

Unternehmerisches Denken und Handeln in der Ausbildung

Schlüsselqualifikationen

Entrepreneurship

Methoden

Praxisbeispiele

Bildungspolitischer Handlungsbedarf

In Kooperation mit



Workshop

7. Juni 2006 ▪ Köln ▪ REWE Group

Herausgeber:

Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung
Ollenhauerstraße 4 · 53113 Bonn
September 2006

Inhalt

Bildungsaufgabe: Unternehmerisches Denken und Handeln	
Position der Wirtschaft	3
Dr. Uwe Schaumann	
Was bedeutet unternehmerisches Denken und Handeln?	6
Dr. Markus Th. Eickhoff	
Unternehmerisches Denken und Handeln – Methoden im Überblick	10
Hannelore Paulini-Schlottau	
Förderung unternehmerischer Selbstständigkeit als Aufgabe der Berufsbildung	13
Dr. Björn Hekman	
Förderung von Entrepreneurship	16
Ulrich Schulte	
Unternehmerisches Denken und Handeln in der REWE-Group	21
Praxisbeispiele	
Jens Steinbeck ▪ Seminare für Auszubildende	22
Rolf Hempel ▪ Online-Planspiel	23
Bernd Valjeur ▪ Projektwoche in der Berufsschule	25
Elisabeth Wiles-Hahne ▪ FanShop als Lerninsel / Juniorfirma	28
Uta-Maria Schneppe ▪ NRW-Pilotprojekt im Einzelhandel	30
Norbert Thimm ▪ Fördernde Rahmenbedingungen	32
Literaturhinweise	33

Bedeutung

Unternehmerische Kompetenzen sind seit langem wichtige berufliche Fähigkeiten und gewinnen immer mehr Bedeutung – unabhängig von der jeweiligen Tätigkeit, Arbeitsebene und Branche. Auch Studien zur Zukunft der Arbeit bestätigen die steigende Bedeutung in Beruf und am Arbeitsplatz – nicht nur für Selbständige und Manager. Hinzu kommt, dass der beschleunigte Strukturwandel und die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft für Unternehmensgründungen und unternehmerische Selbständigkeit neue Chancen eröffnen. In einer Zeit mit hoher Arbeitslosigkeit gewinnt Selbständigkeit als Berufsperspektive mit guten Einkommenschancen an Attraktivität und Stellenwert.

Deshalb greifen zzt. verstärkt europäische und nationale Initiativen und Projekte das Thema im Zusammenhang mit Fragen nach bildungspolitischem Handlungsbedarf auf. Die Förderung unternehmerischer Kompetenzen soll auf allen Bildungsebenen bis zur Hochschule forciert werden. Hierzu gehören auch Überlegungen, das Thema verstärkt in Lehr- und Ausbildungspläne aufzunehmen.

Breites Qualifikationsspektrum

Hinter Begriffen wie „Unternehmerische Kompetenzen“ oder „Unternehmerisches Denken und Handeln“ steht ein breites Spektrum unterschiedlicher Qualifikationsziele – von genereller Grundeinstellung über entsprechendes Arbeitsverhalten bis zur konkreten Befähigung zu Existenzgründung und selbständiger Unternehmensführung –, die in verschiedenen Bildungsphasen gezielt zu verfolgen sind. Grundlagen sind im **allgemeinen Bildungsbereich** durch Grundkenntnisse über wirtschaftliche Zusammenhänge, Bedeutung und Funktionsweise von Unternehmen, Vermittlung von Wirtschafts- und Unternehmensverständnis und einer positiven Grundeinstellung zu legen.

Im Rahmen der **Berufsausbildung** geht es generell um Sensibilisierung für Unternehmensinteressen sowie um eine unternehmerisch ausgerichtete Arbeitseinstellung als Leitprinzip für alle betrieblichen Tätigkeiten. Bei bestimmten Berufen, die frühzeitig Perspektiven für berufliche Selbständigkeit bieten, kommt es darüber hinaus darauf an, Interesse

und Bereitschaft zu unternehmerischer Tätigkeit sowie Motivation und Voraussetzungen für Selbständigkeit gezielt fachspezifisch zu fördern.


Unternehmerisches Denken und Handeln ist auch Bestandteil der **Weiterbildung**. Spezifische unternehmerische Qualifikationen als Voraussetzung für Management und Leitungsfunktionen werden in der Aufstiegsweiterbildung vermittelt. Das notwendige Know-how für Existenzgründung und selbständige Unternehmensführung kann in Existenzgründerseminaren wie auch im Rahmen der Meisterfortbildung im Handwerk erworben werden.

Unternehmerische Kompetenzen in der Ausbildung

Die Unternehmen brauchen **selbständig agierende Fachkräfte**. Unternehmerisch geprägtes Denken und Handeln wird deshalb in der betrieblichen Berufsausbildung seit langem gezielt gefördert. Unternehmerische Kompetenzen sind jedoch nicht auf eine bestimmte

Fähigkeit einzugrenzen, sondern umfassen eine Vielzahl von Qualifikationen wie Risikobereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Leistungsbereitschaft, Selbständigkeit, Eigeninitiative. Es handelt sich also um ein breites Spektrum von Schlüsselqualifikationen, die im Rahmen der Berufsausbildung in unterschiedlichen Zusammenhängen vermittelt werden und in Ausbildungsordnungen in zahlreichen Lernzielen enthalten sind.

In Klein- und Mittelbetrieben stellt dies von Anfang an ein Kernprinzip des Lernens in der **betrieblichen Realität** dar, da der Auszubildende unmittelbar in das Unternehmensgeschehen integriert wird und der Unternehmer bzw. die Unternehmensleitung selbst i. d. R. in den Ausbildungsprozess eingebunden sind. In größeren Unternehmen und Großbetrieben werden seit langem **Methoden und Konzepte** entwickelt, um Auszubildende entsprechend zu fördern und zu fordern.

		Bildungsaufgabe Unternehmerisches Denken und Handeln	
Qualifizierungsziel Unternehmerisches Denken und Handeln als...		Umsetzung	
Allgemein bildende Schulen	positive Grundeinstellung	Integration Wirtschaft in Lehrpläne Lehrerfortbildung	
Aus- bildung	generell unternehmerische Arbeitseinstellung	Förderung von Schlüsselqualifikationen integriert mit Fachinhalten Förderung durch Methoden / Konzepte	
	speziell berufsbezogenes Heranführen an selbständige Tätigkeit	Fachspezifische Ergänzung bei bestimmten Berufen Option: Wahlbaustein / Zusatzqualifikation	
Weiterbildung	unternehmerisches Arbeitsverhalten Management- / Unternehmensführungs- / Existenzgründungskompetenz	Fachkräfte-Weiterbildung Führungskräfte-Training Meisterqualifizierung im Handwerk Existenzgründungsseminare	

Dazu gehören vor allem:

- Rollenspiele
- Planspiele
- Leittextaufgaben
- Fallstudien
- Projekte
- Übungsfirmen
- Junior-/Schülerfirmen

Solche Schlüsselqualifikationen können nicht eigenständig vermittelt werden, sondern erfordern eine Anbindung an Fachinhalte. Methodische Ansätze und Konzepte wie die oben aufgeführten komplexen Lehr- und Lernarran-

gements versprechen besondere Wirksamkeit und Nachhaltigkeit. Unternehmerisches Denken und Handeln sollte auch Ausbildungsprinzip in der Berufsschule sein.

Die Möglichkeiten und Perspektiven für berufliche Selbständigkeit kurz- und mittelfristig nach der Ausbildung sind von Beruf zu Beruf unterschiedlich. Besondere Chancen ergeben sich z. B. im Einzelhandel und bei Handwerksberufen wie auch bei vielen neuen Berufen in Dienstleistungsbranchen. In solchen Berufen sollten bereits im Rahmen der Ausbildung durch entsprechende Angebote Interesse, Bereitschaft und Befähigung zur Selbständigkeit fachspezifisch gefördert werden.

Bildungspolitischer Handlungsbedarf

1. **Grundverständnis** für Wirtschaft und **positive Einstellung** zu unternehmerischer Tätigkeit in allen Bildungsbereichen verstärkt vermitteln:
 - Das Funktionieren der Wirtschaft und Rolle und Bedeutung von Unternehmen in die **Lehrpläne** von allen allgemein bildenden Schulen aufnehmen.
 - Im Übergang Schule / Ausbildung das Thema durch **verstärkte Kooperation** zwischen **Schulen und Wirtschaft** weiter intensivieren.
 - Das Thema Wirtschaft und Unternehmen in der **Lehrerfortbildung** für alle Schultypen verstärkt berücksichtigen.
 - Methodisch geeignete **Projekte** wie JUNIOR - Schüler gründen Unternehmen verstärkt entwickeln und breit einsetzen.
 2. In der Berufsausbildung:
 - Unternehmerisches Denken und Handeln als **generelles Arbeitsprinzip** bei allen Tätigkeiten konsequent verfolgen – entsprechend den jeweiligen betrieblichen Strukturen und Ausbildungsmöglichkeiten.
 - **Schlüsselqualifikationen** mit Bezug zu unternehmerischem Handeln wie Selbständigkeit, Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Risikobereitschaft gezielt fördern.
 - **Methoden und Konzepte** zur Vermittlung solcher Schlüsselqualifikationen transparent machen. Informations- und Erfahrungsaustausch von Betrieben und Berufsschulen dazu intensivieren.
 - Das Thema verstärkt in die **Fortbildung** von Berufsschullehrern und Ausbildern einbeziehen.
- Eine standardmäßige Aufnahme unternehmerischen Denkens und Handelns in alle Ausbildungsordnungen ist nicht notwendig und zielführend, da es sich nicht um eine bestimmte Qualifikation, sondern um ein komplexes Spektrum von Schlüsselqualifikationen handelt, die auch weitgehend bereits lernzielmäßig integriert sind.*
- Dies bezieht sich auf kaufmännische und dienstleistungsbezogene Tätigkeitsprofile ebenso wie auf gewerbliche und technische Berufe. Eine Aufblähung durch weitere „Standardpositionen“ würde auch der angestrebten Verbesserung der Transparenz durch Verschlinkung der Ausbildungsordnungen entgegenstehen.*
3. Eine generelle Verankerung von Positionen oder Lernzielen zu Unternehmensgründung bzw. Unternehmensübernahme in Ausbildungsordnungen wird ebenfalls abgelehnt.
 - Bei Berufen mit besonderen Perspektiven für selbständige Tätigkeit Interesse, Bereitschaft und Fähigkeiten zur beruflichen Selbständigkeit in der Ausbildung fachspezifisch verstärkt fördern, z. B. durch **Wahlpflichtbausteine**, die auch als **Zusatzqualifikationen** zu nutzen sind.
 - Beim **Kaufmann im Einzelhandel** eine entsprechende **Novellierung** prüfen, um die Zusatzqualifikationen bei Wahlpflichtqualifikationen aufzunehmen.
 4. Unternehmerische Kompetenzen und Anforderungen in der beruflichen **Weiterbildung** verstärkt berücksichtigen – auch in Maßnahmen unterhalb der Führungskräfte-Fortbildung.

Für Personen, die eine selbständige berufliche Existenz anstreben oder ein Unternehmen gründen wollen: Bedeutung umfassenden Know-hows bewusst und **Weiterbildungsangebote für Existenzgründer** breit transparent machen.

Was bedeutet unternehmerisches Denken und Handeln?

Wissenschaftlicher Problemaufriss

Dr. Uwe Schaumann

Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk

Die Schaffung von Arbeitsplätzen ist zu einer der sowohl dringendsten als auch schwierigsten ökonomischen, politischen sowie gesellschaftlichen Aufgabe unserer Zeit geworden. In großen Teilen Europas wird versucht, diese Aufgabe im Einklang mit den jeweils vorherrschenden unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu lösen. Eine gleichsam gesamteuropäische Strategie wird dabei in der Förderung des Unternehmergeistes gesehen.¹ Denn hierdurch – so die z. T. begründete Hoffnung – werden Arbeitsplätze und Wachstum geschaffen, kann der Wettbewerb gefördert werden, wird persönliches Potenzial von Fachkräften erschlossen und ein gesamtgesellschaftliches Interesse gefördert. Es wird bspw. davon ausgegangen, dass die Schaffung neuer Arbeitsplätze gerade durch kleine und mittlere Unternehmen betrieben werden kann und in diesem Zusammenhang auch durch Existenzgründungen neue Arbeitsplätze geschaffen werden können.²

Nachvollziehbarerweise werden aus einer volkswirtschaftlichen Gesamtperspektive heraus nationalstaatliche Anstrengungen unternommen, um die Förderung des Unternehmergeistes in den jeweiligen Strukturen der beruflichen Bildung zu verankern. So ist es verständlich, dass von bundes- und wirtschaftspolitischer Seite die Förderung von Existenzgründungen ausdrücklich gewünscht wird und eine neue Kultur der Selbstständigkeit gefordert wird.³

Die Diskussion wird in Deutschland vermutlich auch deshalb besonders intensiv und dringend geführt, weil europäische Forschungen zur Verankerung des Themas Existenzgründung im Bereich der beruflichen Bildung hierzu ein nahezu vernichtendes Bild zeichnen. Denn gerade in diesem Bereich wurde die Förderung unternehmerischer Selbstständigkeit nach Einschätzung der Verantwortlichen des Global Entrepreneurship Monitor (GEM)-Berichts „sträflich unterschätzt“. ⁴ Andererseits hat eine Kienbaum-Studie zum Gründungsgeschehen in Deutschland ergeben, dass das Thema Unternehmertum und Selbstständigkeit in den Rahmenvorgaben fast aller Bundesländer (allgemein bildender Schulen) verankert ist. Darüber hinaus ist die Bearbeitung dieser Themen in den Stufen ab Klasse 7/8 auch möglich. Probleme tauchen vor allem in der fehlenden Vorbereitung des Lehrpersonals sowie mit der Entscheidungsfreiheit des Lehrpersonals, in welchem Umfang die Themen unterrichtet werden sollen, auf.⁵

Aus berufs- und wirtschaftspädagogischer Sicht fällt vor allem auf, dass zur Thematik Existenzgründung eine geradezu babylonische Sprachvielfalt existiert. Begriffe wie *Unternehmertum*, *Unternehmergeist*, *unternehmerische Selbstständigkeit*, *unternehmerische Mentalität*, *Gründergeist*, *Gründungskompetenz*, *Entrepreneurship*, *Intrapreneurship* und *Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit* tauchen in vielen Diskussionen mal mehr und mal weniger präzise abgegrenzt oder auch gleichgesetzt auf.

¹ Vgl. Grünbuch: Strategieerklärung der Europäischen Kommission – Generaldirektion Unternehmen: Grünbuch „Unternehmergeist“ in Europa 2003

² David Birch formulierte die bekannte These, dass in der US-amerikanischen Volkswirtschaft in den 70er Jahren des 20. Jh. neue Arbeitsplätzen vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen angeboten wurden; vgl. Birch, D.: *Job Creation in America*. New York 1978; Vgl. bspw. BMI: *Zuwanderung gestalten – Integration fördern*, Bericht der Unabhängigen Kommission „Zuwanderung“, Berlin 2001, S. 48. Die These von der Schaffung neuer Arbeitsplätze durch Existenzgründungen ist jedoch in volkswirtschaftlicher Hinsicht zunehmend umstritten. Vgl. zu dieser Diskussion bspw. Pfeiffer, F.: *Existenzgründung: Ein Weg zur Beschäftigungsförderung?* Discussion Paper No. 05-71. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH. Mannheim 2005

³ Vgl. bspw. die Aktivitäten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie zur Gründungsförderung. Das BMWi weist auf seinen Internetseiten (vgl. www.bmwi.bund.de) ausdrücklich darauf hin, dass Existenzgründungen in vielen Fällen nicht nur für die Gründer, sondern auch für Mitarbeiter neue Arbeitsplätze schaffen. Vgl. auch das Interview mit Bundeswirtschaftsminister Michael Glos auf dem deutschen Gründer- und Unternehmertagen „deGUT“ in Berlin (31.03 – 02.04.06); abgedruckt unter: www.degut.de/index.php?id=52&pmgo=43&

⁴ Sternberg, R. et. al.: GEM (Global Entrepreneurship Monitor), 2004

⁵ Vgl. Wissens- und technologieorientiertes Gründungsgeschehen: Kienbaum-Bestandsaufnahme für eine Weiterentwicklung von EXIST (BMWi) im Auftrag des BMBF

Auch wenn nachfolgend keine umfassende Begriffsanalyse erfolgen soll, so sind einige Differenzierungen aus Sicht des Autors notwendig, um Besonderheiten des Themas „unternehmerisches Denken und Handeln“ gerade mit Blick auf das Handwerk und den Mittelstand herauszustellen.

Eine fundamental wichtige Unterscheidung kann mit der Betrachtung des Entrepreneurs im Vergleich zum Intrapreneur vorgenommen werden. Unter einem **Entrepreneur** kann man jemanden verstehen, der Marktchancen erkennt oder schafft und durch die Gründung eines Unternehmens auch nutzt.⁶ Die Gründung ist somit konstitutiver Bestandteil des unternehmerischen Denkens und Handelns. Man könnte auch sagen, dass unternehmerische Denken und Handeln auf das Ziel ausgerichtet ist, ein Unternehmen zu gründen. Im Gegensatz dazu ist das unternehmerische Denken und Handeln des **Intrapreneurs** nicht auf die Gründung eines eigenen Unternehmens ausgerichtet. Er denkt und handelt zwar auch wie ein Entrepreneur aber *in* einem Unternehmen, ohne jedoch die Gründung eines (eigenen) Unternehmens zu beabsichtigen.⁷ Zentrale funktionale Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten von Entrepreneur und Intrapreneur sind bspw. folgende:

Entrepreneur i. S. eines Gründers	Intrapreneur i. S. eines unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiters
Übernahme von Risiko	Übernahme von Risiko
Durchsetzung von Innovationen am Markt	Durchsetzung von Innovationen am Markt
Entdeckung von Preisvorteilen	Entdeckung von Preisvorteilen
Koordination von Ressourcen	Koordination von Ressourcen
Gründung eines Unternehmens	Mitarbeit im Unternehmen
...	...

Für die hier angegebenen Funktionen ist eine Vielzahl von Kompetenzen sowohl für den Entrepreneur als auch für den Intrapreneur erforderlich, von denen einige nachfolgend aufgelistet werden. Zu beachten ist jedoch die mögliche qualitative Unterschiedlichkeit in der Ausprägung der gleichlautenden Kompetenzen.

Funktionen	Kompetenzbezeichnung beim Entrepreneur <i>und</i> Intrapreneur
Übernahme von Risiko	Stressresistenz, Risikobereitschaft, Selbstsicherheit, Urteilsvermögen, Realitätssinn ...
Durchsetzung von Innovationen am Markt	Ehrgeiz, Einsatz, Entschlossenheit, Kreativität, Kundenorientierung, Antriebswille, Eigeninitiative, Innovationsfähigkeit, visionäres Denken, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit ...
Entdeckung von Preisvorteilen	Kostenbewusstsein, Entschlossenheit ...
Koordination von Ressourcen	Krisenbewältigung, Zeitmanagement, Empathiefähigkeit, Führungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Teamfähigkeit, Ambiguitätstoleranz

Zusätzlich sind einige Kompetenzen in umfangreicherer und höherwertiger Qualität für die Gründung eines Unternehmens i. S. d. Entrepreneurs notwendig, wie bspw. besonders ausgeprägtes Kostenbewusstsein, Entschlossenheit, Fähigkeit zur Krisenbewältigung, Entscheidungsfähigkeit auch unter komplexen und ungewissen Bedingungen etc. Dies liegt nicht zuletzt an z. T. unterschiedlichen situativen Bedingungen, die ein Intrapreneur im Vergleich zum Entrepreneur vorfindet bzw. gestalten muss.

Die vorgenommene Darstellung macht deutlich, dass eine Vielzahl von Kompetenzen als gleichlautende Basisausstattung sowohl beim Entrepreneur als auch beim Intrapreneur vorliegen muss. Allerdings stellt der qualitative Gehalt der Kompetenzen z. B. hinsichtlich Tiefe und Breite eine nicht zu unterschätzende Schwierigkeit für die Präzisierung und Konkretisierung der Kompetenzdetails in der beruflichen Praxis dar.

⁶ Vgl. Ripsas, S.: Entrepreneurship als ökonomischer Prozess, Wiesbaden 1997, S. 71.

⁷ Vgl. Hisrich, Robert D.; Peters, Michael P.: Entrepreneurship, Boston 1998, S. 47.

Eine weitere Unterscheidung ist im Rahmen der geführten Diskussionen zum „unternehmerisch mitdenkenden Mitarbeiter“ aus berufs- und wirtschaftspädagogischer Sicht ebenfalls zu beachten. Diese Differenzierung betrifft jedoch nicht den Vergleich von Intrapreneur und Entrepreneur, sondern vielmehr die Unterscheidung zwischen **Non-Intrapreneur** und **Intrapreneur**. Denn auch der mitdenkende und -handelnde *Intrapreneur* ist vermutlich nicht in jedem Betrieb vorhanden bzw. muss durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen sukzessive aufgebaut werden. Auch wenn keine trennscharfe Unterscheidung vorgenommen werden kann, so lässt sich dieser neue Mitarbeitertypus im Vergleich zu einem eher klassischen Mitarbeitertypus folgendermaßen umschreiben.⁸

Klassische Perspektive	Moderne Perspektive
Der Non-Intrapreneur = Mitarbeiter im Unternehmen kann gekennzeichnet werden als...	Der Intrapreneur = Mitarbeiter als Unternehmer kann gekennzeichnet werden als...
• selbstständig (mit-)denkender	• Visionen, Ziele und Pläne entwickelnder
• erfolgreich (mit-)handelnder	• Eigeninitiative besitzender
• Anweisungen folgender	• probierender und experimentierender
• keine Fehler machender	• innovierender und entwickelnder
• auf Anweisungen wartender...	• hohes Maß an Verantwortung übernehmender...
Mitarbeitertypus	Mitarbeitertypus

Betrachtet man nun die vorgenommenen Differenzierungen zum unternehmerischen Denken und Handeln, so darf gerade wegen der vielfältigen Schwierigkeiten der begrifflichen Präzisierung der Blick auf die betriebliche Seite nicht fehlen. Denn für die individuelle und betriebliche Qualifizierung und Professionalisierung von sowohl Intrapreneuren als auch von Entrepreneuren bedarf es eines betrieblichen Umfeldes in der realen Wirtschaft, die diese Qualifizierung und Professionalisierung aktiv unterstützt. Dabei ist die aktive Unterstützung insbesondere durch die Betriebsleitung jedoch abhängig von der Rolle, die die Betriebsleitung dem oder den Mitarbeiter/-n zukommen lässt bzw. lassen möchte. Die Unterscheidung der jeweiligen Mitarbeiterrolle bzw. -funktion ist nach Auffassung des Autors eine der zentralen Differenzierungen, die zur Konkretisierung des Themas unternehmerisches Denken und Handeln und zum Aufzeigen der damit verbundenen Problemfelder für gerade kleine und mittlere Betriebe beitragen kann.

Auf Basis der Erfahrungen des FBH in Zusammenarbeit mit Vertretern und Experten aus Betrieben und Kammerorganisationen muss bei der Frage des Nutzens von unternehmerischem Denken und Handeln die unterschiedliche Bedarfslage auf Seiten gerade der mittelständischen Wirtschaft in Bezug auf die Qualifizierungsaktivitäten von Mitarbeitern durch die Betriebsleitung betrachtet werden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit wird folgende heuristische Unterscheidung für eine Differenzierung von Unternehmen mit besonderem Blick auf diese Bedarfslage vorgeschlagen.

Die bereits skizzierte These hierzu lautet, dass der betriebliche Nutzen eines unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiters maßgeblich von dessen Rolle und Funktion im Betrieb abhängt. Hierfür werden folgende grundsätzliche, jedoch nicht völlig trennscharfe Rollen- und Funktionsunterscheidungen vorgenommen und nachfolgend der wesentliche Zusammenhang von betrieblichem Nutzen unternehmerisch denkender und handelnder Mitarbeiter mit der betrieblich erwarteten Mitarbeiterrolle bzw. -funktion beschrieben.

1. Unternehmen mit >Kronprinzen<

Hierunter können Unternehmen verstanden werden, in denen die Betriebsleitung beabsichtigt, die potenziellen Nachfolger oder (Mit-)Inhaber im Kreise der eigenen Familie – oftmals die eigenen Söhne oder Töchter – aufzubauen. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen im Handwerk ist dieses Modell anzutreffen.

⁸ Der interessanten Frage, ob der moderne Mitarbeitertypus als eine – vielleicht plausible – „Weiterentwicklung“ des klassischen Mitarbeitertypus oder eher als Neuentwicklung angesehen werden kann, wird hier nicht nachgegangen, wenn sich auch hieraus sehr tiefgreifende Veränderungen für die berufliche Bildung im Allgemeinen sowie für die betriebliche Personalentwicklung im Besonderen ergeben könnten.

2. Unternehmen als >Franchisemodell<

Dazu gehören Unternehmen, die einen oder ggf. auch mehrere Mitarbeiter als eine Art zukünftigen Franchisenehmer ansehen, der die eigene Unternehmensidee ggf. auch nur im Bereich ausgewählter Geschäftsfelder evtl. in anderen Regionen (z. B. auch Grenzgebiete) zukünftig fortführt. Die Nutzung von Synergieeffekten auf Basis eines bewährten Geschäftsmodells steht hier im Vordergrund.

3. Unternehmen ohne >Konkurrenzangst<

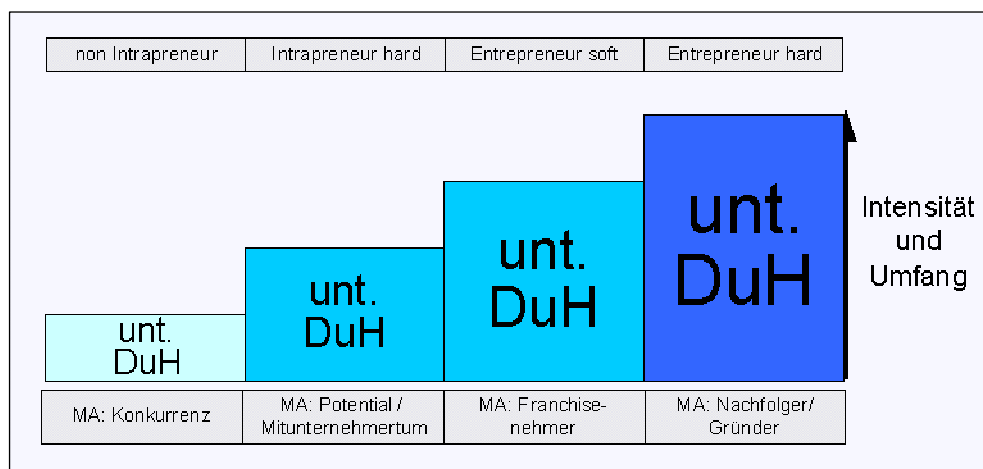
Ähnlich dem vorigen Modell, aber nicht an eine ursprüngliche Unternehmensidee gebunden, können bspw. die (Noch-)Mitarbeiter als besonderes Potenzial der Zukunft betrachtet werden, mit deren Hilfe z. B. größere Aufträge bearbeitet werden können. In Zeiten des Outsourcing von Produktions- und Dienstleistungsaktivitäten der Industrie bietet sich bspw. für KMU-Betriebe gerade die Durchführung von umfangreichen Aufträgen in Kooperation mit anderen KMU-Betrieben an.

4. Unternehmen mit >Konkurrenzangst<

Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden auch hier als wichtiges Potenzial betrachtet, aber noch mehr auch als potenzieller Konkurrent. Wenn Unternehmen aus unterschiedlichen subjektiven und/oder objektiven Gründen heraus annehmen, dass ihre (Noch-)Mitarbeiter relativ zeitnah in der Lage und Willens sind, ihre Geschäftsfelder mit zu besetzen, dann kann hierdurch eine besondere Befürchtung und eine mindestens plausible Abwehrhaltung gegenüber sämtlichen Fragen der Heranbildung eines Entrepreneurs entstehen.

Diese vier heuristischen Unterscheidungen sind nach Auffassung des Autors maßgeblich für das Begreifen von positiven wie negativen betrieblichen Äußerungen zur Thematik unternehmerisches Denken und Handeln gerade in kleinen und mittleren Unternehmen. In den ersten drei Unterscheidungen stoßen die Qualifizierungs- und Professionalisierungsaktivitäten von Mitarbeitern sowohl im Sinne des Intrapreneurs (Mitarbeiter als Unternehmer) als auch im Sinne des Entrepreneurs (Gründer eines Unternehmens) in den entsprechenden Unternehmen an keine grundsätzlichen Grenzen i. S. potenzieller Existenzbedrohungen. Mit dem letzten Modell wird jedoch eine Grundsatzfrage für viele Betriebe mit Blick auf ihre Bereitschaft, ihre Mitarbeiter zu qualifizieren, aufgeworfen, die vermutlich nur in Richtung der Qualifizierung und Professionalisierung von Non-Intrapreneuren (Mitarbeiter *im* Unternehmen, *ohne* eigene Gründungsabsichten) und in geringem Umfang eventuell in Richtung Intrapreneur positiv beantwortet werden dürfte. Aufgrund der Schwierigkeit, die oftmals gemeinsamen Basisqualifikationen von Intrapreneuren und Entrepreneuren trennscharf in unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen und -programme zu überführen, werden Unternehmen mit Konkurrenzangst vermutlich kaum Aktivitäten von Dritten hierbei unterstützen bzw. noch weniger eigeninitiativ anstoßen.

Unterschiedlicher Bedarf für unternehmerisches Denken und Handeln (unt. DuH)



Bei sämtlichen Aktivitäten zur Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns, die innerhalb bereits bestehender Betriebsstrukturen ansetzen und auf ein gewisses Maß an Unterstützung durch die Betriebsleitung angewiesen sind (z. B. durch Zustimmung zu besonderen Qualifizierungsmaßnahmen, Seminarangeboten, Freistellungen etc.), ist diese Differenzierung mit Blick auf die tatsächliche Bedarfslage von Unternehmen, entsprechende Mitarbeiter zu qualifizieren und einzusetzen, zu beachten.

Unternehmerisches Denken und Handeln Methoden im Überblick

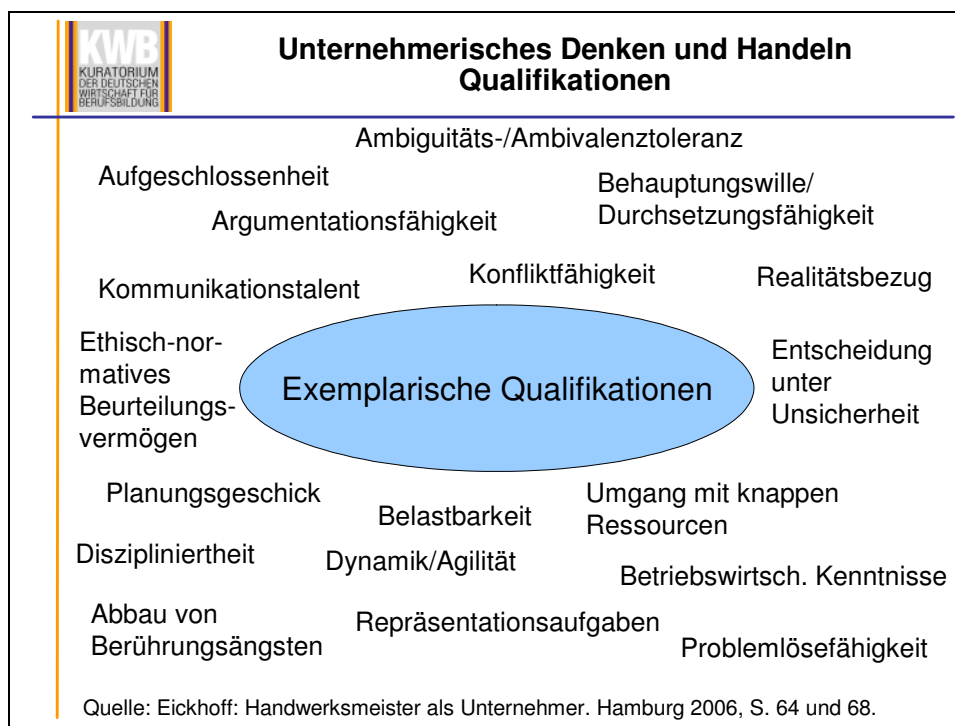
Dr. Markus Th. Eickhoff

Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung

Soll unternehmerisches Denken und Handeln gefördert werden, so sind dieses Ziel zu präzisieren und Entscheidungen zu den Inhalten und Methoden im Rahmen der Ausbildung zu treffen. Zentrale Fragestellungen sind also:

- Was sollen die Lernenden am Ende der Ausbildung können?
- Wie sollen die Lernenden dorthin geführt werden?

Eine Untersuchung zu Qualifikationen von unternehmerischem Denken und Handeln weist über 60 Qualifikationen für die Unternehmensgründung und knapp 50 Qualifikationen für die anschließende Unternehmensführung aus.



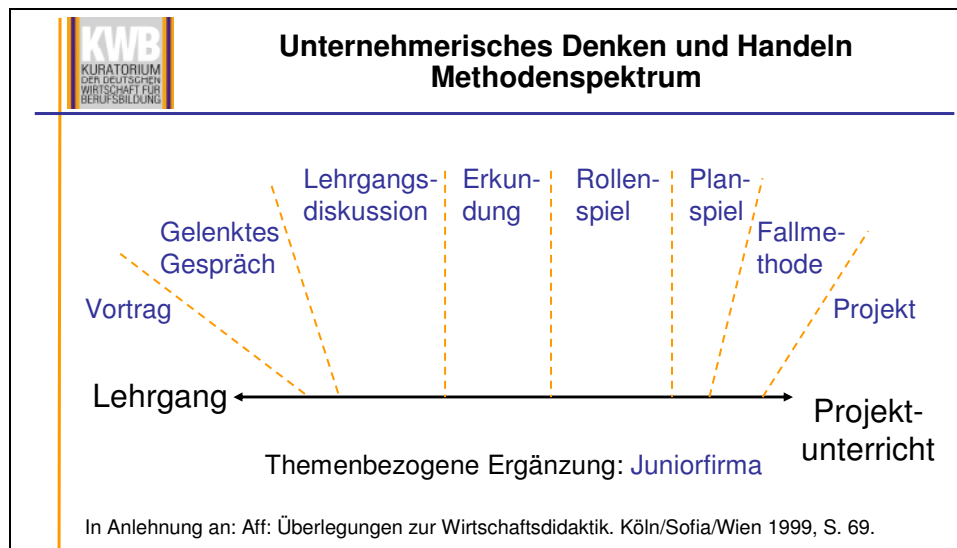
Dabei fällt auf, dass ein Großteil der Qualifikationen sog. Schlüsselqualifikationen sind. Hierzu zählen bspw. Problemlösefähigkeit, Belastbarkeit, Diszipliniiertheit und Aufgeschlossenheit. Es ist nicht sinnvoll, Schlüsselqualifikationen unmittelbar in der Ausbildung zu thematisieren, also z. B. einen Vortrag über Belastbarkeit zu halten. Vielmehr gilt es, Schlüsselqualifikationen an (Fach-)Inhalte anzudocken. So kann das Aufgreifen neuer Ausbildungsinhalte die Aufgeschlossenheit fördern.

Legt man Schlüsselqualifikationen als Ziele und Fachinhalte als Themen zu Grunde, so kommt den Methoden bei der Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln eine besondere Bedeutung zu. Es sind die Methoden, die sicherstellen müssen, dass die Verknüpfung von Fachinhalten und Schlüsselqualifikationen tatsächlich gelingt.

Betrieben und Berufsschulen steht eine ganze Reihe von Methoden für die Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln zur Verfügung. Zuerst ist dabei an das allgemeine Methodenrepertoire zu denken, das einen Bogen von der klassischen Methodik mit der Lehrgangsform als Pol hin zur handlungsorientierten Methodik mit dem Projektunterricht als Gegenpol spannt. Handlungsorientierte Methodik zeichnet sich dadurch aus, dass sie den Lehr-/Lernprozess stärker an den Lernenden orientiert. Die Lernenden sind hier aktiver in den Lehr-/Lernprozess eingebunden. Neben dem allgemeinen Methodenrepertoire bietet das Ziel unternehmerisches Denken und Handeln noch eine spezielle Methode, nämlich die der Junior- bzw. Schülerfirma.

Im Folgenden werden einige Methoden näher vorgestellt. Hierbei stehen die zentralen Potenziale zur Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln im Mittelpunkt der Betrachtung.

Der **Vortrag** zentriert den Lehr-/Lernprozess auf die Person des Vortragenden, das kann der Lehrende, ein Lernender oder ein eingeladener Experte sein. Vorträge eignen sich besonders gut, um Zusammenhänge darzustellen und Grundlageninformationen weiterzugeben. In der Konfrontation der Lernenden mit Neuem fördern sie die Aufgeschlossenheit, in der weiteren Auseinandersetzung mit dem Neuem das ethisch-normative Beurteilungsvermögen. Gerade bei der Einbindung von Experten spielt der Vortrag eine weitere Stärke aus: er ist besonders geeignet für die Vermittlung komprimierter Fachinformationen.



Das **gelenkte (Unterrichts-/Lehrgangs-/Unterweisungs-)Gespräch** ist ein Dialog zwischen dem Lehrenden und den Lernenden. Der Lehrende gibt Denkanstöße, lenkt die Diskussion und führt die Lernenden zur Lösung. Durch die starke Struktur des Lehr-/Lernprozesses wird ein hoher Zielorientierungsgrad erreicht. In der Diskussion bauen die Lernenden Kommunikationstalent auf und aus. Beim Begründen und ggf. Verteidigen der eigenen Position wird zudem die Argumentationsfähigkeit geschult.

Die **(Lehrgangs-)Diskussion** bezieht die Lernenden weiter ein. Hier finden auch Diskussionen zwischen einzelnen Lernenden statt. Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Meinungen fördert ein Mehrdeutigkeitsertragen, die sog. Ambiguitäts-/Ambivalenztoleranz. In der unmittelbaren Diskussion unterschiedlicher Positionen werden Behauptungswille und Durchsetzungsvermögen gestärkt. Damit einher geht der Auf- und Ausbau von Konfliktfähigkeit.

Erkundungen sind im Gegensatz zu Besichtigungen intensiver vorbereitet, stärker strukturiert und gezielter. Oftmals wird eine Erkundung mit einem Expertengespräch kombiniert. Die Erkundung kann zum Abbau von Berührungängsten beitragen, einen Realitätsbezug herstellen, erste Branchenkenntnisse vermitteln oder vorhandene Branchenkenntnisse erweitern und – durch die höhere Strukturierung – die Analysefähigkeit schärfen.

Als **Rollenspiel** gelten Simulationen ausgewählter Konflikt-/Entscheidungssituationen. Dafür kommen bspw. Kunden- und Mitarbeitergespräche in Frage. Das Rollenspiel fördert die Kommunikationsfähigkeit. In der Regel werden am Ende eines Rollenspiels Verhandlungsergebnisse erwartet, was letztlich die Kooperationsfähigkeit steigert. Fallen den Lernenden manche Entscheidungen „schweren Herzens“, so lernen sie, Rollenkonflikte zu bewältigen.

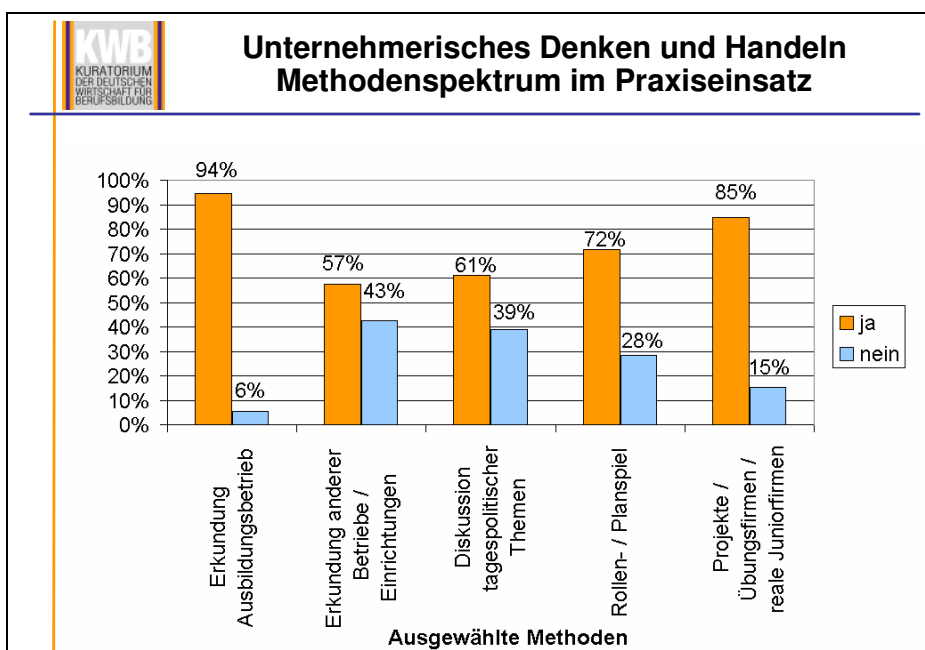
Planspiele sind – wie Rollenspiele – Simulationen. Zur Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln eignen sich insbesondere Unternehmensplanspiele, die ein vereinfachtes Abbild der betrieblichen Praxis sind. Den Spielhandlungen – bspw. Bestimmung des Verkaufspreises für die kommende Zeitperiode – gehen i. d. R. ausgiebige Vorbereitungen voraus, die die Planungskompetenz der Lernenden fördern. Außerdem rücken Planspiele Entscheidungen als zentrale Managementaufgabe in den Betrachtungsmittelpunkt. Schließlich helfen Planspiele, betriebswirtschaftliche Kenntnisse aufzubauen.

In **Fallstudien** werden Praxisfälle in ganzheitlicher und vernetzter Form bearbeitet. Dies stellt eine Verzahnung von Theorie und Praxis sowie Denken und Handeln dar. Die Bearbeitung der Fälle unterliegt diversen Restriktionen, die zur Diszipliniertheit der Lernenden beitragen. Darüber hinaus werden auch bei Fallstudien die Entscheidungen betont. Das trägt zur Entscheidungsfreude bei und dient dazu, die Lernenden auf Entscheidungen unter Unsicherheit vorzubereiten.

In **Projekten** arbeiten die Lernenden problemorientiert, mehrdimensional, Fächer übergreifend und weit gehend selbstgesteuert. Die zentralen Potenziale dieser Methode liegen in der Problemlösungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kreativität, Selbstständigkeit, Persönlichkeitsförderung und im Verantwortungsbewusstsein.

Die Arbeit in **Junior-/Schülerfirmen** ist eine komplexe, verrichtungsintegrierende, unternehmerische Tätigkeit. Auszubildende führen selbstständig ein kleines Unternehmen, das dem Ausbildungsbetrieb oder der Berufsschule angeschlossen ist. Dabei übernehmen sie sämtliche unternehmerischen Aufgaben, von der Beschaffung über die Produktion und den Absatz bis hin zur Finanzierung und dem Personalwesen. Die Tätigkeit in einer Junior-/Schülerfirma dient der Begeisterungsfähigkeit, Belastbarkeit, Dynamik, Frustrationstoleranz, dem Organisationstalent, ökonomischem Umgang mit knappen Ressourcen und der Wahrnehmung von Repräsentationsaufgaben.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass es zahlreiche Methoden gibt, unternehmerisches Denken und Handeln wirkungsvoll in der Ausbildung aufzugreifen. Jede dieser Methoden hat weit reichende Potenziale, Qualifikationen zur Unternehmensgründung und/oder Unternehmensführung auf- und auszubauen. Das KWB hat in seinen Arbeitsgemeinschaften der kaufmännischen und der gewerblich-technischen Ausbildungsleiter eine Blitzumfrage durchgeführt. Es sollte überprüft werden, welche Methoden von den Unternehmen gezielt eingesetzt werden, um unternehmerisches Denken und Handeln in der Ausbildung zu fördern. Von den knapp 500 befragten Ausbildungsleitern antworteten 54, was einer Beteiligungsquote von rund 11% entspricht.



Die Auswertung der Antworten zeigt, dass sämtliche der aufgeführten Methoden von wenigstens 50% der Antwortenden eingesetzt werden. Besonders beliebt sind die Erkundung des eigenen Ausbildungsbetriebs (94%) und die Projekte/Übungs-/Juniorfirmen (85%). Weniger Unternehmen setzen gezielt Diskussionen (61%) und Erkundungen anderer Unternehmen und Einrichtungen (57%) zur Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln ein. Aus den Ergebnissen der KWB-Befragung geht weiter hervor, dass Unternehmen i. d. R. mehrere Methoden nutzen, um unternehmerisches Denken und Handeln bei den Auszubildenden zu steigern. Das vielseitige Methodenspektrum und die oben vorgestellten methodenspezifischen Potenziale werden offensichtlich genutzt. Dennoch gibt es Methoden, die weniger bekannt oder beliebt sind. Hier sollten die Gründe ermittelt und ggf. Maßnahmen zur Steigerung des Methodeneinsatzes erarbeitet und umgesetzt werden. Zu denken wäre hier insbes. an die Unterstützung der Unternehmen und Berufsschulen mit entsprechenden didaktischen Konzepten und Medien.

Förderung unternehmerischer Selbstständigkeit als Aufgabe der Berufsbildung

Ergebnisse eines Forschungsprojekts des Bundesinstituts für Berufsbildung

Hannelore Paulini-Schlottau
Bundesinstitut für Berufsbildung

Die Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit muss frühzeitig und lange Zeit vor der Planung einer Gründung oder Übernahme eines Unternehmens ansetzen, um nachhaltigen Einfluss auf die Entwicklung einer Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit auszuüben sowie zur Erhöhung der Selbstständigkeitsquote, zur Schaffung von Arbeitsplätzen und somit zur Steigerung der Wirtschaftskraft beizutragen.

In einem Forschungsprojekt des BIBB wurde untersucht, wie und in welcher Weise die Berufsbildung, insbesondere im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich, auf unternehmerische Selbstständigkeit vorbereiten und ein entsprechendes Angebot vorhalten kann. Die Untersuchungen und Analysen im Rahmen des Forschungsprojektes erstreckten sich auf unterschiedliche Bereiche und Zielgruppen, um aus mehreren Perspektiven das Thema unternehmerische Selbstständigkeit zu beleuchten.

Untersuchungskonzept

Das Untersuchungskonzept schloss qualitative und quantitative Aspekte ein. Es teilte sich auf in vier Untersuchungsbereiche, die in einem engen Bezug zueinander standen:

- Analyse von Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen: Die Analyse von Qualifizierungsmaßnahmen für Existenzgründer/-innen sollte von der Angebotsseite Aufschluss über erforderliche Qualifikationen für Gründer/-innen geben. Es wurden 548 Anbieter von Maßnahmen für Existenzgründer/-innen angeschrieben mit der Bitte um Übersendung von Informationen zu Kursen und Programmen. Es gingen 134 Rückmeldungen ein (Rücklaufquote 24,5%).
- Literaturanalyse zur Gründungsforschung: Die gängige Literatur zur Gründungsforschung wurde nach gründungsspezifischen Erfolgsfaktoren ausgewertet. Diese Erfolgsfaktoren sollten ebenfalls Anhaltspunkte zu den Anforderungen, die an Gründer/-innen gestellt werden, geben.
- Durchführung und Auswertung einer schriftlichen Befragung von Unternehmern/-innen: Die Unternehmer/-innen wurden nach ihrer Einschätzung über die Rolle der Berufsbildung für die Vorbereitung auf unternehmerische Selbstständigkeit befragt. Diese Fragestellung erfolgte in Verbindung mit der Einschätzung der notwendigen Qualifikationen für die Führung, Gründung oder Übernahme eines Unternehmens. Bei dieser Erhebung handelte es sich um die schriftliche Befragung von Unternehmern/-innen exemplarisch in den Bereichen Einzelhandel und Tourismus. In zwei Befragungswellen wurden insgesamt 11.385 standardisierte Fragebögen verschickt. Als Resultat standen insgesamt 635 auswertbare Fragebögen zur Verfügung. Das entsprach einer Rücklaufquote von ca. 5,5%, was relativ gering, aber für die Gruppe der Gründer/-innen und Unternehmer/-innen durchaus üblich ist.
- Durchführung und Auswertung von Expertengesprächen: In Ergänzung zur schriftlichen Befragung der Unternehmer/-innen wurden strukturierte Gespräche mit Experten geführt, um die quantitativ erhobenen Daten aus der Unternehmerbefragung aus qualitativer Sicht zu betrachten. Die befragten 12 Experten kamen aus Verbänden und Institutionen der Berufsbildung und von Fachorganisationen.

Die empirischen Erhebungen wurden im Auftrag des BIBB vom Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier sowie vom Lehrstuhl für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt.

Analyse von Kursen zur Existenzgründung

Die Auswertung von Materialien hat ergeben, dass der Weiterbildungsmarkt für Existenzgründerangebote sehr heterogen und nicht transparent ist. Die Maßnahmen orientieren sich meistens an Inhalten, die einen direkten Bezug zum Gründungsprozess haben. Es handelt sich um Basiswissen für Gründer/-innen mit betriebswirtschaftlichen und juristischen Inhalten, insbesondere zu Fördermöglichkeiten und Finanzierungsplänen, gefolgt von Rechtsformen, Unternehmenskonzepten

sowie zu Fragen des Absatzes, des Marketings und der Werbung. Dabei werden die meisten Themen nur angerissen; es werden kaum tiefer gehende betriebswirtschaftliche Qualifikationen vermittelt und es wird nicht die Fähigkeit zur Unternehmensführung eingeübt. Das zeigt sich daran, dass vorwiegend Seminare angeboten werden, in denen eine große Menge unterschiedlicher und komplexer gründungsspezifischer Inhalte zu betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Themen im Rahmen von sechs bis zehn Stunden vermittelt werden.

Anders als in der Berufsausbildung und in der beruflichen Aufstiegsfortbildung spielt bei den Existenzgründerkursen die Koppelung an branchenspezifisches Fachwissen eine geringe Rolle. Branchenspezifische Belange werden entweder vorausgesetzt, bleiben der Berufsbiografie der Nachfrager überlassen oder werden in Maßnahmen der Beratung und des Coaching thematisiert.

Es wird deutlich: Wer keine einschlägige Berufsbildung im dualen System durchlaufen hat, wird in Existenzgründerseminaren von ein bis zwei Tagen Dauer kaum ein ausreichendes betriebswirtschaftliches Wissen zur Unternehmensführung mit nachhaltiger Wirkung aufbauen können. Umgekehrt dürften Teilnehmer/-innen, die im Rahmen der Berufsbildung fundierte kaufmännische Kenntnisse erworben haben, die in Existenzgründerseminaren im Überblick vermittelten kaufmännischen Inhalte eher als Orientierungshilfe und Wiederholung denn als Weiterqualifizierung erleben.

Analyse der Literatur zur Gründungsforschung

Die einschlägige Literatur spricht vor allem dem Management Know-how des/der Unternehmers/-in große Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Untersuchungen, die sich mit den Gründen für das Scheitern von Unternehmen befassen, sehen in erster Linie Schwächen in den betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten der Unternehmensführung als Hauptursache für den Misserfolg von Unternehmen. Aber auch persönlichkeitsbezogene Qualifikationen werden in der Literatur als erfolgsrelevant beschrieben: es werden hier vorwiegend Persönlichkeitseigenschaften wie Leistungsmotivation, Führungswille, interne Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Risikoeinstellung und seelische Gesundheit genannt, die sich vorwiegend Qualifizierungsprozessen entziehen und der Unternehmerpersönlichkeit zugeordnet werden. Aber auch soziale Qualifikationen wie Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit, Lern- und Kritikfähigkeit, werden für Unternehmer/-innen und Gründer/-innen als wichtig erachtet. Als methodische Qualifikationen für diese Gruppe gelten Problemlösefähigkeit, Planen, Organisieren und Kontrollieren, aber auch die Anwendung von Arbeitstechniken und Selbstmanagement-Methoden. Die geforderten Branchenkenntnisse lassen sich aufgrund der Auswertung der Gründerliteratur nicht weiter ausdifferenzieren, da branchenspezifische Qualifikationen zu heterogen sind, als dass allgemeingültige Aussagen getroffen werden können. Bei Vorliegen eines Abschlusses in einem anerkannten Ausbildungsberuf, insbesondere im kaufmännischen Bereich, sind meist Branchenkenntnisse vorhanden, da es sich bei den Berufen vorwiegend um Branchenberufe handelt.

Befragung von Unternehmern/-innen und Experten

Die Befragung beider Untersuchungsgruppen hat ergeben, dass den Kern der Unternehmerqualifikation – unabhängig von der Branchenzugehörigkeit – Finanzierung, Marketing und Kostenrechnung/ Controlling bilden, ergänzt um die Fähigkeit der Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern sowie dem Anwenden von Instrumenten des Marketings, der Preisgestaltung sowie dem Umgang mit Controlling- und Kostenrechnungsinstrumenten. Kenntnisse über Kriterien der Standortwahl und über das Realisieren einer strategisch ausgerichteten Unternehmensführung kommen nach den Aussagen von befragten Experten hinzu. Unternehmer/-innen benötigen auch methodische und soziale Qualifikationen wie Entscheidungsfähigkeit und Flexibilität, gefolgt von der Fähigkeit zu planen, zu organisieren und sich Ziele zu setzen.

Geeignete Lehr- und Lernmethoden für die Vermittlung der Inhalte zur unternehmerischen Selbstständigkeit wurden als sehr wichtig erachtet: Von den Unternehmern/-innen wurden am häufigsten praxisnahe Beispiele und Aufgaben zur Existenzgründung, das Einrichten von Gesprächsrunden mit Selbstständigen sowie die Arbeit in Projekten genannt. Unternehmensplanspiele sowie das zeitweilige Führen eines Betriebes oder einer Abteilung liegen im Mittelfeld der Häufigkeitsnennungen. Fallstudien und Rollenspiele finden sich am unteren Ende der Skala. Mehr als ein Drittel der Befragten halten diese Methoden für weniger geeignet oder sogar ungeeignet, um Auszubildende auf eine unternehmerische Selbstständigkeit vorzubereiten. Das kann allerdings damit zusammenhängen, dass diese methodisch-didaktischen Möglichkeiten bei Gründern/-innen und Nachfolgern/-innen weniger bekannt sind.

Für die unternehmerische Qualifizierung werden als geeignet (mit der Einschätzung geeignet und sehr geeignet) folgende Lernorte angegeben: der betriebliche Arbeitsplatz zu 90% sowie inner- und überbetriebliche Seminare zu jeweils 80%. Die Berufsschule halten ca. 60% der Befragten für einen adäquaten Lernort. Im Vergleich zum betrieblichen Arbeitsplatz fällt die Berufsschule in der Bewertung ab, wird aber immer noch von über der Hälfte der Befragten positiv bewertet.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmer/-innen ist der Ansicht, dass die Berufsausbildung unternehmerisches Denken und Handeln fördern sollte, unabhängig davon, ob die Auszubildenden eine eigene Existenzgründung in Erwägung ziehen oder nicht. Zwei Drittel vertreten zudem die Meinung, dass im Rahmen der Berufsausbildung die Existenzgründung als berufliche Perspektive aufgezeigt und erste Orientierungen gegeben werden sollten. Allerdings sehen die befragten Unternehmer/-innen es nicht als originäre Aufgabe der Berufsausbildung an, konkret auf eine Gründung vorzubereiten; nur gut ein Drittel stimmt einer expliziten Vorbereitung auf eine eigene Gründung oder Übernahme eines Unternehmens im Rahmen der Berufsausbildung zu. In der beruflichen Aufstiegsfortbildung dagegen sollte konkret und detaillierter auf die Gründung und Übernahme eines Unternehmens ebenso wie auf die Unternehmensführung eingegangen werden.

Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes für unternehmerische Selbstständigkeit

Die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchungen und Analysen haben gezeigt, dass kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Qualifikationen den Kernpunkt der Inhalte für unternehmerische Selbstständigkeit darstellen, erweitert um soziale und methodische Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ergänzend hierzu müssen auch geeignete Lehr- und Lernmethoden, die die Selbstständigkeit fördern und die einen Bezug zur unternehmerischen Selbstständigkeit haben, eingesetzt werden, insbesondere der Einsatz praxisnaher Beispiele und Aufgaben zur Existenzgründung, das Initiieren von Gesprächsrunden mit Selbstständigen sowie das Durchführen von Projektarbeit. Ebenso wichtig ist es, den betrieblichen Arbeitsplatz als Lernort zu nutzen und nicht alles dem Lehrgang zu überlassen, auch wenn ergänzend sich Seminare zur Verfestigung des Wissens anbieten.

Im Bereich der Qualifizierung zur unternehmerischen Selbstständigkeit ist Deutschland erst am Anfang. Es gibt in der Berufsbildung einzelne Beispiele, aber es fehlt ein konzeptioneller Ansatz zur Vermittlung von Unternehmerqualifikationen, der sämtliche Bildungsbereiche umfasst, einzelne Aktivitäten miteinander vernetzt und in den Lehrplänen der beruflichen Aus- und Weiterbildung Anknüpfungspunkte bietet.

Ein Qualifikationskonzept für unternehmerische Selbstständigkeit muss nach den verschiedenen Bildungsbereichen und -stufen differenziert werden, und zwar nach Ausbildung, Zusatzqualifikation, Aufstiegsfortbildung. Die Angebote müssen gründungsspezifische Inhalte, geeignete Lernorte sowie geeignete methodisch-didaktische Instrumente enthalten. Ferner muss das Angebot in den unterschiedlichen Bildungsbereichen transparenter sein und miteinander vernetzt werden. Die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Landes-, Bundeseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern, Betrieben und Berufsschulen sowie ggf. privaten Stiftungen spielt dabei eine große Rolle.

Als Ergebnisse des Forschungsprojektes flossen Inhalte zur unternehmerischen Selbstständigkeit in die Neuordnungsaktivitäten des Handels ein: Bei der Ausbildung wird bei den Kaufleuten im Einzelhandel eine Wahlqualifikationseinheit „Grundlagen unternehmerischer Selbstständigkeit“, die den Charakter einer Zusatzqualifikation hat, angeboten. Bei der Fortbildung „Geprüfte/r Handelsfachwirt/-in“ werden im Handlungsbereich „Unternehmensführung und -steuerung“ auch Inhalte zur Gründung und Übernahme eines Unternehmens ebenso wie zu deren Führung geprüft.

Die Integration von Inhalten zur unternehmerischen Selbstständigkeit sollte nicht generell für alle Aus- und Fortbildungsberufe vorgenommen werden, sondern sollte nach sorgfältiger Prüfung in Abhängigkeit von den Branchenerfordernissen erfolgen.

Literaturhinweise

Hannelore Paulini-Schlottau: Unternehmerische Selbstständigkeit fördern. Eine Aufgabe für die Berufsbildung. Hrsg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung, Bielefeld 2004 (W. Bertelsmann-Verlag)

Zorana Dippl, Frank Elster, Guido Fassbender u. a.: Ausbildungskonzept Juniorenfirma, m. CD-ROM. Ein Praxishandbuch für Betrieb und Schule. 1. Auflage, Nürnberg Februar 2004 (Bw Verlag)

Reinhard Bader, Jan Baier, Heinz-Paul Beek u. a. (Hrsg.): Kultur unternehmerischer Selbstständigkeit in der Berufsbildung. Anregungen und Materialien zur Unterrichtsorganisation und Unterrichtsgestaltung. Bielefeld 2004 (W. Bertelsmann-Verlag)

Förderung von Entrepreneurship

Theoretische Grundlagen des EU-Pilotprojekts DESIRE

Dr. Björn Hekman

Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk

1. Vom Eigenschaftsansatz hin zum verhaltenstheoretischen Ansatz

Schon die Frage, was eigentlich unter unternehmerischem Denken und Handeln zu verstehen ist, kann einen ambitionierten Leser verwirren. Finden sich doch bei diesem Thema so ziemlich alle Kompetenzen wieder, die man sich für einen in der Wirtschaft erfolgreich agierenden Menschen vorstellen kann. Genau dies ist es, was innerhalb der Forschung zur Entrepreneurship Education zunehmend neue Problemfelder aufdeckt. Eine mögliche Lösung ist die Abkehr vom Eigenschaftsansatz hin zum verhaltenstheoretischen Ansatz, wie er im Pilotprojekt DESIRE zur Anwendung kam. DESIRE (Development of Entrepreneurial Spirit in Europe) ist ein Forschungsprojekt, welches im Rahmen des europäischen Förderprogramms `Leonardo da Vinci` im Oktober 2003 gestartet ist und die Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns innerhalb der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Europa zum Ziel hat.

Da Untersuchungen zu den typischen Persönlichkeitsmerkmalen eines Unternehmers bisher keine befriedigenden Ergebnisse erzielten, werden verhaltenstheoretische Modelle herangezogen, um zu verstehen, was dazu führt, dass Menschen sich für eine Unternehmensgründung entscheiden. Maßgeblichen Einfluss hatten hier die `Theorie des geplanten Verhaltens` von AJZEN und das Modell des `Entrepreneurial Events` von SHAPERO.

Auf Basis verhaltenstheoretischer Modelle und unter Berücksichtigung der von KLANDT diskutierten sog. Displatzierungen – dies sind äußere Umstände, die als Auslöser einer Unternehmensgründung wirken können wie z. B. plötzliche Arbeitslosigkeit, Verlust des Ehepartners oder das spontane Erkennen einer Geschäftsidee – ergeben sich die in Abb. 1 dargestellten Ansatzpunkte. Diese beschreibt die Zielsetzung didaktischer Maßnahmen im Rahmen einer Entrepreneurship Education, zu der das Thema `Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns` konsequenterweise gezählt werden muss:

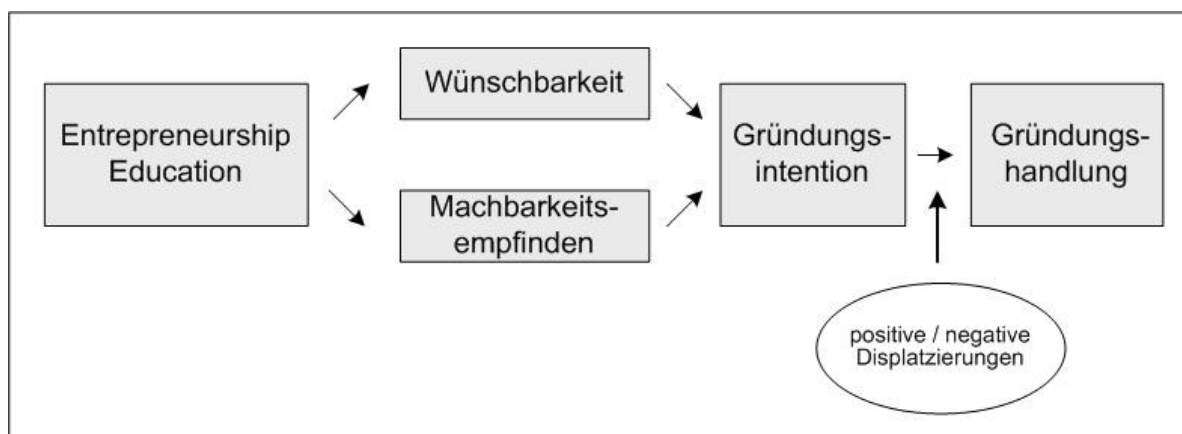


Abb.1: Verhaltenstheoretische Ansatzpunkte einer Entrepreneurship Education

Aus didaktischer Perspektive stellt sich nun die Frage, wie genau mit Hilfe von Schulungsmaßnahmen optimal Einfluss auf die Bildung unternehmerischen Denkens und Handelns – im Kontext einer Förderung des Machbarkeitsempfindens und der Förderung der Wünschbarkeit hinsichtlich einer eigenen zukünftigen Unternehmensgründung – genommen werden kann.

2. Motive als Einflussfaktoren von Wünschbarkeit

Bezogen auf das für eine Person Wünschenswerte verweist GOLLWITZER auf die der Person zugrunde liegenden Motive. Auch KLANDT greift dieses Thema auf, ihm nach können innerhalb der Entrepreneurship Forschung „als relativ klar abgegrenzte Konzepte vor allen Dingen das Leis-

tungsmotiv, das Machtstreben, das Gesellungsstreben, die Risikobereitschaft und das Unabhängigkeitsstreben angesehen werden,...“ (KLANDT, 1984, 183) Hierbei hat das Leistungsmotiv einen besonders hohen Stellenwert, was eine individuelle Förderung notwendig erscheinen lässt. Es geht um die Schaffung einer passenden Motivgrundlage, die unternehmerisches Denken und Handeln auf emotionaler Ebene begünstigt und nicht nur für zukünftige Unternehmensgründer relevant ist, sondern auch gezielt als Mitarbeiterqualifikation verstanden werden kann.

Das Leistungsmotiv gilt als eines der meist untersuchten Motive. Unter der Leistungsmotivation ist nach McCLELLAND die Motivation zu verstehen, sich mit einem Gütemaßstab, den es zu erreichen oder zu übertreffen gilt, auseinanderzusetzen. „Man will wissen, was einem in einem Aufgabenfeld gerade noch gelingt und was nicht, und strengt sich deshalb besonders an.“ (RHEINBERG, 2002, 60). HECKHAUSEN entwickelt in den 70er Jahren das Selbstbewertungsmodell, das von RHEINBERG aufgegriffen wird und als dessen Grundlage dient. RHEINBERG et al. liefern aktuelle Untersuchungsergebnisse und gestalten erfolgreiche Unterrichtskonzepte zur Förderung der Leistungsmotivation bei Jugendlichen. RHEINBERG führt aus, dass allein die Förderung weniger Einzeldimensionen zu einer deutlichen Steigerung der Leistungsmotivation beiträgt. Der Ansatz von RHEINBERG bezieht sich auf die beiden Dimensionen `Zielsetzung` und `Attribution`.

- Förderung der Zielsetzungskompetenz
Es gilt eine Entwicklungshaltung einzunehmen, welche die Zukunft als Chance zur eigenen Weiterentwicklung erkennt und nutzt (Es geht um das Setzen realistischer Ziele). Zudem sollen bei Jugendlichen solche Reaktionsformen bei Zielerreichung gefördert werden, die zu einer Anspruchsniveauehebung nach Erreichung des Zieles führen (z. B. Stolz, Eifer, Anstrengung, etc.)
- Förderung der Attribution
Bei der Förderung der Attribution geht es darum, Attributionsmuster eines Jugendlichen zu verändern. Erwünschte Attributionsmuster sollen gezielt gefördert werden. Daraus ergeben sich verschiedene Attributionen bei Erfolg und Misserfolg. Generell geht es darum, dass der Jugendliche erkennt, dass er selbst verantwortlich für das Erreichen seiner Ziele ist.

Im Rahmen der Durchführung einer Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns sollten die beiden Dimensionen durch Gestaltung entsprechender Aufgaben stärker trainiert werden.

3. Förderung des Machbarkeitsempfindens

Neben der Förderung des Wunsches ist aber auch – wie bereits vorgestellt – das Gefühl der Machbarkeit, des sich Zutrauens einer Sache im Rahmen der Entrepreneurship Education von Bedeutung. Unternehmerisches Denken und Handeln ist, wie andere Lernthemen auch, vom `sich Auskennen in Dingen` geprägt.

Die Wurzel der von BANDURA im Rahmen seiner sozial-kognitiven Theorie der Selbstregulierung entwickelten `wahrgenommenen Selbstwirksamkeit`, geht auf das Konzept der `Kontrollüberzeugung` zurück. „Selbstwirksamkeit ist die individuell unterschiedlich ausgeprägte Überzeugung, dass man in einer bestimmten Situation die angemessene Leistung erbringen kann. Dieses Gefühl einer Person bezüglich ihrer Fähigkeiten beeinflusst ihre Wahrnehmung, ihre Motivation und ihre Leistung auf vielerlei Weise“ (ZIMBARDO/GERRIG 2003, 543). Fehlt einer Person diese Überzeugung, so wird sie eine bestimmte Handlung nicht in Angriff nehmen, obwohl sie objektiv die Fähigkeit dazu besitzt. Die situationsspezifische, subjektiv wahrgenommene Selbstwirksamkeit hat nicht nur Einfluss auf die Entwicklung einer bestimmten Absicht, etwas zu tun, sondern auch auf das Verhalten innerhalb der Handlung selbst. Die Ausdauer bei einer Handlung wird umso größer sein, je stärker die handelnde Person von der Durchführbarkeit eben dieser überzeugt ist. Personen, die in einer bestimmten Situation eine hohe Selbstwirksamkeit empfinden, betrachten schwierige Aufgaben als Herausforderung, die gemeistert werden kann und nicht als Problem, das es zu umgehen gilt. Auch wenn das Maß der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit im Wesentlichen von den persönlichen Erfahrungen der Person bestimmt wird, ist in erster Linie der Glaube daran ausschlaggebend, Handlungen, die zum Meistern einer bestimmten Situation notwendig sind, planen und ausführen zu können. Selbstwirksamkeitsglaube beeinflusst dabei, wie Menschen denken, fühlen, sich selbst motivieren und handeln. Die Beurteilung der eigenen Selbstwirksamkeit wird

neben der Wahrnehmung der eigenen Leistungen (direkte Erfahrung) durch weitere Faktoren beeinflusst: durch die Beobachtung der Leistung anderer (stellvertretende Erfahrung), durch übernommene oder selbst erarbeitete Überzeugungen und durch die Beobachtung der eigenen emotionalen Zustände, während wir über eine Aufgabe nachdenken bzw. sie zu lösen versuchen. Dabei betrachtet BANDURA die direkte Erfahrung (mastery experience), die das eigene aktive Handeln und das Meistern schwieriger Aufgaben in den Mittelpunkt stellt, als beste Methode.

Demnach liefern bspw. Juniorfirmen (Schülerfirmen, Mini Companies) eine ideale Grundlage zur Förderung des Machbarkeitsempfindens, geht es doch hierbei explizit um die direkte Erfahrung im Sinne der 'mastery experience'.

Im Mittelpunkt einer förderlichen Beeinflussung des Machbarkeitsempfindens stehen zudem die innerhalb der Selbstbestimmungstheorie von DECI und RYAN erarbeiteten drei grundlegenden psychischen Bedürfnisse nach Kompetenz, Selbstbestimmung und sozialer Eingebundenheit, die nachfolgend weiter vertieft werden. In erster Linie geht es um die Ausrichtung von Lehrer- bzw. Ausbilderverhalten auf bestimmte Bedürfnisse des Lernenden.

Autonomieerleben – Bedürfnis, eigene Autonomie zu erleben

Bei der Selbstbestimmung geht es darum, dass das Individuum aus eigenem Antrieb, frei von äußeren und inneren Zwängen, etwas tun möchte. Es geht um das vom Individuum selbst ausgehende Engagement. Das Handeln wird überwiegend durch die eigenen Erfahrungen und Vorstellungen bestimmt. KRAPP et al. weisen darauf hin, dass Autonomie in diesem Kontext nicht mit dem Streben nach möglichst großer Freiheit, im Sinne einer Unabhängigkeit von Beeinflussung durch andere, missverstanden werden darf. Mit Bezug auf Lehr-Lern-Situationen „ist dieses Bedürfnis stets auf das jeweils erreichte Kompetenzniveau bezogen. Eine Person wünscht nur dort Handlungsfreiheit, wo sie glaubt, die anstehenden Aufgaben mit hinreichender Wahrscheinlichkeit erfolgreich bewältigen oder die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten selbständig erwerben zu können“ (KRAPP, 1998, 194).

Kompetenzerleben – Bedürfnis, eigene Kompetenz zu erleben

Kompetent zu sein bedeutet, einer Sache gewachsen zu sein, zu wissen, dass der Erfolg in der eigenen Hand liegt und erreichbar ist. KRAPP et al. führen hierzu aus, dass sich das Individuum, mit dem Bestreben, die eigene Kompetenz erleben zu wollen, als handlungsfähig und den gegebenen und absehbaren Anforderungen gegenüber als gewachsen erleben will. Damit erhöht sich das Vertrauen in die eigene Lern- und Entwicklungsfähigkeit. Mit Bezug auf White stellen KRAPP et al. fest, dass das Erleben eigener Kompetenz eine eigenständige motivationale Kategorie darstellt, die White mit 'Wirksamkeitsmotivation' (effectance motivation) bezeichnet. Diese Sichtweise ist eng mit dem Gefühl der Selbstwirksamkeit (feeling of efficacy) verbunden, die ganz im Sinne der Alltagserfahrung davon ausgeht, dass man gerne das macht, was man auch kann.

Soziale Eingebundenheit - Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit

Mit diesem Grundbedürfnis kommt zum Ausdruck, dass der Mensch ein soziales Wesen ist, das sich zu einer Gruppe zugehörig fühlen will. Dabei werden die in den sozialen Bezugsgruppen für wichtig erachteten Werte, Ziele und Verhaltensnormen „auf dem Weg der Identifikation mehr oder weniger bewusst übernommen und allmählich in den Bestand des individuellen Selbst integriert“ (KRAPP, 1993, 200). Darüber hinaus verweist KRAPP darauf, dass das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit im Hinblick auf die Entstehung und Weiterentwicklung motivationaler Dispositionen eine teilweise anders gelagerte Funktion besitzt. „Es bildet vor allem die Grundlage oder den Ausgangspunkt für die Bereitschaft, sich einem neuen, bislang wenig vertrauten und insofern eher aversiv besetzten Tätigkeits- oder Wissensgebiet zuzuwenden. Zugleich liefert es eine Erklärung, warum sich ein Individuum mit dem jeweils erreichten Entwicklungsstand nicht zufrieden gibt“ (KRAPP, 1998, 194 f.).

4. Interesse am unternehmerischen Denken und Handeln

Bisher wurde lediglich der Rahmen beschrieben, der zu unternehmerischem Denken und Handeln beiträgt. Darüber hinaus gilt es aber auch, das Interesse an Unternehmerkompetenz. Auf die Frage was den Entrepreneur definiert, kann festgestellt werden, dass aufgrund der Heterogenität der existierenden Entrepreneure keine einheitliche Antwort gegeben werden kann. Um die unterneh-

merischen Aktivitäten abzubilden, greife ich auf die von RIPSAS (vgl. RIPSAS, 1997, 13-51) herausgearbeiteten vier Unternehmerfunktionen zurück. Diese werden um die Inhalte, die im Rahmen einer Unternehmensgründung von Bedeutung sind und wie sie KLANDT erarbeitet hat, erweitert.

- Übernahme von Risiko bzw. Ungewissheit
- Innovationen am Markt durchsetzen
- Entdeckung von Arbitragen
- Koordination von Ressourcen
- Gründen eines Unternehmens

Definiert wird ein Entrepreneur dadurch, dass er durch die Gründung eines Unternehmens Marktchancen nutzt. Genau dieser Gegenstandsbereich wird bspw. mit der Durchführung einer Juniorfirma aufgegriffen. Durch Betrieb einer solchen Juniorfirma werden die Teilnehmer im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung dann mit den identifizierten `Kerntätigkeiten` des Unternehmers konfrontiert. Ziel einer Sensibilisierung für unternehmerisches Denken und Handeln ist demnach die Förderung des Interesses an einer eigenen Unternehmensgründung und Unternehmensführung.

5. Modell zur Entrepreneurship Education

Abschließend soll auf die theoretische Grundlage im Rahmen des Leonardo da Vinci Projekts DESIRE verwiesen werden. Anhand der Abb. 2 soll deutlich werden, dass die zuvor dargelegten Überlegungen Bestandteil einer ganzheitlichen Betrachtung des Gründungsprozesses sind. Die Überlegungen zur Förderung der Wünschbarkeit und Machbarkeit beziehen sich in diesem Kontext auf die Phase der Sensibilisierung. Sie müssen aber für die übrigen vier angedeuteten Phasen ebenfalls beantwortet werden.

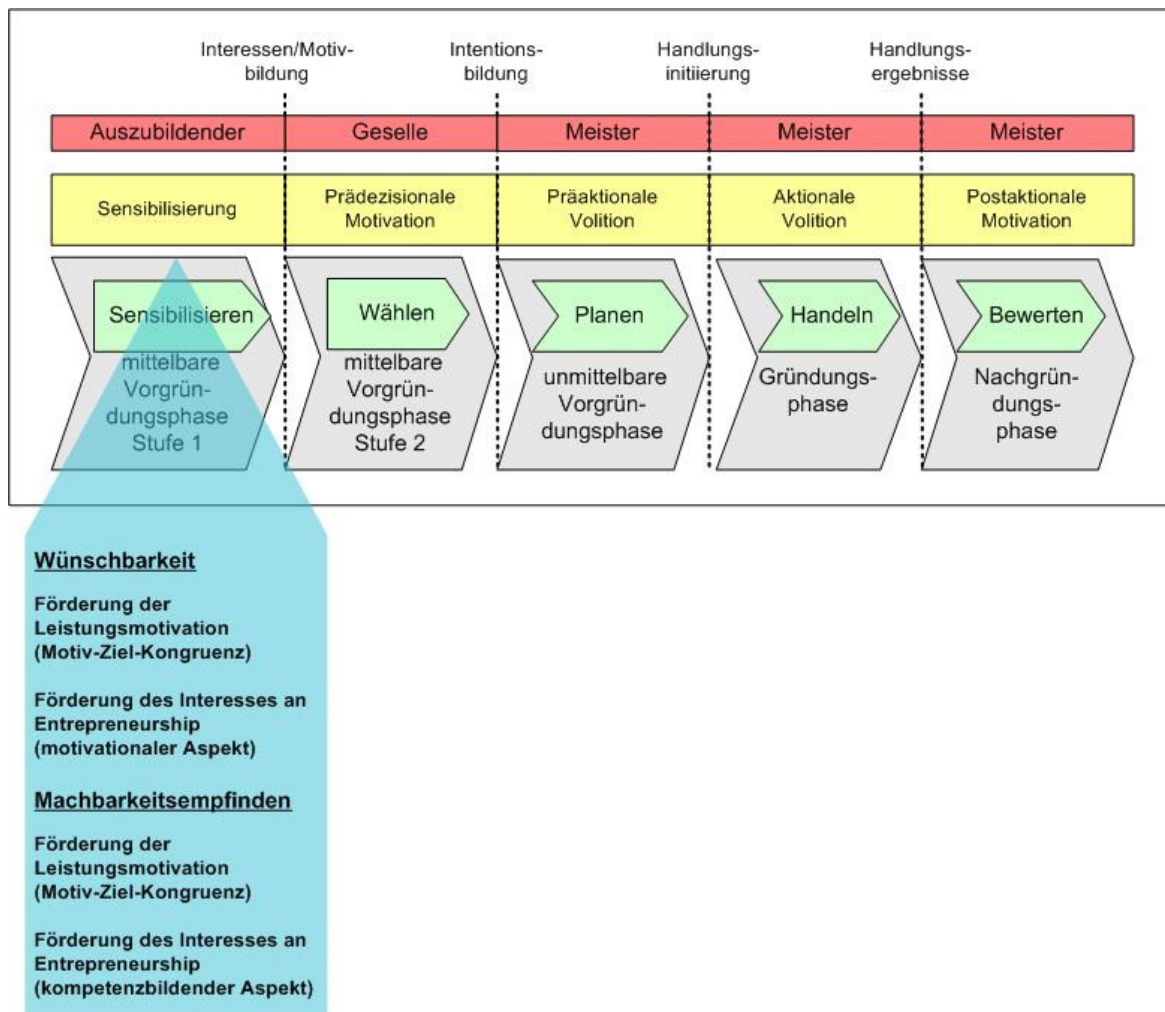


Abb.2: Modell einer langfristigen Entrepreneurship Education am Beispiel Handwerk

Zusammenfassend sollte in diesem Beitrag gezeigt werden, welche Rolle verhaltentheoretische Aspekte bei der Förderung des Interesses an unternehmerischem Denken und Handeln spielen, und dass Ansätze zur Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns u. a. stärker auf die Förderung der Leistungsmotivation ausgerichtet werden sollten.

Weitere Informationen zum DESIRE-Projekt: www.desire-project.org

Literaturhinweise

- BANDURA, A. (1995): Self-efficacy in Changing Societies. Cambridge.
- DECI, E. L./RYAN, R. M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik, 39. Jg., 223-238.
- DELMAR, F. (2000): The psychology of the entrepreneur. In: CARTER, S./JONES-EVANS, D. (Hrsg.): Enterprise and small Business. Principles, Practice and Policy. Essex. 132-154.
- EULER, D./HAHN, A. (2004): Wirtschaftsdidaktik. Bern.
- GOLLWITZER, P. M. (1991): Bewußtseinslagen in verschiedenen Handlungsphasen. Göttingen.
- HECKHAUSEN, H. (1989): Motivation und Handeln. Berlin, Heidelberg, New York.
- HEKMAN, B. (2006): Entrepreneurship Education in Europa. Entwicklung einer berufs- und wirtschaftspädagogischen Empfehlung zur Förderung von Gründungskompetenz im Handwerk mit dem Schwerpunkt Erstausbildung. Online: <http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2006/1744> (31.05.2006).
- KLANDT, H. (1984): Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes. Bergisch Gladbach.
- KLANDT, H. (1999): Gründungsmanagement. Der integrierte Unternehmensplan. München, Wien.
- KRAPP, A. (1993): Die Psychologie der Lernmotivation. Perspektiven der Forschung und Probleme ihrer pädagogischen Rezeption. In: Zeitschrift für Pädagogik, 39. Jg., 187-206.
- KRAPP, A. (1998): Entwicklung und Förderung von Interessen im Unterricht. In: Psychologie in Erziehung und Unterricht, 44. Jg., 185-201.
- KRUEGER, N. F. JR./ REILLY, M. D./ CARSRUD, A. L. (2000): Competing Models of Entrepreneurial Intentions. In: Journal of Business Venturing, 15. Jg., 411-432.
- McCLELLAND, D. C. (1966): Die Leistungsgesellschaft. Stuttgart, Berlin, Köln.
- PRENZEL, M./DRECHSEL, B. (1996): Ein Jahr kaufmännische Erstausbildung. Veränderungen in Lernmotivation und Interesse. In: Unterrichtswissenschaft. Zeitschrift für Lernforschung, 3. Jg., 217-234.
- PUCA, R. M./LANGENS, T. A. (2002): Kapitel 2a: Motivation. In: MÜSSELER, J./PRINZ, W. (Hrsg.): Allgemeine Psychologie. Heidelberg, Berlin. 224-269.
- RHEINBERG, F. (2002): Leistungsmotivation. In: SELG, H./ ULICH, D. (Hrsg.): Motivation. Stuttgart. 61-101.
- RIPSAS, S. (1998): Elemente der Entrepreneurship Education. In: FALTIN, G./RIPSAS, S./ZIMMER, J. (Hrsg.): Entrepreneurship - Wie aus Ideen Unternehmen werden. München. 217-233.
- ZIMBARDO, P. G./GERRIG, R. J. (2003): Psychologie. Berlin, Heidelberg

Unternehmerisches Denken und Handeln in der REWE-Group

Ulrich Schulte

REWE Group



Die REWE-Group mit rd. 42 Mrd. Euro Jahresumsatz stellt sich als international ausgerichtetes Unternehmen mit einem klaren Bekenntnis zur Genossenschaft dar. Die Kerngeschäftsfelder sind „Handel“ und „Touristik“. Insgesamt beschäftigt die REWE-Group in 14 Ländern rd. 260.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und betreibt rd. 12.000 Märkte.

In Deutschland werden ca. 9.000 Märkte betrieben und ca. 178.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowohl in den Märkten wie auch in den Verwaltungseinheiten beschäftigt.

Wichtiger Bestandteil der REWE-Group sind die selbstständigen Kaufleute. Ca. 2.500 Märkte werden von unseren Kaufleuten sehr erfolgreich und mit großem Engagement geführt.

Einen besonderen Stellenwert nimmt die Ausbildung von Auszubildenden ein. International werden zurzeit rd. 8.500 und davon in Deutschland rd. 6.900 Auszubildende in den unterschiedlichsten Ausbildungsberufen ausgebildet. Die Ausbildung erfolgt in den verschiedensten Geschäftsfeldern sowohl in den Zentraleinheiten wie auch in unseren Märkten.

Ein wesentliches Ziel unserer Unternehmensgruppe ist es, den Auszubildenden eine qualifizierte Ausbildung zu bieten und mit diesen Auszubildenden die REWE-Group auch zukünftig als erfolgreiches Unternehmen weiter zu entwickeln. Neben der fachlichen Qualifikation steht für uns auch das eigenverantwortliche Denken und Handeln im Fokus. In unseren Auszubildenden von heute sehen wir die Führungskräfte von morgen. Ob sie in unseren Zentralverwaltungen, in unseren Filialbereichen oder bei unseren selbstständigen Kaufleuten tätig sind, in allen Bereichen ist selbstständiges, eigenverantwortliches und unternehmerisches Denken und Handeln eine Kernkompetenz, um erfolgreich die zukünftigen Aufgaben bewältigen zu können.

Als Beispiel soll an dieser Stelle die Entwicklung von Auszubildenden in unseren Einzelhandelsbetrieben genannt werden. Auf Basis einer qualifizierten Ausbildung fördern und entwickeln wir unsere Nachwuchskräfte über mehrere Jahre hinweg durch entsprechende Entwicklungsmaßnahmen hin zu Assistenten/Assistentinnen, zu Marktmanagern/Marktmanagerinnen und zum/zur selbstständigen REWE-Kaufmann/-frau.

In jeder Aufgabenstellung und Funktion ist vor Ort ein hohes Maß an Flexibilität, Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenz als Bestandteil unternehmerischen Denkens und Handelns gefragt. Sie sollten daher bereits in der Ausbildung vermittelt und gelebt werden. Dies gilt nach unserem Verständnis nicht nur für die ausbildenden Betriebe sondern auch für die allgemein bildenden und natürlich die berufsbildenden Schulen.

Gemeinsam – Schule, Betrieb und Politik – sollten daher geeignete Mittel und Maßnahmen initiiert und umgesetzt werden, um die jungen Menschen bestmöglich auf die zukünftigen Herausforderungen in unserer Arbeitswelt vorzubereiten und ihnen die Sicherheit zu geben, diese erfolgreich bewältigen zu können.


Seminare für Auszubildende

Jens Steinbeck

Max Bahr GmbH & Co. KG


Das Unternehmen Max Bahr ist ein Baumarktbetreiber mit derzeit 80 Niederlassungen. Dort sind 4.400 Mitarbeiter, darunter 240 Auszubildende, beschäftigt.

Unternehmerisches Denken und Handeln in der Ausbildung
240 Auszubildende
2005:
86 Auszubildende im 1. Lehrjahr
davon 79 Kaufleute im Einzelhandel



Die Auszubildenden werden gleich zu Beginn ihrer Ausbildung im Baumarkt zu einem dreitägigen Seminar eingeladen, in dem die Grundlagen der Kundenorientierung und die Zusammenhänge der Warenwirtschaft erarbeitet werden. Ziel ist es, den Start im Verkauf zu erleichtern und den Überblick über die grundlegenden Geschäftsgedanken zu vermitteln sowie eine Bindung an das Unternehmen zu verankern. Dabei werden die Kundenzufriedenheit und die kaufmännischen Grundbegriffe wie Nutzen und Handelsspanne im Seminar behandelt.

Unternehmerisches Denken und Handeln in der Ausbildung
Einführungsseminar für 86 Auszubildende
4 Tage in der Jugendherberge Mirow
Ziele
<ul style="list-style-type: none">▪ Orientierung in der Ausbildung▪ Kennenlernen▪ Unternehmensbindung



Während des zweiten Ausbildungsmonats findet ein weiteres Einführungsseminar für alle neuen Auszubildenden eines Ausbildungsjahrganges statt. Während vier Tagen in einer Jugendherberge in der mecklenburgischen Seenplatte werden sowohl Ausbildungsinhalte vermittelt als auch gemeinsame Freizeitaktivitäten in der Gruppe zum Kennenlernen und Zusammenfinden durchgeführt. Ziel ist wiederum die Erleichterung des Ausbildungsstarts und die Bindung an das Unternehmen sowie die Unternehmenskultur

Innerhalb der Veranstaltung stellt einer der Geschäftsführer die Unternehmensgeschichte in einem Beamervortrag dar und beantwortet Fragen der Auszubildende zum Unternehmen und zur Unternehmenspolitik. An dieser Stelle kommen durch die Auszubildende immer wieder Themen wie die Werbung, Standortpolitik, Personal und die Einrichtung der Baumärkte zur Sprache, die dann diskutiert werden.

Die Identifizierung mit dem Unternehmen Max Bahr, das Kennenlernen der Unternehmensphilosophie und -strategie sowie der Auf- und Ausbau von Sozialkompetenzen, wie Team- und Kommunikationsfähigkeit, sind zentrale Beiträge der Seminare zur Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln.

Online-Planspiel

Rolf Hempel

DaimlerChrysler AG

Das neue Online-Planspiel der DaimlerChrysler AG Vertriebsorganisation Deutschland (DCVD) „TopSim Car“ für Auszubildende, welches den Niederlassungen und den Vertriebs- und Servicepartnern der DaimlerChrysler AG angeboten wird, bietet den Auszubildenden die Möglichkeit über einen längeren Zeitraum unternehmerisches Denken zu erleben und als Unternehmer zu agieren.

Dabei werden unternehmerisches Denken und Handeln unter typischen Rahmenbedingungen des Automobilvertriebs gefördert und der hohe Wiedererkennungswert der Realität macht dieses Planspiel für die Teilnehmer besonders wertvoll.




Das Planspiel ist besonders erfolgreich, wenn unternehmerisches Denken und soziales Lernen verknüpft werden sollen. Das bedeutet:

- Stärkung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz der kaufmännischen und technischen Auszubildenden
- Förderung von Eigenverantwortung, Teamgeist und Kreativität
- Lernen, wie sich aus komplexen Kennzahlen strategische Entscheidungen ableiten
- Know-how-Austausch zwischen kaufmännischen und technischen Auszubildenden durch ein gemeinsames Ziel

Den Erfolg des Planspiels bestimmen zahlreiche Faktoren:

Zum einen sollen die Teams aus drei bis fünf Auszubildenden im zweiten oder dritten Ausbildungsjahr (eine Mischung kaufmännisch/technisch hat sich bewährt) ihr Autohaus in einem Markt mit bis zu vier Wettbewerbern führen. Die Anzahl der Märkte richtet sich nach der Anzahl angemeldeter Teams. Zum anderen muss, wer bei „TopSim Car“ erfolgreich sein will, folgende Faktoren kennen und berücksichtigen:


- unterschiedliche Absatzziele bei den verschiedenen Baureihen
- Rabatte und Kulanz bei einzelnen Baureihen
- optimale Mitarbeiterkapazität im Service und Verkauf
- ausreichende Qualifizierung der Mitarbeiter
- Kundenzufriedenheit
- Werkstattauslastung und Wartezeiten
- vorausschauende Planung des Geschäfts mit Gebrauchtfahrzeugen
- vorausschauende Investitionen



Workshop
„Unternehmerisches Denken und Handeln in der Ausbildung“

DAIMLERCHRYSLER

TopSim Car - Teamarbeit



Fahrzeugverkauf

- Welche Veränderungen am Markt sind der Wirtschaftsprognose zu entnehmen?
- Welche Absatzzahlen können zu welchen Nettopreisen (d.h. nach Rabatten) in den jeweiligen Fahrzeugsegmenten erzielt werden?
- ...

Service

- Mit welchem Absatz an Zubehör rechnen Sie und welche absatzpolitischen Maßnahmen halten Sie dabei für notwendig?
- Welchen Preis möchten Sie für einen Arbeitswert verlangen?
- ...

Investitionen, Planung und Finanzen

- Sind Ihre Investitionen ausreichend für die angestrebte Qualität Ihrer Verkaufsräume, des Service- und des Verwaltungsbereichs?
- Verfügen Sie über ausreichend Liquidität zur Finanzierung der Investitionen und des operativen Geschäfts?
- ...

Des Weiteren ist neben dem erfolgreichen Arbeiten mit Kennzahlen auch die Kreativität der Planspielteilnehmer gefordert, die sie im Laufe des Spiels durch Sonderaufgaben zu Marketingaktivitäten und der Förderung von Kundenzufriedenheit unter Beweis stellen können. Neben der Unternehmerischen Kompetenz wird auch die Sozialkompetenz gefördert.

Um die Aufgaben in der vorgegebenen Zeit (eine Periode = eine Woche Spieldauer = ein Geschäftsjahr) erfolgreich zu bewältigen, muss das Planspielteam gut zusammenarbeiten. Nicht nur das „Was“ der Planzahlen ist wichtig – das „Wie“ der Entscheidungsfindung im Team spielt ebenfalls eine zentrale Rolle.

- Wer übernimmt die Führung?
- Wie können Aufgaben den Kompetenzen entsprechend verteilt und wieder zusammengeführt werden?
- Wie wird ein Konsens erreicht?
- Wie wird mit Erfolg und Misserfolg umgegangen?
- Werden alle mit einbezogen?

Um das Planspiel erfolgreich zu gestalten, ist der/die AusbilderIn als Prozessbegleiter unersetzlich. Daraus ergibt sich, dass sich der Ausbilder regelmäßig über den Prozess informiert und die Wahrnehmung der Teilnehmer auch auf das Lernen voneinander und miteinander fokussiert. Ein Zwischenbilanz- und ein Abschlussgespräch sind entscheidende Erfolgsfaktoren, um die Nachhaltigkeit des Erlernten zu sichern. Auch dieses Onlineplanspiel geht nicht ohne Menschen, da es für Menschen und ihr Lernen entwickelt wurde.

Projektwoche in der Berufsschule

Bernd Valjeur

Joseph-DuMont-Berufskolleg Köln

Am Joseph-DuMont-Berufskolleg in Köln werden zwischen 120 und 140 Auszubildende des Buchhandels unterrichtet. Diese Auszubildenden werden im Dezember aufgrund des Weihnachtsgeschäftes vom Berufsschulunterricht freigestellt. Als Kompensation für diesen Unterrichtsausfall findet jährlich eine Projektwoche oder Fortbildungswoche statt, in der die Auszubildenden aller Jahrgangsstufen ganztägig die Berufsschule besuchen.

Das Thema der Projektwoche des Jahres 2004 lautete **Gründung einer Sortimentsbuchhandlung**. Das Konzept sah vor, dass die Auszubildenden Unternehmenskonzepte mit Businessplänen und Sortimentsplanungen entwickeln.

Es standen drei Exposees konkreter Ladenlokale an unterschiedlichen Standorten im Stadtgebiet von Köln zur Verfügung. Die Auszubildenden wurden in sechs Gruppen eingeteilt, gemischt aus verschiedenen Klassen und Jahrgangsstufen. Jeweils zwei Gruppen mussten ein Konzept für denselben Standort in Konkurrenz erarbeiten. Für diese Erarbeitung konnten sie schulexterne Experten als Berater bzw. Informanten in Anspruch nehmen, die während dieser Woche in der Schule zu Gast waren.

Unterstützung durch externe Experten

Institution / Firma	Beitrag
IHK Köln, Geschäftsbereich Standortpolitik, Unternehmensförderung, Handel und Verkehr	Vortrag: Existenzgründung im Buchhandel, Informationsbroschüre
Firma Wilhelm Kreft GmbH, Ladenbau, Wedemark	Vortrag und individuelle Beratung der Gruppen bei der optimalen Ausnutzung der vorgegebenen Ladenlokale und deren Einrichtung
Konzeption GmbH, Unternehmensberatung Buchhandel, München	Unterstützung der Gruppen bei der Erstellung der Investitions-, Umsatz-, Rentabilitäts- und Liquiditätspläne, Beurteilung der Gründungskonzepte
KNV Barsortiment (Buchgroßhandlung), Köln	Beratung bei der Sortimentsgestaltung, Beurteilung der Gründungskonzepte
Gründungcenter der Sparkasse Köln Bonn	Vortrag: Finanzierungshilfen öffentliche Hand und Banken

Am Ende der Projektwoche wurden die Ergebnisse der einzelnen Gruppen von Unternehmensberaterinnen aus der Buchhandelsbranche beurteilt und im Plenum allen beteiligten Gruppen präsentiert.

Projektauftrag und Ablauf der einzelnen Projektstage

Ausgangslage

Zwei gelernte BuchhändlerInnen wollen sich selbstständig machen und gemeinsam eine Buchhandlung gründen.

Neben viel Enthusiasmus und guten Kenntnissen der Buchhandelspraxis stehen jeder bzw. jedem der beiden 25.000 € als Startkapital zur Verfügung, also insgesamt 50.000 €.

Einen Standort für ihre Buchhandlung haben sie sich „ausgesucht“. Standortinformationen der BBE-Handelsberatung liegen ihnen vor.

Erster Projekttag (Montag)

1. Vortrag der IHK Köln: Existenzgründung im Buchhandel
2. Gruppeneinteilung und Standortverlosung
3. Vor-Ort-Erkundung des Standortes mit folgendem Arbeitsauftrag:
 - Versetzen Sie sich als Gruppe in die Position dieser beiden GründerInnen.
 - Erkunden Sie Ihren „ausgewählten“ Standort, entwickeln Sie vor dem Hintergrund dieses Standortes eine Gründungsidee (Betriebstyp, Betriebsprofil) und entwerfen Sie ein Konzept zur Realisierung dieser Idee.
 - Überlegen Sie vorab, welche Informationen Sie am Standort sammeln möchten.
 - Hilfestellung finden Sie unter www.handelswissen.de.
 - Zeitvorgabe: bis heute 16.30 Uhr

Zweiter Projekttag (Dienstag)

Arbeitsauftrag: Konkretisieren Sie das am Vortag entworfene Gründungskonzept. Dabei sollten Ihre Planungsüberlegungen mindestens in folgenden Punkten detailliert ausgearbeitet werden:

- Investitionsplan (Ausstattung/Sortiment)
- Umsatzplan
- betrieblicher Kostenplan
- Kostenplan für die private Lebenshaltung
- Marketing-Konzept (für die Anfangsphase)
- Finanzierungsquellen
- Zeitvorgabe: bis Mittwoch 13:30 Uhr

Als Informanten standen den Auszubildenden zur Verfügung

- ein Mitarbeiter eines führenden deutschen Ladenbauunternehmens für den Buchhandel
- drei Unternehmensberaterinnen aus der Buchhandelsbranche

Dritter Projekttag (Mittwoch)

1. Vortrag eines Mitarbeiters des Gründungscenters der Sparkasse Köln Bonn: Finanzierungshilfen der öffentlichen Hand und der Banken
2. Arbeitsauftrag: Überprüfen Sie Ihre bisherigen Ausarbeitungen hinsichtlich ihrer Finanzierbarkeit (Vortrag der Sparkasse Köln Bonn, Materialienordner) und korrigieren Sie diese gegebenenfalls.

Vierter Projekttag (Donnerstag)

Arbeitsauftrag

- Stellen Sie Ihr Konzept als Grundlage für die Beratungsgespräche mit den Betriebsberaterinnen zusammen.
- Stellen Sie danach Ihr Gründungskonzept so zusammen, dass das Material vervielfältigt und an Ihre MitschülerInnen verteilt werden kann.
- Bereiten Sie die Präsentation Ihres Konzeptes am Freitag im Plenum vor.

Im Anschluss an den ersten Teil des Arbeitsauftrages fanden gruppenweise die Beurteilungsgespräche mit den Betriebsberaterinnen über die erarbeiteten Konzepte statt.

Fünfter Projekttag (Freitag)

1. Präsentation der Gründungskonzepte im Plenum
2. Evaluation der Projektwoche

Beurteilungen seitens der Auszubildenden

Die Aussage trifft	völlig zu	eher zu	eher nicht zu	gar nicht zu	weiß nicht
Wie genau treffen die folgenden Aussagen auf die Projektwoche „Gründung einer Buchhandlung“ zu?					
I. Input					
1. Die Projektwoche war gut vorbereitet.	35	33			1
2. Die zur Verfügung gestellten Materialien waren verständlich und als Arbeitsgrundlage geeignet.	13	38	16	1	1
3. Die Vorträge waren interessant und informativ.	24	43	1		1
4. Die externen Berater waren kompetent und haben wesentlich zum Erfolg der Projektwoche beigetragen.	13	53			3
5. Das Lehrerteam konnte uns bei Fragen und Problemen weiterhelfen.	46	21		1	1
II. Teamarbeit					
1. In unserer Gruppe wurde überwiegend konzentriert und zielgerichtet gearbeitet.	35	32	2		
2. Wir konnten uns problemlos über die weitere Vorgehensweise einigen.	31	35	3		
3. Wir hatten keine Schwierigkeiten, Aufgaben untereinander aufzuteilen.	45	20	3	1	
4. Die Arbeitsaufträge waren allen Gruppenmitgliedern sofort klar.	14	32	20	1	2
5. Die vorgegebene Zeit war ausreichend bemessen.	17	29	12	9	2
6. Meine eigene Mitarbeit hat spürbar zum Gruppenergebnis beigetragen.	16	33	12	5	3
7. Alle Gruppenmitglieder haben sich an der Projektarbeit beteiligt.	27	28	11	2	1
III. Beurteilung von Lernprozess und Ergebnis					
1. Ich bin mit dem Gründungskonzept meiner Gruppe zufrieden.	49	19	1		
2. Es war ein zusätzlicher Lerneffekt, das Konzept zuerst selbstständig zu planen und erst dann überprüfen zu lassen.	35	21	8	3	2
3. Ich habe gelernt, welche Überlegungen anzustellen und welche Entscheidungen zu treffen sind.	37	27	4	1	
4. Ich habe erfahren, welche Probleme auch bei einem sorgfältig durchdachten Konzept noch auftreten können.	43	23	3		
5. Die Präsentationen der anderen Gruppen fand ich interessant.	30	27	10		2
6. Während der Präsentation habe ich Gesichtspunkte erfahren, die wir in unserem Team nicht bedacht hatten.	19	20	23	5	2
IV. Gesamtbeurteilung					
1. Insgesamt bin ich mit der Durchführung und dem Ergebnis der Projektwoche zufrieden.	33	32	4		
2. Das Thema ist für eine Projektwoche geeignet.	54	9	6		

FanShop als Lerninsel / Juniorfirma

Elisabeth Wiles-Hahne

ThyssenKrupp Nirosta GmbH

Die ThyssenKrupp Nirosta GmbH bildet in der kaufmännischen Berufsbildung zwischen 20 und 30 Auszubildende in zurzeit vier verschiedenen Ausbildungsberufen aus mit dem Ziel, handlungskompetente kaufmännische Nachwuchskräfte bereitzustellen.



Durch die Beschleunigung der Halbwertszeit des beruflichen Wissens tritt die Bedeutung der Fachkompetenz immer mehr zurück. Beispielsweise wird die Fachkompetenz der Mitarbeiter durch den flächendeckenden Einsatz verschiedener SAP-Anwendungen ersetzt (z. B. Entgeltabrechnung im Personalbereich). Die drei anderen Kompetenzbereiche, die zusammen mit der Fachkompetenz die Handlungsfähigkeit unserer Mitarbeiter ausmachen, nehmen dagegen an Bedeutung zu. Die Methoden-, Sozial- und Individualkompetenzen müssen möglichst ausgewogen vorhanden sein, damit der Mitarbeiter eine Stelle ausfüllen kann.

Inhalte der Ausbildungsordnungen und Ausbildungsabschlussprüfungen beziehen sich weitgehend auf Kenntnisse und Fertigkeiten – also auf die Fachkompetenz. Aus Sicht der Praxis ist daher die Vermittlung zusätzlicher Qualifikationen unerlässlich. In unserem Unternehmen können daher die kaufmännischen Auszubildenden den Europäischen Computerführerschein (ECDL), das Zertifikat Geschäftsendglish der Londoner IHK (LCCI) und andere betrieblich erwünschte Qualifikationen erlangen.

Die Analyse von Anforderungsprofilen an den zukünftigen Sachbearbeiter zeigt deutlich, dass die Fachkompetenz mehr oder weniger gleichgewichtig mit den anderen Kompetenzbereichen ist. Die schwierige Frage ist in diesem Zusammenhang: Wie können wir schon während der Ausbildung die erforderlichen Qualifikationen fördern?

Der Schlüssel zur erweiterten Handlungskompetenz ist im organisatorisch/methodischen Ansatz zu suchen. Alle Kompetenzbereiche außerhalb der Fachkompetenz lassen keine ausbilderzentrierte Vermittlung zu – sie werden bei uns durch Projektorientierung und Selbststeuerung gefördert. Eines unserer wichtigsten Projekte in diesem Zusammenhang ist der FanShop.

Der Nirosta-FanShop ist ein Projekt der kaufmännischen Berufsbildung, in dem Auszubildende ganzheitliche Geschäftsprozesse selbst gesteuert gestalten können. Ziel ist es, Edelstahlartikel mit Gewinn zu vermarkten und die Identifikation mit dem Produkt des Unternehmens (Edelstahl) zu erhöhen. Die Artikel werden sowohl über die Ladentheke als auch im Versandhandel verkauft. Kunden sind Mitarbeiter und deren Familien; außerdem werden auch externe Kunden beliefert. Verkauft wird gegen Barzahlung, auf Ziel, gegen Kostenstellenverrechnung und im Konzernlastschriftverfahren. Alle anfallenden Arbeiten werden selbst gesteuert erledigt: Von der Marktrecherche zur Ermittlung eines neuen Lieferanten über den direkten Kundenkontakt bis hin zum Umgang mit Störungen bei der Erfüllung von Kaufverträgen lernen Auszubildende in konkreten Situationen.

Der FanShop als Lerninsel

- **Einbettung in Unternehmensprozesse der Nirosta**
- **Eigenständigkeit bei**
 - **Produktauswahl**
 - **Einkauf**
 - **Preiskalkulation**
 - **Lagerwirtschaft**
 - **Marketing und Verkauf**
 - **Kassenführung**
 - **Organisation und Verwaltung des FanShops**
 - **Umgang mit Störungen bei der Kaufvertragserfüllung**
- **Berichterstattung an den Beirat**

Ein Unternehmen von ThyssenKrupp Stainless ThyssenKrupp Nirosta PS-E/Kaufmännische Berufsbildung 

ThyssenKrupp

Die Rolle des Auszubildenden und des Ausbilders haben sich so grundlegend gewandelt. Der Auszubildende übernimmt Verantwortung für den Lernfortschritt und benötigt ein hohes Maß an Selbst- und Zeitmanagement. Der Ausbilder fungiert als „Visionär“ und Coach. Er muss mit dem Auszubildenden Ziele vereinbaren, den Rahmen für die Umsetzung schaffen, und vor allem Feedbackgespräche mit Auszubildenden führen. Der Nachbereitung von Lernprozessen kommt hierbei eine ganz besondere Bedeutung zu.

Das unternehmerische Denken und Handeln mit all seinen Risiken und Chancen wird einerseits auf diese Weise „vorgelebt“ und andererseits kann es in der Ausbildung so optimal gefördert werden. Letztlich spricht das Ergebnis im Geschäftsbericht eine deutliche Sprache: Der Auftragseingang, der Umsatz und nicht zuletzt die Gewinne geben die Rückmeldung über den unternehmerischen Erfolg.

NRW-Pilotprojekt im Einzelhandel

Uta-Maria Schneppe

Schneppe Beratung und Training

Ausgangssituation

Im Rahmen der Neuordnung der Berufe im Einzelhandel ist es gelungen, den Gedanken der unternehmerischen Selbstständigkeit im Sinne des Entrepreneurships zu berücksichtigen und einen Wahlbaustein „Grundlagen unternehmerischer Selbstständigkeit“ im dritten Ausbildungsjahr zu etablieren. Gegen den Willen der Sozialpartner entschieden sich die Verordnungsgeber das Thema als freiwillige Zusatzqualifikation zu integrieren. Auf die Initiative einiger Berufsschulen und Betriebe in NRW entschied sich das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein Westfalen im Rahmen eines Pilotprojekts die Konkretisierung der bereits formulieren Lernziele des Wahlbausteins zu fördern. So startete das Projekt am 1. April 2005 mit dem Ziel, zertifizierbare und transferfähige Materialien zur Vermittlung des Wahlbausteins „Grundlagen unternehmerischer Selbstständigkeit“ zu erarbeiten.

Das Projekt

- Projektziel:
Erarbeitung von transferfähigen Materialien zur Vermittlung des Wahlbausteins „Grundlagen unternehmerischer Selbstständigkeit“ in zertifizierbarer Form
- Arbeit an drei Standorten in enger Kooperation der Lernorte Schule und Betrieb
- Koordination in einer übergeordneten Steuerungsgruppe

Projektbeteiligte

An drei Standorten in NRW konnten Berufskollegs und ihre LehrerInnen zur Mitarbeit und Erprobung gewonnen werden: in Dortmund beteiligt sich das Karl-Schiller-Berufskolleg, in Köln das Berufskolleg an der Lindenstraße und in Recklinghausen das Kuniberg-Berufskolleg. Auf der betrieblichen Seite unterstützen Ausbilder und Personalverantwortliche der Konzerne Edeka, Metro und REWE sowie das Bildungszentrum des Handels in Recklinghausen und Vertreter der örtlichen Einzelhandelsverbände das Projekt. Koordinierende Aufgaben und die fachliche Begleitung übernahm die Autorin. Das Projekt ist angesiedelt in der Abteilung Arbeit, Referat Berufliche Bildung des Ministeriums und wird aus ESF-Mitteln gefördert.

Arbeit im Projekt

An den drei Standorten der Berufskollegs wurde in Kooperation der Betriebspraktiker bzw. Vertreter der Verbände mit den BerufsschullehrerInnen an Konzepten zur Vermittlung der Lerninhalte des Bausteins gearbeitet. Dabei setzten die Arbeitsgruppen unterschiedliche Schwerpunkte und kamen so auch zu unterschiedlichen Lösungsansätzen. Die Ergebnisse wurden von einer Steuerungsgruppe koordiniert und im Rahmen eine Fachtagung im Februar 2006 erstmals präsentiert. Zu den einzelnen Vorschlägen:

Recklinghausen – Kompetenzcheck für SchülerInnen

In Recklinghausen entstand die Idee, Merkmale für erfolgreiches Unternehmertum im Rahmen eines Kompetenzchecks für SchülerInnen einschätzbar zu machen. Unterstützt durch die Mitarbeiter des Bildungszentrums des Handels entstand ein Testverfahren, das einen Persönlichkeitstest und Assessmentcenter-Methoden kombiniert und erstmals zu Ende des Schuljahrs 2005/2006 mit den Schülern der Mittelstufe im Rahmen einer Projektwoche des Kuniberg-Berufskollegs zum Thema „Selbstständigkeit – bist du unternehmenslustig?“ erfolgreich durchgeführt wurde. Flankierend fanden am Projektendtag ein Workshop zum Thema „Businessplanerstellung“ und der Besuch des Go! to school Trucks großen Anklang.

Die Erfahrungen der LehrerInnen und SchülerInnen waren durchweg positiv, die Ergebnisse werden derzeit evaluiert.

Dortmund – einjährige Projektklasse

Im Karl-Schiller-Berufskolleg startet im Schuljahr 2006/2007 eine Pilotklasse, die im Rahmen des regulären Unterrichts alle Themen unter dem unternehmerischen Blickwinkel betrachtet und darüber hinaus im Differenzierungsbereich den Wahlbaustein „Grundlagen unternehmerischer Selbstständigkeit“ vermittelt. In Kooperation mit dem Einzelhandelsverband vor Ort sind für das laufende Schuljahr Gespräche mit Experten zu wesentlichen Fragen der Unternehmensgründung und Exkursionen geplant. Gestartet wird im September mit einem Besuch des Go! to school Trucks und einem Workshop zum Thema „Businessplanerstellung“.

Für die Pilotklasse gab es großes Interesse und mehr Anmeldungen, als berücksichtigt werden konnten. Erst durch ein Auswahlverfahren konnte die Klassenbildung vorgenommen werden, das deutet auf ein großes Interesse der Auszubildenden für den Wahlbaustein hin.

Köln – Planspielentwicklung

In Köln entstand die Idee, unterrichtsbegleitend im Schuljahr 2006/2007 ein Planspiel einzusetzen und die SchülerInnen in die Lage zu versetzen, die unternehmerische Wirklichkeit simulativ zu erfahren. Dabei soll das Planspiel zunächst auf einem sehr einfachen Niveau starten und zum Schluss die unternehmerische Selbstständigkeit und das Agieren am Markt über einen gewissen Zeitraum abbilden. In Kooperation mit dem Planspielhersteller Topsim/TERTIA Edusoft wird an einem entsprechenden Planspiel gearbeitet, das dann so in den regulären Unterricht und in die Vermittlung des Wahlbausteins eingebaut werden kann, dass die theoretischen Lerninhalte direkt praktisch nachvollzogen werden können.

An allen drei Standorten sind flankierend Maßnahmen der Betriebe zur Unterstützung der schulischen Aktivitäten geplant, um die Lernortkooperation vor Ort zu stärken bzw. zu beleben.

Ausblick

Die Umsetzung der erarbeiteten Ansätze wird im Schuljahr 2006/2007 erfolgen. Parallel soll die Evaluierung der Umsetzung betrieben, die Erarbeitung von transferfähigen Modulen zur Vermittlung des Wahlbausteins vorangetrieben und die Zertifizierungsfrage geklärt werden. Bis Ende 2007 sollen die Ergebnisse und die entwickelten Module auf einer Homepage veröffentlicht werden und somit den Transfer für andere Berufskollegs in NRW ermöglichen.

Fördernde Rahmenbedingungen

Norbert Thimm
Bayer AG

Für die Vermittlung fachübergreifender Qualifikationen wie "unternehmerisches Denken und Handeln" bietet die Ausbildung bei Bayer gute Gestaltungsmöglichkeiten und Realisierungen. Dabei gibt es besondere Notwendigkeiten bei industriellen Ausbildungsberufen im gewerblich-technischen Bereich. Vier Aspekte bilden dazu die Eckpfeiler:

1. Die **Bewerberauswahl** (Psychologische Eignungsdiagnostik, Test und Interview) ermittelt die "Eingangskompetenzen" und zwar ausbildungs-/berufsrelevante Fach- und Sozialkompetenzen, die Basis sind für die Vermittlung fachlicher und überfachlicher Inhalte.
2. Die organisatorische und inhaltliche Verzahnung mit der ins Ausbildungszentrum integrierten Berufsschule, dem **Berufskolleg**, bietet folgende Vorteile:
 - gemeinsame Erstellung von Ausbildungskonzepten
 - enge organisatorische Abstimmung
 - gemeinsame Nutzung von Ressourcen
 - Vermeidung von Werks(zusatz)unterricht
 - Vermeidung langer Wegezeiten
 - unternehmensorientierte Techniker Ausbildung
 - ausgewähltes Lehrpersonal
3. Die **Ordnungsmittel** (Ausbildungsrahmenplan und Rahmenlehrplan) sollten die Ausbildungsinhalte und Handlungsanleitungen hinreichend definieren:
 - fachübergreifende Kompetenzbereiche (Kern- und Pflichtqualifikationen, Handlungseinheiten, Handlungsbezüge ...)
 - die zu vermittelnden Fertigkeiten und Kenntnisse
 - den Rahmen für methodische Entscheidungen („Handlungsorientierung“)

Die Ordnungsmittel bieten Potenziale zur Vermittlung von Kompetenzen / Qualifikationen des unternehmerischen Denkens und Handelns. Der systematische Aufbau dieser Kompetenzen erfolgt vor dem Hintergrund beruflicher Handlungen (Lernsituationen).
4. **Ausbildungsbegleitende Aktivitäten**, die eine besondere Förderung fachübergreifender Kompetenzen realisieren. Beispiele für ausbildungsbegleitende Maßnahmen zur Förderung fachübergreifender Kompetenzen:
 - Einführungstage für neue Auszubildende (Teamfindung)
 - Seminare (Politik und Sicherheit)
 - Projektarbeiten (Internationale Woche gegen Rassismus)
 - Beteiligung an Bewerbermarketingaktivitäten (Ausbildungsmessen, Tag der offenen Tür)

Literaturhinweise

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Jugend innovativ. Köln, 2006

Bundesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT (Hrsg.):
Unternehmergeist in der Schule. Köln, 2004

Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (Hrsg.):
Wenn Schüler zu Unternehmern werden: Schülerfirmen. Erfurt, o. J.

Eickhoff, M. Th.: Handwerksmeister als Unternehmer:
Lösungsvorschläge für ein handwerkspädagogisches Schlüsselproblem. Hamburg, 2006

Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hrsg.):
Jugendliche, Unternehmen, Wirtschaft, Gesellschaft. Bonn, 1984