

UNTERNEHMERTUM LERNEN: HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN

Anthony A. Gribben, ETF, April 2006

Dokumente:

- 1. *Unternehmertum lernen: Fallstudien***
- 2. *Hintergrunderläuterungen: regionale und transregionale Zusammenarbeit in der Ausbildung im unternehmerischen Denken***

1. Einführung

Die zunehmende Öffnung von Märkten, eine Verlagerung in Richtung dienstleistungsgesteuerter Volkswirtschaften und die Sorge um Beschäftigung sind derzeit der Hintergrund von Diskussionen darüber, wie Regierungen, Unternehmen und Arbeitspolitikexperten auf den Wettbewerb reagieren können. Zentrales Thema der Debatte ist die Rolle von Bildungssystemen sowie deren Beitrag zur Förderung von Produktivität und nachhaltigem Wirtschaftswachstum. Insbesondere wird die Qualität des zu bewältigenden Bildungstoffes als immer wesentlicher angesehen, damit Volkswirtschaften in die Lage versetzt werden, den Herausforderungen auf dem globalen Markt zuvorzukommen.

Innerhalb der Europäischen Union begann diese Debatte im Jahr 2000, als die EU-Regierungschefs die „Lissabonner“ Strategie vereinbarten – ein Programm, das die EU dabei unterstützen soll, dem wachsenden Druck von anderen Regionen, z. B. der USA, Japan und den Pazifik-Anrainerstaaten sowie seit jüngstem Indien und China, zu begegnen. Vereinfacht ausgedrückt besteht die Aufgabe der Lissabonner Strategie darin, sicherzustellen, dass EU-weit die notwendigen Bedingungen geschaffen werden, um mehr und bessere Arbeitsplätze zu schaffen, während gleichzeitig ein gemeinsames Wirtschaftswachstum gewährleistet wird.

Eine Frage, die sich durch den Lissabonner Prozess vor allem stellt, ist, wie die Bildungssysteme der Mitgliedstaaten zu mehr wirtschaftlichen Chancen beitragen können und insbesondere wie kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die 99 % der Unternehmen in der EU und zwei Drittel ihrer Erwerbstätigen darstellen, besser von den Bildungssystemen unterstützt werden können. Eine Möglichkeit auf dieses Anliegen zu reagieren, ist eine direktere Integration der Ausbildung unternehmerischer Initiative auf allen Stufen des Bildungssystems.

Während die Ausbildung unternehmerischer Initiative immer noch ein im Aufbau befindlicher politischer Bereich ist und ihre Gestaltung und Umsetzung einer großen Entwicklung bedürfen, möchte das vorliegende Papier eine Diskussion darüber anregen, aus welchen Gründen und auf welche Weise „Unternehmertum lernen“ in den ETF-Partnerländern behandelt werden könnte, in denen die Sorge um Arbeitsplätze und Wettbewerbsfähigkeit ebenso brennende Themen sind wie innerhalb der EU.

Das Papier stützt sich, ebenso wie die Präsentationen der Experten auf der Plenarsitzung des Beratungsgremiums der ETF (vom 7. bis 9. Juni 2006 in Turin), auf Erfahrungen bei der Ausbildung unternehmerischer Initiative in einer Reihe von ETF-Partnerländern, die sich langsam im Zuge einer zunehmenden Sensibilisierung für den potenziellen Beitrag der Bildung zu Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit entwickelt.

2. Ziel und Aufbau des Papiers

Ziel des Papiers ist, Workshop-Teilnehmern ein besseres Verständnis der Herausforderungen und Chancen zu vermitteln, die ein strategischeres Lernen von Unternehmertum letztendlich für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Beschäftigung in den ETF-Partnerländern bringen kann.

Das Papier definiert fünf Punkte, die zusammen eine Einführung zu den allgemeinen Trends und den entstehenden Politiken und praktischen Verfahren im Bereich der Ausbildung unternehmerischer Initiative liefern sollen.

Ergänzt wird das Papier durch fünf Diskussionspapiere von politischen Entscheidungsträgern und Experten aus der Praxis der Ausbildung unternehmerischer Initiative, die näher auf die im vorliegenden Papier behandelten Punkte eingehen.

Jeder der fünf Punkte wird anhand einer Frage erörtert, die Workshop-Teilnehmer dazu auffordern soll, mögliche politische Optionen und Auswirkungen zu erwägen, um die Ausbildung unternehmerischer Initiative in den ETF-Partnerländern voranzubringen. Die Workshop-Fragen, die als Ausgangspunkt für die Workshop-Diskussionen dienen, lauten wie folgt:

- Sind alternative Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen notwendig, um eine strategische Politik sowie strategische Verfahren für das Lernen von Unternehmertum zu entwickeln?
- Welche Auswirkungen hat unternehmerische Kompetenz als Schlüsselkompetenz für Lehrpläne und Unterrichtsmethoden?

- Können allgemeine und berufliche Bildungssysteme mehr tun, um die Sensibilisierung und Bereitschaft für eine selbstständige Tätigkeit zu fördern?
- Wie können Universitäten Geschäftschancen optimieren?
- Bringt die regionale und transregionale Zusammenarbeit bei der Ausbildung unternehmerischer Initiative einen erkennbaren Wert?

Die Ergebnisse der Diskussionen werden auf der Plenarsitzung des Beratungsgremiums am 9. Juni präsentiert. Die Empfehlungen werden anschließend von der ETF und der Europäischen Kommission unter Beachtung der Prioritäten des ETF-Arbeitsprogramms ab 2007 erwogen.

3. Was bedeutet „Unternehmertum lernen“?

Die Frage mag überraschend erscheinen, und obgleich Unternehmertum in Bildungssystemen und in einem breiteren Lernumfeld in entwickelten Volkswirtschaften zunehmend politische Aufmerksamkeit erhält, ist eine kurze und prägnante Definition nicht möglich.

Teilweise liegt dies darin begründet, dass es immer noch nicht klar ist, wo mit der Ausbildung unternehmerischer Initiative begonnen werden soll (d. h. an welcher Stelle im Bildungssystem), auf welche Weise das Lernen erfolgen soll, was gelehrt werden soll und wer die Lehraufgabe übernehmen soll. Folglich gibt es keinen klaren Konsens über Art und Zweck des Lernens von Unternehmertum (Pittaway, 2005). Eine weitere Schwierigkeit ist, dass es kaum Forschungsgrundlagen und keine akzeptierten und gemeinsamen Paradigmen, Modelle und Theorien hinsichtlich Bildungsmaßnahmen für unternehmerisches Denken und Handeln gibt (Alberti et al., 2004). Dies hindert die Interessengruppen daran, zu einem gemeinsamen Verständnis und einer gemeinsamen Definition zu gelangen.

Wenn man die Literatur betrachtet, lassen sich zwei eindeutige Trends im Bereich „Unternehmertum lernen“ erkennen.

Der erste Trend betrachtet die Ausbildung unternehmerischer Initiative primär als Angelegenheit der Geschäftswelt, potenzieller Unternehmer und der KMU-Beratungsgemeinschaft, wobei Universitäten (normalerweise durch Fachkurse wie MBA) und private Schulungseinrichtungen die Hauptanbieter sind. Hauptziel hierbei ist die Vermittlung von Fachwissen und Kompetenzen zur Gründung und Führung von Unternehmen.

Eine zweite und neuere Entwicklung ist, unternehmerische Initiative als Schlüsselfaktor zur Förderung einer Reihe weiterer Charakterzüge zu betrachten, welche die Grundlage für einen unternehmerischen Charakter oder eine unternehmerische Persönlichkeit bilden. Hierbei wird die Einführung von Bildungsmaßnahmen für unternehmerisches Denken und Handeln in die frühe Schulbildung als sehr wichtig angesehen, da junge Menschen am meisten für Einflüsse und Ideen offen sind und hier mit der Saat einer unternehmerischen Denkweise begonnen werden kann.

Dieses zweite Konzept von „Unternehmertum lernen“ erlangt derzeit Bedeutung in der Europäischen Union. Angetrieben einerseits von dem Anliegen, „der Wirtschaft neuen Auftrieb zu geben, und [Europas Bedarf an] mehr Menschen, die den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen bereit sind“ (Europäische Kommission, 2005a) und andererseits dem breiteren Interesse, junge Menschen auf die Arbeitswelt und das tägliche Leben vorzubereiten (Europäische Kommission, 2004b), leiten die 25 EU-Mitgliedstaaten nun das ehrgeizige Projekt ein, das unternehmerische Potenzial junger EU-Bürger durch eine aktive Förderung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen, die zusammen eine allgemeine unternehmerische Kompetenz bilden, zu entwickeln (Europäische Kommission, 2005b).

Interessant ist die Tatsache, dass der Begriff „Unternehmertum lernen“ weiterhin undefiniert bleibt, während der Begriff „Unternehmertum“ klar formuliert ist (Europäische Kommission, 2005b) und die Ziele des Unterrichts in unternehmerischem Denken und Handeln festgelegt sind (Europäische Kommission, 2004c).

Für den Zweck dieses Papiers und für die Arbeit des Workshops wird „Unternehmertum lernen“ definiert als alle Formen allgemeiner und beruflicher Bildung, sowohl formal als auch nicht-formal, einschließlich Lernen am Arbeitsplatz, die zu Unternehmergeist und zu unternehmerischer Aktivität, mit oder ohne kommerzielle Zielsetzung, beiträgt.

Der Schwerpunkt in dieser Definition beruht auf den Faktoren, die in der Europäischen Charta für Kleinunternehmen für Bildungs- und Berufsbildungsmaßnahmen zur Förderung unternehmerischer Initiative festgelegt sind. Hierbei kommen der Rolle der Primar-, Sekundar- und tertiären Bildung (einschließlich der Forschungs- und Entwicklungsumgebung (F&E), in der hohe Qualifikationen und hervorragende Kenntnisse gute Geschäftschancen bedeuten) sowie dem nicht-formalen Lernen spezielle Bedeutung bei der Entwicklung einer unternehmerischen Mentalität und unternehmerischer Fertigkeiten zu. Ebenso spielt das Lernen am Arbeitsplatz eine große Rolle.

Somit tragen die Festlegungen zu Humanressourcen in der Charta auf gewisse Weise dazu bei, einen Rahmen für lebenslanges Lernen unternehmerischer Initiative zu schaffen, und waren der Anstoß zu weiteren politischen Überlegungen dahingehend, welche Rolle dem Lernen von Unternehmertum bei der Wettbewerbsfähigkeit Europas zukommt und welchen Beitrag dieses Konzept dazu leisten kann.

4. Sind alternative Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen notwendig, um eine strategische Politik sowie strategische Verfahren für das Lernen von Unternehmertum zu entwickeln?

Die Schwierigkeit, zu einer Definition zu gelangen, liegt teilweise darin begründet, dass „Unternehmertum lernen“ kein klar definiertes politisches Zuhause hat. Die Verantwortlichkeiten für Maßnahmen zur Ausbildung unternehmerischer Initiative verteilen sich über eine Vielzahl von Behörden, Organisationen zur Unterstützung von Unternehmen und Dienstleistungsanbietern (z. B. Universitäten, Stiftungen und private Schulungseinrichtungen). Eine Folge dieser Zersplitterung von Interessengruppen ist, dass es nie klar definierte politische Anstrengungen hinsichtlich der Ausbildung von Unternehmertum gab. Somit entwickelten sich Lernangebote in Form einer Wirtschaftsausbildung, von KMU-Schulungen und Fachkursen an Universitäten normalerweise mit einer einseitigen Konzentration auf Management und ohne klaren Gesamtrahmen bzw. ohne eine Verbindung zwischen den verschiedenen Arten von Anbietern.

Indem zunehmend erkannt wird, welches Potenzial der frühe Bildungsprozess in sich birgt, um den Boden für eine längerfristige Ausbildung unternehmerischer Initiative zu bereiten, und angesichts der Anpassungen, die ein immer komplexeres und breiter gestreutes Angebotssystem erfordert, entstand Bedarf für eine koordiniertere und strategischere Planung des breiteren Umfelds zum Lernen von Unternehmertum.

Eine erste von der Europäischen Kommission 2004 durchgeführte Untersuchung zur Ausbildung unternehmerischer Initiative in der Primar- und Sekundarbildung in den EU-15¹ kam zu dem Schluss, dass unternehmerische Initiative im Schulsystem nicht ausreichend behandelt wird. Sie beschränkt sich auf isolierte Projekte mit einer geringen Kohärenz zwischen den Aktionsbereichen, und es gibt keinen Koordinationsrahmen, um die Lernbemühungen zu unterstützen (Europäische Kommission, 2004b) Zu ähnlichen Schlussfolgerungen kam die ETF im gleichen Jahr bei ihrer Bewertung der Ausbildung unternehmerischer Initiative in den westlichen Balkanstaaten und Moldau. Sie hob insbesondere die Gefahr einer Kultur der „abgekapselten“ Politik in den verschiedenen Verwaltungen hervor, die sich mit dem Lernen von Unternehmertum befassen, was zu einem Übermaß an Aktivitäten in diesem Bereich führt, zwischen denen keine oder eine nur geringe Koordination besteht.

Aufgrund der Untersuchung empfahl die ETF zudem, dass die Länder bei ihren Bemühungen um die Ausbildung unternehmerischer Initiative das breitere Bestreben in entwickelten Volkswirtschaften, besser integrierte Rahmen für lebenslanges Lernen zu schaffen, berücksichtigen sollten. Ebenso sollten sie berücksichtigen, dass sich gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Bereichen der Lernsysteme entwickeln. Angesichts der zunehmend erkennbaren Arbeit der verschiedenen Behörden, des Privatsektors und breiterer Interessengruppen an Politik, Gestaltung und Angebot im Bereich der Ausbildung unternehmerischer Initiative empfahl die ETF ferner die Bildung nationaler Partnerschaften beim Lernen von Unternehmertum – eine alternative Verwaltungs- und Entscheidungsstruktur, deren Aufgabe darin besteht, politische Kohärenz und Effizienz bei weiteren Anstrengungen in diesem Bereich zu fördern.

¹ Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden, Spanien, Vereinigtes Königreich.

Seither sind vier westliche Balkanstaaten dieser Empfehlung gefolgt (Albanien, Serbien, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien und Montenegro). Die Partnerschaften stützten sich auf Erfahrungen in Norwegen, dem Pionier einer strukturierteren Zusammenarbeit der Interessengruppen beim Lernen von Unternehmertum.

Alle vier Partnerschaften der westlichen Balkanstaaten zur Ausbildung unternehmerischer Initiative haben großes Interesse bei den Interessengruppen an diesem Thema geweckt und dienten als Instrument zur Entwicklung eines organisationsübergreifenden Lernens (ETF, 2006a). Ungeachtet dessen sind die Partnerschaften noch jung und benötigen Zeit, um sich zu konsolidieren. Darüber hinaus ist, wie bei der norwegischen Erfahrung, der derzeit primäre Aspekt beim Erlernen politischen Handels für die Partnerschaften der westlichen Balkanstaaten, dass ihr Erfolg und ihre Nachhaltigkeit von einer fundierten politischen Unterstützung durch eine Reihe von Ministerien (vor allem Bildung, Arbeit und Wirtschaft), durch Sozialpartner sowie durch andere Nichtregierungsorganisationen abhängt, die ein Interesse an der Förderung von Unternehmertum haben. Ein zweiter Aspekt ist, dass diese Partnerschaften eine „einheitliche Vision“ dahingehend benötigen, wie das Bildungssystem zu einer längerfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Länder beitragen kann. Die Aufgabe der einzelnen Partnerschaften besteht nun darin, eine Umsetzung dieser grundlegenden Aspekte sicherzustellen, wenn der Übergang von der Anlaufphase zur Festlegung von Strategien und zu ersten Angeboten im Bereich der Ausbildung unternehmerischer Initiative im Jahr 2006 erfolgt.

Ein dritter Aspekt ist, dass die Entwicklung einer strategischen Ausbildung unternehmerischer Initiative Zeit erfordert. Eine Gefahr besteht hierbei in erster Linie in der eventuellen Kurzfristigkeit dieses Prozesses, hervorgerufen durch den politischen Wandel, wenn Verwaltungen in der Folge des klassischen vierjährigen Regierungszyklus wechseln. Und gerade darin liegt der Wert von Partnerschaften.

Nachhaltige Partnerschaften benötigen die solide Unterstützung von Unternehmen und Sozialpartnern, die zusammen mit anderen Hauptakteuren der Zivilgesellschaft entschlossen eine kontinuierliche Politik garantieren müssen, welche die längerfristige Umsetzung der Pläne zur Ausbildung unternehmerischer Initiative überdauert. Zudem müssen Partnerschaften auf zentraler Ebene, die auf politische Entscheidungen und Kontrolle ausgerichtet sind, von Partnerschaften auf lokaler Ebene begleitet werden, an denen Schulen, Gemeinden und Unternehmen beteiligt sind, um eine erfolgreiche Umsetzung der Politiken zu garantieren.

Das erste im Workshop präsentierte Diskussionspapier behandelt Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen für das strategische Lernen von Unternehmertum und basiert auf der Erfahrung in Norwegen. Dieses Papier veranschaulicht, wie der Anstoß zur Schaffung eines nationalen Rahmens nicht von der zentralen Ebene, sondern von den örtlichen Behörden und Unternehmen ausging, deren Anliegen es war, das Bildungssystem besser auf die Bedürfnisse der Wirtschaft vor Ort abzustimmen.

Ein weiteres zu betonendes Merkmal ist die Instabilität von Partnerschaften, die einst gebildet wurden, obgleich man sich ihrer Bedeutung bewusst ist und erkannt hat, dass sie Flexibilität benötigen, um sich weiterentwickeln zu können.

Die Präsentation zeigt ein komplexes Netz von Verbindungen zwischen mehrschichtigen Beziehungen auf nationaler und lokaler Ebene, die mit dem Ziel geschaffen wurden, in einem geografisch ausgedehnten Land eine Politik für das Lernen von Unternehmertum in allen Schulen erfolgreich umzusetzen. Im Workshop werden die Herausforderungen, Risiken und Chancen ermittelt, die mit der Bildung von Partnerschaften auf nationaler und lokaler Ebene, an denen verschiedene Akteure beteiligt sind, einhergehen.

Workshop-Frage:

- Kann das norwegische Partnerschaftsmodell, das einen Rahmen für die nationale Politikgestaltung enthält und durch lokale Partnerschaftsangebote unterstützt wird, von den ETF-Partnerländern bei ihren Anstrengungen zur Entwicklung eines strategischeren Rahmens für lebenslanges Lernen unternehmerischer Initiative berücksichtigt werden?

5. Welche Auswirkungen hat unternehmerische Kompetenz als Schlüsselkompetenz für Lehrpläne und Unterrichtsmethoden?

Während sich bis heute der größte Anteil der Entwicklung und Umsetzung beim Lernen von Unternehmertum auf die dritte Stufe des Bildungswegs konzentrierte, erhalten nun auch frühere Stufen des Bildungssystems verstärkt Aufmerksamkeit. Das Konzept des „unternehmerisch eingestellten Kindes“ wird zunehmend als zentraler Aspekt bei der Entwicklung einer Unternehmenskultur betrachtet.

Während Organisationen – wirtschaftlicher oder anderer Art – mit einem immer höheren Grad an Unsicherheit zurechtkommen müssen, der auf interne sowie externe Faktoren zurückzuführen ist, werden zunehmend neue Formen der Arbeit sowie eine größere Flexibilität der Arbeitnehmer erforderlich, um sich auf die Neuorientierung einzustellen. Heutzutage wird die Fähigkeit des Einzelnen zu unternehmerischem Handeln im Unternehmen (Intrapreneurship), um auf diese sich wandelnden und häufig komplexen Umstände reagieren und sich daran anpassen zu können, immer mehr erkannt. Gerade dieser Aspekt stand hinter den Aufforderungen zum Umdenken in Bezug auf Unternehmertum und der Notwendigkeit für die Bildungsgemeinschaft, auf die Herausforderung eines veränderten „Paradigmas von Unternehmertum“ zu reagieren. Eine wichtige Herausforderung ist,

die Konzentration bei der Unterrichtung unternehmerischer Kompetenz weg von der engen Ausrichtung auf Unternehmen hin zur Entwicklung einer unternehmerisch eingestellten Person in einem größeren Kontext zu verlagern, sowie die Gestaltung von Organisationen aller Art, um entsprechende Stufen eines ‚wirksamen‘ unternehmerischen Verhaltens zu fördern. ... Eine solche Verlagerung stellt hohe Anforderungen an Lehrer und die betreffenden Institutionen (Gibb, 2002:258).

Angesichts dieses erweiterten Paradigmas wurde bei einer politischen Initiative der EU zu „Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen“ unternehmerische Kompetenz als eine „Lebenskompetenz“ dargestellt. Unternehmerische Kompetenz ist definiert als:

die Fähigkeit, Ideen in die Tat umzusetzen. Dies erfordert Kreativität, Innovation und Risikobereitschaft sowie die Fähigkeit, Projekte zu planen und durchzuführen. Unternehmerische Kompetenz hilft dem Einzelnen in seinem täglichen Leben zu Hause oder in der Gesellschaft, ermöglicht Arbeitnehmern, ihr Arbeitsumfeld bewusst wahrzunehmen und Chancen zu ergreifen. Sie ist die Grundlage für die besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse, die Unternehmer benötigen, um eine gesellschaftliche oder gewerbliche Tätigkeit zu begründen. (Europäische Kommission, 2005b).

Auch wenn diese Definition offen und unverbindlich bleibt, ist klar, dass unternehmerische Kompetenz eine Reihe weiterer Fähigkeiten und Einstellungen vereint (z. B. Lösungsorientiertheit, Planungsorientiertheit, Teamwork-Fähigkeit, Kreativität, Risikobereitschaft), die zusammen die Grundlage für einen unternehmerischen Charakter oder eine unternehmerische Persönlichkeit bilden. Wie diese eher allgemeinen Fähigkeiten und Einstellungen durch den Bildungsprozess systematisch und strukturiert entwickelt werden können, einschließlich der erforderlichen Bewertungsprozesse, bleibt noch zu definieren.

Die Nebenauswirkungen dieses erweiterten Konzepts unternehmerischer Kompetenz für das Bildungssystem bestehen darin, dass Schulen und die Bildungsgemeinschaft im weiteren Sinne sich Gedanken darüber machen müssen, wie Einstellungen und Verhaltensweisen gefördert werden können, die den Einzelnen wirksam auf ein Leben mit diesem hohen Grad an Komplexität und Unsicherheit vorbereiten, durch den das tägliche Leben des 21. Jahrhunderts geprägt ist.

Bis heute gibt es in den Partnerländern keinen Beleg für eine strategische Entwicklung dieses breiteren Konzepts unternehmerischer Initiative in den Bildungssystemen. Diese Frage wird auch in den entwickelten Volkswirtschaften der Europäischen Union selten angesprochen. Angesichts der Tatsache, dass unternehmerisches Denken und Handeln als Schlüsselkompetenz ein derart neues Phänomen ist, liegt das Problem in diesem Stadium darin, dass nicht klar ist, welche Inhalte gelehrt werden sollen und wie sie gelehrt werden sollen.

Die zweite Präsentation im Workshop enthält ein Beispiel dafür, wie auf die Frage der Schlüsselkompetenz in Schweden eingegangen wird. Die vorgestellte Fallstudie, die im Rahmen eines Pilotschulprojekts durchgeführt wurde, konzentrierte sich auf eine weiterführende Schule (Schüler im Alter von 16-19 Jahren). Bei dieser Studie zeigte sich ein Umdenken beim Entwurf der Lehrpläne und

beim pädagogischen Ansatz. Die Schüler übernahmen mehr Verantwortung bei der Ausarbeitung des Lehrplans, und der Unterrichtsablauf ähnelte eher einem Coaching-Ansatz, was bei jungen erwachsenen Schülern eventuell zu besserem Erfolg führt. Das Engagement der Lehrer wird als ausschlaggebend für den Erfolg des Pilotprojekts und seine mögliche Übertragung auf andere Schulen betont. Während „die Entwicklung eigener Aufgaben“ ein zentrales Thema im Lehrplan der Schule ist, lässt sich der Erfolg des Pilotprojekts an einer höheren Motivation von Schülern und Lehrern messen, was eine interessante Tatsache ist. Die organisatorische Veränderung in der Schule brachte eine Art Unternehmergeist und eine Kultur des „Was kommt als Nächstes?“ in die Schule hinein.

Ungeachtet dessen, dass unternehmerische Kompetenz als Schlüsselkompetenz ausgebildet werden muss, müssen zusätzlich fundiertere wirtschaftliche Fähigkeiten und eine Unternehmenszentriertheit entwickelt werden. Hierzu müssen speziellere Themen zu unternehmerischer Kompetenz in die Lehrpläne aufgenommen oder im Rahmen breiter angelegter Aktivitäten außerhalb des Lehrplans einbezogen werden, an denen die Schule jedoch direkt beteiligt ist. In diesem Bereich können die Partnerländer bereits bewährte Verfahren vorweisen.

Die Einführung eines Kleinstunternehmen-Ansatzes in Schulen, bei dem Schüler sich „das Thema erarbeiten“, gefolgt von einem klassischen Unternehmenszyklus (Geschäftsplan, Anlauf, Marketing, Verkauf usw.), ist in vielen Partnerländern eine übliche pädagogische Methode. Generelles Merkmal ist allerdings, dass der größere Teil dieser Aktivität von nicht amtlichen Dienstleistern unterstützt und angeboten wird. Nicht klar ist dagegen, in welchem Grad sich diese Anstrengungen auf eine systematische Reform und eine Modernisierung im frühen Bildungssystem auswirken. Dadurch stellt sich die Frage nach der Nachhaltigkeit.

Mit Blick auf eine Optimierung der Anstrengungen und der Gesamtauswirkungen sollten die Institutionen, Schulen usw. in den Partnerländern sowie Geberorganisationen sicherstellen, dass alle örtlichen und von Gebern unterstützten Projekte in der Projektentwurfsphase eine Klausel zur „durchgängigen Berücksichtigung“ enthalten. Auf diese Weise soll garantiert werden, dass bewährte Ergebnisse beim Erlernen politischen Handelns sowie bewährte Verfahren aus einem Projekt in das weitere Lernumfeld einbezogen werden.

Ein zweiter Bereich, in dem das Lernen von Unternehmertum in den Partnerländern weiter entwickelt ist, findet sich im Rahmen von Berufsbildungsangeboten. Ein von der ETF besonders unterstütztes Projekt, in das neun Berufsschulen im Nordwesten Russlands und in der Ukraine einbezogen waren (2001-2003), hebt sich hervor, nicht nur, indem gezeigt wird, inwiefern die Einführung von „Unternehmertum lernen“ als eigenständiges Thema in die Lehrpläne der teilnehmenden Schulen sich positiv auf die Schüler ausgewirkt hat, sondern auch, inwiefern der neue Schwerpunkt auf unternehmerische Kompetenz im Lehrplan zu einer breiteren organisatorischen und kulturellen Veränderung in den Schulen geführt hat. Schlüsselaspekte des Reformprojekts waren eine Reform der Lehrpläne, die Ausbildung von Lehrern, Managementausbildung, neue schulische Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen sowie Aufnahme von Verbindungen zur Wirtschaft. Ein wichtiges Ergebnis aus diesem Projekt war, dass die Aktivitäten der einzelnen Schulen in Wirtschaftsunternehmen hineingetragen wurden, wo die durch den Lernprozess entwickelten Produkte und Dienstleistungen auf den Markt gebracht wurden.

Abschließend lässt sich feststellen, dass ein Vorsprung beim Lernen von Unternehmertum durch die Ausbildung von Basiskompetenzen, die zu unternehmerischer Kompetenz als Schlüsselkompetenz in der frühen Bildung beitragen, ein wichtiger Baustein für die Entwicklung eines unternehmerischen Charakters sowie ein wichtiger erster Schritt in Richtung lebenslanges Lernen unternehmerischer Initiative ist. Wenn die Partnerländer die Chance ergreifen und einen direkteren Beitrag ihrer Bildungssysteme zur Entwicklung des unternehmerischen Potenzials im Land gewährleisten, müssen die Primar- und Sekundarbildungssysteme entsprechend vorbereitet werden. Von innen heraus erfordert dies einen geänderten politischen Rahmen, in dem eine Anpassung der Lehrpläne auf allen Stufen erforderlich ist und diejenigen, die eine Umsetzung dieser Politik vornehmen (Schulleiter und Lehrkörper), auf die Herausforderung vorbereitet werden.

Workshop-Fragen:

- Sollten die ETF-Partnerländer die Politik der Entwicklung unternehmerischer Kompetenz als Schlüsselkompetenz der Europäischen Union aufgreifen?
- Welche Ansätze könnten hierzu verfolgt werden?

6. Können allgemeine und berufliche Bildungssysteme mehr tun, um die Sensibilisierung und Bereitschaft für eine selbstständige Tätigkeit zu fördern?

Strukturelle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, die Entwicklung externer Einstellungsstrategien der Unternehmen und das wachsende Interesse an Selbstständigkeit wecken in entwickelten Volkswirtschaften ein steigendes Interesse an einer selbstständigen Tätigkeit. In den ETF-Partnerländerregionen lassen sich zwei unterschiedliche Merkmale erkennen.

In Ländern, in denen der Markt im Übergang befindlich ist, stellt die Selbstständigkeit häufig die einzige verfügbare Möglichkeit für Menschen dar, die aufgrund von Streichungen umfassender, unproduktiver Pläne entlassen wurden, und die Wirtschaft vor Ort nicht ausreichend entwickelt ist, um diese Entlassungen aufzufangen. Aus den Zahlen für das Volkseinkommen der Russischen Föderation, von Moldau und der Ukraine geht zum Beispiel hervor, dass der Anteil der Einkommen aus selbstständiger Tätigkeit zwischen 20 % und 35 % lag. In Georgien lag der Wert im selben Jahr bei 72 % (Weltbank, 2000).

Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Notlage und der Bereitschaft des Einzelnen zur Selbstständigkeit liegt somit im Wesentlichen in der Notwendigkeit gegenüber einer Wahlmöglichkeit begründet und ist häufig ein Antriebsfaktor für die Schattenwirtschaft (Kolev und Saget, 2005). Dieser Aspekt wird durch eine Reihe von Untersuchungen des regionalen Arbeitsmarkts in den westlichen Balkanstaaten, die von der ETF 2005 durchgeführt wurden, bestätigt (z. B. ETF, 2006b).

In Ländern und Regionen des Nahen Ostens und Nordafrika mit mittlerem Einkommensniveau, in denen die Selbstständigkeit wiederum die einzige verfügbare Möglichkeit ist, gibt es Anzeichen, dass die persönliche Wahl ein Faktor ist, der auf Kultur und Tradition beruht. Hakim und Carrero Perez (2005) geben verschiedene Segmente der Selbstständigen an, die von gering Qualifizierten bis zu Fachleuten mit starkem Geschäftswachstum und technischer Innovation reichen. Ein weiterer Faktor in der Region Naher Osten und Nordafrika ist, dass von zahlreichen Akteuren deutliche Anstrengungen unternommen werden, sich mit den informellen Selbstständigen direkt zu befassen und ihnen u. a. Ausbildungs- und Beratungsdienste anzubieten, um sie zu gewinnen und sie zum Eintritt in die formelle Wirtschaft zu ermutigen. Die Erfahrung in der Region Naher Osten und Nordafrika wirft insbesondere die folgende Frage auf: Könnten andere ETF-Partnerländer, vor allem diejenigen mit einem hohen Anteil an Selbstständigkeit, wie Albanien (63 %) (ETF, 2006b) oder Kirgisistan (60 %) (Kaser, 2005), die Bereitstellung von Ausbildungsdienstleistungen für die informell Selbstständigen in Erwägung ziehen?

Während in den ETF-Partnerländerregionen häufig projekt- oder gebergesteuerte Anstrengungen unternommen werden, Selbstständigkeit als glaubwürdige Arbeitsmarktoption zu verstehen, wird diesem Punkt von den politischen Entscheidungsträgern allgemein zu wenig Beachtung geschenkt. Folge ist, dass viele der Menschen, die daran interessiert sind, eine selbstständige Tätigkeit aufzubauen, Gefahr laufen, in die Schattenwirtschaft abzudriften (Gribben, 2005). Könnte mehr getan werden, um das Potenzial von Neuankömmlingen auf dem Arbeitsmarkt und von Arbeitslosen für den Schritt in die Selbstständigkeit zu fördern?

Welche Arten von Maßnahmen könnten die Behörden fördern, um Selbstständigkeit zu einer echten Arbeitsmarktoption zu machen? Und was insbesondere könnten Beschäftigungs-, Ausbildungs- und Bildungseinrichtungen gemeinsam unternehmen, um die Selbstständigkeit in ihren Gemeinden zu fördern?

Eine Untersuchung der Konzepte und Leistungsangebote in der westlichen Balkanregion ergibt, dass die entstehenden Berufsberatungs- und Berufsorientierungsstellen nicht die Chance ergreifen, die Selbstständigkeit stärker als Arbeitsmarktoption einzubeziehen. Es wäre gerechtfertigt, den potenziellen Beitrag von Berufsberatungs- und Berufsorientierungsstellen zur Förderung von Selbstständigkeit oder Kleinstunternehmen spezieller zu betrachten.

Diese Fragen bilden den Kern einer speziellen, von der EU unterstützten Maßnahme (1,25 Mio. Euro) in der südlichen und östlichen Mittelmeerregion, die Ende 2005 anlieft und deren Ziel es ist, die Beschäftigung von Jugendlichen zu fördern. Ausbildung unternehmerischer Initiative in der Schule, Förderung von selbstständiger Tätigkeit und Unterstützung für die Gründung von Kleinstunternehmen werden auf strategische Weise im Berufsbildungssystem behandelt. Das Projekt, das Teil eines breiteren Programms ist, mit dem sichergestellt werden soll, dass die Bildungssysteme besser auf den

Arbeitsmarkt reagieren können, stützt sich auf bestehende Politiken, Strukturen und Umsetzungsmechanismen. Ferner beinhaltet das Programm die länderübergreifende Zusammenarbeit beim Austausch von Informationen zu politischer Innovation, Lehrplänen und Lehrerausbildung.

Das dritte Workshop-Thema, das als Fallstudie präsentiert wird, stammt aus Tunesien. Es veranschaulicht, wie die tunesischen Behörden einen strategischen Ansatz zur Förderung der Selbstständigkeit gefunden haben. Das Projekt zeigt, wie das Bildungsministerium den nationalen Ausbildungs- und Beschäftigungsagenturen Verantwortlichkeiten für den Aufbau eines Dienstes zur Unterstützung der Selbstständigkeit übertragen hat. Diese Agenturen haben beim Entwurf und bei der Umsetzung eines dreistufigen Unterstützungsdienstes für die Selbstständigkeit partnerschaftlich zusammengearbeitet, um auf die verschiedenen Bereiche des Beschäftigungsmarktes einzugehen.

Noch interessanter ist, dass eine vierte Entwicklungsstufe (DEPRO) in Arbeit ist. Auf diese Weise sollen Maßnahmen zur Förderung der Selbstständigkeit direkter in das Sekundarschulsystem eingebracht werden.

Workshop-Fragen:

- Welchen Nutzen in Bezug auf das Erlernen politischen Handelns können andere ETF-Partnerländer aus der tunesischen Fallstudie zu Selbstständigkeit ziehen?

7. Wie können Universitäten Geschäftschancen optimieren?

Während die zweite Hälfte der 1990er Jahre umfangreiche Entlassungen von Arbeitern im Zuge der Technologisierung arbeitsintensiver Branchen erlebte, war der Beginn des neuen Jahrhunderts von der Frage geprägt, in welcher Weise Technologien entwickelt werden können, um die Schaffung von Arbeitsplätzen und das Wachstum zu fördern. Damit einher gingen höhere Erwartungen der Universitäten und der Forschung, einen Beitrag zur wirtschaftlichen Nutzung von Technologien und zur Bildung von Spin-offs im Geschäftsbereich leisten zu können. In höher entwickelten Volkswirtschaften führte dies zu einer strukturierten Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Unternehmen, nicht nur zur Maximierung der Chancen, die Innovation einer Wirtschaft eröffnen kann, sondern auch im Hinblick darauf, wie die Kenntnisse und Kompetenzen von Universitätsabsolventen besser auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes abgestimmt werden können.

Aus einer 2005 durchgeführten Untersuchung über die im Rahmen von Tempus unterstützte Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Unternehmen in allen ETF-Partnerländerregionen ging hervor, dass die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Universitäten nur sehr gering ausgeprägt ist. Dieses Problem lässt sich teilweise auf die kränkelnde Industrie zurückführen, die nicht in der Lage ist, als lebensfähiger Partner zu fungieren, während eine Zusammenarbeit mit den KMU extrem schwach ist. Schwerwiegender dagegen ist die Schlussfolgerung, dass Universitäten und Unternehmen im Grunde in verschiedenen Welten leben: Die einen sind damit beschäftigt, im kurzfristigen täglichen Geschäft zu bestehen (kleine Unternehmen); die anderen setzen sich mit längerfristigen Fragen auseinander – der Entwicklung und dem Angebot von Bildung (die Universitäten). Alles in allem zeigten die im Bericht untersuchten Universitäten wenig „Unternehmergeist“.

Da ein immer größeres Interesse daran besteht, sicherzustellen, dass Universitätsabsolventen mit sofort anwendbaren Kompetenzen auf den Arbeitsmarkt dringen, bemüht man sich, die Lehrpläne in einer Reihe von Sektoren an die Anforderungen der Unternehmen anzupassen (z. B. in der Pharmazie, in der Tourismus- und Gastronomiebranche, in der Chemie- und Textilindustrie). Es gibt Beispiele für die gute Zusammenarbeit von Universitäten und Unternehmen bei der Reform der Lehrpläne und ihrer besseren Anpassung an den Arbeitsmarkt (z. B. Umwelttechnologie in Aserbaidschan und Ägypten). Hierbei handelt es sich jedoch nur um vereinzelte Beispiele. Aus der Untersuchung geht hervor, dass bei den Bemühungen um eine Reform der Lehrpläne die Industrie vor allem als Empfänger von „Produkten“, die von den Universitäten entwickelt werden, und nicht in der Rolle als aktiver Partner einbezogen wird (ETF, 2006c).

Ein zweiter Punkt ist, dass Modelle für eine Mobilität zwischen Universitäten und Unternehmen, die den Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Lehre fördern sollen (z. B. Austausch von Personal oder Studentenpraktika), nicht genügend genutzt werden.

In einem dritten Bereich der Studie wurde untersucht, bis zu welchem Grad Universitäten Gemeinschaftsunternehmen mit Firmen eingegangen sind, insbesondere in Bezug auf Projekte für den

Technologietransfer sowie Gründerzentren. Die Ergebnisse hier sind ermutigender. In allen ETF-Partnerregionen wurden Technologietransferzentren gegründet, in der Regel auf Initiative der Universitäten. Dies zeigt den Wert, den Wissen von Universitäten für den kommerziellen Einsatz hat. Die Mittelmeerregion hebt sich besonders durch ihre Anstrengungen hinsichtlich Initiativen für den Technologietransfer zwischen Universitäten und Unternehmen hervor.

Welche Schlussfolgerungen können aus dieser Untersuchung gezogen werden, wenn es darum geht, zu bestimmen, inwiefern die Universitäten in den Partnerländern einen aktiven Beitrag zur Ausbildung unternehmerischer Initiative leisten?

Zunächst muss man betonen, dass die in dieser Studie verwendeten Daten und die erkennbaren Tendenzen kein repräsentatives Beispiel für die Universitäten in den ETF-Partnerregionen darstellen. Die Untersuchungsdaten beziehen sich nur auf die Universitäten und Unternehmen, die auf die per Post durchgeführte Umfrage geantwortet haben. Ferner konzentrierte sich die Untersuchung nur auf die Universitäten, die an von Tempus finanzierten Projekten teilnehmen. Diese sind somit kein repräsentatives Beispiel für die Mehrheit der Universitäten in den verschiedenen ETF-Partnerregionen. Die Beurteilung einer weiter reichenden Praxis bei der Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Unternehmen wäre nur durch eine Vergleichsstudie möglich.

Ungeachtet dessen kann aufgrund der gesammelten Daten eine erste Schlussfolgerung gezogen werden: Anstrengungen, die eine größere Beteiligung von Unternehmen am Lehrplanreformprozess sicherstellen sollen, müssen verstärkt werden, wenn Absolventen einen Mehrwert für den Arbeitsmarkt darstellen sollen. Wenn, wie die Studie erkennen lässt, die Reformierung der Lehrpläne eine einseitige Angelegenheit ist, wird die Chance verpasst, sicherzustellen, dass die Menschen mit der höchsten Bildung in der Gesellschaft über die Kenntnisse und Kompetenzen verfügen, die von den Arbeitgebern benötigt werden.

Des Weiteren ist der Entwicklungsrückstand bei Modellen für eine Mobilität zwischen Universitäten und Unternehmen eine weitere verpasste Chance, wenn es darum geht, die notwendigen Verbindungen aufzubauen und Maßnahmen zur Vertrauensbildung zwischen Partnern einzuleiten, die gemeinsam eine wichtige Rolle bei der Förderung von Innovation und wirtschaftlichen Perspektiven spielen. Angesichts des geringen Bewusstseins hinsichtlich der Vorteile einer Zusammenarbeit (ETF, 2006c) sind stärkere Bemühungen erforderlich, um zu garantieren, dass dieser notwendige erste Schritt getan wird. Mit diesem Schritt muss gewährleistet werden, dass die Universitäten direkter in die breiten Anstrengungen zur Förderung von Innovation, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit in den einzelnen Regionen oder Ländern einbezogen werden.

Darüber hinaus zeigt sich deutlich, dass das Interesse und die Motivation für eine Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Unternehmen im Umfeld von Technologieinstituten und von Fakultäten für Ingenieurwissenschaften am größten sind. Gerade in diesem Bereich lässt sich das Potenzial für Innovation, Wissen und Kompetenzen in Geschäftschancen umsetzen. Der Erfolg sollte sich hier auf eine systematischere Ausbildung unternehmerischer Initiative für Studenten und Forscher stützen, um das Potenzial ihrer Ideen bzw. ihrer Produkte für den Markt auszuschöpfen.

Im Zuge der EU-Politik sollten alle am Bologna-Prozess beteiligten Länder gemeinsame Anstrengungen unternehmen, um die Lücke zwischen Lehre und Wirtschaft zu schließen. Ferner empfiehlt die Europäische Kommission die Integration des Entrepreneurship-Trainings in das Hochschulsystem in der EU, insbesondere in wissenschaftliche und technische Studiengänge, damit bessere Voraussetzungen für Spin-offs und innovative Start-up-Unternehmen geschaffen werden und Forscher sich unternehmerische Fertigkeiten aneignen können (Europäische Kommission, 2006). Diese Empfehlung folgt einem breiteren politischen Vorstoß in der Europäischen Union, dessen Ziel es ist, die Lücke bei Forschung und technischer Entwicklung zwischen der EU und den USA, Japan sowie Indien und China zu schließen (Europäische Kommission, 2005c).

Schließlich wurden die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Bereichen des Systems zum Lernen von Unternehmertum bereits weiter oben in diesem Papier betont. Auf diesen Aspekt wird an dieser Stelle erneut eingegangen, jedoch bezogen auf die Ausbildung von guten Grundkenntnissen, Kompetenzen und eines Interesses an Mathematik, Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sowie Wissenschaft und Technologie, die den jungen Menschen als Sprungbrett zur Entwicklung von Spitzenqualifikationen dienen kann, während sie die verschiedenen Bildungsstufen bis hin zur Universität durchlaufen. Im Rahmen ihres politischen Pakets zur Entwicklung von Schlüsselkompetenzen nahm die Europäische Union 2005 ein langfristiges Projekt in Angriff, um einen wichtigen Grundstein für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu legen. Hierbei wird ein größeres

Gewicht auf die Integration von Wissenschaft und Technologie sowie IKT und Mathematik in die Primar- und Sekundarbildung gelegt. Ziel ist, eine Gemeinschaft junger Menschen heranzuziehen, die anschließend in der dritten Bildungsstufe für Hochschulstudien im Technologiebereich und letztendlich für eine fortgeschrittenere Technologiewirtschaft gerüstet sind.

In diesem Zusammenhang initiierte die ETF im Rahmen ihres Mandats, für ihre Partnerländer entsprechende Signale in Bezug auf die EU-Politik zu setzen, im März 2006 ein Projekt zur Entwicklung von Schlüsselkompetenzen, an dem fünf Länder beteiligt sind: Albanien, Kroatien, Montenegro, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien und Serbien. Gegebenenfalls erfolgt ein Austausch der Ergebnisse aus diesem Projekt mit der breiteren Gemeinschaft der ETF-Partnerländer. In der Zwischenzeit werden die Teilnehmer an der Sitzung des Beratungsgremiums im Juni 2006, vor allem diejenigen mit bildungspolitischer Verantwortung, darüber beraten, inwiefern das Paket der EU zur Entwicklung von Schlüsselkompetenzen zu berücksichtigen ist (vgl. Europäische Kommission, 2000b).

Die zweite Fallstudie, die auf dem Workshop präsentiert wird, bezieht sich in erster Linie darauf, wie eine Fakultät – die Fakultät für Maschinenbau an der Universität St. Cyril and Methodius in Skopje – einen Umkehrprozess entwickelt und umgesetzt hat, in dem eine Änderung der Denkweise in Richtung einer marktorientierten Ausbildung und Forschung Mittelpunkt einer Reform- und Modernisierungsstrategie ist.

Workshop-Frage:

- Wie können Universitäten oder Fakultäten in den ETF-Partnerländern zu einem strategischeren Umkehrprozess ermutigt werden, in dem die Ausbildung unternehmerischer Initiative ein zentrales Thema in Bildung, Lehre und Forschung ist?

8. Bringt die regionale und transregionale Zusammenarbeit bei der Ausbildung unternehmerischer Initiative einen erkennbaren Wert?

Angesichts der Tatsache, dass das Konzept des lebenslangen Lernens unternehmerischer Initiative gerade im Entstehen begriffen ist, stoßen diejenigen, die strategische Entwicklungen in diesem Bereich in Angriff nehmen, auf zahlreiche Einschränkungen:

- ein zu gering entwickelter Grundstock an politischem Wissen;
- kein gemeinsames Vokabular, zu unpräzise definierte Konzepte;
- ein komplexer und mehrdimensionaler Bereich, der zu wenig erforscht ist oder über den zu wenig berichtet wird;
- keine Ressourcen für bewährte praktische Lösungen, die sofort zugänglich sind (z. B. Lehrpläne, Lehrerausbildung, Beurteilung, Zulassung);
- kein gemeinsamer Datenbestand bzw. keine gemeinsamen Indikatoren für Leistungskontrolle und Entwicklung;
- wenige Netzwerke für den Austausch politischer oder praktischer Informationen (abgesehen von Wirtschaftsausbildungsprogrammen in der dritten Bildungsstufe).

Um diesen Einschränkungen zu begegnen, muss in einem ersten Schritt eine gemeinsame Anstrengung der am Thema „Lebenslanges Lernen unternehmerischer Initiative“ Interessierten erfolgen, um zu einem Dialog und zur Planung zusammenzukommen. Themen eines solchen Treffens sollten die Ausbildung von Wissen und politischer Kompetenz sowie Umsetzungsvereinbarungen auf den verschiedenen Stufen des Bildungssystems sein. In diesem Zusammenhang könnten Organisationen, Schulen oder Anbieter von Maßnahmen zur Ausbildung unternehmerischer Initiative, Sozialpartner und Regierungen Entwicklungen in Richtung Wissensaustausch, Leistungsvergleich von Politiken und besserer praktischer Netzwerke in Erwägung ziehen, um Wissen und Erkenntnisse in diesem Bereich zu fördern.

Auch wenn es noch keine erkennbaren Netzwerke von politischen Entscheidungsträgern oder Praktikern im Bereich der Ausbildung unternehmerischer Initiative gibt (von der Wirtschaftsausbildung in der dritten Bildungsstufe abgesehen), könnten jedoch, ausreichendes Interesse vorausgesetzt, verschiedene, für die Förderung von politischem Handeln und Wissensaustausch in anderen Sektoren eingerichtete Mechanismen als mögliche Bezugspunkte mit Beispielcharakter fungieren. Im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit von Politiken betreiben beispielsweise die EU-Mitgliedstaaten ein System der „offenen Koordinierung“ hinsichtlich politischer Schlüsselbereiche, deren Ziel ein Leistungsvergleich beim Fortschritt ist. Politische Erkenntnisse aus anderen Kompetenzbereichen zu gewinnen, ist der zentrale Punkt des „offenen Koordinierungsprozesses“. Desgleichen haben die ETF-Partnerländer hinsichtlich verschiedener Aspekte bei der Reform von Berufsbildung, Ausbildung und Beschäftigung gewöhnlich auf der „regionalen“ Ebene der ETF zusammengearbeitet, mit dem Ziel eines politischen Austauschs und der gemeinsamen Nutzung von Informationen. Hierbei haben Informationsaustausch, länderübergreifende Projekte und regionale Peer Reviews zu einem besseren Verständnis sowie zu einer besseren Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Zielgruppen (vor allem Bildungs- und Arbeitsbehörden sowie Sozialpartner) beigetragen.

Insbesondere zum Thema „Unternehmertum lernen“ trafen sich Albanien, Kroatien, Moldau, Montenegro, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Serbien, Bosnien und Herzegowina sowie Kosovo als erstes internationales Netzwerk zu diesem Thema. In diesem Zusammenhang haben sich alle Länder als Gruppe zu mehr Systematik bei politischen Überlegungen, politischen Verbesserungen und politischer Transparenz in Bezug auf die Ausbildung unternehmerischer Initiative verpflichtet. Im Rahmen der Europäischen Charta für Kleinunternehmen soll das Netzwerk dazu dienen, Erfahrungen im Bereich der Ausbildung unternehmerischer Initiative auszutauschen und Lücken bei der Leistung zu schließen.

Im Jahr 2006 verpflichteten sich die Länder zu einem rigorosen Ansatz für eine Selbstbewertung und unabhängige Bewertung, in deren Rahmen der nationale Fortschritt durch Leistungsindikatoren für die Politik zur Ausbildung unternehmerischer Initiative (z. B. Zugang zur Ausbildung, Erschwinglichkeit, Schlüsselkompetenz, nicht-formale Ausbildung unternehmerischer Initiative, Qualitätssicherung) definiert wird. Es wird erwartet, dass eine regionale Leistungstabelle die Entwicklung weiter voranbringen wird, da alle Länder automatisch in einen regionalen Prozess des Leistungsvergleichs einbezogen werden. Entwicklungen innerhalb dieses Netzwerks werden durch ein institutionsübergreifendes Förderkonzept ergänzt, in das die OECD, die EBWE, die ETF und die Europäische Kommission (GD Unternehmen) einbezogen sind.

Die letzte Präsentation auf dem Workshop betrachtet Möglichkeiten zur Verstärkung der regionalen Zusammenarbeit beim Thema „Unternehmertum lernen“. Basierend auf Erfahrungen bei der Zusammenarbeit der westlichen Balkanstaaten geht diese Präsentation weiter und betrachtet die transregionale Zusammenarbeit, z. B. von Ländern aus einer Reihe von ETF-Partnerregionen, die freiwillig in verschiedenen vordefinierten politischen Bereichen hinsichtlich der Ausbildung unternehmerischer Initiative zusammenarbeiten.

Workshop-Fragen:

- Worin besteht der Mehrwert einer regionalen und transregionalen Zusammenarbeit bei der Ausbildung unternehmerischer Initiative?
- Vorzugsweise in welchen Bereichen könnte eine transregionale Zusammenarbeit am ehesten in Angriff genommen werden?

9. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die zunehmende Öffnung von Märkten und die daraus resultierenden gegenseitigen Abhängigkeiten im globalen Handelssystem stellen derzeit große Herausforderungen an die nationalen Bildungssysteme. Regierungen, Unternehmen und andere Interessengruppen, die von der Entwicklung von Humanressourcen betroffen sind, bestimmen, wie Kenntnisse und Kompetenzen der Erwerbstätigen besser zu umfassenderen Anstrengungen zur Erzielung eines Wettbewerbsvorsprungs beitragen können. Um zu überleben, haben die Volkswirtschaften keine andere Möglichkeit, als „mitzumachen“ und ihre Bildungssysteme anzupassen, damit sie dem wachsenden Wettbewerbsdruck standhalten.

Die erste Schlussfolgerung aus diesem Papier ist, dass zunehmend das „umfassendere Feld der Ausbildung unternehmerischer Initiative“ erkannt wird – die nicht länger das isolierte Fachgebiet der MBA-Welt ist, sondern alle Bereiche des Bildungssystems durchdringt. Die ETF-Partnerländer sind daher aufgefordert, die Übernahme eines breiteren Paradigmas von „Unternehmertum lernen“ zu erwägen, das alle Bereiche des Bildungssystems einbezieht und in dem die Investition in frühe Stufen des Bildungssystems, in denen die Förderung von Unternehmergeist und von Werten einer unternehmerisch orientierten Gesellschaft die besten Chancen hat, von größter Bedeutung ist.

Bei der Übernahme eines solchen breiteren Paradigmas in ihren Ländern müssen die für die verschiedenen Bereiche des Systems zur Ausbildung unternehmerischer Initiative verantwortlichen Verwaltungen der ETF-Partnerländer bereit sein, alternative Formen von Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen zu überlegen. Hierbei sollten verschiedene Interessengruppen einbezogen werden, die partnerschaftlich und mit einer „einheitlichen Vision“ zusammenarbeiten. Die gefundenen Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen sollten die notwendigen politischen Anpassungen und Umsetzungsvereinbarungen, die sich über einen größeren Zeitraum erstrecken werden, überdauern, damit die Investitionen Früchte tragen können. Eine politische Perspektive, die sich auf weniger als eine Schüलगeneration erstreckt, würde aus diesem Grund ganz offensichtlich nicht ausreichen.

Zweitens sind nationale Partnerschaftsvereinbarungen zur Förderung der Ausbildung unternehmerischer Initiative von geringem Wert, wenn sie nicht durch parallele Vereinbarungen auf lokaler Ebene widerspiegelt werden. Auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass die Politik umgesetzt und wirksam wird. Die Herausforderung besteht hier vor allem darin, die Schulen, ihre Schulleiter und Lehrer einzubeziehen, damit sie die erforderlichen Reformen, die das neue Paradigma der Ausbildung unternehmerischer Initiative für Lehrpläne, Lehrerausbildung und die Schnittstelle zwischen Schule und den örtlichen Unternehmen mit sich bringt, verstehen und entsprechend umsetzen. Da in vielen ETF-Partnerländern Schulen und Lehrerschaft bereits durch einen Reformschub überlastet sind, besteht die Gefahr, dass die zusätzliche Integration der Ausbildung unternehmerischer Initiative fehlschlägt. Eine stufenweise eingeführte Strategie, die sich auf gute Demonstrationsmodelle stützt, eventuell unter Verwendung eines Pilotreformansatzes, könnte somit eine Möglichkeit sein, die Lehrerschaft zu gewinnen, was ausschlaggebend für die Reform ist.

Während in diesem Papier die breitere Anwendung der Ausbildung unternehmerischer Initiative über den Unternehmens- und wirtschaftlichen Bereich hinaus dargelegt wurde, ist der direkte Beitrag zu Unternehmensentwicklung und Wachstum weiterhin ein Ziel weiterer Anstrengungen im Bereich „Unternehmertum lernen“. In diesem Zusammenhang wurde im Papier argumentiert, dass die Förderung von Selbstständigkeit, vor allem durch Bildungs-, Ausbildungs- und Beschäftigungsstellen sowie durch Stellen zur Unterstützung von KMU, bisher zu wenig beachtet wurde und mehr politische Überlegungen und Unterstützung benötigt, damit Unternehmenschancen entstehen und Beschäftigung geschaffen wird.

Eine weitere, vielleicht noch größere verpasste Chance in den ETF-Partnerländern, die sich auf das Potenzial für Arbeitsplätze und Wettbewerbsfähigkeit bezieht, besteht darin, dass, allem Anschein nach, Universitäten und Unternehmen den gegenseitigen Nutzen einer direkteren Zusammenarbeit nicht zu schätzen wissen. Ein Eingreifen seitens der Regierung, um das Wissenspotenzial von Hochschuleinrichtungen und dessen Transfer an die Wirtschaft in den ETF-Partnerländern zu erleichtern und zu unterstützen, ist ein Aspekt, der weiterer Überlegungen bedarf. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Verfügbarkeit und die Qualität der Forschungsinfrastruktur in den Universitäten der Partnerländer der „behindernde“ Faktor bei der Zusammenarbeit zwischen Universitäten und Unternehmen ist. Hier sind weitere Untersuchungen notwendig. Wenn die Innovationskapazitäten von Universitäten durch fehlende Forschungstechnologien eingeschränkt sind, bleibt das Potenzial für den Wissenstransfer an Industrie und Handel begrenzt. Die Tempus-Studie kommt zu dem Schluss, dass das Problem grundlegender ist und auf die Mentalität zurückgeht: Die Universitäten begreifen wahrscheinlich einfach nicht, welche Bedeutung ihre Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und ihr Potenzial für einen Beitrag zu höherer Wettbewerbsfähigkeit hat. Der Unternehmergeist und die Infrastruktur von Universitäten hängen voneinander ab und verstärken sich gegenseitig. Folglich müssen sie zusammen entwickelt werden.

In diesem Papier wurde klar dargelegt, dass die Ausbildung unternehmerischer Initiative ein im Entstehen begriffener politischer Bereich ist, dessen Gestaltung und Umsetzung der Entwicklung bedarf. Ferner wurde betont, dass unternehmerische Kompetenz zunehmend als „Lebensweise“ jenseits von Handel – als Schlüsselkompetenz – erkannt wird, wobei auf die Herausforderungen hinsichtlich der Anpassung von Lehrplänen und hinsichtlich pädagogischer Methoden noch

eingegangen werden muss. Ein im Entstehen begriffener politischer Bereich bedeutet zwangsläufig Unsicherheit im Hinblick auf die politische Durchführbarkeit. Ohne einen fundierten Grundstock politischer Kenntnisse dahingehend, welche Maßnahmen unter welchen Bedingungen gut funktionieren, haben diejenigen, die den Weg in Richtung „Unternehmertum lernen“ einschlagen, es schwer, da sie über wenige Bezugspunkte zum Erlernen politischen Handelns verfügen. Im Rahmen der letzten Empfehlung zu transregionaler Zusammenarbeit für den Workshop des Beratungsgremiums werden Vorschläge zum Schließen dieser Lücke gemacht. Erwogen werden der Austausch von politischem Wissen, die gemeinsame Entwicklung politischer Modelle durch die Partnerländer und der Austausch guter praktischer Lösungen.

Die ETF-Partnerländer sind eine Gemeinschaft von Übergangsländern und Ländern mit mittlerem Einkommensniveau, wobei jedes dieser Länder zunehmend Wettbewerbskräften unterworfen ist, auf die es reagieren muss. Die eigenständige Erarbeitung strategischer Konzepte zu lebenslangem Lernen unternehmerischer Initiative oder die Zusammenarbeit mit anderen Ländern in diesem Bereich sind zwei Optionen, die die Partnerländer bei ihrem Schritt nach vorne in ihren Bemühungen haben, zu gewährleisten, dass die Bildungswelt einen Beitrag leistet, um den Herausforderungen der Wettbewerbsfähigkeit zu begegnen.

Stillstand ist eine dritte Option.

Literatur

Alberti, F., Sciascia, S., und Poli, A., Entrepreneurship education: notes on an ongoing debate, 14. IntEnt-Jahreskonferenz, Universität Neapel, 4.-7. Juli 2004

Aktionsplan: Europäische Agenda für unternehmerische Initiative, KOM(2004) 70 endgültig, Europäische Kommission, Brüssel, 2004a

Fortschritte bei der Förderung unternehmerischer Grundeinstellungen und Kompetenzen in der Primar- und Sekundarschulbildung, Abschlussbericht der Sachverständigengruppe „Bildungsmaßnahmen für unternehmerische Initiative“, 11.1.2004, Europäische Kommission, Brüssel, 2004b

Europäische Kommission, *Hilfe zum Aufbau einer unternehmerischen Kultur – Leitfaden zu bewährten Verfahren bei der Förderung unternehmerischer Grundeinstellungen und Kompetenzen durch Bildungsmaßnahmen*, ISBN 92-894-6174-8, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2004c

Umsetzung des Lissabon-Programms der Gemeinschaft – Eine zeitgemäße KMU-Politik für Wachstum und Beschäftigung, KOM(2005) 551 endgültig, 10.11.2005, Europäische Kommission, Brüssel, 2005a

Vorschlag für eine Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen, KOM(2005) 548 endgültig, 10.11.2005, Europäische Kommission, Brüssel, 2005b

Mehr Forschung und Innovation – In Wachstum und Beschäftigung investieren: Eine gemeinsame Strategie, KOM(2005) 488 endgültig, 12.10.2005, Europäische Kommission, Brüssel, 2005c

Förderung des Unternehmergeistes in Unterricht und Bildung, KOM(2006) 33 endgültig, 13.2.2006, Europäische Kommission, Brüssel, 2006

Western Balkan and Moldova Regional Assessment, *European Charter for Small Enterprises* (Chapter 1 & 4), Europäische Stiftung für Berufsbildung, Turin, 2004

Where next with entrepreneurship learning?, Europäische Stiftung für Berufsbildung, Turin, 13. Januar 2006a

Labour market review – Albania, Europäische Stiftung für Berufsbildung, Turin, Februar 2006b

Tempus Study on University-Enterprise Cooperation, Europäische Stiftung für Berufsbildung, Turin, 2006c

Gibb, A., In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4 (3), 2002, S. 233-269

Gribben, A. A., ETF, *Education and training for entrepreneurship: a progress review of the contribution of the Western Balkans and Moldova to the European Charter for Small Enterprises*, Europäische Stiftung für Berufsbildung, Turin, 12. Dezember 2005

Hakim, G., und Carrero Perez, E., *Reforming TVET in the Middle East and North Africa: experiences and challenges*, Weltbank und ETF, 2005

Kaser, M., Labour Market Policies and Central Asian Poverty, *Central Asian Survey*, Vol 24(4), Dezember 2005, S. 351-371

Kolev, A., und Saget, C., Understanding youth labour market disadvantage: Evidence from south-east Europe, *International Labour Market Review*, Vol 144 (2), 2005, S. 161-187

Pittaway, L., Entrepreneurship education – a systematic review of the evidence. Diskussionspapier Nr. 2005/19, University of Sheffield, Management School, Sheffield, November 2005

Making transition work for everyone: Poverty and Inequality in Europe and Central Asia, Weltbank, Washington, August 2000



UNTERNEHMERTUM LERNEN: FALLSTUDIEN

Anthony A. Gribben, ETF, April 2006

FALLSTUDIE NR. 1

Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen für das Lernen von Unternehmertum in Norwegen

Svein Frydenlund, Norwegen

Workshop-Frage:

- Sind alternative Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen notwendig, um eine strategische Politik sowie strategische Verfahren für das Lernen von Unternehmertum zu entwickeln?

Nutzen dieser Fallstudie in Bezug auf das Erlernen politischen Handelns

- Nationale Politikgestaltung: Nationale Partnerschaftsvereinbarungen erfordern eine gemeinsame Vision und eine gemeinsame Zielsetzung, auch wenn die einzelnen Partner zusätzlich eigene Ziele definieren.
- Lokale Partnerschaften: Lokale Partnerschaften sind für die Umsetzung einer nationalen, auf zentraler Ebene festgelegten Strategie zur Förderung unternehmerischer Initiative in der Bildung unverzichtbar. An diesen Partnerschaften sollten Schulen, Gemeindegruppen, lokale Unternehmen und weitere Interessengruppen beteiligt sein.
- Gemeinsame Finanzierung: Die Finanzierung des Arbeitsplans gehört zu den Aufgaben der drei Schlüsselministerien, die sich dieser Strategie verpflichtet haben.
- Am Ball bleiben: Wenn die Entwicklung einer nationalen Strategie nicht erfolgreich verläuft, werden zunächst die Ursachen ermittelt, bevor weiter an der Entwicklung einer Strategie gearbeitet wird.

Kontext

Die ersten Bestrebungen zur Entwicklung eines nationalen Ansatzes für unternehmerisches Denken und Handeln in Norwegen begannen Mitte der 1990er-Jahre. Damals wurde die Förderung unternehmerischer Bildung, insbesondere im nicht-tertiären Bereich, als bedeutender Faktor für eine stärkere Entwicklung der norwegischen Wirtschaft angesehen. Die ersten Diskussionen zum Thema Unternehmertum flossen 1997 in ein Übereinkommen von sieben Ministerien über die Entwicklung einer nationalen Strategie zur Förderung unternehmerischer Initiative in der Bildung ein. Das Bildungsministerium übernahm hierbei die führende Rolle. Die Festlegung von Strategien wurde insbesondere durch die unterschiedlichen Ansichten der einzelnen Ministerien erschwert. Sie hatten weder eine gemeinsame Vision noch ein einheitliches Programm. Der Versuch, eine gemeinsame Strategie festzulegen, scheiterte primär daran, dass die verschiedenen Zielsetzungen nur schwer umgesetzt werden konnten.

2004 wurde ein weiterer Versuch zur Festlegung einer Strategie zur Förderung unternehmerischer Bildung unternommen. Dieses Mal wurden die drei folgenden Ministerien mit der Festlegung der Strategie betraut: das Handelsministerium, das Ministerium für lokale Selbstverwaltung und regionale Entwicklung und das Bildungsministerium. Die Initiative ging vorrangig vom Ministerium für lokale Selbstverwaltung und regionale Entwicklung aus, das das lokale Bildungssystem stärker in die wirtschaftliche und soziale Entwicklung einbinden wollte. Obwohl Norwegen kein Mitgliedstaat der Europäischen Union ist, waren die norwegische Regierung und insbesondere das norwegische Ministerium für Bildung und Forschung sehr daran interessiert, einige der politischen Signale der

Lissabon-Strategie der EU in die eigene nationale Politik einfließen zu lassen, z. B. den Beitrag der Bildung zu wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichem Wachstum.

Eine nationale Strategie (2004 bis 2008) wurde festgelegt und ist nun in Kraft. Die Strategie ist von einer einheitlichen, auf nationaler Ebene festgesetzten Vision und einer einheitlichen Zielsetzung geprägt.

Vision

Das norwegische Bildungssystem soll in Bezug auf die Förderung unternehmerischer Initiative in der Bildung zu den besten Systemen weltweit gehören.

Zielsetzung

Das Bildungssystem soll durch die Förderung von Einstellungen, Wissen und Fähigkeiten bei Schülern, Studenten und Lehrern auf allen Bildungsstufen einen Beitrag zur Wertschöpfung, zur Gründung neuer Unternehmen und zu Innovationen sowie zur Entwicklung einer Unternehmenskultur in Norwegen leisten.

Es sollte darauf hingewiesen werden, dass die drei an der Strategie beteiligten Ministerien zwar eigene spezifische Zielsetzungen haben, die Förderung des unternehmerischen Potenzials und des wirtschaftlichen Wohlstands in Norwegen jedoch das vorrangige gemeinsame Ziel bleibt.

Die Strategie wird über öffentlich-private Partnerschaften definiert, obwohl auch die Arbeitgeber in die nationale Strategie involviert sind. Die Arbeitgeber sind für die Umsetzung der Strategie zuständig. Die treibende Kraft hinter der Strategie ist das Ministerium für lokale Selbstverwaltung und regionale Entwicklung:

Die wichtigsten Aspekte der Strategie umfassen folgende Punkte:

- Der Schwerpunkt in der Primarbildung liegt auf der Förderung von Einstellungen, Fähigkeiten, Kreativität und Innovation (Schlüsselqualifikationen im Unternehmertum) bei vollständiger Einbindung der lokalen Behörden und Gemeinden als „Verantwortliche“, die das Lernen von Unternehmertum im Bildungsbereich erleichtern sollen.
- Der Schwerpunkt an allgemeinen und weiterführenden Schulen der Sekundarstufe liegt vermehrt auf angewandtem Wissen und angewandten Fähigkeiten, die durch Jugendinitiativen und in Verbindung mit nicht-ständigen Diensteanbietern erworben wurden.
- Partnerschaftsabkommen zwischen Schulen und der lokalen Wirtschaft und Industrie mit internationaler Zusammenarbeit auf Ebene der Schulen.
- Der Schwerpunkt in der höheren Bildung liegt auf einem breiten Angebot an Bildungsmöglichkeiten zum Lernen von Unternehmertum, einschließlich der speziellen Entwicklung von Master- und Promotionsprogrammen in den Bereichen Unternehmertum und Innovation.
- Kooperationsabkommen zwischen Institutionen zur Lehrerausbildung und Unternehmen.

Stärken

- Eine politische Partnerschaft auf nationaler Ebene setzt für die Gesellschaft deutliche Signale in Bezug auf den hohen Stellenwert, den die Entwicklung von Strategien zum Lernen von Unternehmertum besitzt.
- Eine Partnerschaft gewährleistet die Synergie verschiedener politischer Konzepte und verschiedener Zielsetzungen der Ministerien: a) Bildung: bessere Vorbereitung auf das Alltags- und Berufsleben; b) Handel und Industrie: bessere Qualifikationen hinsichtlich der Beschäftigungsfähigkeit in der Wirtschaft; c) regionale und lokale Entwicklung: ausgeglichene und nachhaltige Lebensgrundlage als Beitrag zur Urbanisierung und zur Minderung des Risikos einer erneuten Verländlichung.
- Innovative Verwaltung: Vorbereitung der Menschen auf neue Arbeitsplätze.

- Durch das starke Gemeinschaftsinteresse an der Entwicklung von Unternehmen und der Schaffung neuer Arbeitsplätze hat die Förderung der unternehmerischen Initiative zu einer stärkeren Unterstützung und Beteiligung lokaler Gemeinden und Unternehmen in den Bereichen der Planung, Verwaltung und Bereitstellung von Bildungsangeboten an Schulen geführt.

Schwächen

- Eine stärkere Beteiligung der Ministerien hätte möglicherweise eine größere Unterstützung seitens der Regierung zur Folge gehabt.
- Eine Beteiligung der Schulen auf freiwilliger Basis führt dazu, dass einige Schulen die Strategie nicht anwenden; die zentrale Regierung (das Ministerium für Bildung und Forschung) hätte mehr Druck hinsichtlich der Umsetzung der Strategie ausüben müssen.
- Da es keine zentralen Haushaltsmittel gibt, ist die Strategie von den Prioritäten und den jährlichen Mittelzuweisungen der drei Ministerien abhängig. Dies kann je nach den Prioritäten der einzelnen Ministerien hinsichtlich der verschiedenen Maßnahmen zu einem Ungleichgewicht im allgemeinen Bereitstellungsprozess führen.

Chancen

- Sowohl nationale als auch lokale Strategien zum Lernen von Unternehmertum tragen zu einem größeren Bewusstsein für nachhaltigere und integrativere Ansätze zur sozio-ökonomischen Entwicklung bei; der Ansatz zu unternehmerischem Denken und Handeln ist sowohl für die Gesellschaft als auch für die Unternehmen eine Chance.
- Ein partnerschaftlicher Ansatz auf lokaler Ebene in Bezug auf das Lernen von Unternehmertum wirkt sich verstärkt auf die Lehrpläne und Innovationen im schulischen Bereich aus und trägt zu mehr Energie, mehr Enthusiasmus und größerer Bereitschaft zu weiteren Änderungen bei.
- Der Ausbau der öffentlich-privaten Partnerschaften fördert die Effizienz von Bildungsangeboten.

Gefahren

- Schulen stehen unter dem anhaltenden Druck, sich häufig an neue Anforderungen anpassen zu müssen, und das Interesse an Angeboten zum Lernen des Unternehmertums wird daher möglicherweise nicht ernst genommen; eine weiterführende Strategie zur Änderung des Schulsystems ist erforderlich, damit von Anfang an klare Prioritäten gesetzt werden.
- Der partnerschaftliche Ansatz auf nationaler Ebene berücksichtigt den privaten Sektor nicht; es existiert keine klare Strategie hinsichtlich einer Beteiligung der Industrie, des Handels und des privaten Sektors, da die Strategie ausschließlich vom Engagement auf lokaler Ebene abhängig ist.
- Es wurden keine Leistungsindikatoren oder Systeme zur Bestimmung des Wertes und des Einflusses des Lernens von Unternehmertum geschaffen. Ohne handfeste Ergebnisse könnte die Förderung unternehmerischer Initiative in der Bildung als kurzlebiger Trend angesehen werden.

FALLSTUDIE NR. 2

Entwicklung von unternehmerischer Kernkompetenz in der Schule: Broby Grafiska Utbildning (Sunne, Schweden)

Christer Westlund, Schweden

Workshop-Fragen:

- Sollten die ETF-Partnerländer die Politik der Entwicklung unternehmerischer Kompetenz als Schlüsselkompetenz der Europäischen Union aufgreifen?
- Welche Ansätze könnten hierzu verfolgt werden?

Nutzen dieser Fallstudie in Bezug auf das Erlernen politischen Handelns

- Nationale Politikgestaltung: Schulische Reformen sollten in einer nationalen Politik verankert sein, damit Unterstützung und eine vollständige Übertragbarkeit der bewährten Vorgehensweisen gewährleistet sind.
- Organisatorische Änderungen: Die Gewährleistung der Entwicklung einer Kernkompetenz erfordert einen Kulturwandel und organisatorische Änderungen innerhalb der Schulen – und somit nicht nur eine Reform des Lehrplans und der Lehrerbildung.
- Das Lernen von Unternehmertum geht über unternehmerische Kompetenzen hinaus und fördert auch die Entwicklung von Kompetenzen für das tägliche Leben.
- Demonstrationswert: Die Einführung von Änderungsprozessen in Schulen zeigt bereits Bereitschaft und Innovationsgeist, die zur Sicherung des Erfolgs dieses Pilotprojekts unabdingbar sind.
- Ressourcen: Der Änderungsprozess erfordert neben der Motivation der Beteiligten keine zusätzlichen Finanzmittel oder Ressourcen.

Kontext

Lokale, regionale, nationale und neuerdings auch internationale Behörden sind zunehmend der Überzeugung, dass die Förderung des Unternehmertums in den Schulen ein enormes Potenzial für den Einzelnen, die Gesellschaft und die Wirtschaft birgt. Die Bestimmungen der EU für lebenslanges Lernen in Bezug auf unternehmerische Kernkompetenz sind nur ein Beispiel für den Trend, dem Unternehmertum auf allen Bildungsebenen mehr Bedeutung beizumessen.

Obgleich für die unterschiedlichen Altersgruppen im Bildungssystem verschiedene Ansätze zur Entwicklung unternehmerischer Kernkompetenz erforderlich sein werden, die jedoch noch erarbeitet werden müssen, hat eine weiterführende Schule in Schweden (mit Schülern zwischen 15 und 19 Jahren) ein Projekt zur Einführung der unternehmerischen Kernkompetenz gestartet. Die Schule durchlief im Wesentlichen einen radikalen Reformprozess, in dessen Rahmen die Lehrpläne überarbeitet, bestehende Lehrmethoden überdacht und eine Reihe von organisatorischen Reformen umgesetzt wurden, die darauf ausgelegt waren, den Unternehmergeist mehr in den Mittelpunkt des Schulalltags zu rücken.

Die wesentlichen Elemente der Reform umfassen folgende Punkte: a) große Unterstützung seitens der nationalen und lokalen Verwaltungsbehörden, b) eine Gruppe engagierter Lehrkräfte und

Verwaltungsangestellte, die den Reformprozess begleitet, c) die Einbindung der Schlüsselemente unternehmerischer Kernkompetenz in die Kernfächer des Lehrplans (Teamfähigkeit, Problemlösungsorientiertheit, Risikobereitschaft, innovative Ideen, Planungsorientiertheit, Nutzung des Lernens als Karrierechance) sowie ein interner Vermittler, der über das Wissen und die Fähigkeiten verfügt, die erforderlich sind, um die Merkmale der unternehmerischen Kernkompetenz in den Lehrplan, die pädagogische Praxis und die weiter geplante Schulkultur einfließen zu lassen.

Wichtig für die Förderung von Unternehmertum in den Schulen ist, dass es nicht nur darum geht, junge Menschen dazu zu bringen, über eine unternehmerische Laufbahn nachzudenken. Die Aufgabe besteht vielmehr darin, das Unternehmertum auszubauen, damit junge Menschen bei der Entwicklung von Möglichkeiten unterstützt werden und gleichzeitig lernen, diese Möglichkeiten durch den Lernprozess zu erkennen. Der Maßstab in diesem Lernprozess ist nicht die „korrekte Antwort“, sondern der Weg, der zu dieser Antwort geführt hat.

Die Ergebnisse aus dem ersten Jahr dieses innovativen Ansatzes zur Förderung von Unternehmertum in den Schulen sind sehr positiv und tragen damit zu einer Steigerung der Motivation und des Selbstvertrauens der Schüler und des Lehrpersonals bei. Die Reformen befinden sich noch in einem frühen Stadium. Dennoch ist die Schule zuversichtlich, dass auch im zweiten Jahr dieses Projekts weitere Fortschritte erzielt werden.

Stärken

- Das neue Konzept von Lern- und Lehrprozessen führt zu weiteren Innovationen im schulischen Umfeld.
- Ein nationaler politischer Rahmen gewährleistet die Unterstützung und Finanzierung von Reformen im Bereich der Schule durch einen Fonds für Innovationen/Veränderungen.
- Die lokalen Behörden bieten einen gewissen „Spielraum“ für Innovationen in den Schulen.

Schwächen

- Es existiert kein System, um die Fortschritte und die Erfolge der Schüler auch nach Beendigung ihrer schulischen Laufbahn nachvollziehen zu können.
- Der Aspekt der unternehmerischen Kernkompetenz ist in einigen Fächern von größerer Bedeutung; der Wert des Unternehmertums muss für jedes Fach des Lehrplans transparenter gestaltet und klarer definiert werden.
- Die Ausbildung der Lehrer vor deren Eintritt in den Schuldienst muss so gestaltet werden, dass die Lehrer umfangreiche Kenntnisse der unternehmerischen Kernkompetenz besitzen und deren Auswirkungen auf den Lehrplan und die pädagogische Struktur an den Schulen kennen, wenn sie in ein Lernumfeld kommen.

Chancen

- In einer Gesellschaft, die durch Eigeninitiative geprägt ist und in der die Förderung der unternehmerischen Kernkompetenz an den Schulen betont wird, werden auch die Folgewirkungen für die lokalen Gemeinden, die lokalen Unternehmer und die breitere Wirtschaft spürbar.
- Organisatorische Änderungen als Folge der Entwicklung unternehmerischer Kernkompetenz können zur Motivation sowohl der jungen Menschen, die sich im Lernprozess befinden, als auch des Lehrpersonals beitragen.
- Erfolgreiche Pilotprojekte können ein Antrieb für neue Innovationen in den Schulen und für politische Reformen auf nationaler Ebene sein.

Gefahren

- Eine erfolgreiche Übertragung von Ergebnissen von einer Zielgruppe auf eine andere, von einer Schule auf eine andere, kann zu keiner Zeit nicht garantiert werden.
- Das gesteigerte Interesse junger Menschen an einer Teilnahme an diesem Pilotprojekt hat neue Anforderungen an die Ressourcen der Schule gestellt, auf die die lokalen Behörden jedoch nur langsam reagieren.
- Der Unternehmergeist, der im Rahmen dieses Projekts an der Schule entstanden ist, könnte sich in der nächsten Phase des Bildungssystems (Universität) wieder zurückbilden, sofern keine zusätzlichen Vorkehrungen zum Lernen von Unternehmertum getroffen werden.

Empfehlungen

- Stellen Sie sicher, dass unternehmerische Bildung und die Herausbildung unternehmerischer Kernkompetenz bereits ab der Phase des Pilotprojekts auf der Ebene der nationalen Politik anerkannt werden.
- Bilden Sie einen Fonds für Innovationen, mit dessen Hilfe insbesondere Lehrer ihr Verständnis der Methoden und Materialien entwickeln und verbessern können, die die Sensibilisierung, das Verständnis und die Praktiken in Zusammenhang mit der Entwicklung der unternehmerischen Kernkompetenz fördern.
- Richten Sie auf nationaler Ebene eine Arbeitsgruppe für die Förderung unternehmerischen Lernens ein, einschließlich einer mobilen Unterstützungseinheit zur stärkeren Sensibilisierung und zur Entwicklung eines Verständnisses hinsichtlich der Anforderungen an die Reform des Lehrplans, des pädagogischen Konzepts und der Organisation, die durch die Entwicklung einer unternehmerischen Kernkompetenz gestellt werden.
- Schaffen Sie Netzwerke zwischen Schulen, Lehrern, Schuldirektoren und Schulbehörden, die zum Aufbau weiteren Wissens und zur politischen Unterstützung für anhaltende Reformen beitragen.
- Gewährleisten Sie den Fortbestand von Verknüpfungen zwischen den Entwicklungen in Bezug auf das Lernen von Unternehmertum auf den verschiedenen Ebenen des Bildungssystems.
- Beteiligen Sie sich auch an parallelen Initiativen außerhalb des Schulumfelds, die ebenfalls einen Beitrag zur Entwicklung unternehmerischer Kernkompetenz leisten.

FALLSTUDIE NR. 3

Ausbildung und Selbstständigkeit in Tunesien – die FORTI-Initiative

Tahar El Mili, Tunesien

Workshop-Frage:

- Können allgemeine und berufliche Bildungssysteme mehr tun, um die Sensibilisierung und Bereitschaft für eine selbstständige Tätigkeit zu fördern?

Nutzen dieser Fallstudie in Bezug auf das Erlernen politischen Handelns

- Nationale Entwicklungspolitik: Selbstständigkeit, die Gründung kleiner Unternehmen und die Ausbildung von Jugendlichen sind die Grundpfeiler der nationalen Entwicklungspolitik in Tunesien.
- Partnerschaften: Partnerschaften zwischen den unterschiedlichen beteiligten Organisationen gewährleisten, dass die zahlreichen Maßnahmen zur Förderung der Selbstständigkeit und der Gründung von Kleinunternehmen aufeinander abgestimmt sind und sich sinnvoll ergänzen.
- Stufenweise Entwicklung: Die Schaffung von Möglichkeiten zur Unterstützung der Ausbildung zur Selbstständigkeit in mehreren Stufen ermöglicht die Anwendung von bewährten Methoden und Materialien sowie weiter gefasste Entwicklungen und trägt zu einer Motivation anderer Partner bei, sich zu einem späteren Zeitpunkt an dem System zu beteiligen, z. B. im Bereich des allgemeinen Bildungssystems.
- Finanzierung: Die Ausbildung zur Selbstständigkeit hat ohne eine finanzielle Unterstützung für Unternehmensgründer nur wenig Wert.

Kontext

Die FORTI-Initiative umfasst die folgenden drei Zielsetzungen:

- junge Berufseinsteiger auf die Selbstständigkeit vorbereiten,
- Anbieter von Ausbildungsmaßnahmen schulen,
- junge Unternehmensgründer während der riskanten Gründungsphase betreuen.

FORTI wurde 1995 als Pilotprojekt in Mittel- und Westtunesien ins Leben gerufen und sollte einen Beitrag zur Entwicklung der Selbstständigkeit und zur Gründung von Kleinunternehmen leisten. In einer zweiten Phase (1999-2002) wurden die Ausbildungsmaßnahmen des Projekts weiter entwickelt, und das Projekt wurde auf fünf weitere Regionen in Tunesien ausgedehnt. Die dritte Phase lief von 2002 bis 2005 und konzentrierte sich vorrangig auf das Berufsbildungssystem. Jede einzelne Phase des Programms stellte einen wichtigen Bestandteil aufeinanderfolgender nationaler Entwicklungspläne dar, die die Bedeutung der Förderung unternehmerischer Initiative für kleine Unternehmen betonten. Auf der Grundlage des nationalen Entwicklungsplans wurde die Initiative unverzüglich in die Wirtschafts- und Sozialpolitik integriert, wobei die Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen ein Schlüsselfaktor für die Schaffung neuer Arbeitsplätze und das wirtschaftliche Wachstum waren.

Die aktuelle FORTI-Initiative baut auf drei Grundpfeilern zur Förderung der Selbstständigkeit unterschiedlicher Zielgruppen auf. Gegenwärtig umfasst das FORTI-Programm die drei folgenden Pakete:

CEFI: Unternehmerische Kompetenz in der Berufsbildung

CEFE: Unternehmensgründung und Ausbildung von Existenzgründern

CEFOC: Unternehmerische Kompetenz in der Weiterbildung

Eine vierte Entwicklungsphase (DEPRO) befindet sich gerade in der Entstehung und zielt auf eine Sensibilisierung und auf die Entwicklung erster unternehmerischer Kompetenzen im Schulsystem bei der Zielgruppe der 12- bis 14-jährigen ab. DEPRO führt direkt zur nächsthöheren Entwicklungsstufe (CEFI).

Seit seiner Einführung haben bereits mehr als 25 000 Teilnehmer, davon 40 % Frauen, von dem FORTI-Programm profitiert. Des Weiteren sind FORTI-Absolventen in der Regel stärker motiviert und verfügen neben einer unternehmerischen Kompetenz auch über weitere soziale Fähigkeiten.

Der Anteil der Unternehmensgründungen beträgt bei CEFE-Absolventen 35 %. Einer der Schlüsselfaktoren ist dabei die Forderung von Unternehmensgründern nach weiteren Coaching-Maßnahmen. Dies machte weitere Investitionen in die Ausbildung von Schulungspersonal erforderlich.

Stärken

- Die FORTI-Initiative wurde vollständig in den nationalen Entwicklungsplan und in die wirtschaftlichen und sozialen Strategien integriert; starke Unterstützung und Anerkennung der FORTI-Initiative seitens der Regierung.
- Vernünftige Infrastruktur für die Unterstützung und Bereitstellung von Maßnahmen.
- Feedback der Auftragnehmer und erfolgreicher Verlauf des Programms.
- Gute unabhängige Beurteilungen am Ende jeder Phase bestimmen die weitere Entwicklung der Folgephase.

Schwächen

- Das Coaching-System bedarf noch einer weiteren Entwicklung.
- Das Schulungspersonal reagiert möglicherweise nicht flexibel auf Änderungen und ist daher nicht bereit, den Umfang der bisherigen Arbeit zu erweitern.
- Überschneidungen zwischen den verschiedenen Teilnehmern im Rahmen des Projekts können hinderlich sein.
- Schulungszentren mangelt es möglicherweise an Unternehmergeist, obwohl dies das wichtigste Merkmal des Programms ist.

Chancen

- Schaffung einer großen Anzahl an bewährten Maßnahmen, die so konzipiert sind, dass das Wissen, die Fähigkeiten und die Einstellungen junger Menschen hinsichtlich der Selbstständigkeit und in Bezug auf Kleinunternehmen Schritt für Schritt aufgebaut werden.
- Entstehung von Ressourcen an Lernmaterialien für junge Menschen, gestützt durch Schulungs- und Hilfsmaterialien für das Schulungspersonal.

Gefahren

- Coaching-Aktivitäten können häufig nur über einen längeren Zeitraum ausgewertet werden und werden daher möglicherweise bei einer kurzfristigen Planung nicht berücksichtigt.
- Einige Projektpartner, einschließlich des Schulungspersonals, könnten der Entwicklung der Initiativen entgegenstehen.

Empfehlungen

- Die FORTI-Initiative könnte mittels breiterer Unterstützung durch die Gemeinden, einschließlich der Schulen und Nicht-Regierungs-Organisationen, stärker vorangetrieben werden, wobei Aktivitäten in Bezug auf eine Sensibilisierung für diese Initiative die Möglichkeit bieten, einen kollektiven Unternehmergeist zu erzeugen, der auch die jungen Menschen nachhaltig beeinflusst.
- Fragen in Bezug auf das Unternehmertum sollten frühzeitig in das Bildungssystem eingebunden werden, damit Einstellungen und Verhaltensweisen, die der unternehmerischer Initiative förderlich sind, besser entwickelt werden. Zur weiteren Überlegung: Unternehmensclubs, Informationstage, Wettbewerbe für Jungunternehmer.
- Alle Aktivitäten zur Unterstützung der Selbstständigkeit sollten sowohl eine Sensibilisierung für diese Prozesse als auch Schulungen und weiterführendes Coaching beinhalten.
- Die Ausbildung zur Selbstständigkeit muss mit der Vergabe von Kleinstkrediten verbunden werden.

FALLSTUDIE NR. 4

Bildung einer unternehmerisch eingestellten Fakultät: der Änderungsprozess an der Fakultät für Maschinenbau an der Universität St. Cyril und Methodius in der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien

Marija Zarezankova Potevska, ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien

Workshop-Frage:

- Wie können Universitäten oder Fakultäten in den ETF-Partnerländern zu einem strategischeren Umkehrprozess ermutigt werden, in dem die Ausbildung unternehmerischer Initiative ein zentrales Thema in Bildung, Lehre und Forschung ist?

Nutzen dieser Fallstudie in Bezug auf das Erlernen politischen Handelns

- Die Bildung einer Unternehmenskultur und die Änderung der Denkweise im Umfeld der Universität müssen von innen heraus stattfinden.
- Starke Führungsqualitäten innerhalb der Fakultät in Verbindung mit einer Vision sind unerlässlich für die Durchführung von Reformen.
- Entwicklung der Reformen durch jüngeres Personal innerhalb der Fakultät; Beteiligung der Studenten an der Reformstrategie in Zusammenhang mit der Förderung unternehmerischer Initiative in der Bildung; Gewährleistung anhaltender Entwicklung des Personals und der Möglichkeiten.
- Entwicklung und Umsetzung eines Geschäftsplans für die Fakultät; der Austausch von Kenntnissen über den Reformprozess mit anderen Bereichen der Universität bringt der Fakultät zusätzlichen Nutzen.
- Stärkere Sensibilisierung dafür, dass für die Entwicklung einer fortschrittlichen Wirtschaft hohe Qualifikationen erforderlich sind.
- Partnerschaftsabkommen mit Universitäten in den USA und in Europa ermöglichen den schnellen Aufbau von Kapazitäten und die Einbindung neuer Ideen in den Lehrplan und die Kurse.
- Entwicklung einer Kultur der öffentlich-privaten Partnerschaft, die einen weiteren Beitrag zu den unternehmerischen Möglichkeiten für die Fakultät, das Personal und die Studenten leistet.
- Nutzen und Potenzial von Studentenpraktika in Unternehmen (für die Fakultät und die Studenten gleichermaßen) und Mobilitätsmaßnahmen für Studenten in der Region.

Kontext

Durch den Zerfall des ehemaligen Jugoslawiens und die Einführung von Marktreformen kam es zu bedeutenden Kürzungen hinsichtlich der Unterstützung von Bildungsmaßnahmen durch den öffentlichen und privaten Sektor. Dies führte dazu, dass die Fakultät für Maschinenbau an der Universität St. Cyril and Methodius (UKIM) ihre Verbindungen zur Industrie verlor; die traditionelle Vergabe von Stipendien durch die Industrie und die Regierung existierte nicht länger und viele interessierte Studenten, die sich

ein Studium leisten konnten, belegten keine Kurse mehr. Zum Vergleich: 1985 waren noch 900 Studenten an der Fakultät eingeschrieben; im Jahr 2002 war diese Zahl auf 190 gesunken. Einhergehend mit der Schließung großer Produktionsstätten zwischen 1990 und 2000 verlor die Fakultät auch ihre Verbindung zu den Unternehmen. Innovative Unternehmen verlagerten ihre Forschungskapazitäten ins Ausland und standen daher nicht mehr zur Verfügung.

Ab 1996/97 wurde an der Entwicklung einer Umkehrstrategie gearbeitet, wobei man sich die Kenntnisse und Erfahrung relevanter Mitarbeiter der Fakultät zunutze machte, die 1995/96 eine Schulung zur Bewältigung des Wandels an der Arizona State University in den USA besucht hatten.

Die Reformen konzentrierten sich vorrangig auf folgende Bereiche:

- Entwicklung hochwertiger grundlegender und angewandter Forschungskapazitäten;
- Modernisierung des Lehrplans, einschließlich der Fokussierung auf die Förderung des unternehmerischen Denkens und auf KMU, als zentrales Merkmal aller Kurse bei Erst- und Aufbaustudiengängen sowie bei der Laufbahnplanung und der Beratung;
- Erwerb führender Technologien für die Bereiche Ausbildung und Forschung;
- Strategie zur Übertragung von Technologien mit besonderem Schwerpunkt auf KMU;
- geringere Abhängigkeit von der Unterstützung seitens der Regierung und stärkere proaktive Geberidentifizierung für neue Projekte;
- Entwicklung von Schulungsmodulen in den Bereichen Management, Unternehmertum und Kleinunternehmen insbesondere für das Wirtschaftsingenieur- und Management-Programm (eine hervorragende Mischung aus technischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen erhöhte die Qualität);
- eine Marketingkampagne, die sich durch das gesamte Netzwerk weiterführender Schulen in der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien zieht und die darauf abzielt, das Interesse der Studenten am Maschinenbau zu wecken, einem Bereich, der für die lokale und regionale Wirtschaft von großer Bedeutung ist;
- Entwicklung und Bereitstellung von nicht-formalen Kursen für die Ausbildung im Hinblick auf einen wachsenden KMU-Markt.

Das Lehrpersonal innerhalb der Fakultät begegnete dem Reformprozess mit Widerstand, doch die jüngeren Lehrkräfte, die sich beruflich noch weiterentwickeln können, stellten mit der Unterstützung des Dekans sicher, dass die Reformen durchgeführt wurden. Zusätzlich trug auch die Eröffnung einer mazedonischen Zweigstelle der Association of European Studies for Industrial Engineering and Management unerwartet dazu bei, dass die Studenten Zugang zu neuen Ideen und Praktiken aus anderen Gebieten in Europa erhielten und somit selbst zu einer treibenden Kraft für Veränderung und Innovation innerhalb der Fakultät wurden.

Die Module zum Lernen von Unternehmertum, die ursprünglich 1997 nur für ein Hauptfach für die Studenten der Fakultät entwickelt wurden, zählen nun zu den Pflichtveranstaltungen für alle Studenten, die an der Fakultät für Maschinenbau eingeschrieben sind. Das Europäische System zur Anrechnung von Studienleistungen (ECTS), das 2002/03 eingeführt wurde, bietet den Studenten neue Programme, die in hohem Maße auf die praktische Beteiligung an den täglichen Abläufen in einem Unternehmen ausgerichtet sind.

Ab 2006 werden die Module zum Lernen von Unternehmertum auch an anderen Fakultäten der Universität angeboten. Während dieses Prozesses bildet die Fakultät unter Verwendung der Schulungspakete zum Lernen von Unternehmertum auch Mitarbeiter anderer Fakultäten aus. Der nächste Schritt (2007) besteht darin, die Schulungsunterlagen zum Lernen von Unternehmertum im Internet bereitzustellen, um so den Universitätsangestellten und den Studenten das Selbststudium zu ermöglichen.

Der nächste Schritt sieht die Einrichtung eines Gründerzentrums vor, um Studenten mit innovativen Geschäftsideen zu unterstützen und sicherzustellen, dass diese Ideen auch in die Praxis umgesetzt werden können.

Ein Antrag auf ein gemeinsames europäisches Projekt im Rahmen des TEMPUS-Programms, der im Dezember 2005 gestellt wurde, wurde an die Europäische Kommission weitergeleitet. Ziel des Projekts ist es, Online-Schulungen auch anderen Universitäten der westlichen Balkanregion verfügbar zu machen.

Stärken

- Die Fakultät ist einem stetigen Wandel verpflichtet, der ein zentraler Faktor für die Förderung unternehmerischer Initiative ist; ausgeprägte Vision und Verständnis des Unternehmertums seitens der Verwaltung der Fakultät; gute Führungsqualitäten.
- Ein Turnusprogramm hinsichtlich der Möglichkeiten der Personalentwicklung gewährleistet den Zugang zu neuestem Wissen und neuesten Entwicklungen sowie zu Lehrmethoden (Studienaufenthalte, Personalaustausch, Gastlektoren); die Rolle der Universität in der wirtschaftlichen Entwicklung und der industriellen Wettbewerbsfähigkeit wurde bestärkt.
- Die Schaffung eines Zentrums für Forschung und Entwicklung und für lebenslanges Lernen (CIRKO) gewährleistet, dass sich der Lehrprozess und die Forschung gleichmäßig entwickeln. CIRKO war bereits sehr erfolgreich, was die Beschaffung von Finanzmitteln angeht.
- Zusammenarbeit mit dem Zentrum der Universität zur Unterstützung kleiner Unternehmen mit Schwerpunkt auf der Unterstützung von Absolventen bei ihrem Schritt in die Selbstständigkeit sowie der Berufsberatung für kleine Unternehmen.
- Potenzial zur Bereitstellung von Angeboten zum Lernen von Unternehmertum für Erwachsene im Bereich der tertiären Bildung.

Schwächen

- Die Bemühungen einer Fakultät im Bereich Forschung und Entwicklung könnten durch ein nationales Rahmenforschungsprogramm und durch Unterstützungsinstrumente verstärkt werden, die jedoch noch nicht vorhanden sind.
- Das Ministerium für Bildung und Wissenschaft muss verstärkt Wissenschaft und Technik im Rahmen der Bemühungen des Landes zur Bildung einer wissenschaftsgestützten Wirtschaft fördern.
- Es existiert nur ein informales System zur Bestimmung des Erfolgs von Absolventen auf dem Arbeitsmarkt. Dies verhindert jedoch die Beurteilung der Auswirkungen der Kurse und deren Beitrag zur Beschäftigung oder zur Leistung innerhalb eines Unternehmens.

Chancen

- Eine nationale Partnerschaft zum Lernen von Unternehmertum unterstützt die verschiedenen Partner bei der Beseitigung von Informationslücken und bei der Festlegung gemeinsamer Strategien und hilft den Universitäten, unternehmerisches Potenzial weiterzuentwickeln. Eine solche Partnerschaft könnte zu einem Dialog in Zusammenhang mit der Entwicklung einer nationalen Strategie in den Bereichen Wissenschaft und Technik als Teil der weiter gefassten Pläne zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien beitragen.

- Die Fakultät wird auch weiterhin die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit ihren internationalen Partnern fördern, einschließlich der Optionen zur Unterstützung der Finanzierung (bilaterale Geber, TEMPUS-Programme, Erasmus-Stipendien).

Gefahren

- Es existiert kein nationales Rahmenwerk für die Bereiche Wissenschaft und Technik, Forschung und Innovation.
- Aufgrund starker Einschränkungen der öffentlichen Ausgaben besteht nur wenig Unterstützung seitens der Regierung zur Förderung junger Lehrkräfte als Fakultätsmitglieder, die über Innovation und Potenzial verfügen.

Empfehlungen

- Die Regierung des Landes plant in Zusammenarbeit mit der Leitung von Universitäten und Unternehmen den Dialog und die Entwicklung einer nationalen forschungs und Entwicklungs-Politik und -Strategie, wobei die Rolle und der Beitrag der Forschergemeinde für Innovationen in kleinen Unternehmen ein Schlüsselmerkmal darstellen (Europäische Charta für Kleinunternehmen).
- Schaffung eines nationalen Fonds für Innovationen in Unternehmen, wobei Universitäten und Unternehmen in Forschungsbereichen von öffentlichem Interesse zusammenarbeiten.
- Teilnahme der Fakultät und der Universität an umfangreichen europäischen Forschungsnetzwerken und an den Aktivitäten der EU-Rahmenprogramme für weiterführende Innovationen, stärkeren Wissenstransfer und bessere wirtschaftliche Chancen.



HINTERGRUNDERLÄUTERUNGEN: REGIONALE UND TRANSREGIONALE ZUSAMMENARBEIT IN DER AUSBILDUNG IM UNTERNEHMERISCHEN DENKEN

Gavril Lasku, Albanien, April 2006

HINTERGRUNDERLÄUTERUNGEN

Die Fragen an den Workshop:

- Worin besteht der Mehrwert der regionalen und transregionalen Zusammenarbeit in der Ausbildung im unternehmerischen Denken?
- In welchen Bereichen der Zusammenarbeit wäre ein transregionaler Ansatz besonders geeignet?

Einleitung

Aus dem Hintergrundpapier zu diesem Workshop geht hervor, dass die Ausbildung im unternehmerischen Denken ein neuer Bereich ist, der sich erst entfaltet. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass der Ausbildung im unternehmerischen Denken wachsendes politisches Interesse zuteil wird, da die Europäische Union in dieser Frage mittlerweile eine strategischere Position bezogen und mit Blick auf das Ziel, zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu werden, eine Reihe von Instrumenten – in den Bereichen Bildung, Beschäftigung, Unternehmen und Innovation – entwickelt hat. Weitere Präsentationen in diesem Workshop haben gezeigt, wie verschiedene Länder ihre Ausbildung im unternehmerischen Denken entwickeln. Doch aus dem Hintergrundpapier und den Fallstudien geht hervor, dass die Entwicklung der Ausbildung im unternehmerischen Denken überwiegend isoliert erfolgt. Zudem haben viele der Teilnehmer an der Sitzung des Beratungsgremiums, darunter auch ich als Leiter der nationalen KMU-Agentur Albaniens, die ein berufliches oder politisches Interesse an der Ausbildung im unternehmerischen Denken haben, keinen Zugang zu den aktuellsten Entwicklungen, zu Bezugspunkten (für Politik oder Praxis) oder zu Dialograhmen, die es uns ermöglichen würden, unsere noch jungen Bemühungen um die Ausbildung im unternehmerischen Denken voranzutreiben.

Ziel

Ziel dieser Erläuterungen und der Präsentation ist es, bei der Sitzung des Beratungsgremiums der Europäischen Stiftung für Berufsbildung (ETF) vom 7.-9. Juni 2006 zwischen den ETF-Partner-Übergangsländern und den Ländern mit mittlerem Einkommen, die einen strategischen Zugang zur Ausbildung im unternehmerischen Denken wählen möchten und eine Zusammenarbeit in diesem neuen Tätigkeitsbereich für sinnvoll halten, eine Diskussion über den potenziellen Wert einer besser strukturierten Zusammenarbeit anzuregen.

Regionale und transregionale Zusammenarbeit

Es gibt in den ETF-Partnerregionen bereits eine Reihe von Instrumenten, die eine Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ländern in bestimmten geopolitischen Zonen erforderlich machen oder anregen. Insbesondere in der Region des westlichen Balkans ist die regionale Zusammenarbeit eine politische Voraussetzung für alle Länder, die der Europäischen Union beizutreten gedenken. Der Konflikt, der die Region in den neunziger Jahren erschütterte, vertiefte die politische, wirtschaftliche und soziale Spaltung, deren Überwindung nun in Anbetracht der Freizügigkeit von Arbeitskräften, Gütern und Dienstleistungen, die den offenen wirtschaftlichen und politischen Raum der Europäischen Union kennzeichnet, dem sich diese Länder anschließen möchten, in Angriff genommen werden muss.

Zudem strebt die EU mit ihrer Nachbarschaftspolitik eine engere Zusammenarbeit insbesondere zwischen den im Süden an die Union angrenzenden Ländern und den Beitrittsländern im Osten an.

Die mehrere Länder umfassende Zusammenarbeit in der Ausbildung im unternehmerischen Denken ist ein neues Phänomen, obwohl die Länder auf dem westlichen Balkan und Moldawien im Rahmen der Europäischen Charta für Kleinunternehmen erste Schritte in dieser Richtung unternommen. Zudem gibt es einen umfassenderen Kooperationsrahmen in der südlichen Mittelmeerregion, der als Mechanismus für eine strukturierte Zusammenarbeit in der Ausbildung im unternehmerischen Denken dienen könnte.

Die in diesem Papier dargelegten Ideen und die Präsentation für die Versammlung beruhen insbesondere auf den Erfahrungen des Kooperationsrahmens für den westlichen Balkan, die allerdings nur als Beispiele herangezogen werden. Unsere Absicht ist es, weitere Ideen und Optionen zu entwickeln, die sowohl die Gruppe der westlichen Balkanstaaten als auch andere ETF-Partnerregionen betreffen. Da die „Chancen“ die Essenz des Workshops für die Ausbildung im unternehmerischen Denken sind, glaube ich, dass eine echte Chance auf eine besser strukturierte Zusammenarbeit zwischen den Ländern besteht, die ihr unternehmerisches Potenzial weiterentwickeln wollen. Aber es ist eine verstärkte Entwicklung erforderlich, und diese wird einige Zeit dauern.

Meine Aufgabe in diesem Workshop besteht darin, Anregungen dazu zu geben, wie die ETF-Partnerländer gemeinsam Chancen nutzen und ihre Kräfte bündeln könnten, um ausgezeichnete Ideen für die Entwicklung der Ausbildung im unternehmerischen Denken zu entwickeln, umzusetzen und auszutauschen.

Erlernen politischen Handelns und Benchmarking

Wir wissen bereits, dass die Ausbildung im unternehmerischen Denken eine politische Priorität der Europäischen Union ist und dass sich die Politik und Praxis in den einzelnen Ländern in diese Richtung bewegt. Innerhalb der Partnerländer haben wir es mit unterschiedlichen politischen Erfahrungen zu tun, aber im Allgemeinen ist die Politik sehr wenig entwickelt. Würden wir von einem regelmäßigen Informationsaustausch über die Erfolge der Politik in diesem Bereich profitieren, und könnten wir aus den politischen Erfahrungen anderer Länder Lehren für die Gestaltung unserer zukünftigen Politik und für die Umsetzung ziehen? Wenn ja, so haben wir die Möglichkeit, bilateral oder sogar multilateral zusammenzuarbeiten. In Anbetracht der wachsenden politischen Aufmerksamkeit, die der Ausbildung im unternehmerischen Denken in der Europäischen Union zuteil wird, lautet meine erste Frage, ob unsere Zusammenarbeit in diesem Bereich von der Europäischen Union (finanziell und technisch) unterstützt werden könnte und ob eine Schnittstelle zu den Entwicklungen in den 25 Mitgliedstaaten hergestellt werden könnte?

Die folgenden Punkte könnten berücksichtigt werden:

- *Peer-Reviews* und gemeinsame regionale/transregionale Forschungsprojekte als erster Schritt zur Entwicklung einer Datenbank zur Ausbildung im unternehmerischen Denken und zur Initiierung von Vernetzungsaktivitäten
- Einigung auf *Indikatoren* für die Ausbildung im unternehmerischen Denken, anhand derer die Fortschritte in diesem Bereich beurteilt werden können (Rückgriff auf vorhandene Indikatoren der EU/OECD für den westlichen Balkan) einschließlich vergleichender regionaler/transregionaler Analysen und Benchmarking
- Einrichtung aufgabenbezogener *Arbeitsgruppen* zur Entwicklung der Arbeit in spezifischen Bereichen, die für alle Partnerländer von Interesse sind (z. B. Lehrpläne für eine frühzeitige Ausbildung im unternehmerischen Denken in den Schulen, bewährte Methoden in der Berufsberatung und -orientierung für eine selbständige Erwerbstätigkeit)

Information und Analyse

Um die politische Zusammenarbeit zu unterstützen, könnte die Einrichtung einer regionalen oder transregionalen Beobachtungsstelle für die Ausbildung im unternehmerischen Denken in Erwägung gezogen werden. Dieses Observatorium könnte eine Ressource bewährter politischer und praktischer Instrumente in der Ausbildung im unternehmerischen Denken verwalten und Vergleiche zwischen diesen Instrumenten anstellen. Diese Einrichtung könnte mit einem Informationszentrum oder einer Informationsstelle in jedem an der Teilnahme interessierten Partnerland in Verbindung stehen.

In ihrem Papier „Ausbildung für unternehmerische Initiative“ unterstreicht die Kommission die Bedeutung des Austauschs und der Verbreitung bewährter Methoden in der Ausbildung im unternehmerischen Denken, obwohl nicht klar ist, inwieweit die Umsetzung dieser Empfehlung nachfassend beobachtet wird. Zudem werden die Entwicklung internationaler Netze und eine

koordinierte und globale Bemühung im Bereich des unternehmerischen Denkens als zukünftige Leitlinien in der „Agenda für unternehmerische Initiative“ genannt. Die Frage an den Workshop des Beratungsgremiums lautet, ob wir auch eine Informationsressource in Erwägung ziehen sollten, die innerhalb unserer eigenen Länder die Entwicklung besserer Politiken und Methoden in der Ausbildung im unternehmerischen Denken fördern könnte? Könnte durch besser koordinierte und strukturierte Informationen die Effizienz erhöht werden?

Mögliche Bereiche für den Informationsaustausch:

- Information und Austausch von Politiken und Standards für die Ausbildung im unternehmerischen Denken;
- Verzeichnis der Einrichtungen und Anbieter von Diensten;
- Forschung und allgemeine Information, Newsletter;
- Module für allgemeine und berufliche Bildung;
- Lehrmaterial und Bewertungsinstrumente für Lehrer;
- Geberinformationen/Interessenförderung;
- Entwicklung virtueller Netze für junge Unternehmer.

Regionale und transregionale Vernetzung zwischen den Menschen

Die Sitzung des Beratungsgremiums ist eine Veranstaltung, an der Vertreter aus unterschiedlichen geopolitischen Regionen zusammenkommen, um über die Politik in der allgemeinen und beruflichen Bildung für die verschiedenen Regionen zu sprechen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob nicht Regelungen für eine regelmäßige und gezielte Vernetzung im Bereich der Ausbildung im unternehmerischen Denken gefunden werden sollten, um das Verständnis und die Zusammenarbeit in Politik und Praxis zu verbessern?

In Konferenzen, Sitzungen und spezifischen Workshops könnten Netze für den Austausch von Kenntnissen und Forschungskapazitäten in einem Bereich aufgebaut werden, in dem noch ein deutlicher Mangel an Forschung und Information besteht. Die Mechanismen der Zusammenarbeit könnten auf den vorhandenen Strukturen und Netzen wie z. B. den Euro-Info-Zentren oder EURES aufbauen.

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Viele der bei der Sitzung des Beratungsgremiums vertretenen Länder sind im Bemühen um den Aufbau marktorientierterer Systeme für die allgemeine und berufliche Bildung mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Da der Ausbildung im unternehmerischen Denken in den entwickelten Ländern größere politische und wirtschaftliche Bedeutung beigemessen wird, wird sie zum neuen Bildungsimperativ. Dies wird wahrscheinlich auch in unseren Ländern der Fall sein, wenn wir die Reformen fortsetzen, um offenere und wettbewerbsfähigere Volkswirtschaften aufzubauen.

In diesem Workshop haben wir gelernt, dass sich die Ausbildung im unternehmerischen Denken erst entwickelt. Wir haben gehört, dass das Konzept der Ausbildung im unternehmerischen Denken eine neue Bedeutung erhält und weit über die Unternehmensentwicklung und über die Universitäts-/MBA-Ausbildung hinausgeht, in der unsere Länder möglicherweise am weitesten entwickelt sind. Das neue Paradigma ist die lebenslange Ausbildung im unternehmerischen Denken, in die ein sehr viel breiteres Spektrum von Partnern und Zielgruppen eingebunden ist.

Wir haben auch erfahren, dass unsere Kollegen in der Europäischen Union über dieselben Fragen diskutieren, mit denen unsere Länder sich auseinandersetzen beginnen: „Was ist zu tun?“ „Wie können wir es bewerkstelligen?“ „Wann sollen wir es tun?“ „Wer sollte es tun?“

Doch aufgrund unserer weniger entwickelten Volkswirtschaften sind wir benachteiligt, da wir im Allgemeinen am Rand der Entwicklungen bleiben, langsamer Initiativen ergreifen und „zusehen“ müssen, wie weiter entwickelte Länder den Rhythmus vorgeben. Da wir von mehr oder weniger gleichen Bedingungen wie unsere Partner in der EU ausgehen, haben wir die Chance, sowohl innerhalb unserer Länder als auch in der Zusammenarbeit miteinander in Bezug auf die Entwicklung einer lebenslangen Ausbildung im unternehmerischen Denken proaktiver vorzugehen. Meine Empfehlung an den Workshop lautet, dass wir die Zusammenarbeit zwischen den ETF-Partnerregionen im Bereich der Ausbildung im unternehmerischen Denken besser strukturieren. Ich habe einige Vorschläge dazu gemacht.

Wir haben viel zu lernen. Gemeinsam würden wir besser lernen.