

Miguel Civera, Michael Gessler (Hrsg.)

**Entrepreneurship Education  
und Projektmanagement:  
Konvergenz zweier Konzepte**

ITB-Forschungsberichte  
ITB Research Reports

**56**

Miguel Civera, Michael Gessler (Hrsg.)

**Entrepreneurship Education und Projektmanagement: Konvergenz zweier Konzepte**

Bremen: Institut Technik und Bildung (ITB), Universität Bremen, Oktober 2014

ITB-Forschungsbericht 56

Die ITB-Forschungsberichte sollen Forschungsergebnisse zeitnah der Fachwelt vorstellen. Zur Absicherung der Qualität wird ein internes Review Verfahren mit zwei Gutachtern durchgeführt.

Die ITB-Forschungsberichte können kostenlos von der Webseite des ITB geladen werden.

Dieses Dokument gibt nicht die Meinung der Europäischen Kommission wieder. Die darin enthaltenen Interpretationen oder Ansichten sind ausschließlich die der Autoren.

ITB-Forschungsberichte is a series which serves as a platform for topical dissemination of research results. Quality is being assured by an internal review process involving two researchers.

ITB-Forschungsberichte are available for free download from the ITB-Website.

This document does not express the official view of the European Commission. The interpretations and opinions contained in it are solely those of the authors.

ISSN 1610-0875

© 2014 ITB, Universität Bremen

Am Fallturm 1, 28359 Bremen

Tel. +49 (0)421 218-9014, Fax +49 (0)421 218-9009

itb@uni-bremen.de

www.itb.uni-bremen.de

Verantwortlich für die Reihe: Peter Kaune

Miguel Civera, Michael Gessler (Hrsg.)

**Entrepreneurship Education und  
Projektmanagement:  
Konvergenz zweier Konzepte**

ITB-Forschungsberichte 56

## **Zusammenfassung:**

Der Forschungsbericht entstand im Rahmen des Innovationstransferprojekts „PIA2 – Project Management as an Instrument with Respect to Labor Market for Development and Assurance of Teaching Quality in Vocational Education“, Programm Lebenslanges Lernen, gefördert mit Mitteln der Europäischen Kommission (2013 – 2014). Im PIA2-Projekt mit Vertretern aus Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und Portugal ging es um insbesondere drei Zielsetzungen: (1) Das am Institut Technik und Bildung der Universität Bremen in Kooperation mit dem Landesinstitut für Schule Bremen sowie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement entwickelte Konzept „Projektmanagement macht Schule“ wurde zunächst länderspezifisch angepasst, modifiziert und in den Konsortialländern in verschiedenen Segmenten der beruflichen Ausbildung implementiert. Parallel hierzu wurde (2) das Ausgangskonzept mittels der Implementations- und Lernerfahrungen weiterentwickelt. Die Implementation und Weiterentwicklung stand (3) unter einer gemeinsamen Leitfrage: Welchen Beitrag kann Projektmanagement zur Stärkung einer Entrepreneurship Education leisten? Der Forschungsbericht hat diesen dritten Gesichtspunkt zum Gegenstand.

## **Abstract:**

This research report was written within the framework of the innovation transfer project “PIA2 – Project Management as an Instrument with Respect to Labor Market for Development and Assurance of Teaching Quality in Vocational Education” – a Life-Long Learning Programme sponsored by funds from the European Commission (2013 – 2014). The PIA2-Project with representatives from Germany, France, Italy, Spain and Portugal had above all three objectives: (1) The concept “Projektmanagement macht Schule”, which was developed by the Institut Technik und Bildung at the University of Bremen in collaboration with the Landesinstitut für Schule Bremen and the GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, was first subjected to country-specific adaptations and modifications before being implemented in the participating countries in various different segments of vocational training. (2) Parallel to this, the initial concept was further developed using the experience gained from implementation and learning. (3) Implementation and further development was guided by the following joint motto: To what extent can project management contribute to reinforcing Entrepreneurship Education? This research report deals with the third aspect.

1	Einleitung.....	3
1.1	Kontext.....	3
1.2	Entrepreneurship und Entrepreneurship Education.....	3
1.3	Projektmanagement.....	5
1.4	Entrepreneurship Education und Projektmanagement.....	5
1.5	Länderberichte.....	6
1.6	Leitbild.....	6
2	Länderbericht Deutschland.....	8
2.1	Entrepreneurship Education in Deutschland.....	8
2.1.1	Projektmanagement macht Schule.....	9
2.1.2	Projektarbeit – TheoPrax.....	9
2.1.3	Wettbewerbe – Ideen Machen Schule.....	10
2.1.4	Simulationsspiele – ALWIS.....	10
2.1.5	Schülerfirmen – JUNIOR.....	10
2.2	Best Practice.....	11
2.2.1	Fallbeispiel.....	11
2.2.2	Stärken und Schwächen.....	12
2.3	Entrepreneurship Education und Projektmanagement.....	12
3	Länderbericht Spanien.....	13
3.1	Entrepreneurship Education in Spanien.....	13
3.1.1	Grund- und Sekundarschulen.....	13
3.1.2	Berufsbildenden Schulen.....	13
3.1.3	Hochschulbildung.....	13
3.1.4	Weiterbildung.....	14
3.2	Best practice.....	14
3.2.1	Fallbeispiel.....	14
3.2.2	Stärken und Schwächen.....	15
3.3	Entrepreneurship Education und Projektmanagement.....	16
4	Länderbericht Frankreich.....	18
4.1	Entrepreneurship Education in Frankreich.....	18
4.2	Best Practice.....	19
4.2.1	Fallbeispiel.....	19
4.2.2	Stärken und Schwächen.....	20
4.3	Entrepreneurship Education und Projektmanagement.....	20
5	Länderbericht Italien.....	22
5.1	Entrepreneurship Education in Italien.....	22
5.2	Best Practice.....	22
5.2.1	Fallbeispiel.....	22
5.2.2	Stärken und Schwächen.....	23
5.3	Entrepreneurship Education und Projektmanagement.....	23
6	Länderbericht Portugal.....	25
6.1	Entrepreneurship Education in Portugal.....	25
6.1.1	Junior Achievement Portugal.....	25
6.1.2	Programm „Escolas Empreendedoras”.....	25
6.1.3	Programme zwischen Regierungen und Ministerien.....	26
6.1.4	Fachhochschule Setúbal: „IPS Junior Wettbewerb“.....	26

6.1.5 Plattform für Entrepreneurship in Portugal.....	26
6.2 Best Practice .....	26
6.2.1 Fallbeispiel.....	26
6.2.2 Stärken und Schwächen .....	27
6.3 Entrepreneurship Education und Projektmanagement.....	28
Literatur.....	30

## 1 Einleitung

Der Forschungsbericht entstand im Rahmen des Innovationstransferprojekts „PIA2 – Project Management as an Instrument with Respect to Labor Market for Development and Assurance of Teaching Quality in Vocational Education“, Programm Lebenslanges Lernen, gefördert mit Mitteln der Europäischen Kommission (2013 – 2014).

### 1.1 Kontext

Kontext des Innovationstransferprojekts PIA2<sup>1</sup> ist, dass Projektarbeit sowie die Steuerung der Projektarbeit in Form des Programm- und Projektmanagements in insbesondere wissensintensiven und innovativen Domänen (z.B. Informationstechnik) einerseits massiv an Bedeutung gewonnen hat (Rump, Schabel, Alich & Groh, 2010). Andererseits regiert die berufliche Ausbildung bislang kaum auf diese Entwicklung und auf den damit einhergehenden Kompetenzbedarf. Da insbesondere Innovationen arbeitsorganisatorisch in Projektform realisiert werden, entsteht aus dieser Haltung nicht nur eine zu beklagende Lücke, sondern vielmehr eine Barriere für Innovationen.

Im Zuge der Einführung sogenannter „ganzheitlicher Produktionssysteme“ gewinnt das Leitbild der sogenannten „Flexiblen Standardisierung“ – orientiert an japanischen Vorbildern – zunehmend an Bedeutung (JIPM, 2013). Projektmanagement bildet hierzu das komplementäre Gegenstück und ließe sich in Anlehnung an diesen Begriff als „standardisierte Flexibilisierung“ umschreiben (Gessler, 2014): Flexibilisierung, da der inhaltliche Gegenstand der Projektarbeit, domänenspezifische Problemstellungen und nicht fachliche Aufgaben, einer Standardisierung nicht zugänglich sind; standardisiert, da die Form von Problemlösungen, Projektmanagement, eine systematische Vorgehensweise nicht nur ermöglicht, sondern geradezu erfordert: Die Form ist standardisierbar und es existieren bereits länderübergreifende Standards, wie z.B. die neu geschaffene ISO 21500.

Im PIA2-Projekt mit Vertretern aus Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und Portugal ging es um insbesondere drei Zielsetzungen: (1) Das am Institut Technik und Bildung der Universität Bremen in Kooperation mit dem Landesinstitut für Schule Bremen sowie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement entwickelte Konzept „Projektmanagement macht Schule“ (Gessler & Uhlig-Schönian, 2013) wurde zunächst länderspezifisch angepasst, modifiziert und in den Konsortialländern in verschiedenen Segmenten der beruflichen Ausbildung implementiert. Parallel hierzu wurde (2) das Ausgangskonzept mittels der Implementations- und Lernerfahrungen weiterentwickelt. Die Implementation und Weiterentwicklung stand (3) unter einer gemeinsamen Leitfrage: Welchen Beitrag kann Projektmanagement zur Stärkung einer Entrepreneurship Education leisten? Der Forschungsbericht hat diesen dritten Gesichtspunkt zum Gegenstand.

### 1.2 Entrepreneurship und Entrepreneurship Education

Den Ausgangspunkt von Erziehung bilden Erziehungsziele. Erziehungsziele sind normative Setzungen, die auf Basis eines gesellschaftlichen Konsenses ihre Legitimation

---

<sup>1</sup> <http://www.pia-project.eu>

erhalten und Wirkung entfalten. Erziehungsziele sind von zentraler Bedeutung für die erzieherische Praxis, indem sie erzieherisches Handeln orientieren, anleiten und hierbei auch selektiv alternative Zielsetzungen ausgrenzen. Entsprechend ist im Fall einer Entrepreneurship Education zunächst das Ziel zu klären: Welches Verständnis von „Entrepreneurship“ wird der Entrepreneurship Education zugrunde gelegt?

Die Europäische Kommission definiert Entrepreneurship wie folgt: „Entrepreneurship is a dynamic and social process where individuals, alone or in collaboration, identify opportunities for innovation and act upon these by transforming ideas into practical and targeted activities, whether in a social, cultural or economic context“ (Europäische Kommission, 2006a, S. 20). Und: „Entrepreneurship refers to an individual’s ability to turn ideas into action. It includes creativity, innovation and risk taking, as well as the ability to plan and manage projects in order to achieve objectives. This supports everyone in day-to-day life at home and in society, makes employees more aware of the context of their work and better able to seize opportunities, and provides a foundation for entrepreneurs establishing a social or commercial activity.“ (Europäische Kommission, 2006b, S. 4).

Die Definitionen formen einerseits einen weiten Rahmen, indem Entrepreneurship nicht nur wirtschaftlich, sondern auch sozial eingebettet wird. Andererseits setzen die Definition einen engen Rahmen, indem erst die Kombination aus „identify opportunities for innovation“ und „transforming ideas into practical and targeted activities“ das Leitbild „Entrepreneurship“ ausmacht. Anders formuliert: Entrepreneurship ist einerseits an Innovation gebunden und erfährt andererseits seine Gestalt erst im praktischen und zielgerichteten Handeln – im Handeln („transforming ideas into practical and targeted activities“) und nicht zwingend in der Rolle und Person eines „Entrepreneurs“.

Anschlussfähig an dieses Begriffsverständnis ist die Definition von Entrepreneurship Education der OECD: „Entrepreneurship education is important as a crucial determinant of the supply of entrepreneurship by forming (potential) entrepreneurs as well as contributing to a positive entrepreneurship culture. In this respect, entrepreneurship education should not only focus on narrow defined tools (e.g. how to start up a business, financial and human resources management) but also to broader attitudes (like creativity, risk taking, etc.) especially on the lower and secondary level.“ (OECD, 2008, S. 112)

In der OECD-Definition wird zwar der Entrepreneur als Leitziel benannt, Entrepreneurship Education jedoch nicht auf diese Zielsetzung allein konzentriert, sondern umfassender auch Beiträge zu einer „Entrepreneurship Culture“ als Zielsetzung gesehen. Bedeutsam ist in dieser Definition zudem die Unterscheidung von „narrow defined tools“ und „broader attitudes“: Tools *und* attitudes sollten im Fokus stehen.

Die Praxis der Entrepreneurship Education ist im Gegensatz hierzu oftmals limitierter: So ergab bereits eine Untersuchung von Honig aus dem Jahr 2004, dass 78 der 100 untersuchten Universitäten „Entrepreneurship Education“ mit „Business Planning“ gleichsetzten (Honig, 2004, S. 258). Honig spricht die Vermutung aus, dass die Popularität von „Business Planning“ darin begründet sein könnte, dass dieses Tool einen definierbaren Output schafft, der als Studienleistung einfach und eindeutig bewertbar ist und zudem Klarheit und Sicherheit suggeriert, in einem Feld, das von Kontingenz und Unsicherheit geprägt ist (ebd., S. 260). Gleichwohl diese Feststellung bereits 10 Jahre zurück liegt, hat das „Business Planning“ nicht an Popularität verloren.



Im Gegensatz zu dieser eingeschränkten Vorstellung von „Entrepreneurship Education“ orientieren wir uns nachfolgend an dem umfassenden Begriffsverständnis der Europäischen Kommission und der OECD.

### 1.3 Projektmanagement

Jegliche Arbeit beinhaltet einerseits Routineaufgaben. Andererseits müssen Produkte, Dienstleistungen, Institutionen und Arbeitsprozesse fortlaufend weiterentwickelt bzw. neu entwickelt werden. Bedeutsame Entwicklungen und insbesondere Innovationen werden in der Regel in Form von Projekten organisiert. Stabilität und Veränderung bzw. Routine- und Projektarbeit sind zwei Seiten derselben Medaille.

Was ist ein Projekt? Nach DIN 69901 verstehen wir darunter ein Vorhaben, das durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist. Hierzu zählen insbesondere (1) die Ziele, (2) die bestehenden Begrenzungen (u.a. die zeitlichen, personellen, finanziellen) sowie die notwendige (3) projektspezifische Organisation. Im Kern geht es darum, in einer begrenzten Zeit mit begrenzten Mitteln im Team komplexe Probleme zu lösen. Die Aufgabe des Projektmanagements (PM) besteht darin, die Qualität der Projektarbeit und damit den Erfolg von Innovationen zu sichern. Projektmanager verbinden Einzelleistungen zu einer Teamleistung, achten auf den Projektfortschritt und vertreten das Projekt gegenüber dem Auftraggeber bzw. Kunden. Wenn etwas nicht funktioniert, versuchen sie etwas Neues: Ihre Aufgabe ist es, Problemlösungen im Team zu managen. Projektmanager sind Unternehmer auf Zeit.

Projektmanagement ist keine Methode. Projektmanagement ist vielmehr eine in der Berufspraxis etablierte Arbeitssystematik und Arbeitshaltung, die Verantwortungsbewusstsein, interkulturelles Verständnis, Teamarbeit und Zuverlässigkeit sowie vorausschauendes Denken in Zusammenhängen und kreatives Handeln erfordert. PM-Lernen ist ohne ein „Learning by Doing“ nicht denkbar. PM-Lernen erfordert, Projekte im Team zu planen und durchzuführen, die Qualität der Projektarbeit gemeinsam zu sichern und das eigene sowie das gemeinsame Lernen und Arbeiten zu reflektieren. PM-Lernen ermöglicht Lernerfahrungen, wie z.B. die Erfahrung, im Team komplexe Probleme lösen zu können, die im konventionellen Unterricht eher selten sind. Die Fähigkeit in Projekten arbeiten, Probleme lösen und die Qualität von Projektarbeit und Problemlösung sichern zu können (= Projektmanagement), ist eine zentrale und bedeutsame berufliche und unternehmerische Kompetenz.

### 1.4 Entrepreneurship Education und Projektmanagement

Entsprechend der Expertise „Entrepreneurship in Vocational Education“ muss ein Programm mindestens zwei der nachfolgenden Punkte erfüllen, um sich als Entrepreneurship Education zu qualifizieren (Europäische Kommission, 2009, S. 10): (1) „Developing those personal attributes and generally applicable (horizontal) skills that form the basis of an entrepreneurial mindset and behaviour“, (2) „Work on practical enterprise projects and activities, for instance students running minicompanies“, (3) „Raising students’ awareness of self-employment and entrepreneurship as possible career options“, (4) „Providing specific business skills and knowledge of how to start and successfully run a company.“

Diese vier Aspekte lassen sich untergliedern: (1) Entrepreneurship Education in

einem weiteren Sinne umfasst „entrepreneurial mindset“, „entrepreneurial behaviour“ und „practical enterprise projects and activities“; (2) Entrepreneurship Education in einem engeren Sinne umfasst „awareness of self-employment“ sowie „start and run a company“. Die weite Fassung bildet das Fundament und die Voraussetzung der engen Fassung: Wer ein Unternehmen gründen möchte (enge Fassung), braucht zunächst eine entsprechende „Ausstattung“ (weite Fassung). Aus der weiten Fassung kann der Entrepreneur als Person hervorgehen. Kann, muss aber nicht. Als Intrapreneur ist dieses Fundament gleichermaßen bedeutsam. Die erste Gruppe schafft insofern „transversal skills“, die breit nutzbar sind.

Diese „transversal skills“ bzw. „transferable skills“ (RPIC-ViP, 2011) adressieren wir mit unserem Projektmanagement-Ansatz und befinden uns damit im Herzen der Entrepreneurship Education: „Project management skills: The heart of entrepreneurship education is students setting up and running a project. Teachers require the skills to support students throughout this process, which includes: planning and preparing the project (setting objectives and identifying what exactly is required and how it can be carried out, etc.); anticipating students' needs at each stage of the project; setting personal targets and goals throughout the project; and doing the final evaluation.“ (Europäische Kommission, 2009, S. 24)

## 1.5 Länderberichte

Die Länderberichte folgen einer einheitlichen Struktur: Zunächst wird exemplarisch das Feld „Entrepreneurship Education“ je Land erschlossen. In einem weiteren Schritt wird dann, wiederum exemplarisch, ein „entrepreneurial“ Programm mit Projektmanagement-Fokus hinsichtlich der jeweiligen Stärken und Schwächen betrachtet. Die Länderberichte schließen mit einer Bewertung, welchen Beitrag Projektmanagement zur Entrepreneurship Education länderspezifisch zu leisten vermag. Verfasst wurden die Länderberichte von folgenden Personen:

- a) Deutschland: Miguel CIVERA und Michael GESSLER, Institut Technik und Bildung (ITB) der Universität Bremen, Am Fallturm 1, 28359 Bremen, Deutschland
- b) Spanien: Marta MAÑAS, Iturbrok s.l., Pza. Miguel de Barandiaran, 5 – Oficina 5, 31014 Pamplona, Spain.
- c) Frankreich: Sofia KOUREMENO, University Paul-Valéry Montpellier III, Route de Mende, 34199 Montpellier, France.
- d) Italien: Kylene DE ANGELIS, Training 2000. Via piano San Michele 47/A, 61040 Mondavio, Italy.
- e) Portugal: Celina SANTOS, Euroyouth Portugal. Avenida Miguel Bombarda 1, 1000-207 Lissabon, Portugal.

## 1.6 Leitbild

Im „Smart Guide on promoting and facilitating entrepreneurship education for young people with the help of EU structural funds“ wird das Leitbild der Europäischen Kommission wie folgt formuliert: „Entrepreneurship programmes provide an excellent

opportunity to connect education systems with the local economy, as they are based on project work and on the voluntary participation of real entrepreneurs. Students who develop contacts with the local business community are more likely to remain in their region or in their country after completing their studies, either as employees in a local firm or as founders of their own business.“ (Europäische Kommission, 2012, Vorwort).

Entrepreneurship Education ist im Mainstream neoliberalistischer Konzepte wie „Employability“ und „Self-Empowerment“ zu verorten. In diesem Sinne lastet der Entrepreneurship Education eine Verwertungslogik an, die Erziehung als Mittel für die Erfüllung eines betrieblich-unternehmerischen Zwecks instrumentalisiert. Diese Sichtweise ist den Notwendigkeiten des Arbeitsmarkts geschuldet, welcher Arbeit als Produktionsfaktor begreift. Die Berufliche Bildung als Verbindungsglied zwischen Arbeitsmarkt und Bildungssystem muss diesen Ansprüchen einerseits Rechnung tragen. Andererseits überschreitet berufliche Bildung diesen Kontext, indem Arbeit und Beruf zudem als Zweck persönlicher und gesellschaftlicher Entwicklung betrachtet wird und nicht nur als betriebswirtschaftliches Mittel. Im Kontext einer solchen Zwecksetzung formt Entrepreneurship Education nicht nur das Arbeitskraftvermögen, sondern fördert zudem die Persönlichkeitsbildung in einer modernen Gesellschaft mit ihren vielfältigen sozio-kulturellen, technischen und ökologischen Herausforderungen. Ohne der engen Sichtweise einer Entrepreneurship Education die Existenzberechtigung abstreiten zu wollen, bildet das Leitbild unseres Ansatzes ein weites Begriffsverständnis, das die Entwicklung von Fähigkeiten intendiert, die helfen, in unterschiedlichen Kontexten verantwortungsvoll handlungsfähig zu werden, zu sein und zu bleiben. Hierzu zählen auch wirtschaftliche Kontexte, jedoch nicht ausschließlich.

*Michael Gessler,  
Institut Technik und Bildung,  
Universität Bremen*

## 2 Länderbericht Deutschland

### 2.1 Entrepreneurship Education in Deutschland

In Deutschland existieren parallel unterschiedlichste Programme, um unternehmerische Denk- und Handlungsweisen in der Schule zu fördern. Diese Vielfalt zeigt eindrücklich auf, dass einerseits ein breites Interesse unterschiedlicher Gruppierungen besteht. Die Vielfalt zeigt andererseits auf, dass kein Plan, kein Konzept, keine Strategie bestehen – und das gilt für Bundes- und Landesebene gleichermaßen. Es mangelt nicht an Willen, jedoch an Orientierung und Ordnung. Eine Übersicht über die verschiedenen Programme und Initiativen findet sich auf der Homepage „Unternehmergeist macht Schule“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.<sup>2</sup>

In den vergangenen 15 Jahren hat die Entrepreneurship Education in verschiedenen europäischen Ländern zunehmend Berücksichtigung erfahren. Landesweite Initiativen finden sich u.a. in Österreich, Finnland, den Niederlanden, Norwegen und UK. Außerhalb Europas sind entsprechende Programme bereits seit längerem u.a. in Australien und Neuseeland implementiert (OECD, 2009). Diese Entwicklung hat mit der Entwicklung eines „conceptual framework for entrepreneurship education policy“ heute bereits den Status der Reflexivität erreicht (O'Connor, 2013).

In der Hochschulausbildung finden sich in Deutschland erste Ansätze zumeist im Kontext wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge (u.a. Weber & Funke 2012). In der beruflichen Ausbildung ist noch nicht einmal dieser Anfang zu erkennen: Es besteht aktuell keine Diskussion darüber, wie eine solche Entrepreneurship Education im beruflichen Bildungssystem zu verankern ist. Dabei wäre gerade das gut etablierte und leistungsstarke berufliche Ausbildungssystem in Deutschland aufgrund seiner Nähe zum Arbeitsmarkt prädestiniert, eine Vorreiterrolle zu übernehmen. Gleichwohl – es finden sich zumindest zaghafte Annäherungen: Das Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung hatte im Jahr 2006 eine erste positive Position formuliert: „Companies benefit when skilled employees work independently. When acting in their employers' best interest, these employees exhibit entrepreneurial skills which long have been the focus of vocational training. However, self-directed, independent actions must be joined by risk acceptance, a sense of responsibility, the will to work and to succeed, and the ability to grasp the initiative when occasion demands it. This broad spectrum of basic skills and attitudes may be taught in many different ways. Training guides can offer a formal path to the different educational goals.“ (Kuratorium der Deutschen Wirtschaft, 2006, S. 2). Trotz dieser Positionierung hat der Hauptausschuss des Bundesinstituts für Berufsbildung bis heute weder einen Beschluss zu diesem Thema gefällt, noch eine Empfehlung ausgesprochen. Der im Jahr 2006 formulierte Anspruch, dass „Training Guides“ einen Pfad aufzeigen könnten, wie unterschiedliche Erziehungsziele im Sinne eines „broad spectrum of basic skills“ erreichbar wären, ist bislang nicht eingelöst.

Ein weiterer anschlussfähiger Hinweis findet sich in den Rahmenlehrplänen der KMK für den schulischen Unterricht im Rahmen des Dualen Ausbildungssystems: „Um ihren Bildungsauftrag zu erfüllen, muss die Berufsschule ein differenziertes Bildungsangebot gewährleisten, das Perspektiven unterschiedlicher Formen von Beschäftigung einschließlich unternehmerischer Selbstständigkeit aufzeigt, um eine selbstverant-

---

<sup>2</sup> <http://www.unternehmergeist-macht-schule.de/>

wortliche Berufs- und Lebensplanung zu unterstützen.“ (KMK 2011, 14). Dieser Hinweis ist (1) nur auf unternehmerische Selbstständigkeit ausgerichtet und entspricht damit weder dem oben vorgestellten umfassenden Entrepreneur-Verständnis der Europäischen Kommission noch dem oben vorgestellten umfassenden Verständnis von Entrepreneurship Education der OECD. Der Hinweis ist zudem (2) unspezifisch, da unklar ist, wie diese „Perspektiven unterschiedlicher Formen von Beschäftigung“ vermittelt werden. Einschränkend gilt dieser Hinweis zudem nur für (3) den schulischen Teil der Ausbildung im Rahmen des Dualen Ausbildungssystems. Für vollschulische Berufsbildungsgänge gelten die Rahmenlehrpläne der KMK nicht.

In Ermangelung eines kohärenten Konzepts konzentrieren wir uns nachfolgend auf das Patchwork unterschiedlicher Programme und Initiativen, von denen wir fünf exemplarisch vorstellen.

### **2.1.1 Projektmanagement macht Schule**

„Projektmanagement macht Schule“ ist eine Initiative der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)<sup>3</sup>. Zielsetzung hierbei ist, dass Lehrkräfte Projektmanagement einerseits zur Strukturierung eines projektbasierten Unterrichts verwenden und andererseits die Schülerinnen und Schülern in diesem strukturierten Rahmen die Methoden des Projektmanagements lernen. Projektmanagement ist damit Unterrichtsform und Lerninhalt zugleich. Eingebettet im Regelunterricht stehen fach- bzw. berufsbezogene Probleme im Zentrum. In Teams entwickeln die Lehrerinnen und Lehrer Problemstellungen, die von den Schülerteams mit den Methoden des Projektmanagements (je nach Schwierigkeitsgrad und Klassenstufe mit mehr oder weniger Unterstützung) geplant, umgesetzt, bewertet und reflektiert werden. Voraussetzung hierfür ist, dass die Lehrkräfte ihrerseits gelernt haben, wie Projektmanagement als kombinierte Unterrichts-Problemlöse-Systematik verwendet werden kann. Die GPM bietet Lehrertrainings für den Einsatz des Konzepts in allgemein- und berufsbildenden Schulen an. Im Rahmen der Initiative „Projektmanagement macht Schule“, die 2015 ihr 10-jähriges Bestehen feiert, wurden bislang über 5000 Lehrerinnen und Lehrer geschult.

### **2.1.2 Projektarbeit – TheoPrax**

TheoPrax<sup>4</sup> ist ein Programm, in dem Schülerteams innerhalb eines Schuljahres, Realprojekte („Schubladenprojekte“) im Auftrag eines in der Region ansässigen Unternehmens durchführen und hierbei Projektmanagement-Techniken anwenden. Um diese unternehmensbezogenen Problemstellungen, eingeworben vom TheoPrax Center (TPZ), bearbeiten zu können, führen die Schüler und Schülerinnen zunächst Gespräche mit dem Kunden, der zukünftiger Auftraggeber des Projekts sein wird. Zusammen mit dem Zuständigen vom TPZ erarbeiten die Schülerinnen und Schüler ein Angebot für den Kunden. Die Projektarbeit beginnt, sobald die Schülerinnen und Schüler den Projektauftrag erhalten haben. Zum Abschluss des Projekts erarbeiten die Teams eine Präsentation für den Auftraggeber, schreiben einen Abschlussbericht sowie eine Rechnung über die geleistete Arbeit. Das TheoPrax Zentrum am Fraunhofer Institut

---

<sup>3</sup> <http://www.pm-schule.de/>

<sup>4</sup> <http://www.theo-prax.de/>



fungiert als Verbreiter, Ansprechpartner, Organisator und Unterstützer dieses Programms. Mittlerweile wurden mehr als 300 Projekte erfolgreich durchgeführt. Im Gegensatz zu Schülerfirmen steht nicht die Erfahrung der Gründung eines Unternehmens im Fokus, sondern die Anwendung von Problemlösetechniken im Team.

### **2.1.3 Wettbewerbe – Ideen Machen Schule**

Im Programm „Ideen machen Schule“ der Hans-Lindner-Stiftung<sup>5</sup> entwickeln die Schülerinnen und Schüler einen Unternehmensgründungsplan oder auch Businessplan (10-15 Seiten u.a. mit Marktsegment und Konkurrenten, Marketing und Verkauf, Unternehmensorganisation, Finanzplan, Möglichkeiten und Risiken) basierend auf der eigenen Geschäftsidee der Schülerinnen und Schüler. Während der Planung und Konzeptentwicklung stehen die Schülerinnen und Schüler im Austausch mit Experten für Unternehmensgründung und Wirtschaft (z.B. Handelskammer, Banken, Vereine, Behörden, Rechtsanwälten, Steuerberater usw.), dokumentieren den Prozess und entwickeln Schritt für Schritt das Gründungskonzept, das sie als Team zum Wettbewerb einreichen. Unter der Schirmherrschaft des Bayerischen Ministeriums für Bildung agiert die Hans-Lindner-Stiftung als Promotor, Ansprechpartner, Organisator und Unterstützer für Lehrkräfte sowie Schüler und Schülerinnen. Rund 2000 Teams aus verschiedenen Schulen haben bisher an diesem Programm teilgenommen.

### **2.1.4 Simulationsspiele – ALWIS**

Der ArbeitsLeben Wirtschaft Schule e.V. (ALWIS)<sup>6</sup> hat das Ziel, junge Menschen schon früh mit dem praktischen Arbeitsleben in Kontakt zu bringen. Dies geschieht u.a. durch Simulationsspiele in der Schule. In der Unternehmenssimulation „beachmanager“ des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft soll die Gründung eines fiktiven Wassersport- und Freizeitzentrums erfolgen. Die Jugendlichen spielen im „beachmanager“ sowohl die Rollen der Geschäftsleute und Unternehmensgründer als auch die Rollen, die sich auf den Verleih von Wassersportequipment beziehen. Während des Programms müssen die Schüler und Schülerinnen im Rahmen ihrer Firmenrollen entscheiden, welche Schritte im nächsten Abschnitt in den wichtigsten Bereichen der Unternehmensgründung auszuführen sind. Bis zu fünf Teams können an dem virtuellen Markt teilnehmen. Im Simulationsprogramm können Arbeitsabläufe geprobt, Daten gesammelt und Entscheidungen getroffen werden. Spielerisch wird Wettbewerb simuliert.

### **2.1.5 Schülerfirmen – JUNIOR**

Im JUNIOR<sup>7</sup> Programm organisieren Schülerteams ein reales Unternehmen im Verlauf eines Schuljahres. Die Jugendlichen sind verantwortlich für unterschiedliche Aufgaben und sammeln während der Schulzeit unternehmerische Erfahrungen ausgehend von der

---

<sup>5</sup> <http://www.hans-lindner-stiftung.de/jugendfoerderung/ideen-machen-schule.html>

<sup>6</sup> <http://www.alwis-saarland.de/>

<sup>7</sup> <http://www.juniorprojekte.de>

Suche nach einer Geschäftsidee, der Erstellung eines Businessplans, der Finanzplanung über die Unternehmensgründung bis zur Realisierung oder Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen, deren Vertrieb sowie Abrechnung. Dies alles sind Meilensteine, die im Rahmen des Programms erreicht werden sollen. Die Schülerfirmen, die im JUNIOR Programm entstehen, können an regionalen Wettbewerben teilnehmen und sich für nationale und europaweite Wettbewerbe qualifizieren. Das JUNIOR Büro am Institut der deutschen Wirtschaft (IW) zu Köln ist dabei sowohl Ansprechpartner, als auch Organisator und Unterstützer für Lehrkräfte und Schulen. Über 52.000 Schüler und Schülerinnen mit insgesamt mehr als 3.800 Schülerfirmen haben bisher an dem Programm teilgenommen. 2014 feierte das Programm sein 20-jähriges Bestehen.

## **2.2 Best Practice**

### **2.2.1 Fallbeispiel**

Insgesamt können in Deutschland viele Beispiele für laufende Best-Practice- Programme identifiziert werden. An dieser Stelle soll das TheoPrax Programm aufgrund seines Realitätsbezugs, seines „Ernstcharakters“ vorgestellt werden. TheoPrax sieht seinen Auftrag darin, Schule und Wirtschaft in Kontakt zu bringen, indem Schülerinnen und Schüler Projekte planen und durchführen, die auf realen Projektaufträgen aus Unternehmen basieren. P+H Leichtbau beispielsweise ist einer der Kunden, der 2014 einen Projektauftrag vergab. Das Unternehmen entwickelte den Prototypen für ein Klappbett, das an der Wand befestigt wird. Der Nutzer kann es auf- und zuklappen je nachdem, ob es genutzt werden soll oder nicht. Zum Einsatz könnte das Bett z.B. auf Schiffen kommen. Der erste Prototyp war jedoch zu schwer und das Unternehmen suchte nach einer Optimierung für das Produkt im Sinne einer (kostengünstigen) Gewichtsreduktion. TheoPrax empfahl eine Berufsschule, die technisch ausgerichtet ist und Projektmanagement im Curriculum verankert hat. Tatsächlich erhielt eine Schülergruppe von P+H Leichtbau den Auftrag, den Prototypen des Klappbetts zu optimieren. Die Bedingungen für die Produktoptimierung waren: Einhaltung des vorhandenen Budgets, Zielgewicht 25kg, belastbar bis 200kg. Sobald die Schüler über die Spezifika des Projektauftrags informiert waren, arbeiteten sie während eines Schuljahres an der Umsetzung. Sie lernten zunächst die Anwendung eines CAD Programms (Computer Aided Design), zeichneten Skizzen für die Dimensionierung des Prototypens, suchten sodann nach geeigneten Materialien und analysierten die kritischen Punkte ihres Designs. Nachdem das erste Konzept fertiggestellt war, begannen sie mit der Herstellung des Entwurfs für die Produktkonstruktion. Abschließend stellten die Schüler den physischen Prototypen des Klappbetts her.

Nach Abschluss des Projekts präsentierten die Schüler ihre Ergebnisse vor dem Auftraggeber P+H Leichtbau im Rahmen einer Abschlusskonferenz im Hauptsitz des Fraunhofer Instituts, in dem das TheoPrax Programm in Bremen angesiedelt ist. Die Firmenrepräsentanten bewerteten die Arbeit der Schüler, ebenso die Lehrkräfte, die ihrerseits zudem für die Notengebung verantwortlich sind. Diese erfolgte direkt im Anschluss und bezog sich auf den gesamten Arbeitsprozess und die Umsetzung.

### **2.2.2 Stärken und Schwächen**

TheoPrax ermöglicht es Schülern und Schülerinnen, schon früh im Verlauf ihres beruflichen Werdegangs mit der Arbeitswelt in Kontakt zu treten. Auf diese Weise wird seitens der Jugendlichen ein Verständnis für Bedingungen und Abläufe von Arbeitswirklichkeit geschaffen. Sie arbeiten an realen Projektaufträgen, die von echten Unternehmen, meist innerhalb der Region, zur Verfügung gestellt werden. Dies erzeugt bei den Schülerinnen und Schülern eine besondere Motivation. In der Projektarbeit verbessern und erweitern die Schülerinnen und Schüler ihre Fähigkeit, im Team zu kooperieren, mit unklaren Situationen und einer komplexen Problemstellung umzugehen, Ideen zu generieren und diese in Pläne und Handlungen zu überführen und vor größeren Gruppen frei zu sprechen und zu präsentieren, vor allem vor dem Kunden, der den Projektauftrag vergeben hat. Sozial eingebunden im Klassenverband erleben die Schülerinnen und Schüler Verantwortung, Autonomie und Kompetenz.

Gewinn für die Unternehmen ist, dass Probleme bearbeitet werden, die bislang in der Schublade schlummerten. Anspruchsvoll an diesem Ansatz ist, Projektaufträge zu akquirieren und diese Realprojekte zum Abschluss zu bringen. Der Realbezug beinhaltet auch, dass Projekte scheitern können. Dieser Rahmen, die Möglichkeit des Scheiterns, ist Stärke und Schwäche des Ansatzes zugleich. Stärke, indem die Schülerinnen und Schüler lernen, dass Scheitern immer eine Option der Handlung darstellt. Schwäche, wenn das reale oder mögliche Scheitern nicht reflektiert, sondern als Druck und Stress erlebt wird, der als Überforderung erlebt wird. Eine weitere Stärke des Ansatzes ist, dass das TheoPrax-Zentrum als vermittelnde Instanz nicht nur als Adressvermittler auftritt, sondern als „Übersetzer“ und damit „Puffer“ zwischen unterschiedlichen Lebenswelten.

### **2.3 Entrepreneurship Education und Projektmanagement**

Die Projektarbeit im Kontext von Schule bedeutet für die Jugendlichen, den Erfolg ihrer Projekte sicherstellen zu müssen. Die Wahrscheinlichkeit, ein Projekt erfolgreich abzuschließen, steigt mit der Anwendung von Projektmanagement als Planungs- und Steuerungsansatz. Die Schüler und Schülerinnen arbeiten in Projekten und sie entwickeln dabei Kompetenzen, indem sie während der Projektarbeit mit Situationen konfrontiert werden, die sie mit herkömmlichen Methoden in Lehr-Lern-Arrangements nicht bewältigen könnten.

Projektmanagement als Lernumgebung fördert das Engagement von Schülern und Schülerinnen, die mit dieser Methode ein Werkzeug an die Hand bekommen, die in Projekten gesetzten Ziele zu erreichen. Die Ergebnisse, die bisher im Kontext des PIA2 Projekts sowie in dessen Vorläufer, PIA, in den teilnehmenden Schulen erreicht wurden, zeigen den Willen der Jugendlichen, Projekterfolg durch Teamarbeit zu erreichen. Darüber hinaus übernehmen sie innerhalb der Teams spezifische Rollen während der Dauer des Projekts, begegnen Problemen und lösen diese, zeigen Verantwortung innerhalb des Projektteams und übernehmen Risiken, wodurch sie lernen, unternehmerisch zu denken und zu handeln.



### 3 Länderbericht Spanien

#### 3.1 Entrepreneurship Education in Spanien

Obwohl die Europäische Kommission unternehmerisches Denken und Handeln als Schlüsselkompetenz betrachtet, ist Entrepreneurship Education im spanischen Bildungswesen noch nicht in der Breite im Curriculum verankert; allerdings bestehen erste vielsprechende Ansätze, wie z.B. die Reform der Kerncurricula in der Sekundarstufe oder die Berücksichtigung eines einschlägigen Moduls in der beruflichen Bildung. Als Rahmen dient folgende Ausrichtung: In der Grund-, Sekundar- und Berufsschule sind auf Unternehmertum bezogene Lehr-Lern-Inhalte auf dem Level ISCED 1 verbunden mit dem Ziel der Entwicklung von Eigeninitiative, Teamarbeit, Anstrengungsbereitschaft, Verantwortung, Selbstbewusstsein, Kritikfähigkeit, Eigeninitiative, Neugierde und Kreativität, auf dem Level ISCED 2 mit der Entwicklung von Unternehmegerist, Kritikfähigkeit, Eigeninitiative, Lernen Lernen, Planung und Verantwortungsübernahme und auf Level ISCED 3 mit der Festigung der genannten Kompetenzen sowie der Entwicklung von Flexibilität und Engagement. Die grundlegende Kompetenz „Autonomie und Eigeninitiative“ ermöglicht einen fächerübergreifenden Ansatz für die Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten im Unterricht auf allen Levels. In der Hochschulbildung ist die Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten insbesondere ausgerichtet an der Zielsetzung (1) Entwicklung von unternehmerischem Antrieb („entrepreneurial drive“) sowie (2) der Gründung von Unternehmen.

##### 3.1.1 Grund- und Sekundarschulen

Seit der Reform der Kerncurricula im Jahre 2011 beinhaltet die Sekundarstufe I ein optionales Schulfach mit dem Namen „Professionelles Führen und unternehmerische Initiative“. Neben dieser curricularen Option bestehen verschiedene Initiativen und Programme, die vom Ministerium für Erziehung und von den Autonomen Regionen initiiert und über Richtlinien gesteuert werden.

##### 3.1.2 Berufsbildenden Schulen

Entrepreneurship Education ist in diesem Bildungssegment im nationalen Rahmenlehrplan berücksichtigt und obligatorisch für alle berufsbildenden Schulen in Form eines Moduls „Unternehmen und unternehmerische Initiative“. Dieses Modul wird in der Regel wöchentlich im zweiten Ausbildungsjahr im Umfang von drei Stunden angeboten. Eine Evaluation dieses Angebots ergab, dass zwischen 15% und 20% der Schülerinnen und Schüler, die an diesem Programm teilnahmen, ein eigenes (Klein-)Unternehmen gründeten.

##### 3.1.3 Hochschulbildung

In Spanien wird ein Großteil der Entrepreneurship-Kurse im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengängen angeboten und hier besteht ein breites Angebot. Fokussiert werden insbesondere Einkommensmöglichkeiten, weniger die Ausbildung von qualifizierten und verantwortungsbewussten Unternehmern für die Gesellschaft. In

den Programmen ist in der Regel nur der Gründungsaspekt berücksichtigt. Die Fähigkeiten, die erforderlich sind, ein Kleinunternehmen zu managen, sind nicht berücksichtigt. In den Sozial- und Humanwissenschaften fehlen vergleichbare Angebote. Die Gründung von Unternehmen wird hier in der Regel nicht als Ziel einer akademischen Ausbildung angesehen, weshalb auch das Bewusstsein fehlt, entsprechende Angebote im Curriculum zu verankern.

### **3.1.4 Weiterbildung**

Das Hauptangebot in diesem Segment stammt von Gründerzentren, Handelskammern sowie lokalen Initiativen. Es werden Kurse mit einer Dauer von drei bis neun Monaten in Form von Seminaren und Workshops angeboten. Diese Kurse sind auf die (Berufs-) Praxis ausgerichtet, da die Qualifizierung von Unternehmern Teil des Unterstützungsprozesses ist, der den Teilnehmenden helfen soll, ihre eigenen Firmen zu gründen bzw. zu konsolidieren. Üblich ist in diesen Trainings die Entwicklung eines eigenen Businessplans. Dieser bildet im Anschluss die Richtlinie zum unterstützten Aufbau eines Unternehmens.

## **3.2 Best practice**

### **3.2.1 Fallbeispiel**

In Spanien ist ein breites Spektrum an Lehrmaterialien verfügbar, welche vom spanischen Generaldirektorat für KMUs des Ministeriums für Industrie (Spanish Directorate General of SMEs of the Ministry of Industry) entwickelt wurden. Darüber hinaus haben Handelskammern im Rahmen eines Abkommens zur Zusammenarbeit zwischen dem Bildungsministerium und dem „high council of chambers“ Unterrichtsmaterialien entwickelt, um den Unternehmergeist junger Schülerinnen und Schüler zu fördern sowie die Lehrkräfte hinsichtlich des didaktischen Konzepts von Entrepreneurship Education weiterzubilden und zu unterstützen. Zudem bieten die Autonomen Regionen spezifische Entrepreneurship Programme und Leitfäden für alle Schulstufen an.

Spanien hat damit begonnen, die ersten Schritte hinsichtlich der Erfüllung der Zielsetzungen zu unternehmen, welche die Europäische Kommission in Bezug auf die Entrepreneurship Education formuliert hat. Im Zuge dessen haben viele öffentliche Universitäten spezifische Wahlfächer entwickelt und implementiert, um potenzielle unternehmerische Initiativen, die im Einzugskreis der Universitäten auftauchen, unterstützen zu können. Dies geschieht vor allem in Form einer wachsenden Anzahl an Stiftungen für Universitätsunternehmen, Lehrstühlen für Betriebswirtschaft sowie Spin-off Programme, spezifischen institutionellen Programmen und Zentren für Entrepreneurship.

Valnalón Educa ist ein Bildungsprogramm für Entrepreneurship Education, das im Jahre 2010 entworfen wurde. Es verbindet verschiedene Programme und Bildungsinitiativen, um die Entwicklung einer unternehmerischen Mentalität bei Jugendlichen sowie in der Gesellschaft zu unterstützen. Das Programm ist so aufgebaut, dass es Entrepreneurship in den offiziellen Lehrplan spanischer Schulen integriert und zwar in Form von verschiedenen Bildungswegen. Auf diese Weise werden die Jugendlichen auf ihren Einstieg in den Arbeitsmarkt vorbereitet. Die hauptsächlich verfolgte Strategie ist

dabei, Wissen anhand aktiver, praktischer Erfahrungen zu generieren, welche innerhalb des Schulkontextes die Übernahme von Verantwortung sowie die Entwicklung von Eigenverantwortlichkeit und Unabhängigkeit ermöglicht.

Egin Eta Ekin-Enpresari ist ein Programm, das im Jahre 2013 von der Stadtverwaltung Diputación de Bizkaia im Baskenland begonnen wurde und welches durch den Europäischen Sozialfonds gefördert wird. Ziel ist, eine Kultur des Unternehmertums bei den jungen Auszubildenden zu entwickeln. Das Programm wurde von einem Netzwerk berufsbildender Schulen der Provinz Bizkaia entwickelt mit vielfältigen Einzelaktivitäten: ein jährlicher Wettbewerb für die beste Idee zur Unternehmensgründung, Kreativitätsworkshops, Besuche von Unternehmen, Konferenzen und Events sowie die Fortbildung von Lehrkräften im Berufsbildungsbereich.

Die technische Fakultät der Universität Mondragon (EPS-MU) hat ein interessantes Lehr-Lern-Modell bezüglich Entrepreneurship entwickelt, welches auf einem problembasierten Ansatz beruht. Es baut auf ein System von Beziehungen auf, das eine Involvierung von Unternehmen und Institutionen anstrebt. Auf diese Weise soll ein Zugang zur Gesellschaft sowie die Möglichkeit zur Kombination von Arbeit und Studium gewährleistet werden.

Empresaula Simulation ist ein großes spanisches Netzwerk von simulierten Firmen, das von Schülerinnen und Schülern in der Berufsbildung initiiert und gemanagt wird. Diese Übungsfirmen wurden geschaffen, um realitätsnahe Erfahrungen im o.g. Modul „Unternehmen im Klassenzimmer“ des offiziellen Rahmenlehrplans der Berufsbildung zu ermöglichen. Mehr als 75 Berufsbildungszentren, 1200 Schüler und Schülerinnen sowie 220 Lehrkräfte sind jedes Jahr involviert. Das Netzwerk bietet eine Onlineplattform an, um den Schülerinnen und Schülern die Übungen im Umfeld eines simulierten Unternehmens zu erleichtern.

### 3.2.2 Stärken und Schwächen

Einerseits bestehen vielfältige Stärken und Ressourcen wie z.B.

- Es ist nicht schwierig, Unternehmer zu finden, die interessiert sind, in die Klassen zu kommen und die Lehrkräfte durch das Einbringen realer Erfahrungen und Beispiele zu unterstützen.
- Auf allen Bildungsstufen – insbesondere an der Universität – sind die Schülerinnen und Schüler bzw. Studierenden an den Inhalten von Entrepreneurship interessiert und wünschen eine intensivere Auseinandersetzung im Rahmen von Pflicht- und Wahlfächern.
- Lehrerinnen und Lehrer sind zunehmend interessiert, Entrepreneurship-Inhalte in ihren Unterricht einzugliedern, um ihre Schülerinnen und Schüler für dieses Thema zu sensibilisieren und um personale Kompetenzen zu fördern, wie z.B. Kreativität, Autonomie und Selbstvertrauen.
- Es existiert eine Vielfalt an Instrumenten im Zusammenhang mit Übungsfirmen; so gibt es z.B. ein Netzwerk von Übungsfirmen, das praktisches Üben sowie Geschäftserfahrungen ermöglicht, die denen der Arbeitswelt ähnlich sind.
- Öffentliche Verwaltungen sowie Akteure aus der Wirtschaft sind in der Regel in die Bildungsinitiativen im Entrepreneurship Training involviert und unterstützen diese mit öffentlichen Mitteln und Ressourcen.

Andererseits bestehen Barrieren, Schwächen bzw. Entwicklungsbereiche wie z.B.

- Das spanische Schulsystem basiert auf Auswendiglernen („Buchschiele“). Die erfahrungsorientierte Entwicklung von z.B. Kreativität und logischem Denken spielt bislang kaum eine Rolle.
- Die Effektivität der Entrepreneurship Education in spanischen Berufsschulen ist nach wie vor weit entfernt von einem zufriedenstellenden Zustand. Folgende Gründe sind hierfür verantwortlich:
  - a) Angebot: Die Kapazität zur Beteiligung von Schülerinnen und Schülern ist begrenzt;
  - b) Lehrkräfte: Den Lehrkräften mangelt es an Erfahrung;
  - c) Stakeholder: Unternehmen und Unternehmer sind noch nicht systematisch involviert;
  - d) Erfahrung: Praktische Elemente fehlen noch weitgehend;
  - e) Inhalt: Der Entrepreneurship-Unterricht ist nicht an spezifische Fächer bzw. Berufe gebunden, sondern vielmehr weitgehend entkoppelt von diesen.
- Notwendige Ansätze wären u.a.: Problembewusstsein schaffen innerhalb der Schulverwaltung; Beratung für Lehrkräfte und Schulen anbieten; Sicherstellen von Erstausbildung sowie kontinuierlicher Fortbildung für Lehrkräfte; Verbindungen und Kooperationen zwischen Schulen und lokaler Gemeinschaft herstellen.
- Die meisten Programme an Universitäten sind eher auf die Entwicklung von Einkommensmöglichkeiten ausgerichtet und weniger auf die Entwicklung qualifizierter und verantwortungsbewusster Unternehmer.
- Die Programme für Studierende sind inhaltlich sehr geschlossen und voll, so dass es schwierig ist, neue Inhalte und Aktivitäten bezüglich Entrepreneurship zu implementieren.

### 3.3 Entrepreneurship Education und Projektmanagement

Der Sinn von Eigeninitiative und Entrepreneurship wurde von der Europäischen Kommission als Schlüsselkompetenz für lebenslanges Lernen erkannt. In der Bildungsarbeit wird dies als Ziel gefasst, Jugendliche zu kreativen, selbstbewussten und sozial verantwortlichen Menschen zu erziehen. Entsprechend dem Ansatz des lebenslangen Lernens der Europäischen Union sollten methodisch-technische und personal-soziale Kompetenzen, wie z.B. planen, organisieren, steuern, dokumentieren und kommunizieren – Projektmanagement-Kompetenzen – im Mittelpunkt der Entrepreneurship Education stehen. Im Projektmanagement-Setting können weitere Kompetenzen vermittelt werden, insbesondere durch den Einsatz der PIA2 Methodik. Dies sind z.B. Teamarbeit, Verhandlung (und Verhandlungsgeschick), selbstverantwortliches und kooperatives Arbeiten, Risikobereitschaft und Entscheidungsfindung, Eigeninitiative sowie Zuversicht und Motivation.

Bezüglich des Unterrichtsgeschehens scheint es, dass ein projektbasierter Ansatz der effizienteste ist. Projekte bieten die Möglichkeit, eine Anzahl verschiedener Fächer

im unternehmerischen Kontext abzudecken. Ein unternehmerischer Ansatz sollte die Bildung als Ganzes durchdringen. Immer mehr Schulen werden sich in Spanien der Wichtigkeit der Einbettung von Entrepreneurship Education in Form von Projektarbeit bewusst. Die treibende und steuernde Kraft hinter diesen Projekten könnte eine Lehrperson sein, die für Entrepreneurship in der Schule verantwortlich ist und von der Schulleitung unterstützt wird. Projektbasiertes Arbeiten sollte ein sich wiederholender Event werden vor allem in berufsbildenden Schulen und an Universitäten.

Im Falle der Entrepreneurship Education im Berufsbildungsbereich könnte Projektmanagement als didaktische Methode hilfreich sein, indem es im Rahmen des Moduls „Unternehmen im Klassenzimmer“ zum Einsatz kommt. Diese Implementierung wäre machbar, da das Modul bereits Teil der offiziellen Curricula ist. Die PIA2 Methodik könnte zudem sehr einfach in den wirtschaftswissenschaftlichen Bildungsgängen (MBA) eingesetzt werden und könnte hier helfen, die bisher bestehenden Beschränkungen (siehe oben) zu überwinden. Die PIA2 Methodik bzw. der entwickelte Leitfaden könnte auch im Bereich beruflichen Weiterbildung eingesetzt werden, um den Entwicklungsprozess der Businesspläne während des Trainings sowie die Planung der Unternehmensgründung nach dem Training zu unterstützen.

## 4 Länderbericht Frankreich

### 4.1 Entrepreneurship Education in Frankreich

Entrepreneurship wird zunehmend zu einem Fachgebiet, mit welchem sich nicht nur Politiker und Wirtschaftswissenschaftler in Frankreich beschäftigen, sondern auch Forscherinnen und Forscher, Lehrkräfte sowie Schüler und Schülerinnen. Gegenwärtig steht Entrepreneurship auf europäischer und internationaler Ebene im Blickpunkt der Öffentlichkeit, da die Entwicklung von Unternehmergeist für junge Leute eine große Herausforderung und für die Wirtschaft ein großes Interessensgebiet darstellt. 60% der Unternehmensgründer, die jünger als 30 Jahre alt sind, kommen in Frankreich aus dem Berufsbildungssystem<sup>8</sup>. Eine signifikante Investition in Bildungsmaßnahmen (die Investitionen wurden verdoppelt)<sup>9</sup> zu Entrepreneurship in den letzten 10 Jahren ist hierbei ein zentraler Einflussfaktor<sup>10</sup>.

Die Gründung neuer Unternehmen treibt die Wirtschaft durch das Schaffen neuer Arbeitsplätze voran. Darüber hinaus wird durch die Entwicklung von Unternehmergeist auch die Entwicklung von innovativen und kreativen Initiativen gefördert. Letztendlich kann Entrepreneurship Education ein Instrument für die wirtschaftliche Entwicklung und soziale Integration neuer Generationen darstellen.

In diesem Rahmen wurden in den letzten Jahren viele Verbände und Organisationen gegründet; zudem wurden transversale Regierungsinitiativen im Ausbildungsbereich sowie den Bereichen des Lebenslangen Lernens implementiert, um Entrepreneurship Initiativen zu unterstützen, zu fördern und voranzutreiben.

Ein Beispiel für einen Entrepreneurshipverband ist der Verband « Entreprendre pour Apprendre (EPA) »<sup>11</sup>, welcher die Entwicklung von Unternehmergeist („entrepreneurial spirit“) fördert. Dieses Programm bezieht das Bildungssystem, die Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler sowie Unternehmen mit ein. Das Hauptziel ist, ein Schulprojekt mit Bezug zu Entrepreneurship zu entwickeln und hierbei externe Partner einzubinden. Ein Beispiel hierfür ist ein Mini-Unternehmen in Zusammenarbeit mit der Vereinigung EPA.

Ein Beispiel für eine Organisation, die gegründet wurde, um Entrepreneurship zu entwickeln, ist das RETIS Netzwerk. Hierbei handelt es sich um ein französisches Innovationsnetzwerk, welches seine Mitglieder aktiviert, um französische Innovationsprojekte zu begleiten und zu entwickeln sowie Start-ups auf allen Etappen zu unterstützen, indem es sowohl materielle Hilfe als auch Coaching anbietet.

Ein praktisches Beispiel für eine Regierungsinitiative ist die Gesetzgebung bezüglich des Status als Selbstunternehmer, welche im Jahr 2008 von der Regierung entworfen und verabschiedet wurde. Dieses Gesetz vereinfacht den Administrationsprozess und erlaubt es jedem Erwachsenen, Self-Entrepreneur zu werden und bietet als Anreiz Steuervorteile.

---

<sup>8</sup><http://www.redressement-productif.gouv.fr/assises-entrepreneuriat/thematique-1-developper-lesprit-dentreprendre-aupres-des-jeunes>

<sup>9</sup> <http://www.cdmn.ca/wp-content/uploads/2014/01/EY-G20-main-report.pdf>

<sup>10</sup> <http://www.redressement-productif.gouv.fr/assises-entrepreneuriat/lentrepreneuriat-france>

<sup>11</sup> <http://www.entreprendre-pour-apprendre.fr/>



Die Universitäten haben ein Programm etabliert (Plan Entrepreneuriat- Etudiant – PEE), welches Studierenden, die Unternehmer werden wollen, Ausbildung und Unterstützung anbietet. Während des akademischen Jahres 2011/12 waren rund 150.000 Studierende an diesem Programm beteiligt. Im Oktober 2013 hat der Minister für Hochschulbildung und -forschung neue Ziele gesetzt, um Entrepreneurship durch Bildung, besonders durch die Universitäten, zu fördern. Diese Maßnahmen verfolgen das Hauptziel, Studierende hinsichtlich Entrepreneurship auszubilden. Das Programm Studierende für Innovation, Transfer und Entrepreneurship (PEPITE) wird demnächst an den Universitäten eingeführt werden. In diesem Kontext wurde an der Universität Montpellier 3 eine Gruppe gegründet, die einen Statusbericht hinsichtlich der Entrepreneurshipkurse verfassen wird, die von der Universität Montpellier 3 durchgeführt werden. Zudem soll ein Netzwerk von Universität und Unternehmen geschaffen werden. In diesem Kontext werden zukünftig auch zentrale Events, wie z.B. der „Entrepreneurship day“, angeboten. Geplant ist, den verantwortlichen Lenkungsausschuss und die eingebundenen Studierenden, in der PIA2 Methodik zu schulen.

## 4.2 Best Practice

### 4.2.1 Fallbeispiel

Der Verband «Entrepreneur Pour Apprendre (EPA)»<sup>12</sup> ist ein Zusammenschluss von 20 Vereinigungen, deren Ziel es ist, unternehmerische Kompetenzen bei jungen Leuten (zwischen 8 und 25 Jahren) zu entwickeln. Ziel dieses Zusammenschlusses ist es, Schülerinnen und Schülern sowie Studierenden die Möglichkeit zu geben, berufliche Erfahrungen zu erwerben. Dieses Programm hilft Schülerinnen und Schülern bzw. Studierenden, bestehende Berufe zu erkunden. Die Mission des EPA ist es, die Schülerinnen und Schüler sowie die Studierenden in der Realisierung von Entrepreneurship-Projekten zu unterstützen und ihnen die Möglichkeit zu geben, mit Fachleuten zusammenzuarbeiten.

EPA ist Mitglied der internationalen Rahmenvereinigung „Junior Achievement Worldwide“. Diese Bewegung hat ihren Ursprung im Jahr 1919 in den Vereinigten Staaten mit dem Ziel, die junge Generation auf die Berufswelt vorzubereiten. Grundlage dieser Organisation ist es, die ortsansässigen Entrepreneure zu mobilisieren, um Programme zu entwickeln, die es ermöglichen, Schülerinnen und Schülern sowie Studierenden im Bereich Entrepreneurship auszubilden. Frankreich folgte dieser Bewegung im Jahr 1990 durch den EPA.

Das Beispiel EPA wurde zur Darstellung in diesem Beitrag gewählt, da es im Bildungsbereich Lehrmaterialien und -programme für unterschiedliche Zielgruppen (Grund-, Sekundar- und Hochschulwesen) entwickelt hat, ein professionelles Netzwerk darstellt und international eingebunden ist. Das nationale Bildungsministerium hat dieses Programm akkreditiert und seine Bedeutung für die Entrepreneurship Education anerkannt. Konkret umfasst das Programm drei Bildungsprogramme, die auf dem Prinzip „Learning by Doing“ aufbauen:

---

<sup>12</sup> <http://www.entreprendre-pour-apprendre.fr/fr/qui-sommes-nous-/la-federation-epa.html>

- “Our community EPA” richtet sich an Grundschüler (8-10 Jahre alt). Ziel ist es, aktives Bürgertum und Unternehmergeist zu entwickeln.
- “Mini-Enterprise EPA” ist für Schülerinnen und Schüler der Sekundar- und Oberstufe konzipiert (11-25 Jahre). Ziel ist es, ein Unternehmen zu gründen und zu führen.
- “Start-up lycée” richtet sich an Studierende von Universitäten (18-25 Jahre). Ziel ist es, ein Unternehmen zu gründen und zu managen.

Die von EPA entwickelten Materialien und Programme sind auf die Bedürfnisse und Ansprüche sowohl von Schülerinnen, Schülern und Studierenden als auch auf die des französischen Bildungssystems ausgerichtet. Ihre Programme berücksichtigen zudem die Ansprüche und Zielsetzungen des Junior Achievement Worldwide (J.A. Worldwide).

#### 4.2.2 Stärken und Schwächen

Das geschilderte Beispiel fokussiert verschiedene Bereiche von Bildung und Ausbildung. Die Inhalte, die bezogen auf diese Aktionen wichtig erscheinen, können in drei Hauptstränge eingeteilt werden:

- Entwicklung von emotionalem Kapital (Emotional Capital “EC”)<sup>13</sup> (Gendron, 2004b, c, 2002) wie z.B. Teamgeist, Kreativität, Autonomie, Risikobereitschaft und die Bereitschaft Initiative zu ergreifen sowie Selbstbewusstsein;
- Methodenkompetenz: Management eines Unternehmens, Projektmanagement;
- Technische Kompetenzen: u.a. Marktforschung, Möglichkeiten abschätzen, Registrierung/Schutz des Firmennamens, Logoentwurf, technische Entwicklung des Unternehmens, Verhandlungen mit den Lieferanten oder Subunternehmern, Marketing, Verkauf, geistiges Eigentum.

Darüber hinaus nutzt dieses Programm, das auf der Methode „Learning by Doing“ zur Entwicklung von Entrepreneurship basiert, als pädagogische Instrumente Projektmanagement-Settings, Rollenspiele und Fallstudien.

#### 4.3 Entrepreneurship Education und Projektmanagement

Der Ansatz „Projektmanagement macht Schule“ kann eine geeignete Lernumgebung schaffen, in welchem die Studierenden unternehmerische Kompetenzen entwickeln können. Projektmanagement ist ein notwendiges Instrument bei der Entwicklung und Anwendung von Unternehmergeist. So konnte während der Etablierung des PIA2 Projekts beobachtet werden, dass Projektmanagement positiv die Entwicklung folgender Kompetenzen fördert:

- Emotionale Kompetenzen durch das Lernen von u.a. Teamarbeit, Umgang mit Ängsten, Kommunikationsfähigkeiten, Organisation der Arbeitsbelastung im Team,

---

<sup>13</sup> Emotional Capital (EC): set of resources (emotional competencies) that inhere to the person useful for his or her cognitive, personal, social and economical development.



eigenständiges Arbeiten innerhalb der Gruppe und die Entwicklung von Selbstständigkeit, Verantwortungsübernahme sowohl für das eigene Handeln als auch für das Handeln des Teams, Auseinandersetzung mit Risiken und Stakeholdern, Entwicklung von Toleranz und Flexibilität gegenüber Veränderungen und Kreativität;

- Methodische Kompetenzen mittels einer vollständigen und strukturierten Methode, wie ein Projekt von A bis Z durchgeführt wird,
- Technische Fähigkeiten, da der Leitfaden „Projektmanagement macht Schule“ ermöglicht, Situationen und Risiken professionell zu analysieren, die Stakeholder zu identifizieren sowie Maßnahmen zu ergreifen, um die Projektziele zu erreichen und zu verhandeln.

Im Zusammenhang mit den neuen Zielvereinbarungen, die durch das Ministerium für Hochschulbildung und -forschung im Oktober 2013 festgelegt wurden, wird ein neuer Masterstudiengang mit dem Titel „Entrepreneurship and project management“ in jeder Universität etabliert, um Entrepreneurship voranzutreiben. Diese Initiative der Regierung betont die Beziehung zwischen Projektmanagement und Entrepreneurship.

## 5 Länderbericht Italien

### 5.1 Entrepreneurship Education in Italien

Entrepreneurship Education ist in den nationalen Rahmenlehrplänen im Bereich der beruflichen Bildung vorgesehen. Dies beinhaltet auch die Möglichkeit, verschiedene Formen von Partnerschaften zwischen Schulen und Unternehmensverbänden auf diesem Gebiet zu aktivieren, genauso wie die Schaffung von Anreizen für die Beteiligung von anderen Spezialisten im Bereich Entrepreneurship Education.

In Lehrplänen wird Entrepreneurship als Fähigkeit einer Person gesehen, Ideen in Handlungen umzusetzen. Damit einhergehend sind Kreativität, Innovation und Risikobereitschaft genauso wie die Fähigkeit, Projekte zu planen und zu managen, um Ziele zu erreichen.

Programme und Module zu Entrepreneurship liefern den Schülerinnen und Schülern Instrumente, um kreativ zu denken, Probleme effektiv zu lösen, Geschäftsideen objektiv zu analysieren, ebenso wie zu kommunizieren, Kontakte zu knüpfen sowie jedes Projekt durchzuführen und zu evaluieren.

### 5.2 Best Practice

#### 5.2.1 Fallbeispiel

Die simulierte Übungsfirma (Impresa formativa simulata – IFS) ist eine Lernmethodik, bei welcher die Schüler und Schülerinnen echte Arbeitsprozesse kennenlernen können, indem sie den Aufbau und das Betreiben von virtuellen Unternehmen simulieren. Dabei arbeiten sie in einem Netzwerk und werden von realen Unternehmen unterstützt.<sup>14</sup>

Der Wirtschaftsverband italienischer Arbeitgeber „Confindustria“<sup>15</sup> hat ein Projekt begonnen, in welchem Entrepreneure Mitglied von Schulkommissionen in 16 italienischen Provinzen werden. Confindustria selbst hat eine Abteilung Junger Unternehmer (Young Entrepreneurs Division) gegründet, welche aus einer Gruppe von Personen besteht, deren Ziel es ist, das Bewusstsein der Rolle eines Entrepreneurs zu stärken und zweitens die Rolle des „kritischen Bewusstseins“ innerhalb des Systems von Confindustria zu spielen. Zudem agieren sie als „Innovationslabore“ mit Bezug zur Zivilgesellschaft. Die o.g. Abteilung zählt derzeit 12500 Verbände, die über 105 Provinzen und in 20 regionalen Ausschüssen organisiert sind.

Das Projekt mit dem Namen „learning by doing“<sup>16</sup> bezieht Lehrkräfte, Schüler und Schülerinnen bei der Lösung realer Probleme mit ein, die von verschiedenen ortsansässigen und vor allem freiwillig teilnehmenden Unternehmen als Problem erkannt wurden. Ziel ist es, Lernmethoden, Instrumente und Werte zwischen industriellen und schulischen Kontext auszutauschen. Die Ergebnisse werden von der Schulaufsichtsbehörde, von Industrieverbänden und lokalen Behörden bewertet; am Ende wird ein Preis vergeben.

---

<sup>14</sup> [http://www.ifsnetwork.it/portale\\_ifs/index.php](http://www.ifsnetwork.it/portale_ifs/index.php) (only IT)

<sup>15</sup> For further information: <http://www.confindustria.it/>

<sup>16</sup> <http://www.confindustria.it/ADM/EvenNew.nsf/tuttiDoc/C2A2ABFEFD3F9D94C1257A8C0031F259>

## 5.2.2 Stärken und Schwächen

### *Stärken*

- Diese Projekte führen innovative Instrumente in die traditionellen Bildungsgänge ein. Die Projektarbeit unterstützt den persönlichen Lernprozess und verbindet das Bildungssystem mit der Arbeitswelt.
- Die Lehrkräfte nutzen Lehr-Lern-Ansätze, die motivierend wirken. Das ist ein Schlüsselfaktor für einen effektiven Lernprozess und für die zukünftige Beschäftigungsfähigkeit der Schüler und Schülerinnen.
- Die Schüler und Schülerinnen haben die Möglichkeit, reale Probleme in einem realen Unternehmenskontext zu erfahren. Sie können sich der Arbeitswelt durch einen problemlösungsorientierten Ansatz nähern.
- Unternehmen, Schülerschaft und Lehrkräfte arbeiten zusammen, um reale Probleme zu lösen sowie um Lösungen zu erfahren und zu teilen.
- Das o.g. Projekt kann die Unternehmen dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen. Der pädagogische Ansatz und die Unternehmensaktivitäten können eng zusammenarbeiten, um die Zielführung zu unterstützen. Die Projekte bieten einen Mehrwert für die Unternehmen und treiben Innovation voran.
- Kompetenzbasierte Lehr-Lern-Aktivitäten können vorgebracht werden.
- Förderung von Teamwork findet statt.

### *Schwächen*

- Obwohl die neuen Richtlinien die Einführung von kompetenzbasierten Aktivitäten in Schulen festlegen, sind die meisten Lehrkräfte nicht gut darauf vorbereitet, Projektarbeit in ihren Klassen durchzuführen.
- Die Durchführung von Projektarbeit im italienischen Bildungssystem erfordert die Zusammenarbeit von Lehrkräften in einem Team. Das zu erreichen, ist nicht einfach.
- Die standardmäßigen Bildungsaktivitäten lassen wenig Zeit für andere Aktivitäten innerhalb der Unterrichtszeiten. Die Schulen sollten diese Aktivitäten in den Lehrplan integrieren sowie Aufwand und Ressourcen einschätzen.
- Die ICT Instrumente, die genutzt werden, um die Projekte durchzuführen, sind nicht immer und nicht in jeder Schule verfügbar.

## 5.3 Entrepreneurship Education und Projektmanagement

Projektmanagement beinhaltet die Entwicklung von unternehmerischen Fähigkeiten und Fertigkeiten. In diesem Zusammenhang steht es erstens für zwei Aspekte desselben Untersuchungs- und Betrachtungsgegenstands („Design – Planung – strukturierte Organisation für die Entwicklung des Businessplans“) und bringt zweitens die exakte Konjugation von Bildungs- und Verhaltenszielen zum Ausdruck. Demnach kann Folgendes festgehalten werden: durch die Identifikation der verschiedenen Ziele von Entrepreneurship Education ist es möglich, sowohl ein vollständigeres Bild der Ausbildungsbedarfe zu erhalten als auch eine bessere Auswahl hinsichtlich der

Bewertungskriterien und pädagogischen Ansätze zu ermöglichen. Die Projektmanagementmethode kann die Entwicklung von unternehmerischen Kompetenzen wie folgt unterstützen:

- Aneignen von feststehendem Wissen hinsichtlich unternehmerischer Initiative: bezogen auf Wissenserwerb (inhaltlich und technisch) hinsichtlich einiger spezifischer Bereiche oder Disziplinen, die im Kontext zu Entrepreneurship stehen. Dies gilt zum Beispiel für Themen wie „Methoden für die Bewertung von Geschäftsmöglichkeiten“, „Modelle für die Identifikation von Ressourcen / verfügbare Möglichkeiten und Einschränkungen / Gefahren“, „Natur der Prozesse zur Gründung neuer Unternehmen“, etc.
- Lernen, wie man Durchführungstechniken nutzt, wie man Geschäftssituationen analysiert, genauso wie das Entwerfen von Aktionsplänen: die Absicht liegt darin, die Anwendung der Fähigkeit zu fördern, die integrierte Anwendung des Wissens, das in den Bereichen Buchführung, Finanzen und Marketing angeeignet wurde, zu analysieren und zusammenzufassen. Dies erfordert folglich, zum Beispiel für die Konstruktion eines Businessplans für ein neues Unternehmen, die gleichzeitige Integration von Fähigkeiten und Fertigkeiten in einem einzelnen Modell.
- Den Anreiz, das Talent und die unternehmerischen Fähigkeiten und Fertigkeiten identifizieren und fördern: die Absicht dahinter ist es, das Bewusstsein der Menschen hinsichtlich der Möglichkeiten von Entrepreneurship Education zu steigern und sie darin zu unterstützen, ihre Unternehmensinteressen, ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihr Potenzial deutlich zu machen.
- Der hohen Risikoaversion entgegenwirken: Abbauen der Anfälligkeit für Risikoaversion, dabei abzielend auf die Korrektur des traditionellen Managementtrainings, indem seine charakteristische Tendenz zu quantitativen Instrumenten sowie sein Schwerpunkt der Vorwegnahme von Handlungen außenvorgelassen werden, solange, bis alle verfügbaren Informationen gesammelt wurden.
- Entwickeln von Empathie für die Besonderheiten von Entrepreneurship: Fördern der Bereitschaft, Konzepte zu erlernen, die in Zusammenhang mit Entrepreneurship stehen, sogar bei Personen, die nicht die Absicht haben, diese direkt anzuwenden.
- Festigung der Einstellung gegenüber Veränderung: Personen lernen, wie man andere Personen darin bestärkt, innovativ zu werden. Dies beinhaltet eher eine stärkere Anwendung von „emotionalem“ als „kognitivem“ Lernen.
- Förderung der Gründung neuer Unternehmen oder Entrepreneur Initiativen: dies weist auf einen direkten Anreiz für die Entwicklung neuer Unternehmensinitiativen, Selbstständigkeit und unternehmensorientierte Karrierezweige hin. Dieses Ziel gehört für gewöhnlich zu städtischen oder universitären Programmen, die darauf ausgelegt sind, diejenigen auszubilden, die Unternehmer werden wollen.
- Anregung der „emotionalen Sozialisierung“: Schaffen einer Internalisierung von Einstellungen, Werten, psychologischen Zugängen und Strategien, die gebraucht werden, um die Rolle eines Entrepreneurs zu erfüllen. Der Prozess der Sozialisation derjenigen, die Entrepreneur werden wollen, sollte auf einer häufigen Reflektion über die Pflichten dieser Rolle aufbauen.

## 6 Länderbericht Portugal

### 6.1 Entrepreneurship Education in Portugal

Pimpão (2011) zählte im Jahre 2011 388 Unterrichtseinheiten und 27 thematische Schulungen zu Entrepreneurship im Angebot der Portuguese Superior Education. Eine bemerkenswerte Tendenz ist, dass dieses Thema, abgesehen von der Betriebswirtschaftslehre, zunehmend in verschiedenen Fachgebieten in Erscheinung tritt. Pinho und Gaspar (2012) fanden in einer Studie über den Schauplatz Fachhochschule heraus, dass über „70% der Studierenden einen positiven Wunsch ausdrückten, ihr eigenes Unternehmen aufbauen zu wollen“. In Studien, in denen der Rahmenlehrplan Inhalte von Entrepreneurship und Marketing beinhaltet, liegt diese Rate sogar noch höher.

Dieselben Autoren machen jedoch auch deutlich, dass „die Institution Fachhochschule Unternehmensgründungen durch Studierende weder unterstützt noch fördert“. Das gibt denjenigen, die die Meinung vertreten, dass Entrepreneurship Education schon in den ersten Schuljahren beginnen sollte, Aufwind, da ihrer Meinung nach die komplexe Kombination aus Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ihre Zeit braucht, um sich zu festigen und wir in den frühen Lebensphasen offener für Veränderungen und Neues sind.

Die Vorteile, basierend auf bisherigen Erfahrungen, haben viele Schulen davon überzeugt, an dieser Vielfalt von Herausforderungen und Programmen festzuhalten, die von Ministerien, öffentlichen Instituten, privaten, gemeinnützigen Vereinen vorangetrieben werden. Sogar das Entrepreneurship Geschäft konzentriert sich auf diese Thematik als ihr Hauptprodukt/ihre Hauptdienstleistung. Wir werden hier nur einige dieser Programme exemplarisch vorstellen, da die Myriade an Initiativen sehr viel breiter gefächert ist.

#### 6.1.1 Junior Achievement Portugal

Gemeinnützige NGOs repräsentieren in Portugal seit 2005 den Weltorganismus. Sie bieten praktische Schulungen passend für jedes Bildungsniveau (Primarstufe, Sekundarstufe und Universität) genauso an, wie Wettbewerbe auf nationaler Ebene. Dies ist das berühmteste und das am weitesten verbreitete Programm<sup>17</sup>.

#### 6.1.2 Programm „Escolas Empreendedoras“

Diese Initiative von DNA Cascais in Kooperation mit Gesentrepreneur richtet sich an Schulen der Sekundarstufe sowie Lehrkräfte in Cascais und bietet einen Wettbewerb an. Mit bisher acht Durchgängen (einer pro Jahr) fanden die Wettbewerbe mit 220 Lehrkräften, 7000 Studierenden und 14 Schulen statt.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> [www.japortugal.org](http://www.japortugal.org)

<sup>18</sup> [www.dnacascais.pt](http://www.dnacascais.pt); <http://gesentrepreneur.com>.

### 6.1.3 Programme zwischen Regierungen und Ministerien

Einige Programme nehmen die Form der Unterstützung oder des Wettbewerbs an, die jeweils von den Regierungsinstitutionen gefördert werden, um unternehmerische Fähigkeiten und Einstellungen zu fördern, zu erkennen und zu belohnen. Diese Programme gehen jedoch eher selten in den Bereich des Lehrens und Lernens. Die bekanntesten unter ihnen sind das INOV und INOVA Programm.<sup>19</sup>

### 6.1.4 Fachhochschule Setúbal: „IPS Junior Wettbewerb“

Die „IPS Junior Challenge“ begann im Jahre 2011. Seitdem werden in diesem Programm Workshops für Schüler und Schülerinnen der Sekundarstufe sowie daran anschließende Wettbewerbe von Ideen und Projekten<sup>20</sup> gefördert.

### 6.1.5 Plattform für Entrepreneurship in Portugal

Diese Organisation nimmt sowohl die auf Lehren und Lernen bezogenen Aktivitäten in Schulen als auch den Bezugsrahmen sowie die Entwicklung von Bewertungsinstrumenten in den Blick.

## 6.2 Best Practice

### 6.2.1 Fallbeispiel

Alle o.g. Beispiele können als Beispiele für Best Practice gelten. Ihren wahren Wert zu messen würde eine tiefgehende Studie benötigen, die sowohl kurzfristige Wirkungen als auch Ergebnisse, am meisten aber die Langzeitwirkung erfasst und dabei Veränderungen und Ergebnisse sowohl im Schulkontext als auch in den Biographien der Jugendlichen misst.

Unserer Ansicht nach sind einige Eigenschaften dieser Programme von größtem Interesse bei der Feststellung des Erfolgs des Bildungsanspruches, exzellenten Nachwuchs für den Arbeitsmarkt sowie Bürger auszubilden, aber genauso einen nachhaltigen und kontinuierlichen Lernprozess auf individueller sowie auf Gruppenebene zu bewirken:

- Entrepreneurship zu regulärem Inhalt und Praxis machen durch das Bereitstellen von Räumen für Übung und praktische Erfahrung in verschiedenen Lebensabschnitten. Das bedeutet, dass es einerseits Workshops in gewählten Fachgebieten gibt und andererseits praktische Aufträge und Projekte, die eine Anwendung, Integration und Adaption von Entrepreneurship in die eigene Persönlichkeit, das eigene Bestreben und die eigenen Bedürfnisse erlauben;
- Den Fokus auf soziale und individuelle Fähigkeiten legen, da diese länger brauchen, um sich zu festigen, wie u.a. Teamwork, Ideenentwicklung und Präsentation

---

<sup>19</sup> <https://juventude.gov.pt/Emprego/Paginas/default.aspx>.

<sup>20</sup> [www.ips.pt/ips\\_si/web\\_base.gera\\_pagina?P\\_pagina=31108](http://www.ips.pt/ips_si/web_base.gera_pagina?P_pagina=31108).



derselben, Durchsetzungsvermögen und die Fähigkeit, den eigenen Blickwinkel zu ändern;

- Ermutigung und Voranbringung von Entrepreneuren im frühen Erwachsenenalter hinsichtlich des Lernens technischer und genauer Fähigkeiten im Bereich Projektmanagement oder Unternehmensführung und zwar im Zusammenhang mit ihrem Profil sowie ihrer Vorstellung von Entrepreneurship, da nicht alle Entrepreneurs ein neues Unternehmen starten werden. Einige entwickeln möglicherweise Ideen, Gemeinschaftsprojekte, Events, gemeinnützige Arbeit, usw.

### 6.2.2 Stärken und Schwächen

Alle diese Programme sind fundamental, da sie eine gute „Umwelt“ um Entrepreneurship schaffen: es wird als eine positive Einstellung und Persönlichkeit wahrgenommen; es ist willkommen innerhalb des beruflichen Sektors, bei den Arbeitnehmern genauso wie bei ihren Partnern, es ist ein Plus in einem Lebenslauf und es wird angenommen, dass es als Quelle von Motivation, Zufriedenstellung und Selbstbewusstsein dient.

Diese tägliche Nähe zu Entrepreneurship macht es zu einem möglichen und erreichbaren Ziel für einen Jugendlichen oder jungen Erwachsenen, der immer noch dabei ist, ein Lebensprojekt zu planen, das sich sicherlich noch einige Male ändern wird. Entrepreneurship wird kein außergewöhnliches „Ende“ für außergewöhnliche Menschen sein.

Allerdings stehen die hauptsächlichen Schwächen dieser Programme im Zusammenhang mit der Artikulation sowie dem Rahmen. Die meisten von ihnen sind nicht der Mühe deutlicher Formulierungen oder Kommunikation ausgesetzt und ohne diese Offenheit gibt es weniger Voraussetzungen dafür, dass Austausch, Verbesserung und Identifikation mit Best Practice stattfinden können. Das bedeutet, dass oft erstens keine Synergien geschaffen werden können und zweitens eine tiefere Wirkung sowie öffentliche Anerkennung ausbleiben. Daher können auch anschließende oder ergänzende Aktionen nicht realisiert werden. Wissend, dass das Lernen von Entrepreneurship die Theorie nicht von der Praxis losgelöst werden kann, könnte die Verknüpfung von Programmen, die sich auf je einen der verschiedenen Aspekte konzentrieren, eine Verbesserung hinsichtlich eines ganzheitlichen Ansatzes in diesem Bereich sein.

Abschließend muss gesagt werden, dass es den Bedarf gibt, das theoretische Konzept von Entrepreneurship öffentlich zu klären, so wie es hauptsächlich anhand wissenschaftlicher Forschung passiert. Die Definition von Entrepreneurship hinsichtlich Fähigkeiten, Zielen und Eigenschaften und Anwendungsgebieten würde einen großen Beitrag für die Unterstützung von Entrepreneurship auf gesamtgesellschaftlicher Ebene leisten, indem es dadurch den Auftrag von Schulen und anderen Handelnden im Bildungsbereich vereinfacht.

Viele Mythen und Fehlannahmen sind nach wie vor üblich in Bezug auf Unternehmer, wie z.B. die Ansicht, dass Entrepreneurship entweder Scheitern oder Glück/Vermögen bedeute, dass Unternehmer aggressiv, risikofreudig und nicht teamfähig und einzig durch Profit motiviert seien. Um dem entgegenzuwirken, sollten Initiativen in weiteren Domänen, neben der wirtschaftlichen, unterstützt werden.

### 6.3 Entrepreneurship Education und Projektmanagement

Die Arbeit mit Projektmanagement kann unternehmerische Ideen vervollständigen, da beide die Kapazität mit sich bringen, Dinge entsprechend eines Plans zu verwirklichen, selbstständiges und verantwortliches Verhalten vertreten sowie die Notwendigkeit von Innovation zum Erreichen von Erfolg in den Mittelpunkt stellen.

Aber man sollte nicht vergessen, dass es ein großes Unterscheidungsmerkmal zwischen beidem gibt, das sich auf die Involvierung und den Sinn von Eigentumsrechten bezieht. Unternehmertum hat als Fokus, Ziel und Mission, eine Idee, repräsentiert durch eine hauptsächliche Dienstleistung oder ein Produkt, die vom Unternehmer kontrolliert wird. Projektmanagement fokussiert definierte Ziele und das Lösen von Problemen, die vorher identifiziert und analysiert wurden. Diese Ziele erzeugen für gewöhnlich eine Dienstleistung oder ein Produkt, das umgesetzt werden kann oder nicht und das manchmal für die verantwortlichen Personen keine bestimmte Bedeutung hat, weder emotional noch professionell, was vor allem daran liegt, dass diese Menschen wenig Macht zu Entscheiden oder zu Ändern haben, unabhängig davon, ob sie Entrepreneur sind oder nicht.

Nach den Erfahrungen, die die portugiesischen Partnerschulen im PIA2 Projekt gemacht haben, kann Projektmanagement im Kontext berufsbildender Schulen bezüglich der Entstehung und Konsolidierung von unternehmerischen Fähigkeiten vor allem folgenden Beitrag leisten:

- Förderung von Fähigkeiten mit Bezug auf Teamarbeit und Vernetzen (Kontakte knüpfen), was bedeutet, dass nicht nur verschiedene Meinungen und Perspektiven berücksichtigt werden, sondern auch Hilfen, Unterstützung oder verschiedene Ressourcen, um Ideen umsetzbar zu machen: Kommunikation, Verhandlungen, Toleranz und gegenseitiges Verständnis, Delegation, Koordination, usw.
- Projektmanagement steht für Planungsfähigkeit, die auf Prognostizierung und Antizipation dessen basiert, was möglicherweise passieren wird, wenn etwas auf einem bestimmten Wege durchgeführt wird, die jeweiligen Risiken, die hiermit verbunden sind sowie die Identifizierung derer, die von diesen Bedarfen oder Ergebnissen betroffen sind. Diese abstrakten Denkfähigkeiten sind grundlegend für z.B. Problemlösen, Flexibilität, Improvisation und Entscheidungsfindung.
- Die Begegnung mit verschiedenen Grenzen im Zuge von Projektmanagement – Zeit, Personal, Ausstattung, Finanzen – führt zu Kreativität und Innovation („thinking out of the box“) und zu Überlegungen, wie das Unmögliche, oder das, was noch nie getan oder gedacht wurde, möglich gemacht werden kann.
- Projektmanagement vermag es, Möglichkeiten zu identifizieren und eine Idee bis zu ihrem Ende zu verfolgen, was bedeutet, dass Projektmanagement vermitteln kann, wie eine Idee analysiert und ihr Potenzial erkannt wird, wie Möglichkeiten genutzt werden können und wie die Ausarbeitung einer Idee sequenziell und planmäßig erfolgen kann. Dies ist insofern wichtig, als dass viele Ideen auf halbem Wege scheitern oder verloren gehen, weil sie nicht gut genug präsentiert und gestützt werden, um Fürsprecher zu sammeln, da es keine Führung oder konkrete Planung für die Umsetzung gibt.
- Schlussendlich ist die Auffassung akzeptiert, dass das Leben ein durchgängiger Lernprozess ist, der bei Problemen und Herausforderungen startet und uns



fortwährend dazu zwingt, einerseits Ideen, Lösungen und Strategien zu suchen oder zu kreieren und andererseits neues Wissen zu erschließen sowie neues Territorium zu betreten und dieses zu durchqueren und zu befruchten. Wie Dolabela (2003) feststellt, muss eine Pädagogik bezüglich Entrepreneurship, und an dieser Stelle finden wir eine Überschneidung mit dem Projektmanagementansatz, einen Entrepreneur definieren als jemanden, der fähig ist, neue Ideen zu generieren aus gegebenen Wissensbeständen, bestehend aus angesammelter individueller Lebenserfahrung, die wiederum aus den vier Säulen der Bildung besteht: lernen zu lernen, lernen zu tun, lernen zu verhalten und lernen zu sein.

## Literatur

- Carvalho, L.; Costa, T. & Mares, P. (2013). Parcerias para o Empreendedorismo entre o Ensino Superior e o Ensino Secundário: o Caso do Programa IPS Junior Challenge. URL: <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/5347> (30/09/2014).
- Europäische Kommission (2009). Best Procedure Report: Entrepreneurship in Vocational Education and Training – Final Report of the Expert Group. Luxemburg: Europäische Kommission.
- Europäische Kommission (2012). Building Entrepreneurial Mindsets and skills in the EU. Luxemburg: Europäische Kommission.
- Europäische Kommission (2006a). Entrepreneurship Education in Europe: Fostering Entrepreneurial Mindsets through Education and Learning. Final Proceedings of conference held in Oslo, 26-27 October. Luxemburg: Europäische Kommission.
- Europäische Kommission (2006b). Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning. Luxemburg: Europäische Kommission.
- Gendron B. (2002a). Management, compétences et qualité en éducation : innovations pédagogiques en formation professionnelle, le cas des baccalauréats professionnels en France, International Conference, ADMEE, University of Lausanne, September, Switzerland.
- Gendron B. (2004b). Les diplômés d'un BTS et d'un DUT et la poursuite d'études : une analyse économique, Sorbonensia oeconomica, Paris: Publications de la Sorbonne.
- Gendron B. (2004c). Emotions and Learning, and Success: Which links? The Emotional Capital, A case study on students at the Vocational School Leaving Certificate Level in France, European Conference on Educational Research 2004, September, Crete, Greece: University of Rethymno.
- Gendron B., (2002b). Pour une réduction des inégalités et une plus grande équité : de la formation, à la validation et reconnaissance des qualifications pour tous et tout au long de la vie, une contribution à la recherche », Synthèse de travaux, Habilitation à diriger des recherches, Université de Paris I –Panthéon-Sorbonne, Paris.
- Gessler, M. (Hrsg.) (2014). Kompetenzbasiertes Projektmanagement: Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline 3.0. 6. Auflage. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.
- Gessler, M. & Uhlig-Schoenian, J. (2013). Projektmanagement macht Schule. Selbstorganisiertes Lernen und Arbeiten mit Plan: Ein handlungsorientierter Leitfaden für den Unterricht in der Sekundarstufe II. 5. Auflage. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. Academy of Management Learning and Education, Vol. 3, No. 3, 258–273.
- JIPM Japan Institute of Plant Maintenance (2013). Die TPM-Fibel: Das ganzheitliche Produktionssystem für die Prozessindustrie. Bedburg: Adept-Media.
- KMK Kultusministerkonferenz (2011). Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberuf. Berlin: Sekretariat der KMK.

- Kuratorium der deutschen Wirtschaft (2006). Educational Task: Entrepreneurial Thinking and Acting. Bonn. German Employer's Organisation for Vocational and further Education.
- O'Connor, A. (2013). A conceptual framework for entrepreneurship education policy: Meeting government and economic purposes. *Journal of Business Venturing*, 28, 546–563.
- OECD (2008). *Entrepreneurship Review of Denmark*. Luxemburg: OECD Directorate for Science, Technology and Industry.
- OECD (2009). *Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship*, report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. Luxemburg: OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development (CFE)
- Pereira, F. (2011). *Empreendedorismo no Ensino Superior* (PPT presentation). URL: <http://www.empreend.pt/conferencia2011/wp-content/uploads/FranciscoCostaPereira.pdf> (30/09/2014).
- Pimpão, A. (2011). *A Formação Superior em Empreendedorismo em Portugal: Mapeamento e Análise Comparativa* (PHD Thesis). URL: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4005/1/Tese%20Anabela%20Pimp%C3%A3o.pdf> (30/09/2014).
- Pinho, L. & Gaspar, F. (2012). *Intenção Empreendedora dos Estudantes no Ensino Superior Politécnico em Portugal*. URL: <http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/586/1/jornadas%20LE%20UTAD.pdf> (30/09/2014).
- RPIC-ViP (2011): *Transferability of Skills across Economic Sectors: Role and Importance for Employment at European Level*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Rump, J.; Schabel, F.; Alich, D. & Groh, S. (2010). *Betriebliche Projektwirtschaft. Eine Vermessung*. Ludwigshafen: Institut für Beschäftigung und Employability.
- The G20 Young Entrepreneur's Alliance T(2013). *The power of three Together*, governments, entrepreneurs and corporations can spur growth across the G20, *The EY G20 Entrepreneurship Barometer 2013* link: <http://www.cdmn.ca/wp-content/uploads/2014/01/EY-G20-main-report.pdf>
- Vázquez, J.L. (2011). *Fostering Entrepreneurship at the University: A Spanish Empirical Study*. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 32 E, 252-276.
- Weber, S. & Funke, S. (2012). An "instructional" perspective on entrepreneurship education - focusing on the development of team competencies. *Empirical research in vocational education and training*, 4 (1), 49-72.
- Youth Entrepreneurship Strategies Interreg IV C (2012). *Ways to Succeed with Entrepreneurship Education Best Practice Guide (BPG)* website <http://www.young-entrepreneurs.eu/>. Accessed 11 July 2014.