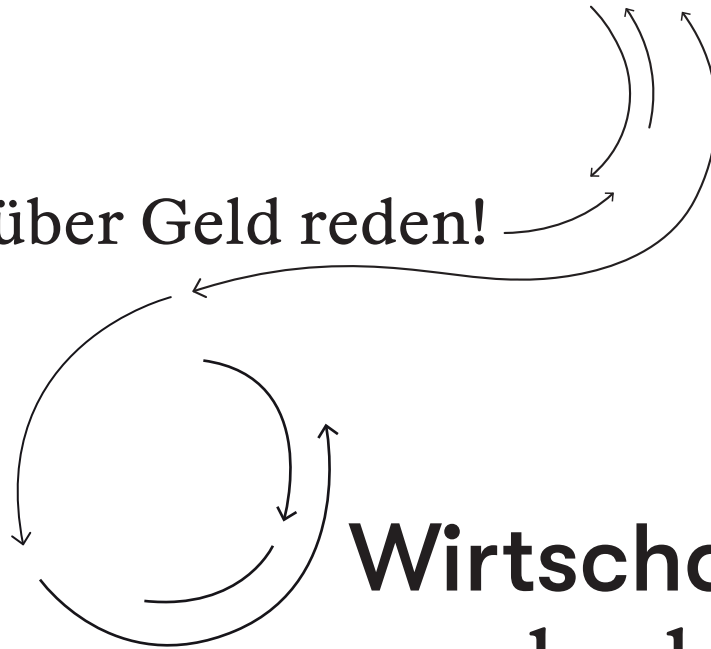


Resilient durch *bewegte* Zeiten

– ab Seite 26

Lass uns über Geld reden!

– ab Seite 34



**Wirtschaft
neu denken!**

– ab Seite 44

**Deine Wirkung messen
und verstehen**

– ab Seite 50

**Was wir dir noch mitgeben
möchten...**

– ab Seite 66

Dein persönliches



Warum

13

Ziel des Kapitels

Dieses Kapitel soll dir Klarheit über dein persönliches Warum verschaffen. Es geht um die innere Motivation, die dich auf deiner Gründungsreise trägt und deine Entscheidungen sowie Prioritäten leitet.

Fragen, die dich durch das Kapitel begleiten:

- Was treibt mich wirklich an?
- Welche Vision oder welches Problem möchte ich lösen?
- Wie möchtest ich es angehen?
- Was genau möchte ich machen?

Warum ist das wichtig?

Dein Warum ist deine Energiequelle. Es hilft dir, auch in herausfordernden Phasen dranzubleiben, bewusste Entscheidungen zu treffen und deinen Fokus zu bewahren – bei Gegenwind, wenn der Kurs unsicher ist, Stürme aufziehen oder dir andere Schiffe mit fordernder Besatzung begegnen. Als wichtiger Teil deines Storytelling wirkt es wie ein innerer Kompass: Es unterstützt dich dabei, passende Menschen und Partner:innen an Bord zu holen, gesunde Grenzen zu setzen und dein Geschäftsmodell, sowie deine Visionen stimmig weiterzuentwickeln. Dabei geht es nicht um einen perfekten Elevator Pitch ^❶, sondern um Ehrlichkeit – um den wesentlichen Kern deiner Motivation, der dir dabei hilft, deinen Kurs zu verstehen, zu erkennen und bewusst auszurichten.

Um deinem persönlichen Warum wirklich auf den Grund zu gehen, hilft es, die eigenen Gedanken aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Unsere Übungen, Tipps und Impulse unterstützen dich dabei, dein Motiv, deine Haltung und deinen Weg systematisch zu reflektieren. Sie laden dich ein, genauer hinzuschauen: sowohl auf das, was dich antreibt, als auch auf das, was dich ausmacht.

^❶ Ein Elevator Pitch, ist eine kurze maximal 3-minütige, Zusammenfassung deiner Idee, die andere begeistern und überzeugen soll. In der Start-up Szene heißt es, du solltest jederzeit, also auch wenn du zufällig einer wichtigen Person im Aufzug (Elevator) begegnest, bereit sein, deine Idee zu präsentieren.

Es geht nicht darum, sofort alle Antworten parat zu haben. Vielmehr öffnen die Fragen einen Denk- und Entwicklungsraum, in dem du entdecken kannst, was dich wirklich bewegt und wie du daraus eine tragfähige Grundlage für deine Gründung entwickeln kannst.

Daten und Fakten

Lektüre

The Art of Powerful Questions –
Eric E. Vogt, Juanita Brown,
David Isaacs.

Start with why – Simon Sinek
TED Talks – simonsinek.com

Simon Sinek beschäftigt sich mit der Wichtigkeit und dem Nutzen des Warums. Er ist auch der Urheber des Golden Circles.

Artikel

HSBC Innovation Banking (2024):
Why purpose should be a
top priority for founders and
entrepreneurs

Unternehmen mit klarer Sinnstiftung (Purpose) übertreffen im Wettbewerb deutlich in Kundenwert, Transformation und Innovation, Wachstum sowie in der Fähigkeit, sich in ihrem Markt ein USP (Unique Selling Point, dt. Alleinstellungsmerkmal) zu schaffen. Für Start-ups sind diese Vorteile noch ausgeprägter. Ein klar definierter Sinn hilft, das Produkt/ die Dienstleistung optimal auf den Markt abzustimmen, verschafft einen wachsenden Wettbewerbsvorteil – selbst in Krisenzeiten – und legt den Grundstein für den Aufbau eines motivierten und inspirierten Teams.

Artikel
Gallup (2020)

Beschäftigte, die einen klaren Sinn in ihrer Arbeit sehen, sind deutlich produktiver und loyaler als diejenigen ohne erlebten Purpose.

Seefrauengarn



Mein großes Warum

Paula

Mein Warum hat seine Wurzeln in meiner Kindheit. Aufgewachsen bin ich in einem Künstlerhaus mit Ladengeschäft und Atelier, daher war Engagement für Umwelt, Kultur und Gemeinschaft für mich immer selbstverständlicher Teil des Alltags.

Meine Großeltern waren im Eine-Welt-Laden aktiv und mein Opa führte einen unermüdlichen Kampf gegen den Autobahnausbau im Pfälzerwald. Meine Eltern nahmen mich zu Demonstrationen gegen Atomkraft mit, mein Bruder engagierte sich leidenschaftlich für Tiere und Naturschutz, mein Vater gründete den ersten Bioladen in Pirmasens. Ein Ort voller Idealismus, Gemeinschaftssinn und den alltäglichen Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens. Zu Hause wurde diskutiert, gestritten und gelacht – und vor allem immer wieder Verantwortung übernommen.

Paula richtet ihren Blick auf eine positive Gesellschaft und auf ein gerechtes, kreatives Wirtschaften, das Menschen stärkt.

In meiner Jugend wurde ich selbst aktiv, unter anderem bei Greenpeace. Zusammen mit Freunden rief ich ein Festival zum Thema Menschlichkeit ins Leben und organisierte Schüler:innen-Demonstrationen gegen Rechts, gegen Krieg und gegen vieles, was uns sonst noch beschäftigte.

In meinem engeren Umfeld und bei mir selbst habe ich dabei viel Leidenschaft, aber auch viel Frust, Verzicht und Erschöpfung erlebt. Ich habe mich immer wieder gefragt, wie eine positive Gesellschaft und ein gerechtes, kreatives Wirtschaften funktionieren können, das Menschen stärkt statt ausbeutet. Diese Frage wurde zu meinem inneren Kompass, der mir bis heute auf unterschiedlichen Etappen die Richtung vorgibt.

Mir war früh klar, dass ich Beruf und Haltung nicht voneinander trennen möchte. Meine Arbeit sollte Ausdruck meiner Überzeugungen sein. Dieses Bedürfnis prägt mein Verständnis von Gründung, Unternehmertum

und Wirkung bis heute – auch dann, wenn ich meinen eingeschlagenen Kurs überprüfe und auch mal bewusst neuen Routen folge, die sich stimmiger anfühlen.

Mein Warum für den Impact Hub

Ich möchte Menschen und ihre Ideen stärken, denn ich glaube daran, dass gemeinwohlorientiertes Handeln die Basis für eine gerechtere und lebensfreundlichere Zukunft ist. Es schafft Strukturen für ein zukunftsfähiges Wirtschaften, in denen niemand ausgebeutet wird und in denen wir gemeinsam wachsen können.

Mein großes Warum

Mein Warum ist wie ein Kaleidoskop, das viele miteinander verbundene Elemente in sich trägt. Die Zerstörung von Naturräumen und das Leiden anderer Menschen berühren mich persönlich sehr und machen mich traurig. Zugleich empfinde ich eine Mitverantwortung für die Entwicklung unseres Planeten und meiner Mitmenschen. Ich bin davon überzeugt, dass ich als Bürgerin aus Mitteleuropa sehr viel Mitgestaltungsmacht habe – durch die Wahl meiner Arbeit, durch meine Konsumententscheidungen und durch meine Wahlentscheidung. Mein Warum ist mit diesem Verantwortungsgefühl und dem Menschsein tief verbunden.

Ein absoluter Wendepunkt war für mich der Zusammensturz der Rana-Plaza-Textilfabrik im Jahr 2013. Zu dieser Zeit war ich für ein Auslandssemester in Lissabon und hatte mir kurz zuvor bei verschiedenen Fast-Fashion-Marken fröhlich lange Sommerkleider gegönnt. Dann kam die Nachricht der Katastrophe – und mit ihr Scham- und Schuldgefühle. Für mich war es die absolute Botschaft, die ich nicht aus meinem Kopf bekam. Menschen waren gestorben, damit ich den Sommer in Europa in leichten Kleidern genießen konnte. Das wollte ich nicht länger unterstützen. Ich stellte daher mein Konsumverhalten radikal um und kaufte von da an

Maria



ausschließlich nachhaltige und Secondhand-Mode. Gerade zu Beginn war das sehr schwierig. Mittlerweile gibt es ein viel größeres Angebot, es ist für mich zur zweiten Natur geworden und macht mir enorm viel Spaß. Das war mein persönliches Warum, um in die Nachhaltigkeitsspirale einzusteigen, und ab da ging es weiter.

Mein Warum für den Impact Hub

Mein Warum, um den Impact Hub zu gründen, ist eng mit meinem inneren Bedürfnis verbunden, die Landschaft meiner Heimat zu erhalten – und die Menschen hier dabei zu unterstützen, sich auf den Klimawandel vorzubereiten. Obwohl ich stark an meiner Region hänge, nehme ich wahr, dass der Klimawandel hier häufig unterschätzt wird und der bestehende Wohlstand ein Gefühl von Sicherheit vermittelt. Vielleicht steckt in meinem Einsatz für Nachhaltigkeit auch purer Egoismus. Warum mache ich das? „Ich möchte in einer Welt leben, in der es gute Luft, ausreichend sauberes Wasser, gutes, gesundes Essen und bezahlbaren Wohnraum gibt. Mit Möglichkeiten zum Lernen, Reden und Reisen – für mich und andere. Ein solcher Lebensraum innerhalb der planetaren Grenzen ist für alle möglich. Ich selbst trage Verantwortung dafür: dadurch, wie und wo ich einkaufe, wen ich wähle und vor allem dadurch, was und wo ich arbeite. Den Impact Hub habe ich gegründet, um dieses Verantwortungsgefühl in konkretes Handeln umzusetzen.“

Die Crew an deiner Seite.

20



Ziel des Kapitels

Egal, ob privat oder beruflich: Wenn du dir bewusst machst, wer dich wann und wie unterstützen kann, wird vieles direkt leichter und besser machbar.

Fragen, die dich durch das Kapitel begleiten:

- Wer sind die Menschen, die dich auf deinem Weg bereits privat und beruflich unterstützen?
- Wer fängt dich auf, wenn es nicht klappt?
- Was oder wer fehlt vielleicht noch?
- Was erwarten andere, wenn sie dich unterstützen?

Warum ist das wichtig?

Keine große Reise wurde je allein gemeistert – weder auf See, noch im Unternehmertum. Spitzenathlet:innen, jede Erfinderin und jeder Erfinder, ja selbst Menschen, die wir heute als „Genies“ wahrnehmen, waren Teil eines Kreises, der sie getragen hat. In seinem Buch *Outliers* (2008) zeigt Malcolm Gladwell, dass Erfolg selten allein auf individuelle Leistung zurückzuführen ist, sondern stark von Umfeld, Unterstützung, Timing und vor allem sozialen Strukturen beeinflusst wird.

Auch bei einer Gründung ist dieser Kreis entscheidend. Denn es geht nicht nur um Geld, Wissen oder maßgebliche Kontakte. Eine Vielzahl an Gründer:innen berichten, dass ihnen vor allem praktische, emotionale und operative Unterstützung fehlt – Menschen, die zuhören, mitdenken, Mut machen oder einfach mit anpacken. Das bestätigt auch unsere aktuelle Studie zu Gemeinwohlorientierten Unternehmen (2025): Wirksames Unternehmertum entsteht im Miteinander, nicht im Alleingang.

Damit dieses Miteinander gelingt, braucht es das, was in der Forschung als „psychologische Sicherheit ❶“ bezeichnet wird: einen Raum, in dem du Fehler eingestehen, Fragen stellen und zweifeln darfst, ohne Angst haben zu müssen, von außen abgewertet oder zurückgewiesen zu werden.

❶ Mehr Informationen:

Artikel: „Psychologische Sicherheit im Unternehmen“ – Hogrefe (2022)

Theoretische Grundlagen nach Karpinski (2024):
“Psychologische Sicherheit und mentale Gesundheit.”

TedxTalk von Amy Edmonson:
“Building a psychologically safe workplace”

Ein Netzwerk ist wie die Crew eines Schiffes, die du bewusst zusammenstellst:

- Manche übernehmen das Steuer, wenn die Wellen hochschlagen.
 - Andere reparieren die Segel, wenn der Wind dreht.
 - Manche sorgen dafür, dass du den Mut nicht verlierst.
 - Wieder andere erinnern dich an den Kurs, den du festgelegt hast.
- Oder daran, dass du ihn ändern darfst.

Und manchmal merkst du vielleicht erst unterwegs, wer dir fehlt und wen du neu an Bord holen möchtest.

Deshalb empfehlen wir, sich bei der Gründung unbedingt Unterstützung zu suchen. Um Hilfe zu bitten, ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Weitsicht. Gemeinsam lässt sich die Welt besser gestalten als allein.

Menschen unterstützen sich grundsätzlich gern. Gerade in der Gründungsphase, insbesondere im gemeinwohlorientierten Bereich, ist ein aktives Netzwerk sehr wertvoll. Viele Herausforderungen lassen sich gemeinsam leichter lösen. Gleichzeitig möchte niemand das Gefühl haben, ausgenutzt zu werden. Deshalb ist es umso wichtiger, sich frühzeitig und ehrlich mit den eigenen Bedürfnissen, Grenzen und Möglichkeiten auseinanderzusetzen und diese offen zu kommunizieren.

Es geht nicht darum, sofort alle Antworten parat zu haben. Vielmehr unterstützen die Fragen deinen Denk- und Entwicklungsraum, in dem du lernen kannst, was dich wirklich bewegt und wie du daraus eine solide Grundlage für deine Gründung schaffen kannst, auf der du langfristig aufbauen und deine Ideen erfolgreich verwirklichen kannst.

Daten und Fakten

Lektüre

Outliers (2011) – Malcolm Gladwell	Ein Buch darüber, dass eine Geschichte des Erfolgs oft komplexer und viel kollektiver ist, als es auf den ersten Blick scheinen mag.
Give and Take (2013) – Adam Grant	Ein Buch darüber wie Geben, Nehmen und Ausgleich erfolgreiche Zusammenarbeit prägen.
David gegen Goliath (2019) – Günter Faltin	Ein Buch über die „Ökonomie der Vielen“ und wie ökologische und soziale Werte in die Wirtschaft integriert werden können.

Whitepaper

„Gemeinwohlorientiertes Unternehmertum in der Großregion Karlsruhe & Baden-Württemberg“ (2025, Impact Hub Karlsruhe)	Unsere Studienergebnisse machen deutlich, was Gründer:innen bei der Umsetzung ihres Vorhabens fehlt und wo weiterer Unterstützungsbedarf besteht.
--	---

DIY

Skala Campus	Anleitungen und Vorlagen zum Starten von wirkungsvollen Kooperationen und weiteren Themen der Gründung.
--------------	---

Marias Tipp

„Outliers“ hat mir enorm dabei geholfen zu sehen, meine eigene Geschichte besser einzuordnen. Ebenfalls sehr empfehlenswert ist das Buch „Belonging“ von Owen Eastwood. Beide Bücher verdeutlichen, dass es immer eine Vielzahl von Menschen und Gegebenheiten sind, die einen erfolgreichen „Star“ hervorbringen. Und das Rückhalt, geteilte Narrative und ein Gefühl der Zugehörigkeit sehr wichtige Erfolgsfaktoren sind. In diesem Zusammenhang nehme ich mir das Buch „Im Grunde gut“ von Rutger Bregman vor. Das Buch folgt der Idee, dass das Menschliche in uns seinem Wesen nach gut ist und wir den Wunsch in uns tragen, zum Wohle der Menschheit beizutragen. Ohne den Rückhalt meiner Familie, meines Freundeskreises und meines damaligen Partners hätte ich den Impact Hub nicht gründen können.

Dort gab es immer etwas zu essen und willkommene Ablenkung. Das hieß auch, andere Realitäten und Herausforderungen zu erleben, Spiel und Freude zu genießen und im Notfall stets ein sicheres Dach über dem Kopf zu haben.

Ein breites Umfeld hat mir den Rücken gestärkt und mir immer wieder Mut zugesprochen. Jedes ehrliche Kompliment und jede Anerkennung haben mich bestärkt. Aus diesem Grund halte ich bis heute an dem Motto fest:

„It takes a village to raise an entrepreneur.“

Für mich trifft das ganz eindeutig zu. Insbesondere in Zeiten, in denen es an finanziellem Ausgleich mangelte, war soziale Wertschätzung für mich ein wichtiger Anker. Retrospektiv habe ich professionelle Mentor:innen vermisst. Beim nächsten Mal würde ich gezielt frühzeitig nach ihnen suchen.

Meine Erfahrung zeigt: Unterstützende finden sich leichter und bleiben oft über Jahre, wenn ein ehrliches Geben und Nehmen gelebt wird. Als ich in Fachliteratur auf den Begriff „Reziprozität ❶“ gestoßen bin, hatte das, was ich schon lange intuitiv praktiziere einen Namen.

Gerade in Gründungssituationen erlebe ich, wie wertvoll es ist, diesen Austausch bewusst zu gestalten. Wenn du klar formulieren kannst, was du brauchst, und ebenso offen zeigst, was du geben kannst, entweder direkt oder zu einem späteren Zeitpunkt, dann entsteht ein vertrauensvoller und offener Raum.

Im Rahmen einer gemeinwohlorientierten Arbeitsweise ist dies besonders wichtig, denn hier entsteht ein großer Teil des Wertes nicht über Geld, sondern über Zeit, Wissen, Care-Arbeit, gemeinsames Engagement und geteilte Infrastruktur. Diese Beiträge sind oft unsichtbar und verletzlicher und brauchen deshalb mehr Klarheit und gegenseitiges Verständnis.

Wenn wir offen miteinander darüber sprechen, auf welche Weise Geben und Empfangen für alle harmonisch sind, werden Beziehungen tragfähiger und wir selbst widerstandsfähiger, auch bei Gegenwind.

Paulas Tipp



❶ Reziprozität (Gegenseitigkeit) beschreibt das universelle Prinzip, dass auf eine Handlung eine erwünschte Gegenreaktion folgt, oft nach dem Motto „Wie du mir, so ich dir“, so dass soziale Beziehungen, Vertrauen und Tauschhandel entwickelt und gefestigt werden. Es erklärt, warum wir Gefallen erwidern, Kooperation fördern und positive Taten belohnen (positive Reziprozität) und Unfairness bestrafen (negative Reziprozität).

Quelle: Cialdini, R. B. (2001).
Influence: Science and Practice
– Allyn & Bacon

Resilient¹ durch

26

bewegte Zeiten

❶ Resilienz bezeichnet die Widerstandsfähigkeit eines Individuums, sich trotz ungünstiger Lebensumstände und kritischer Lebensereignisse erfolgreich zu entwickeln. Es wird auch als seelische Immunkraft bezeichnet. Es gibt verschiedene Aspekte, die Widerstandsfähigkeit fördern können. Man kann sie trainieren und sich somit auf herausfordernde Zeiten vorbereiten. (Dorsch – Lexikon der Psychologie: Resilienz, BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung): Resilienz , www.projektmagazin.de: Resilienz)

Ziel des Kapitels

In diesem Kapitel setzt du dich damit auseinander, was dich im Gründungsalltag unterstützt. Welche Bedingungen brauchst du, damit du gesund, konzentriert und wirksam arbeiten kannst? Und wie kannst du Belastungen so gestalten und steuern, dass sie dich langfristig stärken?

Du erforschst, welche Ressourcen dir Stabilität geben, wie du mit Herausforderungen und Belastung umgehst und was dir dabei hilft, in stürmischen Phasen nicht nur durchzuhalten, sondern gesund auf Kurs zu bleiben.

Fragen, die dich durch das Kapitel begleiten:

- ↗ Welche Säulen der Resilienz stützen mein Wohlbefinden?
- ↗ In welchen Bereichen möchte oder sollte ich mich weiterentwickeln?
- ↗ Wie kann ich eine Haltung, die mich stärkt, langfristig erhalten?
- ↗ Wie kann ich einer Überlastung, bei mir oder anderen, frühzeitig entgegenwirken?
- ↗ Welche Belastung kann ich bewältigen?
- ↗ Wie reagiere ich auf Veränderung, Unsicherheit und Druck?

Warum ist das wichtig?

Gründen bedeutet nicht nur planen, organisieren und schaffen, sondern auch durch unvorhersehbare Gewässer zu navigieren. Begeisterung und Euphorie gehören ebenso dazu wie Unsicherheit und Erschöpfung. Stabil zu stehen, während sich vieles bewegt, ist deshalb keine Zusatzaufgabe, sondern ein zentraler Bestandteil nachhaltigen Gründens. Widerstandskraft ist nichts Starres, sondern ein lebendiger Prozess. Nachhaltiger Erfolg entsteht nicht dadurch, alles auszuhalten, sondern zu spüren, was dich stärkt, wie du Grenzen setzt und mit welchen Strategien du in bewegten Zeiten bei dir bleibst.

Daten und Fakten

TedxTalks

Your Body is talking to you,
are you listening? – Lizzie Braicks-
Rinker

Lizzie Braicks-Rinker spricht über die Säulen des Wohlbefindens und warum es wichtig ist, auf den eigenen Körper zu hören: zu finden auf Youtube.

Podcasts

Dare to Lead and Unlocking Us –
Bréne Brown (englischsprachig)

Brené Brown forscht und lehrt zu Scham, Verletzlichkeit, Führung und Empathie. In ihren Podcasts tauscht sie sich mit Forschenden und Praktiker:innen über die menschliche Psyche, unser Miteinander und Selbstreflexion aus. Ihre Themen macht sie zudem in Büchern und TED-Talks einem breiten Publikum zugänglich.

How's Work? – Esther Perel
(englischsprachig)

Perel ist Psychotherapeutin und Autorin, neben ihrem Podcast für romantische Beziehungen, hat sie auch einen Podcast für Gründerteams und professionelle Beziehungen. Es ist immer ein „Fall“ zu Gast und wird live besprochen.

Think Fast Talk Smart –
Matt Abrahams (englischsprachig)

Matt Abrahams unterrichtet an der Stanford Graduate School of Business und redet mit Gästen über gute Kommunikation im Berufsleben und ihre Herausforderungen. Darüber hinaus vermittelt er Werkzeuge und Übungen, mit denen man selbst aktiv werden kann.

On Being – Krista Tippett
(englischsprachig)

Krista Tippett interviewt ihre Gäste in philosophischen, moralischen und spirituellen Themen. Der Podcast bietet Erkenntnisse zum Teilen und Orientierungshilfe in einer fragilen Zeit. Was heißt es Mensch zu sein? Und wie möchten wir leben?

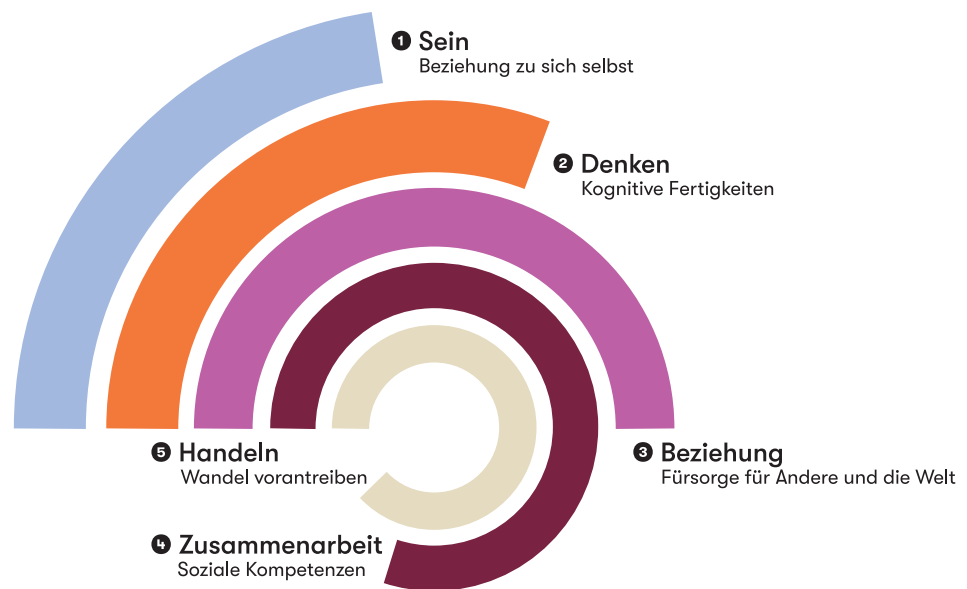
Juttas Zukunftskompetenzen

Juttas Podcast richtet sich an Menschen, die Kreativität als Schlüsselressource der Zukunft sehen. In jeder Episode erkunden Coaches und Führungskräfte, wie kreative Kraft zum Kompass in einer komplexen Welt wird. Jutta ist Teil der Karlsruher Impact-Hub-Community.

Inner Development Goals

Die Inner Development Goals (Persönlichen Entwicklungsziele) beruhen auf dem Grundsatz, dass inneres Wachstum Voraussetzung für nachhaltigen äußeren Wandel ist. Sie schaffen eine gemeinsame Sprache, die persönliche mit systemischer Transformation verbindet.

Durch die Anwendung dieser Kompetenzen tragen Individuen, Organisationen und Gemeinschaften zu einem kollektiven Wandel hin zu regenerativen Kulturen und Wirtschaftssystemen bei. Der Leitfaden dient sowohl als Spiegel (der unsere inneren Potenziale widerspiegelt) als auch als Wegweiser (der uns bei der Umsetzung globaler Transformationen unterstützt).



- 1 Innerer Kompass, Integrität und Authentizität, Offenheit und Lernbereitschaft, Selbsterkenntnis und Gegenwärtigkeit
- 2 Kritisches Denken, Bewusstsein für Komplexität, perspektivische Fähigkeiten, Sinnstiftung und langfristige Orientierung und Visionen
- 3 Wertschätzung, Verbundenheit, Bescheidenheit, Einfühlungsvermögen und Mitgefühl
- 4 Kommunikationsfähigkeit, Mitgestaltungsfähigkeit, inklusive Denkweise, interkulturelle Kompetenz, Mobilisierungsfähigkeiten und Vertrauen
- 5 Mut, Kreativität, Optimismus und Beharrlichkeit

Quelle: innerdevelopmentgoals.org/

Alles im Fluss?

Holistic Wellness (Ganzheitliches Wohlbefinden) umfasst verschiedene Aspekte von Körper, Geist und Emotionen, die eng miteinander verbunden sind. Wenn alle Punkte weitgehend im Einklang stehen, fördert dies nachhaltig die Gesundheit.



❖ Seefrauengarn

Maria

Wichtige Säulen beim Gründen

Wie bereits erwähnt, waren die Menschen an meiner Seite während meiner Gründung unschätzbar wertvoll. Gleichzeitig habe ich durch meine Arbeit sehr viel Zufriedenheit und Selbstwirksamkeit erfahren. In dieser Zeit waren die Säulen Sozialleben und Beruf von zentraler Bedeutung. Auch der Ausgleich in der Natur tut mir sehr gut. Es ist wichtig, sich Zeiten und Räume zu schaffen, in denen man Abstand von den Problemen dieser Welt und den Herausforderungen der Gründung nimmt. Es hatte große Auswirkungen auf mich, dass die Beziehungen innerhalb des Gründungsteams teilweise sehr angespannt waren. Außerdem konnten wir uns lange Zeit nur ein geringes Gehalt auszahlen, was mich zusätzlich belastet hat. Ich war im Tunnel der Gründung gefangen und empfand unsere Mission als äußerst dringlich und habe mich deshalb in vielen Bereichen selbst eingeschränkt – ‚for the greater good‘. Ich hatte kaum Freiraum in meinem Kopf, vor allem fehlte mir der Raum und die Zeit für Spaß und Leichtigkeit. Das hat sich auf Dauer auf meine Beziehungen, meine mentale Gesundheit, meine Produktivität und auch auf meine Kreativität ausgewirkt. Meine Wirkungskraft war stark gehemmt. Ich fühlte mich erschöpft, getrieben und nervös. Letztlich hat es ein 2,5-monatiges Sabbatical gebraucht, um mich wieder zu erden und vieles, was ich auf dem Weg verloren geglaubt habe erneut zu entdecken. Soziale und emotionale Unterstützung bleiben unheimlich wichtige Säulen. Sie können vieles auffangen, was an anderer Stelle fehlt, etwa in Phasen, in denen finanzielle Stabilität erst einmal fehlt. Gleichzeitig habe ich gelernt, mich nicht dauerhaft einseitig nur auf die Arbeit zu stützen. In den Bereichen, die für ein gutes Leben für mich

wesentlich sind, dürfen die Batterien höchstens kurzfristig leer oder auf Warnstufe sein. Grundsätzlich versuche ich heute, alles bewusster in Balance zu halten.

Mein Motto für 2025 lautete: „Ich darf es leicht und schön haben.“

Resilient durch bewegte Zeiten

Ein bedeutender Teil meiner Haltung zum Thema Durchhalten stammt aus meiner Zeit als Jobcoach für Menschen mit Behinderung. Dort habe ich etwas gelernt, das mir kein Lehrbuch so deutlich hätte vermitteln können. Wege sind unterschiedlich lang und manche brauchen einfach mehr Zeit, mehr Geduld und mehr gemeinsames Dranbleiben.

Ich habe beobachtet, wie Lernprozesse langsam entstehen, wie Entwicklung in kleinen, oft unscheinbar wirkenden Schritten passiert und dass Fortschritt selten linear verläuft. Es gab einige Momente, die wie Rückschritte wirkten, letztendlich aber kein Scheitern darstellten, sondern schlicht zum Teil des Weges gehörten.

Ich musste lernen, Pausen bewusst zu planen und zuzulassen, langfristiger zu denken und Erfolge zu feiern, die von außen vielleicht klein wirken – für die jeweilige Person aber ein riesiger Schritt waren.

Diese Erfahrung prägt mich bis heute. Sie erinnert mich daran, dass auch meine eigene Gründungsreise nicht durch Tempo gewinnt, sondern durch Ausdauer, den Mut, Pausen zu machen und realistische Erwartungen an mich selbst. Stabil bleiben bedeutet für mich: durchatmen zu können, freundlich zu sich selbst zu sein und anzuerkennen, dass wir alle mit unterschiedlichen Voraussetzungen starten und dass jeder kleine Fortschritt zählt.

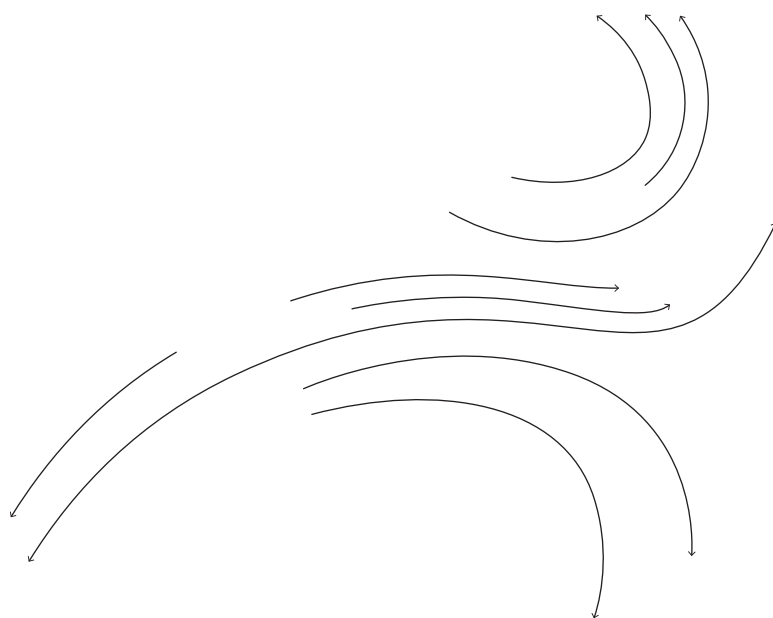
Wenn es schwierig wird, denke ich an diese Momente zurück. Sie geben mir die Zuversicht, dass Entwicklung Zeit braucht und dass kontinuierlich Dranbleiben manchmal das Wichtigste ist, was wir tun können.

Paula

Lass uns über



34



reden!

35

Ziel des Kapitels

Geld begleitet jede Gründung – sichtbar oder unsichtbar, laut oder unausgesprochen. Gerade im Gemeinwohlorientierten Unternehmertum kann es herausfordernd sein, das eigene Verhältnis zu Geld ehrlich zu reflektieren. Dieses Kapitel lädt dich dazu ein, dir darüber bewusst zu werden, welche finanziellen Mittel du benötigst, um langfristig stabil, wirksam und selbstbestimmt zu gründen und auf Rücken- und Gegenwind vorbereitet zu sein.

Fragen, die dich durch das Kapitel begleiten:

- Wie verstehe ich Geld, Stabilität und finanzielle Nachhaltigkeit und wie stehe ich dazu?
- Wie spreche ich mit anderen über Geld, Gehälter, Wirtschaftlichkeit und Gewinne?
- Wie viel Geld brauche ich für ein gutes Leben und wie viel möchte ich kurz-, mittel- und langfristig verdienen?
- Was wäre ein realistisches Einkommen für mein Vorhaben?
- Wie gestalte ich eine Balance zwischen finanzieller Entlohnung und gesellschaftlichen Mehrwert?

Warum ist das wichtig?

Gemeinwohlorientierte Gründer:innen arbeiten oft in einem Spannungsfeld zwischen klarem, blauem Himmel und Sturm. Geld ist dabei weder Ziel noch Zweck, sondern eine entscheidende Strömung, die deinen Kurs vorgibt. Gehst du bewusst mit dieser Strömung um, kann sie dich tragen und voranbringen. Tust du das nicht, bestimmt sie mehr oder weniger unbemerkt deine Richtung. Im schlimmsten Fall treibt sie dich von deinem Kurs ab. Mit wirkungsorientierten Ideen Geld zu verdienen ist oft komplex, ohne dass deine Idee deshalb zu idealistisch ist. Oft liegt es daran, dass Menschen, die nachhaltig denken und handeln möchten, ihren Fokus zunächst intensiv

auf ihre Wirkung legen und die Finanzierung erst später einbeziehen. Manchmal fehlt bei der Finanzplanung aber auch einfach Mut, Erfahrung oder Kreativität. Dadurch segelt man oft zu lange im „Überlebensmodus“, anstatt einen tragfähigen Weg zu planen, der sich finanziell auszahlt. Gleichzeitig ist Geld in unserer Kultur ein sensibles Thema: zu persönlich, zu heikel, zu stark von Normen geprägt. Wir vermeiden es, offen über Geld zu sprechen – aus Unsicherheiten oder weil unsere Werte scheinbar nicht zu wirtschaftlichem Erfolg passen. Und genau dieses Schweigen erzeugt hohe Wellen: Selbstausbeutung, fehlende Planungssicherheit und wirtschaftlicher Stress. Es führt auch dazu, dass Ideen gar nicht erst verfolgt werden, weil sie als „nicht realistisch“ erscheinen, weil man ein gewohntes Einkommen nicht aufgeben möchte oder weil das Umfeld skeptisch reagieren könnte.

In diesem Kapitel lernst du, beides miteinander zu verbinden: rationale Entscheidungen, die dich handlungsfähig halten, und einen langfristigen Kurs, der dein Unternehmertum auch finanziell trägt.

Gemeinwohl und wirtschaftliche Stabilität schließen sich nicht aus, sie bedingen einander. Vielleicht suchst du nicht in erster Linie einen Schatz für ewigen Geldreichtum, aber es ist wichtig, dass auch du deine Kosten decken kannst und in deine Absicherung investierst.

Mit deiner Gründung trägst du zu einem neuen, gesellschaftlich relevanten Wirtschaftsverständnis bei. Dafür brauchst du nicht nur Anerkennung, sondern auch faire finanzielle Bedingungen.

Also: let's talk about money!

Daten und Fakten

Website

„Der Durchschnittsmensch in Deutschland“

Wir vergleichen uns ja alle gerne, sind aber oft in „Bubbles“ gefangen. Daher ist es hilfreich, sich mit statistischen Daten, also Durchschnittsbeträgen, auseinanderzusetzen. Wie viel verdient eine durchschnittliche Vollzeitkraft in Deutschland? Laut dem Statistischen Bundesamt lag das Median-Nettoäquivalenzeinkommen im Jahr 2024 bei 2.302 Euro. Auf der Website findest du noch mehr hilfreiche Informationen (Statistisches Bundesamt).

TedxTalk

Let's Talk About Money –
Tammy Lally

Artikel

Bundesverband Deutscher Startups – Finanzierung im Social Entrepreneurship

Weiterführende Schritte und Informationen

Nutze deine Reflexionen, um einen möglichst realistischen Finanzplan für die nächsten Monate und Jahre zu erstellen. Im Internet findest du hierzu viele Vorlagen und Beratungsangebote klassischer Gründungszentren. Eine erste Vorlage speziell für gemeinwohlorientierte Gründende findest du zum Beispiel im IMMPACT-Guide im Bereich Finanzierungsstrategie. Unsere Tool-Empfehlung: der Finanzplan-Rechner der Gründerplattform. Bleib dran und setze dich weiterhin mit deinen Werten, deinem Bezug zu Geld und finanzieller Nachhaltigkeit auseinander, zum Beispiel mit dem Werte-Check von der Neuen Narrative.

❖ Seefrauengarn

Nachhaltig leben heißt auch, für sich zu sorgen

Am Anfang meiner Gründungsreise, mit Ende 20, war mir das Thema Geld nicht so wichtig. Ich hatte wenig Fixkosten und wollte in meinem Bestreben für das 1,5-Grad-Ziel ohnehin wenig konsumieren. Ich wusste: Ich komme gut mit wenig aus.

Auf diesem Weg habe ich viele großartige Marken entdeckt, die sich bemühen, nachhaltige Produkte zu entwerfen. Mit großer Freude unterstütze ich auch junge Marken. Ihre Produkte sind vielleicht noch nicht perfekt, doch durch meinen Kauf investiere ich direkt in ihre Weiterentwicklung.

Auf diese Art habe ich viele zirkuläre Produkte genutzt, also solche, die Ressourcen möglichst lange im Kreislauf halten, etwa durch weiterverwenden, aufbereiten oder einsetzen alternativer Materialien. Dazu zählten unter anderem Kopfhörer aus recycelten Materialien, Schuhe aus Ananasleder, festes Shampoo, Bier aus Brot oder Käse aus Cashews.

Auch beim Reisen habe ich mich bewusst für umweltfreundliche Verkehrsmittel entschieden. Ich bin Umwege mit dem Fahrrad gefahren, habe den Bus, Mitfahrgelegenheiten oder Züge statt das Flugzeug genutzt.

Auf diese Weise habe ich viel erlebt, gelernt und genossen. Vor allem habe ich meine eigenen Bedürfnisse besser kennengelernt. Mit der Zeit erkannte ich immer deutlicher, was mir beim Konsumieren wirklich wichtig ist.

Was ist sinnvoll oder einfach schön und lecker? Und was konsumiere ich eher aus sozialem Druck?

Durch diesen bewussten Umgang – aber natürlich auch durch den Geldmangel – bin ich kreativer und sorgsamer geworden und durfte große Abenteuer erleben. An den unterschiedlichsten Orten habe ich besondere Secondhand-Stücke entdeckt, einen eigenen Stil entwickeln können und

Maria

Bewusster Konsum und zeitweise knappe Mittel können kreativer und sorgsamer machen – und gleichzeitig zu großen Abenteuern geführt.

junge, nachhaltige Marken unterstützt.

Mit der Gründung und dem langfristig geringem Einkommen zeigten sich jedoch auch Grenzen. Meine Kleidung bekam immer mehr Löcher und vieles hatte sich stark abgenutzt. Sowohl bei eigenen Anschaffungen als auch bei Geschenken musste ich stets zweimal überlegen. Grundsätzlich war das für mich in Ordnung. Mein Umfeld, ohne vergleichbare Nachhaltigkeitsüberzeugungen und mit stabilen Gehältern, ließ sich jedoch den einen oder anderen Kommentar nicht verkneifen.

Manchmal fühlte ich mich vom sozialen Leben meines Freundeskreises oder von Gesprächen in meiner Familie ausgeschlossen. Es gab einige Momente, in denen mir Situationen unangenehm waren, in denen es um Outfits, Einrichtung oder um die Diskrepanz zwischen hoher Arbeitsbelastung und fehlendem Geld für das Nötigste ging. Dies fiel mit einer Phase zusammen, in der konkrete Fehler in der Finanzplanung des Impact Hubs sichtbar wurden und die Situation zusätzlich erschwerten. Gleichzeitig nahm das Verständnis in meinem direkten und privaten Umfeld spürbar ab und meine Situation wurde zunehmend hinterfragt.

Das verstärkte meine eigene Unzufriedenheit noch weiter. Geld bewusst einzusetzen ist sehr sinnvoll. Der langfristige Mangel jedoch hat meine Wirksamkeit und meine Gesundheit spürbar beeinträchtigt.

Mit meiner wachsenden Erfahrung und Verantwortung beim Impact Hub hat sich auch mein Verhältnis zu einer fairen Entlohnung verschoben. Sich immer wieder an einem kaputten Föhn die Haare zu verbrennen, Einladungen zu gemeinsamen Erlebnissen ablehnen zu müssen oder nur gerade die Rechnungen bezahlen zu können, fühlte sich zunehmend wenig wie ein sinnvoller Beitrag zu einer besseren Welt an, sondern immer mehr wie eine dauerhafte Belastung und ein Energiefresser.

Es ist sinnvoll, danach zu streben, fair entlohnt zu werden. Eine angemessene Bezahlung gleicht die investierte Lebenszeit und Energie aus und ermöglicht ein aktives Teilnehmen an unserer Gesellschaft. Über viele Jahre mit wenig Einkommen zu leben, hat mich nicht nur sozial

Ein langfristiger finanzieller Mangel kann die eigene Wirksamkeit und Gesundheit spürbar beeinträchtigen.

isoliert, ich habe auch kaum Hobbys ausgeübt, die meine mentale und körperliche Gesundheit förderten. Auch eine Altersvorsorge oder Rücklagen waren keine Optionen.

Nachhaltige Konsumententscheidungen sind für mich nach wie vor selbstverständlich. Heute verbinde ich damit jedoch den Komfort, im richtigen Moment ohne Schuldgefühle genießen zu dürfen, und die Möglichkeit, mir eine Vorsorge aufzubauen. Deshalb kann ich nur dazu raten, sich regelmäßig und ehrlich mit dem eigenen Verhältnis zu Geld und der eigenen Entlohnung auseinanderzusetzen. Offene und wertschätzende Gespräche darüber helfen dabei enorm. Auch das ist Teil eines Wandels, der Haltung und wirtschaftliche Realität in Einklang bringt.

Wirkung braucht wirtschaftliche Stabilität

Bereits mit 25 Jahren habe ich den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt. Damals war ich in Elternzeit mit meinem ersten Sohn und rückblickend erwies sich diese Phase als ein gutes Sprungbrett. Das Elterngeld hat mir die Freiheiten gegeben, erste Aufträge anzunehmen und auszuprobieren, wohin meine Reise gehen könnte, ohne sofort unter finanziellen Druck zu geraten. Die Wirtschaftsförderung ermutigte mich dazu, meine Ideen ernsthaft zu verfolgen, meinen ersten Businessplan zu schreiben und den Existenzgründungszuschuss zu beantragen. In Kombination mit dieser Förderung und viel Rückhalt aus meinem engsten Umfeld, konnte ich mit Zuversicht starten.

Finanziell war klar: Große Ausgaben waren nicht möglich. Mein Mann war ebenfalls freiberuflich tätig und dadurch haben wir sehr bewusst und sparsam gelebt. Diese Zeit war turbulent, intensiv und voll mit Unsicherheiten. Aber letztendlich auch unglaublich lehrreich. Viele der Tipps, die ich heute in der Gründungsbegleitung weitergebe, stammen genau aus dieser Phase.

Paula

Mit den Jahren wurde jedoch deutlich: Wenn ich so weitergemacht hätte, wäre ich langfristig in die Altersarmut geraten. Ich habe viel gearbeitet und viel bewegt, aber kaum Rücklagen gebildet – weder für die Rente noch für unvorhergesehene Ereignisse. Im Gegenteil, irgendwann habe ich mich entschieden, zu studieren und dafür ein weiteres Darlehen aufzunehmen.

Das war für mich ein entscheidender Wendepunkt: Ich habe erkannt, dass Idealismus allein nicht ausreicht und dass finanzielle Stabilität kein Luxus, sondern ein notwendiger Bestandteil eines nachhaltigen Arbeitslebens ist. Und dass individueller Verzicht für sich genommen keine Wirtschaftswende hervorbringt.

Diese Erkenntnis hat meine Perspektive grundlegend verändert. Heute ist mir es ein wichtiges Anliegen, Gründer sehr früh dafür zu sensibilisieren, dass Wirkung und finanzielle Gesundheit untrennbar zusammengehören. Ohne eine stabile Basis wird Unternehmertum schnell zur Belastung und das muss nicht sein. Nachhaltiges Wirtschaften heißt für mich mittlerweile auch, sich aktiv und positiv am Wirtschaftssystem zu beteiligen, statt ausschließlich im Modus des Verzichts zu leben. Dazu gehört für mich, faire Produkte zu kaufen, gute Konzepte zu unterstützen und Geld bewusst so einzusetzen, dass es Werte stärkt, hinter denen ich stehe. So kann Konsum – im richtigen Maß und mit klarer Haltung – selbst zu einem Beitrag für eine gerechtere und zukunftsfähige Wirtschaft werden.

Bei vielen nachhaltigen Gründungen beobachte ich, dass das Thema Geld oft zu spät thematisiert wird. Meine Empfehlung: Sprich früh und offen darüber – mit dir selbst und mit deinem Umfeld. Wenn du genau weißt, was du brauchst, kannst du Angebote besser bewerten und selbstbewusster handeln.”

Hast Du schon Erfahrungen, Gedanken oder Ideen, die du festhalten möchtest? Dann findest Du hier den Platz dafür:

Wirtschaft neu denken

Gemeinwohlorientierung im
unternehmerischen Alltag

45

Ziel des Kapitels

Dieses Kapitel zeigt, was gemeinwohlorientiertes Wirtschaften leisten kann. Es lädt dich ein, Wirtschaft als ein System zu verstehen, das du aktiv mitgestalten kannst. Dabei wird deutlich, worin sich klassisches, stark gewinnorientiertes Denken ❶ von gemeinwohlorientierten Ansätzen unterscheidet und welche Alternativen möglich sind.

Die Impulse in diesem Kapitel sollen dir helfen, dein Unternehmen in einen größeren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext einzuordnen.

Du wirst Zusammenhänge zwischen Wirkung, Preisen, Löhnen und Kooperation erkennen und deinen eigenen Platz in einem gemeinwohlorientierten Wirtschaftssystem reflektieren können.

Fragen, die dich durch das Kapitel begleiten:

- ↗ Welche Denklagen unterscheiden klassisches Wirtschaften von gemeinwohlorientiertem Wirtschaften?
- ↗ Wie unterscheidet sich wirtschaftliche Balance vom klassischen Entweder-oder-Ansatz?
- ↗ Welche zeitliche Perspektive von Wirtschaftlichkeit verfolge ich?
- ↗ Welche Rolle spielt mein eigenes Unternehmen im System?
- ↗ Gibt es schon konkrete Beispiele für ein anderes Wirtschaften?

Warum ist das wichtig?

Wenn wir über komplexe Themen wie Wirtschaft sprechen, passiert etwas sehr Menschliches: Wir denken schnell ❷. Diese Form des Denkens ist intuitiv, spontan, reagiert unmittelbar und auf kurzfristige Sicherheit ausgerichtet. Im klassischen wirtschaftlichen Denken zeigt es sich in Fragen wie: Welche Ausgaben habe ich? Ist das finanziell sinnvoll? Wie rasch zahlt sich das aus? Dieses Denken ist nicht falsch, im Gegenteil: Es hilft, Stabilität zu sichern und fundierte Entscheidungen zu treffen. Zur Förderung fairer Lebensumstände und ökologischer Ressourcen reicht dies jedoch nicht aus.

Hier ist ein anderes, bewusstes Denken gefragt: ein langsames Denken.

Dieses langsame Denken richtet den Blick über das eigene Unternehmen hinaus. Es fragt nach Wirkung, Verantwortung und Zukunftsfähigkeit ❶: Welchen gesellschaftlichen Wert schaffen wir? Wie verantwortungsvoll nutzen wir soziale und ökologische Ressourcen? Was hinterlassen wir anderen? Welchen Kurs wollen wir langfristig steuern? Und wie schaffen wir es zu kooperieren und Werte zu verteilen, statt uns ausschließlich im Wettbewerb zu bewegen?

Gemeinwohlorientiertes Wirtschaften ist deshalb kein Entweder- oder, sondern ein Balanceakt zwischen kurzfristigen Entscheidungen und langfristiger Orientierung. Genau darin liegt seine Stärke – und seine Herausforderung.

❶ Unser klassisches Wirtschaftsmodell steht seit Langem in der Kritik. Bereits prägende Vertreter gängiger Wirtschaftstheorien wie John Maynard Keynes (1883–1946) hinterfragten die Vereinfachungen ihrer Modelle. Daher haben sich in den Wirtschaftswissenschaften zahlreiche alternative Ansätze entwickelt, etwa die Plurale Ökonomie, die Kreislaufwirtschaft oder die Donut-Ökonomie. Inzwischen warnen auch Versicherungen und Finanzinstitute vor Geschäftsmodellen, die einen hohen Ressourcenverbrauch oder eine starke Abhängigkeit von begrenzten Ressourcen aufweisen, da diese hohe Kosten verursachen und Risiken für die Liefersicherheit bergen.

❷ Inspiriert von dem Buch „schnelles Denken, langsames Denken“ von Daniel Kahnemann, 2016, Pinguinverlag

❸ Die Vereine Gemeinwohlökonomie und EconGood beschäftigen sich seit Langem mit Vor- teilen und Umsetzung eines ethisch und ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsmodells. Weltweit gibt es Regionalgruppen, die Aufklärungsarbeit leisten und Firmen dabei beraten, ihre Geschäftsmodelle umzuwandeln. Ein Geschäftsmodell-Canvas, das einen möglichst ganzheitlichen Ansatz verfolgt, ist das Flourishing Business Canvas. Hier kannst du viele der Aspekte, die auch in diesem Heft benannt werden, zusammentragen.

Seefrauengarn von anderen Seefahrenden

Wie kann Gemeinwohlorientiertes Wirtschaften in der Praxis aussehen?

Das zeigen die folgenden Beispiele.



Setzt auf nachhaltige Materialien, entwickelt eigene Umweltstandards und festigt faire Arbeitsbedingungen.

Antje von Dewitz, Tochter des Firmengründers Albrecht von Dewitz, leitet das 1974 gegründete Familienunternehmen Vaude seit 2009. Durch sie wurde ein für uns besonders spannender Transformationsprozess auf den Weg gebracht. Wirtschaftlich hätte sich das Outdoor-Unternehmen einfacher voranbringen können: durch günstigere Produktion, schnellere Gewinnsteigerung und weniger strenge Standards. An Stelle dessen wählten sie einen anderen Kurs. Vaude setzt auf nachhaltige Materialien, schafft eigene Umweltstandards und festigt faire Arbeitsbedingungen. Auch wenn diese Entscheidungen zunächst teurer waren, zahlte sich der „langsame“ Weg letztendlich aus. Vaude wurde zu einem der glaubwürdigsten nachhaltigen Unternehmen in ganz Europa und zieht heute gezielt Kund:innen, Mitarbeitende und Partner:innen an, die dieselben Werte teilen.

ECOSIA

Investiert einen Großteil seiner Einnahmen in weltweite Baumpflanzprojekte.

Schon seit Längerem nutzen wir im Impact Hub eine Suchmaschine, die gut zu unserer Art zu arbeiten und zu denken passt – eine kleine, aber bewusste Entscheidung. Warum?

Ecosia hätte wirtschaftlich den Weg eines klassischen Tech-Start-ups einschlagen können: schnelle Skalierung, hohe Renditen, ein Verkauf an große Investor:innen. Stattdessen entscheidet sich das Team bewusst für einen anderen Kurs. Ein großer Teil der Einnahmen wird nicht ausgeschüttet, sondern in weltweite Baumpflanzprojekte investiert –

insbesondere in Regionen, in denen Böden geschädigt sind oder Lebensräume verschwinden. Wirtschaftlicher Gewinn fließt hier unmittelbar in ökologische Regeneration zurück.

Diese Entscheidung bedeutet zunächst langsames Wachstum, stärkt jedoch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und lässt eine engagierte Community entstehen. Heute nutzen Millionen Menschen Ecosia, um eine alltägliche Handlung mit globaler Wirkung zu verbinden. Bis heute sind weltweit über 246 Millionen Bäume gepflanzt worden und über 98 Millionen Euro in den Klimaschutz geflossen. Dabei spielt Transparenz eine zentrale Rolle: Monatlich veröffentlicht Ecosia Finanzberichte, die sowohl die wirtschaftliche Stabilität als auch die Investitionen in Klimaschutz und Aufforstung offenlegen. Nicht maximaler Gewinn, sondern maximale Wirkung steht im Mittelpunkt. Ökonomisches Wachstum dient hier als Hebel für ökologische Erneuerung.



Setzt sich für sauberes Trinkwasser, Gemeinschaft und Wirkung ein.

Ende 2025 haben Maria und Paula die Villa Viva in Hamburg besucht. Die Reise von Viva con Agua beginnt mit einer einfachen, aber kraftvollen Idee: sauberes Trinkwasser für alle Menschen. Statt sich ausschließlich durch Spenden zu finanzieren, wählt die Organisation bewusst den ungewöhnlichen Weg des sozialunternehmerischen Wirtschaftens. Der Verein gründet eine GmbH, bringt eigenes Mineralwasser auf den Markt und entwickelt Veranstaltungen, Festivals und Kultformate, bei denen Freude, Gemeinschaft und Wirkung zusammenfließen.

Die Einnahmen sind dabei kein Selbstzweck, sondern ein stetiger Strom, der in neue Wasser- und Sanitärprojekte zurückfließt. Auf diese Weise entsteht ein Kreislauf: Konsum → Finanzierung → Wirkung → Bewusstsein → neue Formen des Engagements. Der Weg mag langsam sein, doch er führt das Schiff konsequent auf einer gemeinwohlorientierten Route, getragen von Menschen, Kultur und einer Mission, die größer ist als der Gewinn.

Deine Wirkung messen

50

und verstehen

51

Ziel des Kapitels

Welche Veränderung soll dein Vorhaben anstoßen? Und woran erkennst du, ob du auf dem richtigen Kurs bist? In diesem Kapitel erhältst du grundlegende Ansätze und Werkzeuge, um Wirkung zu messen, zu beschreiben und sichtbar zu machen – selbst dann, wenn du anfangs noch mit Annahmen arbeiten musst, weil dir Daten und Fakten fehlen. Lerne, deine Wirkung zu analysieren, daraus zu lernen und sie mit wirtschaftlicher Stabilität zu verbinden.

Fragen, die dich durch das Kapitel begleiten:

- Was bedeutet Wirkung für mich und mein Unternehmen?
- Welche Veränderung möchte ich mit meinem Tun bewirken – für Menschen, Umwelt oder Gesellschaft?
- Wie erkenne ich, ob ich wirklich auf Kurs zu meinem Zielhafen bin?
- Welche Indikatoren oder Rückmeldungen zeigen mir, dass ich Wirkung erziele?
- Wie kann ich Wirkung und Wirtschaftlichkeit in Balance halten?

Warum ist das wichtig?

Wirkung schafft Orientierung.

Sie macht sichtbar, welchen Beitrag dein Vorhaben leistet und in welche Richtung du dich bewegst. Dadurch kannst du besser einschätzen, wofür es sich lohnt, Energie, Zeit und Ressourcen einzusetzen. Darüber hinaus tragen Wirkungsmanagement und -messung zu einer klaren Kommunikation nach außen bei. Kannst du verständlich aufzeigen, welchen Unterschied dein Vorhaben bewirkt, entsteht bei Kund:innen, Partner:innen, Verbündeten und Förderstellen Vertrauen. Das schafft Chancen für Sichtbarkeit, Zusammenarbeit und Finanzierung.

Für gemeinwohlorientierte Vorhaben ist Wirkungsmanagement und -messung gleichzeitig ein Mittel der Selbstprüfung: Du kannst erkennen, ob du

tatsächlich zur Lösung der Probleme beiträgst, für die du angetreten bist, oder ob Impulse entstehen, neu zu denken, anzupassen oder zu reduzieren. Wirkung macht Lernprozesse ernsthaft möglich und zeigt frühzeitig, ob sich Engpässe, Fehlentwicklungen oder neue Potenziale abzeichnen. Am Ende hilft dir Wirkung, dein Vorhaben nicht nur zu planen, sondern aktiv zu gestalten. Schritt für Schritt, daten- und erfahrungsbasiert, mit dem Bewusstsein, welchen Beitrag du leisten möchtest.

Daten und Fakten

Wirkung definieren

In der Welt des Gemeinwohls ist Wirkung ein großes Wort, das manchmal einschüchternd wirken kann.

„Wirkung entsteht erst dann, wenn es gelingt, echte Veränderungen bei Menschen, Gruppen oder Systemen zu bewirken – und nicht nur Aktivitäten durchzuführen.“

– PHINEO, Glossar „Grundbegriffe Wirkungsorientierung“

DSEM (Deutscher Social Entrepreneurship Monitor) 2024 vom S.E.N.D. e.V.

- Über 70 Prozent der befragten Social Enterprises geben an, durch Wirkungsmessung fundierte strategische Entscheidungen treffen zu können, zum Beispiel zur Fokussierung von Angeboten und Ressourcen.
 - Organisationen, die ihre Wirkung systematisch messen, streben häufiger Wachstum und Professionalisierung an. Zudem stufen sie sich eher als etablierte Unternehmen ein als Organisationen, die keine Wirkungsmessung einsetzen.
 - Über 90 Prozent der darin befragten Unternehmen verfolgen mehrere der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen.
-

DSEM (Deutscher Social Entrepreneurship Monitor), 2024, S.E.N.D. e.V.

Policy-Analysen der EU zu Social Impact Measurement wird betont, dass Investor:innen und öffentliche Geldgeber:innen Wirkungsnachweise zunehmend als Voraussetzung für Finanzierung und Skalierung betrachten. Dadurch wird Messung zum Wettbewerbsvorteil.

Wirkung zu verstehen heißt also, die Reise deiner Veränderung zu beschreiben. Als konkrete Ziele können hierfür die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen dienen. Nutze sie als Orientierung: Wo passt deine Idee hinein? Wo möchtest du bewusst Wirkung erzeugen?



Zero-Waste-Café mit Mehrweg- und Bildungsangeboten

Die Idee

Ein Café, das komplett auf Einwegverpackungen verzichtet, regionale Lieferketten nutzt und Workshops zu nachhaltigem Konsum anbietet. Die Wirkung: Das Café reduziert Abfall und Emissionen in seinem Quartier und verändert das Konsumverhalten seiner Gäste in Richtung ressourcenschonender Alltagspraxis.

Mentoring-Programm für junge Frauen in MINT-Berufen

Die Idee

Ein Social Start-up, das Mädchen und junge Frauen mit Mentorinnen aus Technik und Wissenschaft vernetzt. Dabei bietet es auch Workshops zu Selbstwirksamkeit und Berufswahl an. Die Wirkung: Das Programm stärkt die Kompetenzen, das Selbstvertrauen und die realen Bildungs- und Berufschancen von heranwachsenden Frauen im MINT-Bereich.

Passende SDGs:

12 Nachhaltiges Konsumieren

➤ Nachweisbar weniger Restmüll und Verpackungsabfall im Betrieb und idealerweise auch im privaten Alltag der Gäste.

13 Maßnahmen zum Klimaschutz

➤ CO₂-Einsparungen durch Mehrweg, regionale Lieferketten und weniger Lebensmittelverschwendung.

11 Nachhaltige Städte und Gemeinden

➤ Stärkeres lokales Netzwerk von Initiativen und Betrieben, mehr niedrigschwellige Bildungsangebote zu nachhaltigem Leben im Quartier.

5 Geschlechtergleichheit

➤ Mehr Frauen in typischerweise männlich dominierten MINT-Bereichen, Abbau von Zugangsbarrieren und Rollenstereotypen.

4 Hochwertige Bildung

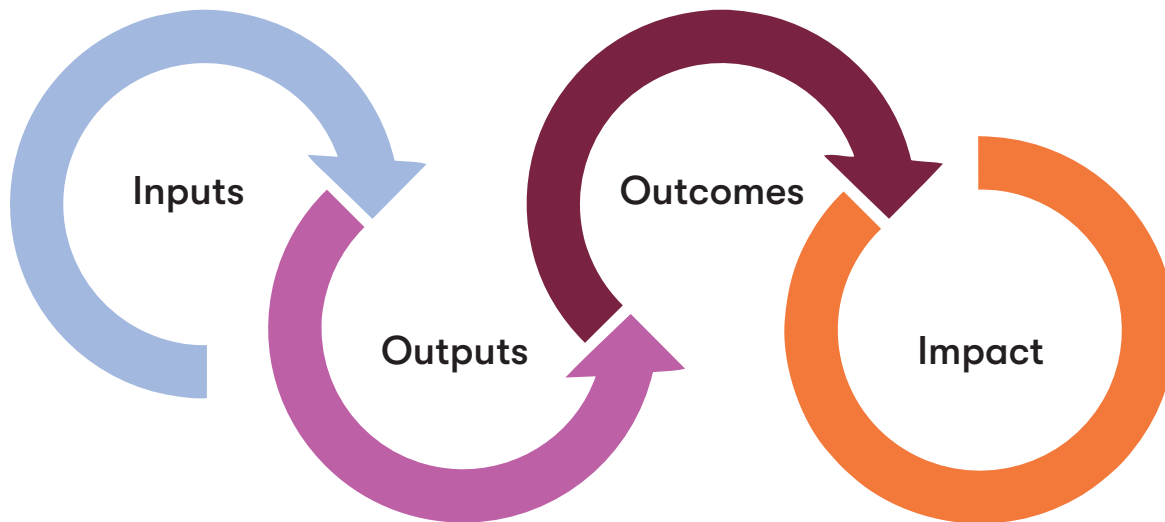
➤ Verbesselter Zugang zu hochwertiger, Berufsrelevanter Bildung (z.B. Mehr MINT-Kurse, Praktika, Studienplätze)

8 Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum

➤ Erhöhter Anteil der Absolventinnen, die in qualifizierten, formal abgesicherten MINT-Jobs landen und bessere Einstiegsbedingungen haben (z.B. Unbefristete Stellen, angemessenes Gehalt)

Deep Dive: IOOI-Modell

Wir tauchen nun tiefer in die Wirkungslogik ❶ ein. Dafür ist das IOOI-Modell hilfreich, um deine Idee in eine logische Abfolge zu bringen. Anhand von konkreten Indikatoren und Beispielen für soziale und ökologische Projekte, bekommst du eine Vorstellung davon, wie das umgesetzt werden kann.



Inputs (Handlungen)

Was setzt du ein, um dein Vorhaben umzusetzen?

z.B. Finanzielle Ressourcen, personelle Ressourcen, Sachmittel, Zeit ...

Outputs (Ergebnisse)

Was entsteht aus diesen Handlungen?

z.B. Veranstaltungen, Produkte, Dienstleistungen, Publikationen ...

Outcomes (Veränderungen)

Was verändert sich kurzfristig bei deiner Zielgruppe

z.B. Verhaltensänderungen, Einstellungen, neue/s Fähigkeiten/Wissen ...

Impact (Gesellschaftlicher Beitrag)

Welchen langfristigen Unterschied willst du machen?

z.B. Gesellschaftlicher Wandel, Umwelteffekt, Nachhaltigkeit ...

❶ Im Deutschen wird „Wirkung“ häufig synonym zu „Impact“ verwendet. Die englische Sprache unterscheidet hier jedoch präziser. Wenn wir von „Wirkung“ sprechen, greifen wir deshalb auf die englischen Begriffe Input, Output, Outcome und Impact zurück.

❷ Theory of Change (ToC) geht noch einen Schritt weiter: Sie fragt zusätzlich, warum dieser Weg funktioniert – welche Annahmen, Bedingungen und Zielgruppen dahinterstehen. ToC verbindet also Idee, Weg und Impact zu einem nachvollziehbaren Modell.

Nimm dir ein Blatt Papier und stelle dir diese Fragen erst mal ohne Druck und Anspruch auf Vollständigkeit. Es kann auch sein, dass deine Antworten an mehreren Stellen passen. Eine genaue Trennung ist im jetzigen Schritt erst einmal nicht so relevant. Im Idealfall zeigen sich im Verlauf deiner Reise spürbare Weiterentwicklungen und Verbesserungen.

Es ist sinnvoll, die Wirkungskette bzw. Wirkungslogik in beide Richtungen zu durchdenken. Betrachtet man sie von den Inputs bis zu den Impacts, lässt sich die eigene Wirkung auf Plausibilität prüfen. In umgekehrter Perspektive richtet sich der Blick von Anfang an auf die Veränderungen, die durch das eigene Handeln erreicht werden sollen.

„In einem Workshop zum Wirkungsmanagement habe ich eine Gründerin erlebt, deren erster IOOI-Versuch nur aus zwei halb gefüllten Spalten und vielen Fragezeichen bestand. In der Reflexion sagte sie lachend: ‚Vielleicht ist meine erste Wirkung, dass ich überhaupt anfangen‘ – und manchmal ist genau das der entscheidende erste Schritt.“

– Nils Fischer, Impact Hub Karlsruhe

Wirkung messen

Woran erkennst du, ob du tatsächlich Wirkung erzielst? Daten liefern dir wichtige Orientierung, sind aber nicht die ganze Wahrheit. Entscheidend ist, dass du Wirkungsmessung nicht dazu nutzt, dich zu rechtfertigen, sondern um dein Vorhaben und deine Kundschaft besser zu verstehen, daraus zu lernen und fundierte Entscheidungen für Kurskorrekturen zu treffen. Dafür brauchst du keine wissenschaftliche Evaluation. Starte mit kleinen Beobachtungen und Rückmeldungen. Stelle wenige, wiederkehrende Fragen vor und nach deinen Angeboten und notiere Kennzahlen, die für dich wichtig sind, etwa die Anzahl Teilnehmender, Wiederkehrer:innen oder Kooperationen.

Nimm dir ein Blatt Papier und notiere dir basierend auf deinem Wirkungstern drei einfache Wege, wie du beobachten kannst, ob deine gewünschte Wirkung eintritt.

Von Beobachtung zu Indikatoren

Ein Indikator ist ein Zeichen dafür, dass etwas passiert.

Ein Beispiel: Deine Outcome-Idee könnte sein, dass sich Teilnehmende nach deinem Workshop kompetenter im Umgang mit nachhaltiger Finanzierung fühlen. Mögliche Indikatoren dafür sind:

- ↗ Am Ende deines Workshops geben die Teilnehmenden an, sich versierter zu fühlen – zum Beispiel auf einer Skala von 1 bis 10.
- ↗ Nach einigen Monaten berichten sie, dass sie konkrete Schritte umgesetzt haben, etwa ein eigenes Konto eröffnet, eine neue Kooperation gestartet oder einen Förderantrag gestellt.

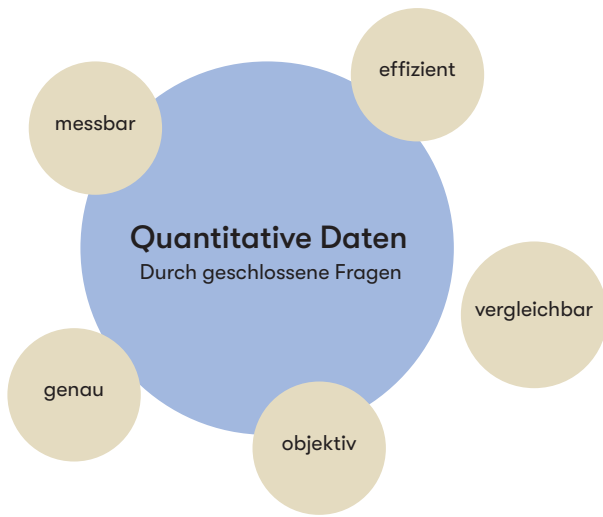
Formuliere deine Indikatoren am besten nach dem SMART-Prinzip ^❶:

^❶ Quelle: Bundesministerium des Innern

- ↗ Spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert

Aber vergiss dabei nicht: Gerade in einer gemeinwohlorientierten Gründung zählt auch das qualitative Wirken. Dein Einsatz wird hier sichtbar durch Geschichten von Wegbegleitenden, durch Erfahrungen und Begegnungen deiner Kund:innen.

Qualitative und quantitative Daten



Mit wie vielen Personen hast du über deine Idee gesprochen?
 Wie viele Personen fanden deine Idee interessant?
 Wie viele Personen glauben, dass deine Geschäftsidee ihnen selbst oder anderen hilft?
 Wie viele Personen haben Nachfragen gestellt?
 Wie viele Personen wollen auf dem Laufenden bleiben?

↗ Das reicht für den Anfang erst mal vollkommen aus.



Kleine Beobachtungen mit großer Aussagekraft:
 „Endlich erklärt mir das mal jemand verständlich.“,
 eine Person bleibt nach dem Workshop und stellt zwei zusätzliche Fragen, du bekommst eine Nachricht:
 „Ich habe heute zum ersten Mal wieder Hoffnung für meine Idee.“

→ Das sind Wirkungshinweise, keine Nebensächlichkeiten.

Formate, die dir helfen

Format	Ziel	Methoden zur Umsetzung
Kurzbefragung (nach Veranstaltungen)	Sofort-Feedback zu Output und Outcome	Drei Fragen: ↗ Was hast du gelernt? ↗ Was nimmst du mit? ↗ Was änderst du morgen?
Feedback Wand, digitales Miroboard	Spontane Reaktionen sichtbar machen	Teilnehmende schreiben oder pinnen Symbole zu Wirkungseindrücken

Format	Ziel	Methoden zur Umsetzung
Vorher/Nachher Vergleich	Outcome sichtbar machen	Gleiche Frage zu Beginn und am Ende stellen
Crew-Reflexion, Arbeitsheft	Lernen und Teamentwicklung	Monatliche 20-Minuten-Runde: ↗ Was haben wir bewirkt? ↗ Was hat uns überrascht?
Impact Dashboard	Ergebnisse laufend visualisieren	Excel, Airtable (Projektmanagement- & Kollaborations-Plattform) oder Canva-Poster mit fünf oder sechs Kennzahlen und Zitaten
Mini-Wirkungsbericht (jährlich)	Die Wirkung sichtbar machen für Fördernde und Community	Zwei Seiten mit Wirkungsketten, Indikatoren, Stories aus deiner qualitativen Messung und deine SDGs

Crew-Wissen als Kompass

Wirkung entsteht nicht am Schreibtisch, sie zeigt sich im Austausch mit Menschen. Wer dich begleitet, nimmt deine Arbeit aus einer eigenen Perspektive wahr und sammelt eigene Erfahrungen. Durch bewusstes Nachfragen werden diese Perspektiven sichtbar und ergeben ein ganzheitliches Wirkungsbild.

Impulse zur Anwendung

Plane regelmäßig kleine Crew-Dialoge: Was hat uns in den letzten Wochen in unserem Wirkungsziel bestärkt bzw. uns Mut gegeben? Was oder wer hat uns unsicher gemacht? Wo wurden vielleicht Fehler gemacht, wo muss man vielleicht den Kurs berichtigen? Lade dazu jeweils die Personen aus deiner Crew ein, für die entsprechende Themen relevant sind und die

etwas beitragen können. Es müssen nicht immer alle sein. Definiere vorab den Grund und das Ziel des Termins.

Lade Partner:innen ein, die ihren Blick auf eure Wirkung zu teilen. Das kann z. B. in einem passenden Format aus den Methoden zur Umsetzung aus der Tabelle oben erfolgen.

Führe Wirkungs-Walks durch: Gehe gemeinsam mit deiner Crew durch das Projektumfeld und achte bewusst auf Veränderungen. Auch im Büro ist das möglich – indem ihr in einzelnen Etappen euren Projektplan und eure Ergebnisse durchgeht.

Dokumentiert eure Beobachtungen: Geschichten, Zitate und Fotos machen Wirkung sichtbar und greifbar. Sie stärken euer eigenes Bewusstsein – und helfen anderen, eure Wirkung besser zu verstehen.

Lernen, (bei)steuern und neu ausrichten

Strömungen, Winde und Gezeiten ändern sich, genau wie dein Umfeld, deine Kund:innen oder dein Team. Wirkung ❶ zu messen bedeutet deshalb vor allem, kontinuierlich zu lernen, nachzusteuern und anzupassen, bevor man zu sehr vom eigentlichen Ziel abkommt!

↗ Beobachten

Wie reagiert deine Zielgruppe auf dein Angebot? Verändert sich wirklich etwas für sie oder im Hinblick auf das Problem, das du adressierst?

↗ Reflektieren

Was hat besser funktioniert als gedacht – und was weniger?

↗ Teilen

Sprich mit deiner Crew oder mit anderen Personen über eure Erkenntnisse.

↗ Anpassen

Passe dein Angebot, deinen Kommunikationsstil oder deine Struktur an, wenn sich dein Kontext verändert.

❶ Wirkung ist dynamisch. Auch Rückschritte oder unerwartete Ergebnisse sind Teil deiner Lernreise. Mach dir bewusst, was du daraus lernen kannst.

Seefrauengarn

Paula

Segel setzen für Veränderung mit Daten

Nur wer Wirkung messbar
macht, kann verstehen, wo eine
Idee wirklich Veränderung
bewirkt.

In meiner freiberuflichen Arbeit habe ich mich kaum mit Wirkungsmessung beschäftigt. Meine Arbeitserfolge waren für die Auftraggeber:innen direkt sichtbar und Aufträge entstanden oft durch persönliche Empfehlungen. Messungen oder Daten spielten keine Rolle. Entscheidend war, dass etwas funktionierte, und das reichte für den Moment aus. Während meines Studiums, als ich mich durch zwei Statistikmodule und ein Modul zum wissenschaftlichen Arbeiten kämpfte, wurde mir zum ersten Mal bewusst, wie wichtig Zahlen, Daten und Fakten gerade im gemeinwohlorientierten Unternehmertum sind. Denn nur, wer Wirkung messbar macht, kann verstehen, wo eine Idee wirklich Veränderung bewirkt, wo Richtungsänderungen nötig sind und wie Ressourcen sinnvoll eingesetzt werden können. Heute bin ich sehr dankbar, dass wir im Impact Hub Karlsruhe kontinuierlich daran arbeiten, Daten sorgfältig zu sammeln und zu dokumentieren, Prozesse zu reflektieren und Ergebnisse zu sichern. Nicht, um uns zu rechtfertigen, sondern um zu erkennen, wo unser Handeln am meisten Wirkung entfaltet, wie wir diese verstärken können und welche Hebel den größten Unterschied bewirken. So können wir unseren Kurs zielgerichtet steuern, unsere Energien bewusst einsetzen und sichtbar machen, welchen Unterschied wir gemeinsam mit unserem Netzwerk tatsächlich bewirken.

Denk also daran: Jede noch so kleine Veränderung zählt. Als Gründer:in gestaltest du die Welt aktiv mit – Schritt für Schritt, Entscheidung für Entscheidung. Trau dich, deinen eigenen Kurs zu bestimmen, die Segel mutig zu setzen und die Wirkung deines Handelns sichtbar werden zu lassen.

Wirkungsmessung macht glaubwürdig und motiviert.

Maria

Auch für mich wurde Wirkungsmessung im Studium relevant. Wirklich verstanden habe ich die Bedeutung aber erst durch meine Arbeit im Impact Hub Karlsruhe. Ich bin mit großer Überzeugung gestartet. Für mich schien alles klar: Die Fakten liegen auf dem Tisch. Es gibt zu viele Emissionen, wir verbrauchen unsere begrenzten planetaren Ressourcen viel zu schnell und Menschen müssen darunter leiden. Seit Jahren schlägt die Wissenschaft die Alarmglocke. Extremwetterereignisse und Hitze nehmen auch bei uns spürbar zu und die Menschen beschwerten sich darüber. Warum also handeln sie nicht? Ich war mir sicher, dass das eigentlich ausreichen müsste. Es gibt schließlich Wege, wie Sozialunternehmertum, erneuerbare Energien und bewusster Konsum die Welt verändern können. Es erscheint nur logisch, dass wir diese Lösungen wählen und jetzt in die Tat umsetzen! Ich bin lange davon ausgegangen, dass es längst ausreichend Belege gibt, um Menschen zum Umdenken zu bewegen, auch wenn in meinen BWL-Vorlesungen weiterhin die „alte Welt“ vermittelt wurde.

Ein Grund für die geringe Veränderungsbereitschaft liegt aus meiner Sicht in der Art der Vermittlung: Fakten erscheinen häufig negativ, alarmierend und überfordernd. Grafiken, Artikel und Nachrichten zeichnen vor allem ein Bild des Mangels und der Krise. Das kann belasten und statt Motivation entstehen nicht selten Frustration, Ohnmacht oder der Impuls, sich zurückzuziehen.

Positive Zahlen, Daten und Belege für gelingende Veränderung finden sich dagegen deutlich seltener. Warum eigentlich? Weil sie schwieriger zu erheben sind. Genau hier setzt Wirkungsmessung an: Sie macht Veränderungen sichtbar und schafft eine fundierte Grundlage, um zu beurteilen, ob eine Aktivität, ein Angebot oder ein Produkt zur Zielerreichung beigetragen hat oder nicht.



Bei uns im Hub bedeutet das zum Beispiel: Hat eine Beratung in einer Sprechstunde nicht nur Wissen vermittelt, sondern auch dazu geführt, dass Gründer:innen ins Handeln gekommen sind und somit einen positiven Beitrag zu ihrem Unternehmenserfolg, zu Mensch und Umwelt leisten konnten? Meiner Meinung nach geht Wirkungsmessung am besten mit Storytelling einher. Wenn ich Zahlen in eine Geschichte verpacke, hole ich damit Menschen emotional ab. Gleichzeitig beweise ich: Hey, wir haben hier tatsächlich eine Veränderung erreicht, die sich positiv auf Mensch und Umwelt auswirkt! Zusätzlich qualifizieren wir uns damit vielleicht für eine Förderung, können ein Verkaufsargument für unsere Kund:innen liefern oder mehr Kriterien bei unserem Kreditantrag erfüllen.

Diese Beweise sind wie eine Währung. Leider reicht es oft nicht aus, allein auf das Wort anderer zu vertrauen, dafür kennen wir uns nicht immer gut genug. Handfeste Nachweise wirken schneller und verlässlicher als Vertrauen, das erst wachsen muss. Sie sind wirksam, wenn auch nicht perfekt und definitiv manipulierbar.

Mit der Gründung des Impact Hubs habe ich das immer besser verstanden. Auch ich konnte nicht mehr jede Erzählung einfach glauben, sondern wollte Zahlen sehen. Bewirkt eine Gründungsidee tatsächlich etwas? Oder fühlt sie sich nur gut an? Deshalb haben wir selbst damit begonnen, die Wirkung unserer Teilnehmenden systematisch zu erfassen. Wir führten Umfragen durch, Interviews und Fokusgruppen und nutzten qualitative Berichte sowie quantitative Daten. So können wir unsere Angebote gezielt wirksamer gestalten.

Es ist ein sehr gutes und zufriedenstellendes Gefühl, wenn die Resultate der Wirkungsmessung bestätigen, dass meine Arbeit sinnvoll ist. Das gibt mir ein starkes Argument in Gesprächen mit Fördergeldgebern oder Kund:innen an die Hand, stärkt mein Selbstvertrauen und mein Gefühl der Selbstwirksamkeit.

Gleichzeitig ist Wirkungsmessung ein super Werkzeug, um kritisch zu bleiben, Annahmen zu hinterfragen, Angebote weiterzuentwickeln und nicht

durch einen Tunnelblick Chancen zu verpassen. Und nicht zuletzt macht es mir große Freude, die Wirkung anderer zu beobachten und damit auch meine Konsumententscheidungen zu untermauern. Solche Zahlen tragen dazu bei, dass ich denke: „Es geht voran mit der Welt, und es wird richtig gut!“

Weiterführende Literatur und Videos

Youtube	Einführung zum IOOI Modell von Con•Sense Wissen Die Wirkungstreppe – Schritt für Schritt zu mehr Wirkung
IMMPACT Model	Reifegradmodell für Impact-Start-ups und Investor:innen.
Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (2021)	Handbuch für Gründungsberater:innen zur Beratung von Social Entrepreneurship.
Impact Measurement and Valuation Lab (2024)	Praxishandbuch Wirkung und Wirkungsmessung Sozialer Innovationen.
Impact Model Canvas	Für die ganzheitliche Betrachtung des Geschäftsmodells mit Wirkung (S.E.N.D e.V.)

Was wir dir noch



66



67

Dieses Arbeitsheft hat dich bislang wirkungsvoll bei deiner Gründung und in deinem unternehmerischen Handeln begleitet. Auch künftig soll es dich unterstützen nicht als starre Anleitung, sondern als Sammlung wiederkehrender Impulse. Wenn du die Übungen erneut durchführst oder ergänzt wirst du merken: Deine Antworten verändern sich, und das ist auch gut so. Es macht sichtbar, wie du dich weiterentwickelst, dazulernst und neuen Herausforderungen begegnest, als Mensch ebenso wie als gemeinwohlorientierte Unternehmer:in.

Gründen bedeutet, Kurs zu halten, flexibel zu bleiben und sich selbst im Blick zu behalten. Nutze deine Ressourcen, vertraue auf deine Crew und erinnere dich an deinen Nordsternsatz. So wird deine Reise in kleinen Schritten klarer, kraftvoller und nachhaltiger.

Gemeinwohl im Alltag leben

Gemeinwohlorientiertes Unternehmertum zeigt sich nicht nur in deinen Visionen, sondern auch in deinen täglichen Entscheidungen. Kleine Hebel können einen Unterschied machen, gerade bei Dingen, die oft übersehen werden.

„Vergessene“ Posten, für die es nachhaltige Alternativen gibt

Strom	Telekommunikation und Internet	IT und Infrastruktur
Bürgerwerke eG	WeTell	Greensta (Green Hosting)
Polarstrom		Nextcloud (Open-Source-Cloud)
		AfB Group (nachhaltige, recycelte Hardware)
Versicherungen	Banken und Konten	Büro und Material
Good24	UmweltBank	memo
Social Start-Up Verde	EthikBank	
	Tomorrow Bank	
	GLS Bank	

Deine nächsten Schritte

Dieses Arbeitsheft versteht sich als Ergänzung zu vielen bestehenden Angeboten. Nutze es als Einstieg und Ankerpunkt und vertiefe ausgewählte Themen mit den folgenden Ressourcen:

Gemeinwohlorientiert & regenerativ wirtschaften

➤ Regeneratives Wirtschaften

(Mit-)Machbuch der fiveP eG: Vom individuellen und kollektiven Bewusstsein zum regenerativen Handeln begleitet dieses praxisbezogene Buch dabei, regeneratives und gemeinwohlorientiertes Wirtschaften zu verstehen und praktisch umzusetzen.

➤ Gemeinwohl-Ökonomie

Regionale Gruppen der Gemeinwohl-Ökonomie bieten Orientierung, Austausch und praktische Instrumente rund um Gemeinwohlorientiertes Unternehmertum. Nutze Austauschplattformen und Community- oder Lobbyorganisationen, wie die Impact Hubs und das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland.

Führung, Haltung und innerer Kompass

➤ Maja Göpel

Bücher, Podcasts, Vorträge: Für alle, die Führung und Transformationen aus einer anderen Perspektive denken wollen, die Gesellschaft, Zukunft und Gemeinwohl vereint.

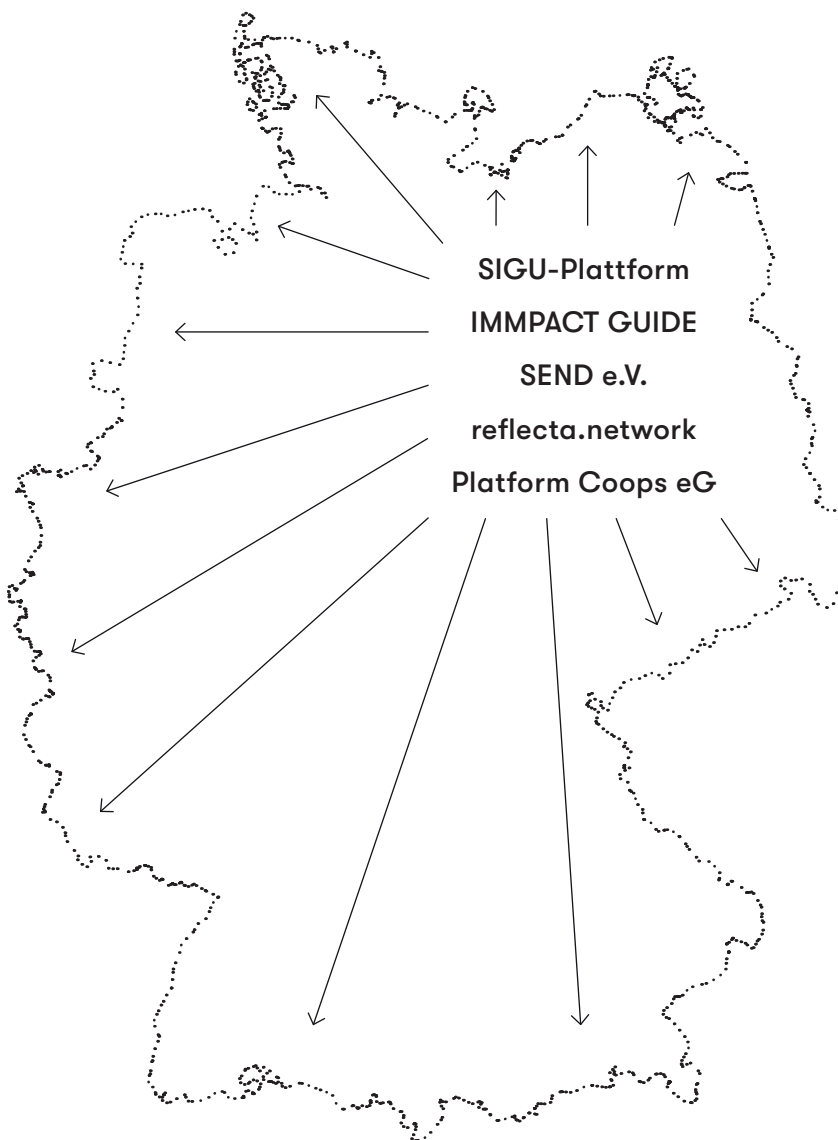
➤ Inner Development Goals und Resilienz-Ressourcen

Formate und Podcasts zu inneren Kompetenzen (IDGs, Juttas Zukunftskompetenzen Podcast) helfen dir, deine eigene Resilienz und Führungsfähigkeit weiterzuentwickeln.

Gründungswissen, Umsetzung und Support

In Baden-Württemberg und bundesweit gibt es bereits eine Vielzahl von Angeboten für Gemeinwohlorientierte Unternehmen: Von Gründungsberatung über Workshops (z. B. zur Geschäftsmodellentwicklung) bis hin zu Weiterbildungen rund um Wirkung, Finanzierung und Wachstum.

Die folgende Übersicht zeigt einen Auszug relevanter Anlaufstellen:



Bundesweit aktiv

SIGU-Plattform

Bundesweite Beratungs-, Coaching- und Qualifizierungsangebote sowie Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für Soziale Innovationen oder Gemeinwohlorientierte Unternehmen.

IMPACT GUIDE

Schrittweise Anleitung um Wirkungsmessung und -management in den Phasen Ideenfindung, Gründung, Wachstum und Skalierung zu integrieren und zu verbessern.

SEND e.V.

Nationales Netzwerk für Entrepreneur:innen und soziale Start-ups mit bundesweit 13 Regionalgruppen.

reflecta.network

Digitale Plattform zum Austausch, Matching und mit Bildungsangeboten für gemeinwohlorientierte Projekte.

Platform Coops eG

Unterstützung beim Aufbau, Weiterentwicklung und Vernetzung gemeinwohlorientierter und genossenschaftlicher Organisationsformen.

SINN-Sachsen

Netzwerk und Wissenshub mit interaktivem Arbeitsheft für soziale Akteur:innen.

In Baden-Württemberg aktiv

Impact Hubs Karlsruhe und Stuttgart

Auch in München, Dresden, Leipzig, Berlin, Hamburg sowie weltweit rund 120 Standorte. Ökosystem für nachhaltiges Wirtschaften, soziale Innovation und Events, Programmen und Co-Working für Changemaker.

Netzwerk Zukunftsfähiges Wirtschaften

Treffpunkt für Akteur:innen in Baden-Württemberg, die an einer sozial-ökologischen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft arbeiten.

Gemeinwohl-Ökonomie BW e.V.

Netzwerk mit 20 Regionalgruppen in Baden-Württemberg (über 200 weltweit) für eine wertebasierte, gemeinwohlorientierte Wirtschaftsweise.

Grünhof Freiburg

Inkubator für Start-ups, Nachhaltigkeit und Kreativszene der Region. Angebote:

- Smart Green Start-up Accelerator
- Greenhouse
- Social Innovation Lab

Social Impact Lab Stuttgart

Gemeinnütziger Inkubator für soziale Innovation und nachhaltiges Unternehmertum. Weitere Standorte in Berlin und anderen Städten, auch online.

Start-up BW

Landesplattform für Startups in Ba-Wü mit Förderangeboten wie „Start-up BW PreSeed“.

Mannheim Social Economy Cluster

Wirtschaftsförderung für soziales Unternehmertum und soziale Innovationen.

Green Industry Cluster Mannheim

Netzwerk zur Förderung von GreenTech durch Kooperation, Innovation und Standortentwicklung.

Next Mannheim

Ganzheitliches Startup-Ökosystem für urbane Innovationen.

Starkmacher e.V.

Plattform für sozial engagierte Freelancer, die projektbasiert arbeiten und eigene Ideen realisieren.

Pro Social Business e.V.

Beratung für kulturell vielfältige Gründer:innen und KMU.

Myzelium

Ökosystem für solidarisch-gemeinschaftsbasiertes Wirtschaften auf Basis von Verbundenheit.

SINGA Business Lab Stuttgart

Inkubator für gründungsinteressierte Menschen mit Flucht- oder Migrationsgeschichte.

Eine Übersicht aller weiteren Organisationen, die Teil von Nachhaltig Wirken Förderung Gemeinwohlorientierter Unternehmen sind, findest du auf der Website des Projektträgers IBYKUS unter: www.ibykus.de/projekttraeger. Die Anzahl der Unterstützungsangebote verändert sich laufend. Daher sind alle Angaben ohne Gewähr.

Für persönliche Empfehlungen melde dich gerne direkt bei uns.



Unsere Angebote für gemeinwohlorientierte Gründungs- interessierte und Unternehmen:

Kurzberatung (Impact Sprechstunde)

1:1 Gespräch mit einer unserer Expert:innen in den Bereichen Gründung und Rechtsform, Geschäftsmodell und -plan, Community und Zielgruppen-Zugang, Kommunikation, PR und Design.

Netzwerktreffen (4x/Jahr)

Triff andere Impact-Unternehmer:innen, tausche dich aus und lass dich inspirieren. Gemeinsam stärkt ihr euer Netzwerk, teilt Wissen und findet neue Kooperationen.

Arbeits- und Austauschformat (5x/Jahr)

Struktur und Fokuszeit für deine To-dos und direktes Feedback von Expert:innen und Peers. Zusammen mit Gründenden, die Impact Projekte voranbringen, Aufgaben abhaken und sich gegenseitig motivieren wollen.

E-Learning

Lerne flexibel und ortsunabhängig in interaktiven Modulen. Im Fokus steht praxisnahes Peer-to-Peer-Learning, das dich und deine Projekte direkt weiterbringt.

Geld, Steuern und finanzielle Stabilität

Geld ist nicht der einzige, aber eine zentrale Strömung auf deiner Reise – gerade im gemeinwohlorientierten Unternehmertum. Neben den Reflexionsübungen in diesem Heft können dir die folgenden Schritte helfen, deine finanzielle Basis zu stärken:

Steuerliche Fragen klären

Erster Anlauf: Anruf bei deinem lokalen Finanzamt – viele Fragen (z. B. Kleinunternehmer:in, Steuerschlüssel, Fristen) lassen sich dort leicht klären. Zusätzlich: Suche dir frühzeitig eine steuerberatende Person, die Lust und Kapazitäten hat, mit dir zusammenzuarbeiten, deine Jahresabschlüsse prüft und dich bei größeren Entscheidungen begleitet.

Finanzplanung und Realität checken

Nutze frei verfügbare Finanzplan-Tools und Vorlagen aus gemeinwohlorientierten Guides (z. B. Gründerplattform oder Skala Campus), um dein persönliches Budget, Mindest- und Wunscheinkommen zu planen. Verbinde deine Werte mit klaren Zahlen, damit du langfristig wirksam arbeiten kannst, ohne dich selbst auszubeuten.

Hier nochmal Hinweis, dass alle Links im Dokument auf der Website zu finden sind.

Du bist nicht alleine unterwegs

Behalte immer im Blick: Gemeinwohlorientiertes Unternehmertum entsteht im Miteinander, nicht im Alleingang. Dein Unterstützungskreis, deine Netzwerke und die vielen lokalen und bundesweiten Angebote sind Teil deiner Crew.

Nach

-

wort

74

und Verzeichnis

75

E

Elevator Pitch

Eine sehr kurze, prägnante Beschreibung deiner Idee, so knapp, dass sie in eine Fahrstuhlfahrt passt (circa 30 – 60 Sekunden). Das Ziel: Interesse zu wecken.

D

Donut Economy

Die Donut-Ökonomie ist ein wirtschaftswissenschaftliches Modell, das den Donut als Symbol nutzt. Es geht davon aus, dass es planetare Grenzen (wie Klima, Luft, Biodiversität oder Ressourcen) und soziale Grenzen (wie Gesundheit, Bildung, Frieden und Gerechtigkeit oder Nahrungsmittel) gibt. Zwischen diesen Grenzen liegt ein sicherer Raum, in dem die Menschheit leben und wirtschaften kann. Die Aufgabe der Wirtschaftswissenschaften ist es, Wege zu finden, wie die Wirtschaft in diesem Raum gesteuert und dort gehalten werden kann.

G

Gemeinwohlorientiertes Wirtschaften

Unternehmertum, das wirtschaftlich arbeitet und zugleich einen sozialen, ökologischen oder kulturellen Nutzen verfolgt. Geld ist hier Mittel, nicht Mittelpunkt.

Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie ein Unternehmen arbeitet. Es erklärt, warum es existiert, welches Problem, welchen Mangel oder welche Nachfrage es aufgreift und welchen Nutzen es schafft. Außerdem zeigt es, wie dieser Nutzen erbacht wird und wie das Unternehmen Einnahmen erzielt, um langfristig stabil bestehen zu können.

Zum Geschäftsmodell gehören unter anderem Produkte und Dienstleistungen, konkrete Angebote, Zielgruppen, Einnahmequellen, Kostenstrukturen sowie wichtige Partnerschaften.

Im gemeinwohlorientierten Kontext geht das Geschäftsmodell über die wirtschaftliche Tragfähigkeit hinaus. Es berücksichtigt auch soziale und ökologische Auswirkungen sowie die Wirkung, die mit dem Handeln des Unternehmens erzielt werden soll.

I

Impact (Wirkung)

Die Veränderung, die du mit deinem Vorhaben für Menschen, Gesellschaft oder Umwelt erzielst. Diese Veränderung entsteht in der Regel eher langfristig und trägt in der Regel zu einer Verbesserung der Umstände bei.

Impact messen (Wirkungsmessung)

Das Beobachten und Erfassen dieser Veränderungen, quantitativ und qualitativ. Das Ziel: zu lernen, zu steuern und bessere Entscheidungen zu treffen.

K

Kreislaufwirtschaft

Kreislaufwirtschaft steht für einen ganzheitlichen Ansatz im Umgang mit Produkten und Rohstoffen – von der Produktentwicklung und dem Abbau der Ressourcen bis hin zum Lebensende und den möglichen R-Strategien: Rethink, Refuse, Reuse, Reduce, Repair, Remanufacture und Recycle. Dieser Ansatz macht deutlich, dass ein Produkt sowohl vor als auch nach der Nutzung großes Potenzial zur Einsparung von Rohstoffen bietet. Gleichzeitig zeigt er auf, wie Wirtschaft und Lieferketten organisiert sein müssen, um solche geschlossenen Kreisläufe überhaupt zu ermöglichen.

M

Mentale Gesundheit

Ein Zustand emotionaler Stabilität und Kraft, der es dir ermöglicht, Entscheidungen klar zu treffen und deinen Weg zu gehen. Es ist ein dynamischer und sehr pflegebedürftiger Bereich.

P

Plurale Ökonomie

Eine Bewegung für mehr Vielfalt und Zukunft in den Wirtschaftswissenschaften. Sie vereint unterschiedliche Theorien und Konzepte und fordert eine vielfältigere Sicht auf Wirtschaft und Wachstum, erforschen neue Ansätze und integrieren sie in Forschung und Lehre.

Purpose (Warum)

Die innere Motivation deines Vorhabens und deine Energiequellen. Warum ist es dir wichtig? Was treibt dich an? Welchen Beitrag möchtest du leisten?

S

Selbstführung

Der bewusste Umgang mit den eigenen Ressourcen, Prioritäten, Belastungsgrenzen und Energien.

Storytelling

Das Vermitteln von Ideen und Erfahrungen durch Geschichten, um Inhalte verständlicher, lebendiger und einprägsamer zu machen.

Kompass

Dein innerer Leitfaden – Werte, Motivation und dein persönliches „Warum“, das dir hilft, auch bei Gegenwind oder Stürmen den Überblick zu behalten und deine Entscheidungen auszurichten.

Kurs

Die konkrete Richtung, in die du gehst – das Zusammenspiel aus Zielen, Prioritäten und Entscheidungen, das dich Schritt für Schritt durch die Gründungsphase leitet.

Schiff

Dein Vorhaben selbst – deine Idee, deine Ressourcen, dein Team und dein Kreis an Unterstützenden, also alles, womit du diese Reise antrittst.

Stürme

Herausforderungen, Unsicherheiten oder Rückschläge, die jeder Gründungsprozess mit sich bringt. Sie zeigen dir, wie resilient und flexibel du bist, und helfen dir im besten Fall, stärker aus schwierigen Phasen hervorzugehen.

Gemeinsam möglich gemacht – Dankeschön!

Auch bei der Arbeit an diesem Heft wurde wieder einmal deutlich, wie wertvoll Zusammenarbeit ist. Dieses Heft wäre nicht möglich gewesen ohne all die Menschen, die ihre Erfahrungen, Ideen und Zeit eingebracht haben.

Unser besonderer Dank gilt:

Dem Impact Hub Karlsruhe Team, unserer Genossenschaft sowie

- ↗ Nils Fischer – Hauptautor Kapitel „Wirkung messen und verstehen“
- ↗ Kim Siegele – Konzeptionelle Gestaltung und Umsetzung

Externen Expert:innen, die wertvolle Impulse beigetragen haben:

- ↗ Lila Sax dos Santos Gomez – Beratung und Konzeption
- ↗ Stefanie Knoll – Video und Konzeption
- ↗ Luiz Dittmer – Video
- ↗ Johanna Wies – Lektorat und Korrektur
- ↗ Die Druckerei Longo (besonders Herr Kron)

Diese Publikation wurde auf Apfelpapier gedruckt.

Dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und der IBYKUS AG für die Umsetzung und Förderung des Projekt „Nachhaltig wirken – Förderung Gemeinwohlorientierter Unternehmen.“ Das Programm wurde ursprünglich vom BMWK ins Leben gerufen, ist das bislang umfangreichste Förderprogramm für gemeinwohlorientierte Unternehmen in Deutschland und wird im Rahmen des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Mit der Umstrukturierung der Ministerien ist das Programm nun in die Zuständigkeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) übergegangen. „Nachhaltig wirken“ unterstützt Beratungs-, Qualifizierungs-, Informations- und Vernetzungsangebote für gemeinwohlorientierte Gründung und Unternehmertum und hat die Umsetzung dieses Projekts eröffnet.

Dein Feedback

Bei dieser Ausgabe handelt es sich um die erste Version unseres Hefts. Wir freuen uns über deine Ideen, Anstöße, konstruktive Kritik und Berichte aus der Praxis, die zeigen, wie dieses Heft wirkt und wie ihr gemeinwohlorientiertes Wirtschaften gestaltet und lebt. Wenn es euch gefällt, helft uns dabei, sichtbar zu werden und verlinkt uns bei euren Posts darüber auf den sozialen Medien. Für direktes Feedback schreibt hier gerne an print.karlsruhe@impacthub.net

Abbildungs- und Quellenverzeichnis

Name, Jahr, Titel, Link

Bundesministerium des Innern (2021). SMART-Regel/SMART-Methode. In: Organisationshandbuch. https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SMART_Regel_Methode/SMART_Regel_Methode_node.html

Eric E. Vogt, Juanita Brown, David Isaacs (2003). The ART of POWERFUL QUESTIONS: catalyzing insight, innovation, and Action. <https://www.scribd.com/document/18675626/Art-of-Powerful-Questions>

European Commission (2015). Policy brief on social impact measurement for social enterprises – Policies for social entrepreneurship, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/427680>

Flowgame (2018). Flowgame: A way to find clarity together. <https://flowgame.net/>

Gallup (2020). What Is Employee Engagement, and How Do You Improve It?. <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>

Hogrefe (2026). Dorsch Lexikon der Psychologie. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/resilienz>

HSBC Innovation Banking (2024). Why purpose should be a top priority for founders and entrepreneurs. <https://www.hsbcinnovationbanking.com/gb/en/resources/purpose-top-priority>

Impact Measurement and Valuation Lab (2024). Praxishandbuch Wirkung & Wirkungsmessung Sozialer Innovationen. https://imv-lab.com/wp-content/uploads/2024/01/Praxishandbuch_IMV-Lab.pdf

Impact Hub Karlsruhe (2025). Gemeinwohlorientiertes Unternehmertum in der Großregion Karlsruhe und Baden-Württemberg. <https://karlsruhe.impacthub.net/programme/>

Impact Unit (2021). Schritte zur eigenen Theory of Change, Wissenschaft im Dialog gGmbH. <https://impactunit.de/wp-content/uploads/2021/08/Schritte-Theory-of-Change.pdf>

Karpinski, K. (2024). Theoretische Grundlagen. In: Psychologische Sicherheit und Mentale Gesundheit, Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-46261-1_2

PHINEO (2026). Von I wie Impact bis W wie Wirkung: Diese Begriffe schärfen den Blick,

Glossar. <https://www.phineo.org/magazin/glossar-grundbegriffe-wirkungsorientierung>

Sinek, S. (2023). The Golden Circle. <https://simonsinek.com/golden-circle/>

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (2024). Deutscher Social Entrepreneurship Monitor, Die Datengrundlage zu Potenzialen, Bedürfnissen und Herausforderungen von Social Entrepreneurs. https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2024/07/Datengrundlage-DSEM_2024.pdf

Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. (2021). Handbuch für Gründungsberater:innen zur Beratung von Social Entrepreneursip. <https://fit-fuer-sozialunternehmen.de/wp-content/uploads/2021/06/Social-Entrepreneurship-Gruendungsberatung-1.1a.pdf>

Statistisches Bundesamt (2024). Median Brutto- und Nettogehalt: https://www.destatis.de/DE/Im-Fokus/Durchschnittsmensch/_inhalt.html#1413242

Haftungsausschluss für externe Links

Dieses Printprodukt enthält Verweise auf externe Internetseiten Dritter. Auf deren Inhalte haben wir keinen Einfluss und übernehmen hierfür keine Haftung. Zum Zeitpunkt des Redaktionsschluss waren keine rechtswidrigen Inhalte erkennbar; eine laufende Kontrolle ist nicht zumutbar.

Die Verlinkungen erfolgen im Sinne des Gemeinwohls zur Information, Orientierung und Weitergabe von Wissen. Für Inhalte, Angebote oder Änderungen der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

