

# Schul.Land.Oberösterreich

Dir. Mag. Max Dirisamer

## **Entrepreneurship Education an Handelsakademien**

Seit einigen Jahren wird in den kaufmännischen Schulen übereinstimmend mit den Zielen der EU das Konzept der Entrepreneurship Education verstärkt entwickelt. AbsolventInnen sollen damit bestmöglich auf die sich verändernden Bedingungen in der Berufswelt vorbereitet werden.

### Begriff und Umfeld

„Entrepreneurship“ ist ein vor allem durch die Festlegungen der Europäischen Union international gebräuchlich gewordener Begriff, der auf so manchen sowohl wegen seiner inhaltlichen Unklarheit als auch seines etwas eigenwillig anmutenden Klages, der das Französische mit dem Englischen mehr oder weniger gekonnt kombiniert, auf den ersten Blick nicht sonderlich sympathisch wirkt. Unternehmertum, also unternehmerisches Denken und Handeln einschließlich der Gründung von Unternehmen, kann im Wesentlichen mit Entrepreneurship gleichgesetzt werden. Weitergehende Abgrenzungsversuche sind vorwiegend akademischer Natur und praktisch nicht sehr zielführend. Für das Verständnis ist wichtig, dass die meisten Länder in der EU ein dem österreichischen berufsbildenden Schulwesen entsprechendes System nicht aufweisen. Bestrebungen, das Schulwesen stärker in Richtung einer Berufs- und Wirtschaftsorientierung zu steuern, sind daher nur zu verständlich. Die Zielsetzung der EU, Entrepreneurship Education (EE) zu fördern, gehen allerdings deutlich weiter und betreffen das gesamte Schulsystem, also alle Schularten und Schulstufen.

Inhaltlich geht es dabei um

- die Weckung von Unternehmergeist, Entwicklung von unternehmerischem Denken und Handeln
- die Förderung dafür nötiger sozialer Kompetenzen
- die Förderung dafür nötiger personaler Kompetenzen

Die Bereitschaft, selbst ein Unternehmen zu gründen oder zu übernehmen soll gefördert werden. Der Wert der EE ist aber nicht an die formelle Unternehmereigenschaft gebunden. Unternehmen können nur mit und durch Mitarbeiter erfolgreich sein, die qualifiziert sind, sich persönlich mit ihrer Arbeit identifizieren und sich kreativ und aktiv in die betrieblichen Prozesse einbringen. Diese Mitarbeiter sind mündig und überzeugend, können ihre Bedürfnisse artikulieren und sich mit ihrem Arbeitgeber konstruktiv kritisch auseinandersetzen. Sie werden daher gewöhnlich als der entscheidende Erfolgsfaktor im Unternehmen gesehen. Nach Schumpeter (1883 -1959) ist ein Entrepreneur ein Entwickler und Durchsetzer neuer Produkte und Produktionsverfahren. Er erschließt Absatzmärkte und Bezugsquellen und nutzt vorhandene Marktstrukturen, sei dies als Eigentümer oder Manager, also formal Unselbständiger.

Es braucht nicht viel Vorstellungsvermögen, dass genau diese Geisteshaltung ökonomischen Fortschritt sicherstellt und damit individuellen und gesellschaftlichen Wohlstand ermöglicht. Wichtig ist daher, nicht die Eigentumsfrage in den Mittelpunkt der Betrachtungen zu stellen, sondern die von Menschen ausgehende Innovationsdynamik. In der Tat kann nicht davon ausgegangen werden, dass Eigentum am Unternehmen automatisch mit Engagement für das Unternehmen einhergeht. Viele Aktionäre sind z.B. formal als (Mit)Unternehmer anzusehen ohne aber Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben zu können oder zu wollen. Die entscheidenden Merkmale des Entrepreneurs liegen also in seiner Persönlichkeit, seinem Wertsystem und seiner fachlichen Qualifikation begründet.

Verankerung im Ausbildungsprogramm der Handelsakademien

Die Lehrpläne der Handelsakademie sind darauf bestens eingestellt. Der Lehrplan 2004 der Handelsakademie weist in allen schulautonom mehr oder weniger stark modifizierten Varianten eine Reihe von Fächern auf, die direkten Bezug auf unternehmerische Qualifizierung nehmen. Betriebswirtschaft und Rechnungswesen beispielsweise beinhalten unternehmerische Kernkompetenzen.



Genauso bedeutsam sind Kompetenzen im Bereich Sprache inklusive der Fremdsprachen, IT-Kompetenzen, ergänzendes und tiefer gehendes Spezialwissen aus Recht, Volkswirtschaft usw. Auch das, was üblicherweise als Allgemeinbildung verstanden wird, ist von grundlegender Bedeutung. Ambitionierte Menschen, die in Organisationen gestaltend wirken, verfügen über geographisches, historisches oder auch sozio-kulturelles Wissen.

Daneben sind Ausbildungsinhalte von Bedeutung, die spezielle unternehmerische Kompetenzen unterstützen. Projektmanagement und Moderation, Qualitätsmanagement, Entscheidungs- und Kreativtechniken, Steuerung von Problemlösungskreisläufen, Techniken des Informations- und Wissensmanagements, persönliche Arbeitstechnik und Selbstorganisation usw. sind in diesem Zusammenhang als Beispiele zu nennen. Diese und ähnliche Inhalte sind in den Handelsakademien oftmals in eigenen Fachrichtungen abgebildet, sind aber auch häufig in schulautonomen Bildungsangeboten enthalten.

Das, was eine Unternehmerin / einen Unternehmer immer noch am stärksten kennzeichnet, ist ihre/seine Persönlichkeit (siehe oben). Förderung von Haltungen im Spektrum zwischen Eigeninitiative, Offenheit für Neuerungen und sozialer Sensibilität & Kompetenz sind die Basis einer Kultur unternehmerischen Denkens und Handelns.

Dies zu erreichen gibt es in den Lehrplänen der Handelsakademie ein Fächer übergreifendes Unterrichtsprinzip „Erziehung zu unternehmerischem Denken und Handeln“. Dies bedeutet, dass die LehrerInnen aller Unterrichtsgegenstände angehalten sind, unternehmerisches Denken und entsprechende Haltungen zu fördern. Eine Unternehmerpersönlichkeit entwickeln zu helfen, ist also nicht Aufgabe eines einzelnen Unterrichtsfaches, sondern Aufgabe der Schule insgesamt. Dies hat konkrete Auswirkungen z.B. auf die Auswahl der Lehrinhalte und auf das Wertesystem einer Schule und seine täglichen Konkretisierungen. Es ist ein Klima zu schaffen, in dem der Erfolg gesucht wird und nicht die Angst vor Misserfolgen limitierend wirkt.

#### Veränderungen auf den Arbeitsmärkten

Es scheint international wie national allgemeine Überzeugung zu sein, dass der Wohlstand einer Gesellschaft stark von der Zahl der realisierten Unternehmensgründungen abhängt.



Jungunternehmerpreise, auf Hochglanzpapier gedruckte Serviceangebote für Jungunternehmer, ermutigende Einschaltungen in den Medien usw. belegen diese Überzeugung. Man kann in diesem Zusammenhang durchaus von „Heroisierung“ des Unternehmertums sprechen, die einer sachlichen Überprüfung nicht immer standhält. Motivlagen von Unternehmensgründern können sehr vielfältig sein und müssen nicht immer im Einklang mit einer guten Weiterentwicklung der Gesellschaft stehen. Tatsache ist aber, dass genügend Raum für Unternehmensgründer vorhanden ist. So ist von einiger Bedeutung, dass die mittlerweile weit verbreitete Strategie, sich auf das jeweilige Kerngeschäft zu konzentrieren und damit nicht unmittelbar zusammenhängende Funktionen wie Instandhaltung, Sicherheitsdienst, Catering oder auch Teile des Rechnungswesens usw. auszulagern, Möglichkeiten für Gründungen kleinerer, oft auch sehr kleiner und hoch spezialisierter neuer Unternehmen vor allem des Dienstleistungssektors schafft. Dieser Raum kann und soll genutzt werden.

Kritisch wird in diesem Zusammenhang von „Scheinselbständigkeit“ gesprochen, die dann gegeben ist, wenn der Schritt in die Selbständigkeit nicht aus völlig freien Stücken getan wird. Erzwungene Teilzeitarbeit, befristete oder geringfügige Beschäftigung, so genannte freie Dienstverträge und Werkverträge haben sich drastisch vermehrt und sind als Indikator dafür zu werten, dass sich Arbeitgeber teilweise vom Ziel der vollen und dauerhaften Beschäftigung von MitarbeiterInnen abgewendet haben. Auch der sprunghaft angestiegene Einsatz von „Leiharbeitern“, die durchaus auch akademisch ausgebildet sein können, ist ein Indiz dafür. Mit dem Schlagwort „Employability“ ist auch angedeutet, dass die Verantwortung dafür, die individuellen Qualifikationen den Forderungen des Marktes anzupassen, nicht mehr automatisch als zentrale betriebliche Aufgabe verstanden, sondern zumindest teilweise - gewissermaßen gemeinsam mit anderen betrieblichen Funktionen - ebenfalls „ausgelagert“ wird.

#### Die unternehmensethische Dimension

Zweifellos hat im Zuge der Globalisierung auch eine Werteverstärkung bei einer größer gewordenen Gruppe von Kapitalgebern in Richtung der absoluten Priorität des Ertragsdenkens stattgefunden.

Diese neue Dimension von Denk- und Handlungsweisen reduziert das "Unternehmersein" auf ein Entdecken ungenutzter Gewinnchancen. In diesem Lichte sind auch die aktuellen Entwicklungen auf den Finanzmärkten und den Börsen insgesamt zu sehen.

Im Zentrum der Betrachtung steht hier ein wertorientiertes Konzept, also die Relation zwischen dem eingesetzten Kapital und einem möglichst hohen erwirtschafteten Cash-Flow bzw. potenziellem Verkaufserlös („Shareholder-Value“). Neue Schlagworte sind aufgetaucht. So haben viele Großunternehmen die Bedeutung der „Investor Relations“ erkannt. Dabei sollen Investoren, die dem Unternehmen Kapital zur Verfügung stellen, mit kommunikationspolitischen Strategien und Verfahren darin bestärkt werden, das Richtige getan zu haben. Die Argumentation erfolgt üblicher Weise über die Begründung zu Recht bestehender Gewinnerwartungen. Dies liest sich z.B. bei der Telekom Austria wie folgt:

*„Telekom Austria Group setzt einen weiteren Schritt bei der Restrukturierung des Festnetz-Segmentes – Bestätigung der geplanten Dividende 2008 von 0,75 EUR je Aktie ... Vor dem Hintergrund eines schrumpfenden Festnetzmarktes sind Personal- und Kosteneinsparungen dringend notwendige Maßnahmen. Deshalb haben wir bereits im vierten Quartal 2007 ein umfangreiches Kosteneinsparungsprogramm gestartet. Bis zum heutigen Tag konnte bereits eine Vielzahl von Kostensenkungsmaßnahmen umgesetzt werden, die Entscheidung über die Errichtung einer Personalagentur für freigestellte Mitarbeiter wurde allerdings verschoben. Wir werden dennoch mit unserem Restrukturierungsprogramm fortfahren, bis eine Entscheidung getroffen ist“*

(Quelle: [www.telekomaustria.com/](http://www.telekomaustria.com/))

Dass Kapitalgeber darüber informiert werden sollen, was mit ihrem Geld passiert, ist natürlich grundsätzlich in Ordnung. Auch ist es legitim, für die Bindung von Kapital einen finanziellen Ertrag zu erwarten, doch seit etwa fünfzehn Jahren muss eine Entwicklung der Verselbständigung von Finanzgeschäften beobachtet werden, die letztendlich auch die derzeitige Finanzkrise ausgelöst hat.

Verständlicher Weise ist es reizvoll und nicht von vorne herein abzulehnen, wenn diejenigen, die entsprechende Verfügungsgewalt über den Kapitaleinsatz haben (Top Management) - durchaus im Interesse der Kapitalgeber -versuchen, mit Finanzgeschäften die im Realgeschäft vielleicht wenig attraktiven Gewinnerwartungen aufzubessern. Die Realität zeigt, dass diese Haltung in Unternehmen weit verbreitet ist oder zumindest war. Dies geschieht beispielsweise dadurch, dass man seiner Bank den Auftrag gibt, Aktien zu verkaufen, die man gar nicht besitzt, um aus einem zu erwartenden Kursrückgang (hohe) Gewinne zu erzielen. Solche spekulativen Geschäfte können natürlich auch schief gehen.

Selbst der Österreichische Gewerkschaftsbund und die Österreichischen Bundesbahnen, beides Organisationen mit besonderen Eigentümerstrukturen und im Gemeinwesen verankerten Funktionen, haben sich in den letzten Jahren intensiv solcher Praktiken bedient. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Finanzgeschäfte, die nicht der Absicherung des Realgeschäftes dienen, also „verselbständigt“ sind, im klaren Widerspruch zur zeitgeistigen Bemühung um Konzentration auf das Kerngeschäft stehen. Aus ethischer Sicht ist dabei von besonderer Bedeutung, ob den Kapitalgebern diese Art der Kapitalverwendung durch das Management bewusst ist oder nicht.

Denkschulen, die das schnelle Geld suchen („Finanzkapitalismus“), sind vermutlich auch der Nährboden für die in den letzten Jahren überdurchschnittliche Entwicklung der Fälle von Wirtschaftskriminalität. Auch Berichte über teilweise weit überhöhte Managerbezüge häufen sich auffällig.

Eine differenzierte Betrachtung des Unternehmers ist also angebracht. Von Bedeutung ist hier vor allem die Unterscheidung in so genannte „Eigentümer-Unternehmer“ und bloß formale Unternehmer, also solche, die ein Unternehmen besitzen oder an ihm beteiligt sind, aber kein direktes sachliches Interesse aufweisen. Solche Kapitalgeber denken nicht unternehmerisch und innovativ, sondern beobachten die Entwicklung „ihres“ Unternehmens lediglich unter Ertrags- und Risikoaspekten.

*„Es ist ein gesondertes Problem .... dass die Eigentümer, indem sie ihr Eigentum in die Hand der Manager geben, glauben, sich von der Verantwortung für die „Nebenwirkungen“ der Verwendung ihres Eigentums zu befreien. Das gilt für Kleinaktionäre genauso wie für Fonds oder persönliche Großaktionäre. Manager und Eigentümer glauben, dass ihre Arbeitsteilung notwendig auch eine Trennung zwischen Macht und Moral mit sich bringt“ meint Jörg Friedrich, deutscher Unternehmer und Philosoph (<http://www.jörg-friedrich.de>).*

In der Tat lässt sich zunehmend ein Mangel an Eigentümer-Unternehmern feststellen. Das unter ethischen Aspekten höchst positiv zu bewertende Zusammenfallen von Eigentum und Verantwortung gerät zunehmend ins Hintertreffen. Sowohl national wie auch international ist die Zahl der Firmenübergaben an nachfolgende Generationen rückläufig oder gar stark rückläufig. Man kann wohl davon ausgehen, dass die ethischen Standards, denen ein Unternehmer sich verpflichtet fühlt, weitaus sozialverträglicher sind, als die des Managers. Das hat verschiedene Ursachen: Ein Unternehmer findet sich entweder in einer Familientradition, in der konservative, auf das gesellschaftliche Wohl verpflichtende Werte wesentlich sind, oder er hat sein Unternehmen selbst aufgebaut und dabei mit Mitarbeitern und dem lokalen Umfeld am Standort stabile Beziehungen entwickelt.

#### Die didaktische Dimension

Aus dem bisher Dargestellten ergibt sich zunächst: Entrepreneurship Education macht Sinn, neben dem gesellschaftlich-ökonomischen Aspekt (Innovation als Motor des Wachstums und des Wohlstandes) sehr stark auch aus individualpsychologischer Sicht. Speziell junge Unternehmensgründer (vgl. z.B. [www.statistik.at/web\\_de/static/die](http://www.statistik.at/web_de/static/die) ) nennen übereinstimmend Motive wie „Möglichkeit zur Selbstbestimmung“, „sein eigener Chef sein“ u. ä. neben Einkommensmotiven als hauptsächliche Beweggründe. Allerdings scheint es dringend angebracht, von einem differenzierten Unternehmerbild auszugehen und Fragen des normativen Managements<sup>1</sup> besondere Bedeutung beizumessen.

---

<sup>1</sup> Das St. Galler Managementmodell unterscheidet in operatives, strategisches und normatives Management. Damit sind Fragen des Wertsystems eines Unternehmens angesprochen.

Zunächst ist zu klären, welche ökonomischen und außerökonomischen Wertvorstellungen dem schulischen Unternehmerbegriff zu Grunde liegen. Unternehmer sein, mit Entscheidungsbefugnis ausgestattet sein, also über Macht zu verfügen, ist nicht von vorne herein etwas Gutes, sondern muss dazu erst gemacht werden. Soziale, ökologische und ethische Sensibilität sind zu entwickeln.

Werte wie Verantwortungsbewusstsein, Respekt, Toleranz und Fairness bestimmen schon seit Jahrhunderten das Handeln vieler Menschen, müssen aber in unserer heutigen Welt wieder größeren Stellenwert und Achtung erfahren. Der Gewinner darf nicht derjenige sein, der sich egoistisch und unsolidarisch verhält. Nur wertorientiertes Handeln jedes Einzelnen gestaltet eine freiheitliche, selbstbewusste und verantwortungsvolle Gesellschaft.

Zweifellos bietet die derzeitige weltweite Wirtschaftskrise eine hervorragende Chance dafür.

#### Die systemische und personalpolitische Dimension

Es sollte selbstverständlich sein, dass Mitarbeiter professionell, d.h., effizient und effektiv arbeiten und die Arbeitsabläufe als Ganzes im Blick haben. AbsolventInnen so zu qualifizieren, dass dies gelingt oder zumindest die wesentlichen Grundlagen dafür zu schaffen, ist die Hauptaufgabe einer schulischen Ausbildung. Dies zu schaffen ist im Angesicht oft unrealistischer Erwartungen der Abnehmer schwer genug. Die Erwartungen sind zudem durchaus uneinheitlich und widersprüchlich.

Dabei ist das Erlernen professioneller Techniken und Verhaltensweisen noch kein unternehmerisches Verhalten. Unternehmerisches Verhalten fängt an, wo der Blick für das Ganze, das Gespür für Chancen und Risiken sowie ein Zusammenspiel von Reflexion und aktivem Handeln gegeben sind. Es setzt eine emotional stabile Persönlichkeit voraus, die offen ist und mutig, aber dennoch realistisch, sachlich fundiert und sozial kompetent sowie in einem hohen Ausmaß bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Stellt man die Frage, ob die Schule als System und die Lehrkräfte im Besonderen in der Lage sind, diese Leistungen zu erbringen, ergibt sich ein differenziertes Bild. Richtig ist sicherlich, dass das System Schule nach wie vor die Durchschnittsbegabung anspricht.



Man könnte dies so ausdrücken, dass Menschen insgesamt, also auch Unternehmer, im Beruf wegen ihrer Stärken erfolgreich werden, die Schule jedoch junge Menschen wegen vielleicht vorhandener teilweiser Schwächen scheitern lässt. Kompensationsmechanismen, etwa in der Form, solche Schwächen durch überdurchschnittliche Leistungen in anderen Bereichen ausgleichen zu können, existieren nicht.

Auch ist Erfolgsorientierung, die sich zum Beispiel im aktiven Entdecken und Erarbeiten von Wissen und Können äußert, nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel. Pflichterfüllung ohne besonders aufzufallen, Konformität und Vermeiden von Misserfolgen stellen gewissermaßen die Normstrategie für problemlosen Schulbesuch dar.

Positiv ist zu bewerten, dass Schulen als Organisationen in den letzten Jahren unternehmerisches Denken und Handeln entwickelt haben und dieser Prozess nicht nur geduldet, sondern durch das BMUKK stark gefördert wird (vgl.: [www.qibb.at](http://www.qibb.at)). Dies ist von eminenter Bedeutung, da das Selbstverständnis einer Organisation (Unternehmensphilosophie) stark auf die Mitarbeiter, hier die LehrerInnen, zurückwirkt. Es ist somit eine Illusion zu glauben, dass Lehrpersonen, die nicht selbst auch als Entrepreneure denken und handeln, es schaffen könnten, in den ihnen zur Ausbildung überlassenen Jugendlichen das zu wecken, was sie selbst nicht haben. Der Hinweis auf den Wegweiser, der den Weg auch nicht selber geht und dennoch seine Aufgabe erfüllt, mag ein nettes Wortspiel sein, angebracht ist er nicht, denn nicht alles, was hinkt, ist ein Vergleich.

Entscheidend ist, dass eine Schule als Gesamtsystem dynamisch agiert. Jede einzelne Lehrperson, alle MitarbeiterInnen in der Schulverwaltung und in der Instandhaltung sollten sich ihrer Vorbildwirkung bewusst sein. Gerade im berufsbildenden Schulwesen sind viele LehrerInnen tätig, die auch außerschulische Berufserfahrung aufweisen, oft auch als selbständige UnternehmerInnen. Somit sind die Voraussetzungen dafür, so etwas wie „entrepreneurial spirit“ zu schaffen, besonders günstig. Vermutlich ist das auch ein wesentliches Motiv, eine berufsbildende Schule zu besuchen und sie abzuschließen. Die Erfolgsstory BHS hat dazu geführt, dass die Zahl der MaturantInnen die der Allgemein Bildenden Höheren Schulen längst überflügelt hat. Berufsbildende Schulen machen selbständig, mündig und innovativ. Dies gilt in besonderer Weise für die Handelsakademien.