

## Vorbereitung von Absolventen des Schulwesens auf eine selbständige Tätigkeit. Fachtagung der BLK in Düsseldorf 25./26. März 1998

Bonn : BLK 1998, 168 ungez. S. - (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung; 65)



Quellenangabe/ Reference:

Vorbereitung von Absolventen des Schulwesens auf eine selbständige Tätigkeit. Fachtagung der BLK in Düsseldorf 25./26. März 1998. Bonn : BLK 1998, 168 ungez. S. - (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung; 65) - URN: urn:nbn:de:0111-opus-2615 - DOI: 10.25656/01:261

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-2615>

<https://doi.org/10.25656/01:261>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Heft 65

Vorbereitung von Absolventen des Schulwesens  
auf eine selbständige Tätigkeit

Fachtagung der BLK in Düsseldorf  
25./26. März 1998

Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung

Mit den "Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung" veröffentlicht die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung Unterlagen zur Situation und Planung in bestimmten Bereichen des Bildungswesens und der gemeinsamen Forschungsförderung. Die Veröffentlichungen dienen insbesondere der Information der verantwortlichen Stellen und der fachlich interessierten Öffentlichkeit. Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen - auch auszugsweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) Bonn, e-Mail: [presse@blk-bonn.de](mailto:presse@blk-bonn.de)

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)  
- Geschäftsstelle -

Friedrich-Ebert-Allee 39, 53113 Bonn

Telefon: (0228) 5402-0

Telefax: (0228) 5402150

e-mail: [blk@blk-bonn.de](mailto:blk@blk-bonn.de)

internet: [www.blk-bonn.de](http://www.blk-bonn.de)

ISBN 3-9806109-6-9

1998

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>V</b>
<b>I. Grußworte</b>	<b>1</b>
• Gabriele Behler, Ministerin für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen	1
• Axel Hoffmann, Abteilungsleiter im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie	4
• Gerd Wienecke, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Düsseldorf	7
<b>II. Vorträge im Plenum</b>	<b>9</b>
• <b>Förderung der unternehmerischen Selbständigkeit unter dem Aspekt der Beschäftigungsperspektiven von Absolventen des Bildungssystems</b> Dr. Werner Dostal, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung	9
• <b>Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit</b> Jürgen Schlegel, Generalsekretär der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)	30
• <b>Was kann Schule zur Förderung von Selbständigkeit beitragen?</b> Dr. Rainer Baumann, Hessisches Landesinstitut für Pädagogik	38
• <b>Zur Praxis von Existenzgründungen</b>	<b>49</b>
- Thomas Köbberling, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. Hessen (RKW)	49
- Gerhard Schwartz, Stadt-Sparkasse Düsseldorf	52
- Stefan Rotthaus, GLS Gemeinschaftsbank Bochum	58

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>III. Gruppenarbeit</b>	<b>62</b>
<b>1. Gruppe: Allgemeinbildende Schulen</b>	<b>62</b>
<b>Einführende Vorträge:</b>	<b>62</b>
• Christian Buchen, ehemaliger Vorstandsvorsitzender einer Juniorfirma in Bergisch-Gladbach	<b>62</b>
• Charlotte Noé, Modeatelier Duisburg	<b>63</b>
<b>2. Gruppe: Berufliche Bildung</b>	<b>65</b>
<b>Einführende Vorträge</b>	<b>65</b>
• Dieter Hölterhoff, Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg	<b>65</b>
• Ralf Keiler, Firma Keiler CA-Systemberatung, Trossingen	<b>69</b>
• Dr. Doris Plum-Eßmann, Gewerbliche Schulen V der Stadt Dortmund	<b>72</b>
<b>3. Gruppe: Berufliche Bildung II</b>	<b>75</b>
<b>Einführende Vorträge:</b>	<b>75</b>
• Bert Degenhart, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg	<b>75</b>
• Hans-Jürgen Kufner, Kollegschule Kemnastraße, Recklinghausen	<b>76</b>
• Gösta Thoma, Kollegschule Kuniberg, Recklinghausen	<b>76</b>
• Angeline van der Heijden, assistenz business center, gmbh, Hagen	<b>84</b>

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>4. Gruppe: Berufliche Weiterbildung</b>	<b>88</b>
<b>Einführende Vorträge:</b>	<b>88</b>
• Christine Strauß, Handwerkskammer Cottbus	88
• Dieter Reinschmidt, Berufliche Schule für Technik des Kreises Siegen-Wittgenstein	90
<b>5. Gruppe: Personal im Bildungswesen</b>	<b>94</b>
<b>Einführende Vorträge:</b>	<b>94</b>
• Reinhard Selka, Bundesinstitut für Berufsbildung	94
• Prof. Dr. Gerhard Braun, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität Rostock	99
<b>IV. Podiumsgespräch unter Einbeziehung der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen</b>	<b>117</b>
<b>Moderator:</b>	
• Hans-Georg Crone-Erdmann, Geschäftsführer der Vereinigung der Industrie- und Handelskammern Nordrhein-Westfalen	
<b>Teilnehmer:</b>	
• Clemens Appel, Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen	
• Axel Hoffmann, Abteilungsleiter im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie	
• Hugo Küchler, Geschäftsführer der Handwerkskammer Düsseldorf	
• Jochen Lumbeck, Bund Junger Unternehmer	
• Dr. Peter Pauly, Abteilungsleiter im Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg und Vorsitzender des Schulausschusses der Kultusministerkonferenz (KMK)	
• Dr. Helmut Pütz, Generalsekretär des Bundesinstituts für Berufsbildung	

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>V. Abschluß der Fachtagung</b>	<b>137</b>
Jürgen Schlegel, Generalsekretär der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)	<b>137</b>
<b>VI. Programm der Fachtagung</b>	<b>139</b>
<b>VII. Teilnehmer der Fachtagung</b>	<b>144</b>

## Zusammenfassung <sup>1</sup>

Die **Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung** (BLK) führte am 25./26. März 1998 in Düsseldorf eine Fachtagung zu dem Thema "Vorbereitung von Absolventen des Schulwesens auf eine selbständige Tätigkeit" durch. Verantwortliche des Bildungswesens diskutierten mit jungen Existenzgründern, Vertretern der Gewerkschaften, der Banken und Sparkassen, der Wirtschaft und der Wissenschaft über ihre Erwartungen an Schulen, Berufsbildung und Berufliche Weiterbildung zur Vorbereitung der Absolventen des Schulwesens auf selbständige Tätigkeit, berufliche und unternehmerische Selbständigkeit.

Die Globalisierung der Märkte führt auch in Deutschland zu einem Arbeitsmarkt, der viel stärker als in der Vergangenheit von den wirtschaftlichen Entwicklungen der Welt und den Beschäftigungsbedingungen abhängig ist. Deutschland ist in Sachen Selbständigkeit kein Entwicklungsland mehr, aber das Potential für Neugründungen ist noch nicht ausgeschöpft. Viel spricht dafür, daß die typische berufliche Karriere zwischen Selbständigkeit und abhängiger Arbeit wechselt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und wie das Bildungswesen diese Prozesse unterstützen kann. Die BLK beschäftigt sich seit 1995 intensiv mit Fragen unternehmerischer Selbständigkeit - anders ausgedrückt beruflicher - Selbständigkeit und den Beiträgen, die das Bildungswesen hierzu leisten soll und kann. Durch Veranstaltungen und Veröffentlichungen weckt auch sie Verständnis dafür, daß sich unsere Arbeitswelt verändert. Wenn Schule für das Leben vorbereiten soll, dann muß diese Welt auch als Berufs- und Arbeitswelt einschließlich der unternehmerischen Selbständigkeit in den Blick genommen und darauf angemessen vorbereitet werden. Die Entwicklung einer "Kultur zu mehr Selbständigkeit" in allen Bildungseinrichtungen gehört dazu (vgl. Schlegel).

Wie ein roter Faden zog sich durch die Tagung die **Förderung der beruflichen Selbständigkeit unter dem Aspekt der Beschäftigungsperspektiven von Absolventen des Bildungswesens** (vgl. u.a. Appel, Braun, Dostal, Selka). Wo sind die Chancen für Absolventen des Schulwesens und welche Chancen haben sie? Bezogen auf die Fachrichtungen sind die Signale vom Arbeitsmarkt her widersprüchlich: Es bedarf offensichtlich sowohl der Fachleute für spezialisierte Aufgaben, die gleichzeitig auch soviel Basiskenntnisse haben sollten, daß sie mit anderen Spezialisten zusammenarbeiten können als auch der "Allrounder" für die Infrastruktur. Jeder junge Mensch sollte sich die Frage stellen, wo er sich eher wohlfühlen würde, in einer fachlich spezifizierten Tätigkeit oder eher als Manager(in) oder Organisator(in). Selbständigkeit

---

<sup>1</sup> Die Zusammenfassung und die Dokumentation basieren auf den Beiträgen der Fachtagungsteilnehmer.

wird im nächsten Jahrhundert eine gleichwertige und gleichgewichtige Option neben der abhängigen Tätigkeit für junge Menschen werden.

Im Zusammenhang mit zunehmender Selbständigkeit ist die Frage nach dem **Beruf** und nach der Nutzung von Qualifikationen in beruflich definierten Tätigkeiten von besonderer Bedeutung. Für den Einstieg in die in die Arbeitswelt bildet die Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf des dualen Systems oder des sozialpädagogischen, pflegerischen und des Gesundheitsbereichs meist die unerläßliche Ausgangsbasis für eine spätere berufliche oder unternehmerische Selbständigkeit. In der Diskussion um den Beitrag des Bildungswesens zur Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit wurden nicht vordergründig die Berufe, sondern die Tätigkeiten betrachtet. Das Berufsbild des selbständigen Unternehmers ist unter den etwa 360 Ausbildungsberufen nicht vorgesehen. Dennoch werden wichtige Weichen für eine solche Tätigkeit in abhängiger Beschäftigung gestellt, wobei Großbetriebe und mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer inneren Organisation unterschiedliche Rahmenbedingungen zur Entwicklung unternehmerischen Denkens und Handelns bieten. Wenn sich auch die Ausbildungsziele nicht aus den Anforderungen an die Selbständigen ableiten, so gibt es aber doch in einer Reihe von Anforderungen Überlappungen hinsichtlich des Ausbildungsziels und der wünschenswerten Eigenschaften und Fähigkeiten von Selbständigen. Diese Überschneidung ist hinsichtlich der Option auf spätere Selbständigkeit positiv zu bewerten. Grundsätzlich gilt, daß die beruflichen Aufgaben immer anspruchsvoller werden. Es kommt darauf an, das eigene Potential so zu entwickeln, daß auch freiberufliche oder selbständige Tätigkeit möglich wird.

**Arbeit der Zukunft** besteht nicht nur aus Selbständigen und Arbeitnehmern, sondern es wird auch völlig neue Arbeitsformen geben. Erwähnt seien dabei Telearbeit, Mischformen von Teilzeitarbeit und Werkverträgen, Franchising sowie Berufsfelder, in denen feste Arbeitsverträge nicht selbstverständlich sind. Diese Arbeit erfordert eigenständiges Denken, unternehmerisches Verhalten und eine Kultur der Selbständigkeit. Die neuen Arbeitsformen werden geraume Zeit parallel mit traditioneller abhängiger betriebsgebundener Beschäftigung existieren. Darüber hinaus ist die Erwerbsarbeit selbst nicht mehr so scharf abzugrenzen: Zwischen Freizeit auf der einen Seite und Erwerbsarbeit auf der anderen Seite zeigen sich schon heute vielerlei erwerb-sähnliche Aktivitäten, die in unserer Gesellschaft immer wichtiger werden. Im Rahmen der Erwerbsarbeit wird nur ein Teil der von den Menschen erbrachten Arbeit geleistet; immer mehr Arbeitsvolumen wird in informellen Strukturen erbracht.

Einen breiten Raum nahmen die Ausführungen zur Theorie und Praxis von **Existenzgründungen** ein (vgl. u.a. Köbberling, Schwartz). Es wurden Erfahrungen und Einsichten mit dem Anspruch geschildert, zu einer breiten gesellschaftlichen Kultur der Selbständigkeit beizutragen. Dabei wurde Existenzgründung oder Selbständigkeit nicht nur als wirtschaftlich existentielle Selbständigkeit im Sinne von Gründen und dann auf eigenes Risiko tätig werden, sondern auch

als Erfordernis der Arbeitswelt generell und nicht nur der selbständigen Erwerbstätigkeit betrachtet. Verschiedene Arten von Existenzgründungen wurden vorgestellt. So gewinnen erfahrungsgemäß neben der Neugründung von Betrieben auch die Betriebsübernahme, die Übernahme von tätigen Beteiligungen an bestehenden Unternehmen und Gründungsvorhaben im Bereich des Franchising an Bedeutung.

Die verschiedenen Phasen der Existenzgründung wie Informationsbeschaffung, Feinplanung und Aufbau eines Gründungskonzepts sowie die tatsächliche Gründungsphase verlangen eine unterschiedliche Ausgestaltung. Besonders betont wurde die Notwendigkeit, das Vorhaben ausführlich zu beschreiben. Neben einer allgemeinen Beschreibung der Gründungsidee und der vorgesehenen Geschäftsbereiche gehören dazu die Beschreibung der Marktverhältnisse und der Konkurrenzsituation, die Erläuterungen zum vorgesehenen Standort und zur geplanten Rechtsform der Firma, die Einschätzung der wirtschaftlichen Erfolgsaussichten und nicht zuletzt eine gründliche Analyse der persönlichen und fachlichen Anforderungen. Verschiedene Redner wiesen auch darauf hin, daß neben dem Können auch sehr viel Mut dazu gehört, sich selbständig zu machen. Relativ häufig droht die Gefahr der Insolvenzen. Deren Ursachen liegen überwiegend im kaufmännischen Bereich (ungenügende Unternehmensplanung, Fehleinschätzung von Märkten, ungenügende Eigenmittelausstattung, betriebswirtschaftlich falsche Finanzierungen usw.).

Damit rückt die **Persönlichkeit des Existenzgründers** ins Zentrum der Überlegungen (vgl. u.a. van der Heijden, Köbberling, Lumbeck, Rotthaus, Schwartz). Besonders betont wurde die Zielorientiertheit. "Am Anfang steht die Vision, ohne Vision keine Träume, ohne Träume keine Wünsche und ohne Wünsche keine Ziele." Ziele sollten sein: spezifisch, meßbar, aktionsauslösend, realistisch und terminorientiert. Mehrere Teilnehmer wiesen darauf hin, daß sich der Existenzgründer hinsichtlich der persönlichen Eigenschaften prüfen sollte (Risikobereitschaft, Innovationsfähigkeit, Mut und Entscheidungsbereitschaft, Kontaktfreude und Überzeugungskraft, Verarbeitung von Kritik und Mißerfolgen u.a.). Die Überprüfung der fachlichen Voraussetzungen sollte von dem Wissen über die Marktentwicklung, über die rechtlichen Grundlagen bis hin zum Marketing reichen. Auch der kaufmännischen Qualifizierung, wie Produkt-, Preis-, Werbepolitik, Buchführung und Rechnungswesen, Wareneingang und Zahlungsverkehr kommt eine wichtige Rolle zu. Unter Verwendung von Erfahrungen und Erkenntnissen aus den USA wurde von den Kompetenzen des Existenzgründers gesprochen, die in drei Kompetenz-Cluster eingeordnet werden können:

- Leistungs-Kompetenzen (Risikobereitschaft, Engagement, Suche nach Marktchancen, Beharrlichkeit, Ausdauer, Beständigkeit)
- Planungs-Kompetenzen (Ziele setzen, systematische Planung und Kontrolle, gezielte Informationssuche)

- Macht-Kompetenzen (Überzeugungskraft, Selbstsicherheit, Netzwerkarbeit).

Um Unternehmer/Unternehmerin zu werden, müssen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale ausgeprägt werden. Unterschieden wurden in diesem Zusammenhang u.a. fünf Qualifikationsbereiche: Sozialfähigkeit, Wahrnehmungsfähigkeit, Willensschulung, Fähigkeitsentwicklung und die Vermittlung von Lebenspraxis. Es wäre aber unrealistisch zu glauben, daß aus dem Bildungswesen "fertige" Unternehmer hervorgehen würden. Wichtige Merkmale für diese Aufgaben können in der Schule und in der Ausbildung selbst nicht entwickelt werden.

Von verschiedenen Ausgangssituationen aus wurde die Frage erörtert, wie die **allgemeinbildende Schule** zur Förderung von beruflicher Selbständigkeit beitragen kann (vgl. u.a. Appel, Baumann, Buchen, Crone-Erdmann, Hoffmann, Karpen, Keiler, Kückler, Pauly, Rotthaus). Dabei wurden auch Zweifel sichtbar, ob die Schule dazu überhaupt in der Lage ist. Die Erwartungen an sie sollten nicht überdehnt und sie sollte nicht mit Forderungen überfrachtet werden, die eigentlich Aufgabe der beruflichen Erstausbildung und der Hochschule sind. Handlungsbedarf wurde für die Schulbücher registriert, die heute noch weitgehend den Selbständigen negieren. Wenn überhaupt etwas zu finden ist, handelt es sich oft um ziemlich verzerrte Darstellungen von Betrieben und Unternehmertum. In der Weitergabe des Wissens über wirtschaftliche Zusammenhänge und über die Bedeutung des Unternehmertums für die soziale Marktwirtschaft wurden weitere Reserven für die Schule gesehen.

Trotz Zweifel dominierte die Auffassung, daß auch die allgemeinbildende Schule ihren Beitrag zur Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit leisten kann. Als zentrale Leitideen schulischen Arbeitens gelten die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der jungen Generation, die Förderung ihrer (Selbst-)Bildung und (Selbst-)Qualifizierung, die Erziehung zu Selbständigkeit und verantwortlicher Mitgestaltung - in der eigenen Lebensführung wie im gesellschaftlich-politischen Umfeld und im Blick auf den weiteren beruflichen Werdegang. Mit schulischen Inhalten können bestimmte Grundhaltungen bei den Schülern erzeugt werden, die dann für ein selbständiges Wirken unabdingbar nötig sind. Als inhaltliche Bausteine einer schulischen Lernkultur wurden benannt: die Förderung selbständigen Lernens, die Qualifizierung der Schüler im Hinblick auf gesellschaftliche Formen von Selbständigkeit (Selbständigkeit in der eigenen Lebensführung, Selbständigkeit des mündigen, mitverantwortlichen Bürgers, selbständiges Denken und Handeln als fachkompetenter Mitarbeiter in "fremden Unternehmen", selbständige unternehmerische Tätigkeit) sowie die Entwicklung von Kompetenzen, die die Persönlichkeits-

profile in den Selbständigkeitsformen auszeichnen. Die Persönlichkeitsentwicklung muß verstärkt in das Zentrum der schulischen Bemühungen treten.

Damit die Schule diese Aufgaben bewältigen kann, sind bestimmte Voraussetzungen zu schaffen. Ihre Wirksamkeit hängt vor allem von der Stellung der Schule in der Gesellschaft ab. Schülerinnen und Schüler sollten im schulischen Umfeld das Funktionieren eines Unternehmens unmittelbar erleben können. Sie sollten in der Schule Gelegenheit erhalten, Ideen zu produzieren und Kreativität zu entwickeln. Außerdem wird ein hohes Maß an Kompetenz der Lehrer gefragt sein, wenn die Schüler auf unternehmerische Selbständigkeit vorbereitet werden sollen. Wie ist diese Kompetenz zu erreichen? Unter den verschiedenen Aspekten wurde immer wieder eine größere Lebensnähe der Schule gefordert, wobei man sich sowohl an künftigen Zuständen als auch an den realen gesellschaftlichen Zuständen und Bedingungen orientieren sollte.

Intensiv wurde diskutiert, wie durch **berufliche Bildung** auf unternehmerische Selbständigkeit vorbereitet werden kann (vgl. Degenhart, Hölterhoff, Kufner, Plum-Eßmann, Reinschmidt, Thoma). In den beruflichen Schulen steht noch häufig die beruflich-fachliche Qualifikation in Spannung zum berufsübergreifenden Qualifizierungsbedarf und zum Anspruch einer vertieften Grundbildung angesichts einer veränderten Schülerschaft und eines Strukturwandels in Arbeitswelt und Wirtschaft. Auch wenn sich die unterschiedlichen Bedingungen bezogen auf Berufsschule, Berufsfachschule und Fachschule teilweise überdecken, ergaben sich interessante Erfahrungen und Hinweise. Für alle gilt, daß eine Kompetenzentwicklung im Sinne von selbständigem Denken und Handeln in sozialer Verantwortung anzustreben ist, die in beruflicher Zuspitzung auf eine Qualifizierung von solchen (zukünftigen) Mitarbeitern hinausläuft, die ihre Tätigkeit im Bezugsrahmen unternehmerischer Entscheidungszusammenhänge sehen und aktiv und kooperativ mitgestalten.

Ausgehend von den Aufgaben der Berufsschule und mit bezug auf entsprechende Empfehlungen der BLK wurden Anregungen unterbreitet, wie das Interesse an beruflicher Selbständigkeit geweckt und verstärkt werden kann: In der betrieblichen Ausbildung z.B. durch frühzeitige Informationen über Perspektiven abhängiger Beschäftigung oder unternehmerischer Selbständigkeit, durch intensiven Erfahrungsaustausch z.B. mit Jungunternehmern, durch selbständige Erkundung von Geschäftsfeldern, durch das Vermitteln von Einsichten in die Wirkungsmechanis-

men internationaler Märkte und durch das Bewußtmachen der Bedeutung von unternehmerischer Selbständigkeit für die Wirtschaftsentwicklung.

Bei der Gestaltung des Unterrichts an beruflichen Schulen können verstärkt handlungsorientierte Unterrichtsformen angewandt und genutzt werden für die Entwicklung von Kreativität und Ideenreichtum, von Teamgeist, von Eigenverantwortung und sozialer Verantwortung, von Motivation für unternehmerische Selbständigkeit, für die Festigung von Lern- und Arbeitstechniken, den Einsatz von Argumentationsfähigkeit und Überzeugungskraft, die Abschätzung von Folgen und Risiken unternehmerischer Tätigkeit. Unterrichtsinhalte wie z.B. Organisation, Marketing, Personalwesen sollten unter dem Aspekt einer Hinführung auf eine unternehmerische Selbständigkeit akzentuiert werden. An Fallbeispielen könnte erprobt werden, wie die Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit gezielt durch Informationen zu Gründungsmechanismen, -risiken und -förderungen entwickelt werden kann. Auch "schulische Modellbetriebe" bzw. "virtuelle Unternehmen" wurden in diesem Zusammenhang genannt.

Berufsschulen sollten außerdem über schulinterne Möglichkeiten nachdenken, wie neue Unterrichtsstrukturen in Lern- und Handlungsfeldern realisiert werden können. Schülerinnen und Schüler in den Fachschulen bringen demgegenüber durch die vorgeschriebene Berufstätigkeit im Berufsfeld bereits eine entsprechende Berufserfahrung mit. Eine enge Verbindung zur Berufspraxis in der Berufsschule ist an einige Bedingungen gebunden wie z.B. an die Einsicht des Kollegiums für die Durchführung des Vorhabens, an die Bereitschaft des Schulträgers zu ungewohnten Kooperationsformen und Ausstattungswünschen, an die gemeinsame Erörterung der Projekte, Handlungs- und Lernfelder im Team mit den Schülern, den Lern- und Kursgruppen, an das Zuschneiden der Unterrichtsinhalte aller an der Ausbildung beteiligten Fächer bzw. Fächergruppen auf das Vorhaben sowie an eine gemeinsame Auswertung der Projekte.

Ansprüche an eine Qualifizierung zur Existenzgründung und zu unternehmerischer Selbständigkeit in beruflichen Schulen wurden ebenfalls erörtert. Als Rahmenbedingung wurden gesehen die Themenbereiche im Lehrplan, die Unterstützung der Schulen durch Behörden und Schulverwaltungen, die Kooperation von Schulen mit Kammern, Finanzexperten usw. und Möglichkeiten der Ausgestaltung des Themenbereichs im Wahlpflicht- bzw. Wahlbereich. Eine zentrale Stellung nimmt auch die Qualifizierung von Lehrern ein.

All das muß auf die Sensibilisierung und Qualifizierung der Schülerinnen und Schüler gerichtet sein, die zur Übernahme von Eigenverantwortung und dem Streben nach Selbständigkeit ange-regt werden sollen. Günstig erweist sich die Einbeziehung von Fachkräften in die Berufsausbildung wie z.B. Finanz-, Steuerexperten, Kammervertreter und Jungunternehmer.

Erörtert wurden auch die Möglichkeiten der **beruflichen Weiterbildung** für die Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit (vgl. u.a. Rauber, Reinschmidt, Strauß). Dies geschah u.a. am Beispiel der Ausbildung zum Betriebsassistenten im Handwerk. Hervorgehoben wurde dabei das Erlernen eines handwerklichen Berufes unter gleichzeitiger Aneignung betriebswirt-schaftlicher Kenntnisse und die Verlagerung einer Aufstiegsfortbildung in den Bereich der Erstausbildung. In Fachschulen, insbesondere in Meisterschulen, hat die Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit immer einen mehr oder weniger gewichtigen Platz einge-nommen. Kurse zur Unternehmensgründung an Fachschulen können angehende Techniker unterstützen, sich selbständig zu machen. Auch wenn es nicht möglich scheint, Unternehmer nach einer festgelegten Ausbildungsordnung heranzubilden, können doch Barrieren, die dem Vorhaben einer Unternehmensgründung entgegenstehen, abgebaut und Eigeninitiative ge-fördert werden. Die Teilnehmer der Fachtagung sahen in dieser Weiterbildungsform, für die nach den Schulgesetzen die Länder zuständig sind, eine interessante Wegstrecke auf dem Weg zu beruflicher Selbständigkeit.

Analytische und orientierende Aussagen zur **Rolle des Personals im Bildungswesen** tan-gierten fast alle Schwerpunkte der Fachtagung, waren aber gleichzeitig auch ein eigener Diskussionspunkt (vgl. u.a. Braun, Selka, Zedler). Das hatte seine Ursache einerseits darin, daß die Darstellung der unternehmerischen Selbständigkeit im wirtschaftlichen Leben auch immer mit Hinweisen für die Aufgaben der Schulen und Lehrenden verbunden war und ande-rerseits in der Ausbildung nichts ohne den Lehrenden geht. Tatsächlich unterscheidet sich das Bildungspersonal, je nachdem, ob es in der Schule, im Betrieb, an Universitäten, in Volkshochschulen oder privaten Bildungseinrichtungen tätig ist, hinsichtlich der Qualifikation, Motivation und Kompetenz. Deshalb waren generalisierende Aussagen zur Rolle des Perso-nals nur eingeschränkt oder auf höheren Abstraktionsstufen möglich. Erforderlich ist, die Ar-beitstätigkeiten und die damit verbundenen Fähigkeiten hinsichtlich ihres Einsatzes unter verschiedenen Bedingungen zu untersuchen. Um eine markt- und wettbewerbsorientierte Schule einzuführen, in der unternehmerisches Verhalten praktiziert wird, sind z.B. Schullei-tungen erforderlich, die Schule nicht verwalten, sondern führen; werden Lehrkräfte benötigt, die innovative Bildungsprojekte innerhalb der Bildungseinrichtung so einführen und organi-

sieren, als seien sie Unternehmer. Betont wurde, daß in Großbetrieben durch Outsourcing von Unternehmensteilen, Personalreduzierung und strukturelle Verschiebungen zwischen Wirtschaftsbereichen von den Ausbildern selbst häufig erstmals unternehmerische Qualifikationen abverlangt würden.

Abschließend wurde unter Bezug auf die Empfehlungen der BLK unterstrichen, daß Dreh- und Angelpunkt eines Bildungssystems das Fach- und Führungspersonal in den Bildungseinrichtungen sei. Gleichwohl sei zu beachten, daß auch bei der Ausschöpfung aller Potenzen des Bildungswesens und des gesellschaftlichen Umfeldes keine Garantie dafür besteht, daß eine höhere Anzahl von Schulabsolventen eine berufliche Selbständigkeit wählt. Es bleibt immer ein persönliches Risiko und damit die Notwendigkeit der persönlichen Entscheidung des Einzelnen.

Aus den Tagungsbeiträgen sind insbesondere folgende **Anregungen zur Vorbereitung von Absolventen des Schulwesens auf berufliche Selbständigkeit** festzuhalten:

- Schule existiert in der Gesellschaft nicht auf einer Insel. Die Forderung nach einer "Kultur zu mehr Selbständigkeit" richtet sich an die gesamte Gesellschaft und in diesem Rahmen auch an das Bildungswesen. Je positiver das Bild von Selbständigkeit in der Gesellschaft ist, desto leichter ist auch der pädagogische Prozeß hinsichtlich unternehmerischer Selbständigkeit in den Bildungseinrichtungen zu gestalten.
- Die Öffnung der Arbeitsstrukturen hin zu einer Gesellschaft eher selbständig Tätiger und die Verschiebung sozialer Bezüge aus dem Arbeitsplatz im Betrieb in die übrige Lebenssphäre wird Zeit brauchen. Die Absolventen des Bildungswesens sollten auf diesen Wandel vorbereitet werden.
- Als Unternehmer wird man nicht geboren, sondern Unternehmer wird man und daran wirken mehrere mit. Erforderlich ist, die Bereitschaft zu selbständiger Tätigkeit bei den Absolventen des Bildungswesens zu stärken. Es ist notwendig, "Gründerpersönlichkeiten" zu bilden und zu erziehen, die bereit sind, sowohl die gesellschaftlichen als auch ihre persönlichen und individuellen Möglichkeiten zu nutzen. Hier liegen die besonderen Potenzen der Bildungsinstitutionen.
- Die Bildungsinstitutionen sollten unternehmerische Selbständigkeit nicht als für ihre Schülerinnen und Schüler verfrüht abtun. Die allgemeinbildende Schule und die berufliche Schule sollten die Persönlichkeit so fördern, daß einerseits grundsätzlich alle Chancen der Lebensgestaltung im Blick bleiben und andererseits die Schüler dazu angeleitet werden, wie Selbständige zu denken und zu handeln. Dies würde auch die Kompetenz in abhängigen Beschäftigungen erhöhen.
- Die Schule kann unter bestimmten Voraussetzungen der gesuchte Partner in Sachen Selbständigkeit für Politik und Wirtschaft sein. Dazu sollte der Praxisbezug verstärkt werden - bis hin zur Schaffung von unternehmerischen Betätigungsfeldern für pädagogisches Personal, Schülerinnen und Schüler. Der Auf- und Ausbau einer Lernkultur zielt zugleich auf den Aus- und Aufbau einer Kultur zu mehr Selbständigkeit.
- In der Berufsbildung gilt es vor allem die berufliche Selbständigkeit als sinnvolles Lebensziel hervorzuheben. Das Thema "Unternehmertum" sollte fester Bestandteil der beruflichen Ausbildung werden.

- Der Aspekt unternehmerischer Neugründungen könnte in Zukunft stärker im Ausbildungsprozeß an Fachschulen verankert werden, da sich in der Praxis gezeigt hat, daß gerade unzureichende Kenntnisse in wirtschaftlicher, rechtlicher, sozialer und personaler Hinsicht echte Hemmnisse auf dem Weg in die unternehmerische Selbständigkeit sind.
- Zur Unterstützung des pädagogischen Personal sind Lehrerfortbildungen zur Sensibilisierung und fachlichen Qualifizierung, die Entwicklung von Handreichungen und Medien für die Lehrkräfte sowie die Bereitstellung von Informationsmaterialien erforderlich.
- In der schulischen und beruflichen Ausbildung, in der Lehr- und Ausbildungstätigkeit der Lehrkräfte und Ausbilder sollten Risikofreude, Kreativität, Teamfähigkeit und Selbständigkeit kultiviert werden. Es geht um die Schaffung einer neuen Bildungskultur, die zur Eigeninitiative, zur Entfaltung eigenständiger Profile und Projekte anregt und in diesem Sinne zur Einübung unternehmerischen Verhaltens beiträgt.

# **Dokumentation**

## **I. Grußworte**

***Gabriele Behler, Ministerin für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen***

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Anlaß unserer Zusammenkunft hier und heute ist ein wichtiges und im Schulbereich für viele ein neues Thema: die Vorbereitung der Absolventen des Bildungswesens auf eine selbständige Tätigkeit.

Wir alle wissen um die raschen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, wir wissen um die daraus resultierenden neuen Herausforderungen an Absolventen des Schul- und Ausbildungssystems. Zunehmend kommt es darauf an, allen Schülerinnen und Schülern Bildungsangebote bereitzustellen, die vor allem ihre Flexibilität, Selbstverantwortung und Selbständigkeit entwickeln und fördern - dies sowohl als grundlegende Disposition, aber auch als konkrete Anleitung zu praktischem Handeln. Ziel ist es, schon in den Schulen jungen Menschen die Chance zu geben, sich mit dem Gedanken der Selbständigkeit auseinanderzusetzen, entsprechende Kenntnisse und Fertigkeiten aufzubauen sowie Interesse und Bereitschaft für Eigeninitiative zu wecken.

Das traditionelle Bild vom Arbeitsleben war von der Vorstellung einer lebenslangen Tätigkeit im gleichen Beruf, oft sogar in einem einzigen Betrieb, gekennzeichnet, sozusagen von der Ausbildung bis zur Rente. Veränderungen ergaben sich allenfalls durch Betriebswechsel oder beruflichen Aufstieg. In traditionellen beruflichen Lehrplänen, aber auch in den Berufsbeschreibungen der Arbeitsämter war und ist die Perspektive einer eigenen Existenzgründung und selbständigen Tätigkeit fast völlig ausgeblendet.

Dieses Bild entspricht jedoch nicht mehr der Realität: Allein in Nordrhein-Westfalen haben wir 1996 rund 158.000 Gewerbeanmeldungen gehabt. Das sind die meisten Gründungen in der Geschichte Nordrhein-Westfalens innerhalb eines Jahres. Auch der Saldo aus Gründungen und Abmeldungen zeigt eine Zunahme von 23.000 Unternehmungen in Nordrhein-Westfalen alleine im Jahre 1996. Diesen positiven Trend gilt es auch mit schulbezogenen Maßnahmen zu unterstützen und auszuweiten.

Aus meiner Sicht geht es dabei besonders um folgende Bereiche:

### **1. Verbesserung der Rahmenbedingungen**

- In allen Feldern der Politik, vorrangig in der Wirtschafts-, Verkehrs-, Arbeitsmarkt-, Sozial- und Umweltpolitik sind Gesetze und Entscheidungen daraufhin zu überprüfen, daß unternehmerische Initiativen nicht unnötig erschwert, sondern vielmehr neue Chancen eröffnet werden.
- Die Finanz- und Steuerpolitik ist gefordert, Anreize für Gründungen und Kapitalbeteiligungen an Unternehmen zu schaffen.

- Auf allen Ebenen der Administration gilt es, Strukturen zu entwickeln, die Investitions- und Gründungsbereitschaft fördern und Gründungswillige unterstützen.
- Schließlich bedarf es der Entwicklung neuer Finanzierungsformen: Vor allem muß privates Kapital für Gründungen und Investitionen in Unternehmen mobilisiert werden.

## **2. Förderung der Bereitschaft zur Selbständigkeit und Unternehmensgründung, Aufwertung des gesellschaftlichen Bildes unternehmerischer Selbständigkeit**

- Es bedarf dringend einer Neubewertung von Selbständigkeit und unternehmerischem Handeln in unserer Gesellschaft. Wissenschaft, Medien und Politik sind aufgefordert, ein differenziertes Bild gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Bedeutung, Leistung und Funktion - insbesondere der mittelständischen - Wirtschaft zu vermitteln.
- Selbständigkeit, aber auch unternehmerisches Bewußtsein von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Betrieben sind zu fördern.
- Schule und Hochschule müssen dazu beitragen, die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Unternehmensleistung bei den Absolventen zu verbessern.
- Die Aneignung von Grunddispositionen wie Risikobereitschaft, Initiative und Entscheidungsfähigkeit ist zu fördern.

Diesen Zielen gemäß hat die Landesregierung Nordrhein-Westfalen 1995 die Gründungsoffensive Nordrhein-Westfalen - unter dem Motto "GO" - ins Leben gerufen. Es handelt sich hierbei um eine Gemeinschaftsinitiative der Landesregierung mit Partnern aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Kultur, Medien, Bildung und Wissenschaft. Im Umfeld dieser Veranstaltung haben Sie die Möglichkeit, sich über diese Initiative zu informieren.

Für den Schulbereich in Nordrhein-Westfalen habe ich im Rahmen dieser Initiative veranlaßt, Konzepte und Unterrichtsmaterialien zu entwickeln und zu erproben, die geeignet sind, eine positive Grundhaltung zur Existenzgründung zu fördern. Auf der Basis von Modellprojekten wird das Landesinstitut für Schule und Weiterbildung Materialien und Handreichungen für Lehrerinnen und Lehrer entwickeln, die dann auch landesweit eingesetzt werden können. Gleichzeitig wollen wir - zusammen mit den Industrie- und Handelskammern und den Handwerkskammern - den Schulen anbieten, junge Existenzgründerinnen und -gründer sowie Experten aus Wirtschaft, Banken, Finanzverwaltung und Unternehmensberatung einzuladen, um die erforderliche Praxisnähe herzustellen. Solche Initiativen haben ihren besonderen Stellenwert für Schülerinnen und Schüler des berufsbildenden Wesens, denen sich im Anschluß an ihre Aus- oder Weiterbildung die Frage nach der Selbständigkeit konkret stellt.

Parallel geht es aber auch darum, den Stellenwert dieser Fragen im allgemeinbildenden Schulwesen zu erhöhen. Besonders in den sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Fächerbereichen wollen wir dieser Thematik erhöhte Aufmerksamkeit schenken. Unterschiedliche Projekte,

wie z.B. das durch das Institut der Deutschen Wirtschaft geförderte Projekt "JUNIOR", bieten hier hervorragende Anknüpfungspunkte.

Besonderen Wert messe ich in diesem Zusammenhang den Betriebspraktika von Schülern und Lehrern zu. Die unmittelbare Erfahrung "vor Ort" ist wohl die beste Möglichkeit, Vorurteile gegenüber dem Unternehmerbild und dem Selbständigsein abzubauen und neue eigene Perspektiven zu gewinnen.

Meine Damen und Herren, auch wenn in einigen Bundesländern bereits erste Schritte getan sind, so bedarf es noch einer Reihe von Anstrengungen, um das Ziel einer systematischen und breit angelegten Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit zu erreichen. Ich bin mir dessen bewußt, daß es sich hier um eine Herausforderung handelt, der sich die Bereiche Schule und Wirtschaft gemeinsam stellen müssen. Schule muß die Kompetenzen und Erfahrungen der Wirtschaftsseite nutzen, sie in ihre Angebotsformen einbeziehen; die Wirtschaft muß auf die Schulen zugehen, ihre Kooperation und ihr Mitwirken anbieten. Für die Bewältigung der gestellten Aufgabe ist Kooperation eine unabdingbare Voraussetzung.

Ich freue mich deshalb über die Anwesenheit so vieler Repräsentanten aus den unterschiedlichen Bereichen. Die Wahl des Versammlungsortes ist ebenfalls, so denke ich, Ausdruck dieser neuen Kooperation. Gerne haben wir bei diesem Thema den gewohnten Raum Schule verlassen und sind hier an dieser Stelle zusammengekommen. Der Handwerkskammer Düsseldorf möchte ich für diese Gastfreundschaft und ihre Unterstützung bei der Durchführung der Fachtagung herzlich danken.

Ich bedauere, daß mir aufgrund dringender Verpflichtungen im Landtag eine weitere Teilnahme nicht möglich ist, und bitte Sie hierfür um Verständnis.

Ihnen wünsche ich im Sinne unseres gemeinsamen Anliegens einen fruchtbringenden Erfahrungsaustausch und produktive Diskussionen.

**Axel Hoffmann, Abteilungsleiter im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie**

Sehr verehrte Frau Ministerin,  
sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, anlässlich der Eröffnung der Fachtagung "Vorbereitung von Absolventen des Schulwesens auf eine selbständige Tätigkeit" zu Ihnen zu sprechen. Die Förderung einer "Kultur der Selbständigkeit" hat in der Politik der Bundesregierung allerhöchste Priorität, wofür insbesondere drei Gründe zu nennen sind:

- Die anhaltend schwierige Situation auf dem Arbeitsmarkt erfordert unter anderem die gezielte Förderung von Existenzgründungen. Nur mit innovativen Betrieben und Unternehmen ist der wirtschaftliche Strukturwandel zu meistern, lassen sich neue Felder für Beschäftigung und Arbeitsplätze erschließen. Denn jede Neugründung eines Betriebes schafft im Durchschnitt vier bis fünf neue Arbeitsplätze.
- Die bundesrepublikanische Wirtschaft - weist - auch nach der "Gründerwelle" in den neuen Ländern eine im internationalen Vergleich nach wie vor unterdurchschnittliche Quote an Selbständigen auf. Während die übrigen OECD-Länder im Durchschnitt über eine Selbständigenquote von 10,8 % verfügen, liegt sie in Deutschland bei 7,9 % (ohne Landwirtschaft). Dieses Defizit gilt es aufzuholen.
- Allein innerhalb der nächsten drei Jahre werden in fast 400.000 mittelständischen Betrieben Unternehmensnachfolger/innen gesucht. Für diesen Generationswechsel sind verstärkte Anstrengungen zur Förderung der unternehmerischen Selbständigkeit erforderlich. Deshalb wurde das von der Bundesregierung verabschiedete Gesetz zur Förderung der beruflichen Aufstiegsfortbildung - das sogenannte Meister-BaföG - mit einer existenzgründenden Komponente versehen.

Es ist daher zu begrüßen, daß sich der Arbeitskreis "Berufliche Aus- und Weiterbildung" der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung mit der Frage auseinandersetzt, wie während der beruflichen Aus- und Weiterbildung eine stärkere Bereitschaft zur beruflichen Selbständigkeit entwickelt werden kann. Oder, wie Bundespräsident Herzog anlässlich einer Tagung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung formulierte: "Wie erreichen wir, daß mehr Menschen - und ich füge hinzu, mit einer qualifizierten Berufsausbildung - in der beruflichen Selbständigkeit eine persönliche Perspektive erkennen."

Die Bundesregierung hat in den vergangenen Jahren im Rahmen ihrer Gesamtkonzeption zur Verbesserung des Wirtschaftsstandortes Deutschland zahlreiche Initiativen für mehr Wachstum und Beschäftigung ergriffen. Dabei kommt der Stärkung der Investitionen in Forschung und Entwicklung eine besondere Bedeutung zu.

Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie hat daher zusammen mit dem Bundesministerium für Wirtschaft im November 1997 ein "Gesamtkonzept In-

novationsförderung für kleine und mittlere Unternehmen" beschlossen, das darauf abzielt, die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu erhöhen, Existenzgründungen zu erleichtern und damit neue Bereiche für Arbeitsplätze und Beschäftigung zu erschließen. Die Fokussierung auf kleine und mittlere Unternehmen resultiert hierbei aus der besonders wichtigen Rolle, die ihnen für die Innovationskraft und eine funktionsfähige Unternehmensstruktur in unserem Land zukommt.

Damit innovative Ideen in Existenzgründungen umgesetzt werden, sind nicht nur Förderprogramme notwendig. So hat der BMBF im Oktober 1997 einen Gründerwettbewerb im Bereich Multimedia gestartet, bei dem in den vergangenen Monaten über 1.400 Wettbewerbsbeiträge eingingen. In der letzten Woche hat eine unabhängige Jury die besten 100 Gründungsideen ausgewählt, die mit jeweils 10.000 DM Preisgeld vom BMBF ausgezeichnet wurden. Die 20 besten Ideen erhielten zusätzlich ein Preisgeld von je 50.000 DM vom BMBF zur Erarbeitung eines Business-Planes und zur Gründung des Unternehmens. Dies zeigt, daß es vielfach nur eines äußeren Anstoßes bedarf, damit Ideen in Existenzgründungen umgesetzt werden. Der BMBF wird daher auch in den beiden nächsten Jahren jeweils 2 Mio. DM an Preisgeldern für die besten Gründerideen vergeben.

Eine Verbesserung der wirtschaftlichen, finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen kann die Wege in eine selbständige berufliche Existenz erleichtern, sie reicht allein aber nicht aus. Die Hinführung an die Arbeits- und Berufswelt erfolgt im wesentlichen während der Schulzeit in oder nach der Sekundarstufe I. Neben den individuellen Neigungen und Interessen, familiären Vorbildern und zum Teil bereits eigenen Erfahrungen kommt der Berufswahlvorbereitung der Jugendlichen eine besondere Bedeutung zu. Hier dominiert jedoch über weite Bereiche hinweg die Vorstellung, daß in den allermeisten Fällen mit der Wahl des Berufes gleichzeitig eine abhängige Beschäftigung verbunden sein muß.

Eine Analyse von Schulbüchern, die im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie durchgeführt wurde, hat ergeben, daß im Themenfeld "Wirtschaft und Arbeitswelt" weiterhin das Bild des abhängig beschäftigten Arbeitnehmers dominiert. Herausragende Unternehmerpersönlichkeiten, die mit einer Idee, einem innovativen Produkt oder einer besonderen Dienstleistung wirtschaftlichen Erfolg erreichen konnten, fehlen hingegen in den Schulbüchern. Da ist es nicht verwunderlich, daß - von ausgewählten Berufen abgesehen - auch Akademiker zu mehr als 40 % eine Anstellung im öffentlichen Dienst anstreben. Wenn wir zu einer Kultur der Selbständigkeit kommen wollen, muß die Veränderung in den Köpfen beginnen. Hierzu muß unser Bildungssystem einen essentiellen Beitrag leisten.

Schaut man auf die verschiedenen Qualifikationsniveaus derjenigen Berufstätigen, die den Schritt in die Selbständigkeit gewagt haben, zeigt sich: Die Absolventen der beruflichen Bildung hatten das größte Potential, das für eine Förderung der unternehmerischen Selbständigkeit mobilisiert werden kann.

Nun hat der Markt erstmals reagiert:

Mittlerweile gibt es zahlreiche Angebote insbesondere im Bereich der Weiterbildung zur Hinführung auf eine selbständige Tätigkeit. Dies zeigt eine Untersuchung, die das Institut der Deutschen Wirtschaft/Köln im Auftrag der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und For-

schungsförderung mit unserer finanziellen Unterstützung im vergangenen Jahr durchgeführt hat. Zugleich sind dabei auch Mängel und Defizite deutlich geworden.

Ziel der heutigen zweiten Fachtagung ist es, den primär bildungspolitischen Handlungsbedarf von der allgemeinbildenden Schule über die Berufsausbildung in Schule und Betrieb bis zur beruflichen Weiterbildung zu konkretisieren. Es sollen Empfehlungen entwickelt werden, damit in allen Bereichen unseres Bildungssystems eine Ausbildung nicht automatisch mit einer abhängigen Beschäftigung als Arbeitnehmer gleichgesetzt wird. Vielmehr gilt es, die vielfältigen Optionen und Chancen einer selbständigen Tätigkeit als eine anzustrebende Alternative zu verdeutlichen.

Ich wünsche daher allen Teilnehmern fruchtbare Diskussionen in den von Ihnen gewählten Arbeitsgruppen und der Fachtagung insgesamt einen ertragreichen Verlauf.

***Gerd Wienecke, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Düsseldorf***

Sehr verehrte Frau Ministerin Behler,  
meine sehr geehrten Damen und Herren,

in der allgemeinen Diskussion über den Wirtschaftsstandort Deutschland und über die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen stimmen Wirtschaft und Politik darin überein, daß wir mehr Existenzgründer benötigen. Schaut man sich die Statistik an, so wird der Handlungsbedarf deutlich: Der Anteil der selbständigen Unternehmer ist in Deutschland kontinuierlich zurückgegangen - von 15 % im Jahre 1950 auf 10 % im Jahre 1995. Im internationalen Vergleich liegen wir mit fast 3 % unter dem OECD-Durchschnitt.

Auch im Handwerk mit seiner traditionell großen Aufgeschlossenheit, wenn es um die Förderung unternehmerischer Selbständigkeit geht, zeichnen sich Probleme ab. Rund 200.000 Handwerksunternehmen benötigen in den kommenden 10 Jahren einen Betriebsnachfolger. Die Rekrutierung von geeigneten und engagierten Führungskräften gestaltet sich zunehmend schwieriger.

Zweifelsohne haben wir es hier mit einer herausragenden gesamtgesellschaftlichen Zielsetzung zu tun, wenn wir einen nachhaltigen Trendwechsel erreichen wollen. Wirtschafts-, Finanz- und Steuerpolitik sind gleichermaßen gefordert. Die Gründungsoffensive der nordrhein-westfälischen Regierung - Stichwort "GO-Offensive" - ist hier als ein ermutigendes Beispiel zu nennen, das eine erfreuliche Aufbruchstimmung erzeugt hat und erste positive Resultate erkennen läßt.

Mit Sicherheit aber stellt sich in diesem Zusammenhang auch und gerade für das Bildungswesen die Aufgabe, mehr Lust auf unternehmerische Selbständigkeit zu wecken und so etwas wie eine "Kultur der Selbständigkeit" zu fördern. Hier gilt es gleichsam den Boden zu bereiten, damit notwendige strukturfördernde Maßnahmen greifen und fruchtbar werden. Dabei geht es nicht um die Frage der Selbständigkeit schlechthin - sie ist als pädagogische Kategorie seit eh und je unbestritten -, sondern vielmehr darum, daß Selbständigkeit vor allem auch in der unternehmerischen Existenz zum Tragen kommt und hier ihre gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung entfaltet.

Deshalb begrüße ich die Initiative der "Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung", eine Fachtagung über die "Vorbereitung von Schulabsolventen auf eine selbständige Tätigkeit" durchzuführen - wenn ich es recht sehe: eine Pilotmaßnahme in Nordrhein-Westfalen, der weitere Bundesländer folgen sollen.

Besonders aber danke ich Ihnen, Frau Ministerin Behler, daß Sie bei der Wahl der Tagungsstätte an die Handwerkskammer Düsseldorf gedacht haben. Selbstverständlich sind wir gerne Ihrer Bitte nachgekommen, unsere Tagungsräume für diese Veranstaltung zur Verfügung zu stellen. Wenn es um Fragen unternehmerischer Selbständigkeit geht, dann darf man unsere Handwerkskammer mit Fug und Recht als eine Art "Rathaus" bezeichnen, wo tagtäglich

viele Erfahrungen ein- und ausgehen. Sie ist damit, um mich schulisch auszudrücken - im Sinne des Bildungszieles dieser Tagung - ein nicht zu vernachlässigender "Lernort", mit dem wir unsere Bereitschaft zur "Lernkooperation" anbieten.

Somit heiÙe ich Sie alle, meine Damen und Herren, in der Handwerkskammer Düsseldorf auf das herzlichste willkommen und hoffe, daß diese Tagung ein voller Erfolg wird. Ich denke dabei nicht nur an das inhaltliche Konzept, sondern schlieÙe dabei auch den Wunsch mit ein, daß Sie sich bei uns rundum wohl fühlen - von A bis Z, vom Ambiente bis zum Zubrot, und daß Sie alles in allem Düsseldorf und die Handwerkskammer in guter Erinnerung behalten.

## **II. Vorträge im Plenum**

### **Förderung der unternehmerischen Selbständigkeit unter dem Aspekt der Beschäftigungsperspektiven von Absolventen des Bildungssystems**

*Dr. Werner Dostal, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*

#### **1. Einführung**

In der aktuellen Diskussion um Beruf und Qualifikation macht sich große Unsicherheit breit und die folgenden Fragen werden drängend: Wird es in der Informationsgesellschaft noch das Phänomen Beruf geben? Werden die Menschen nur noch in kurzfristig wechselnden Jobs tätig sein? Wird die selbständige Tätigkeit zur Regel? Welche Rolle wird in Zukunft die Qualifikation spielen, sei es die funktionale oder die extrafunktionale? Wird es beständige Arbeits- und darauf aufgebaute Lebensmuster geben, oder wird die Veränderung dominant? Wird sich Leben und Arbeiten wieder stärker voneinander trennen oder ist eine Integration zu erwarten? Welche Rolle wird die Telearbeit spielen?

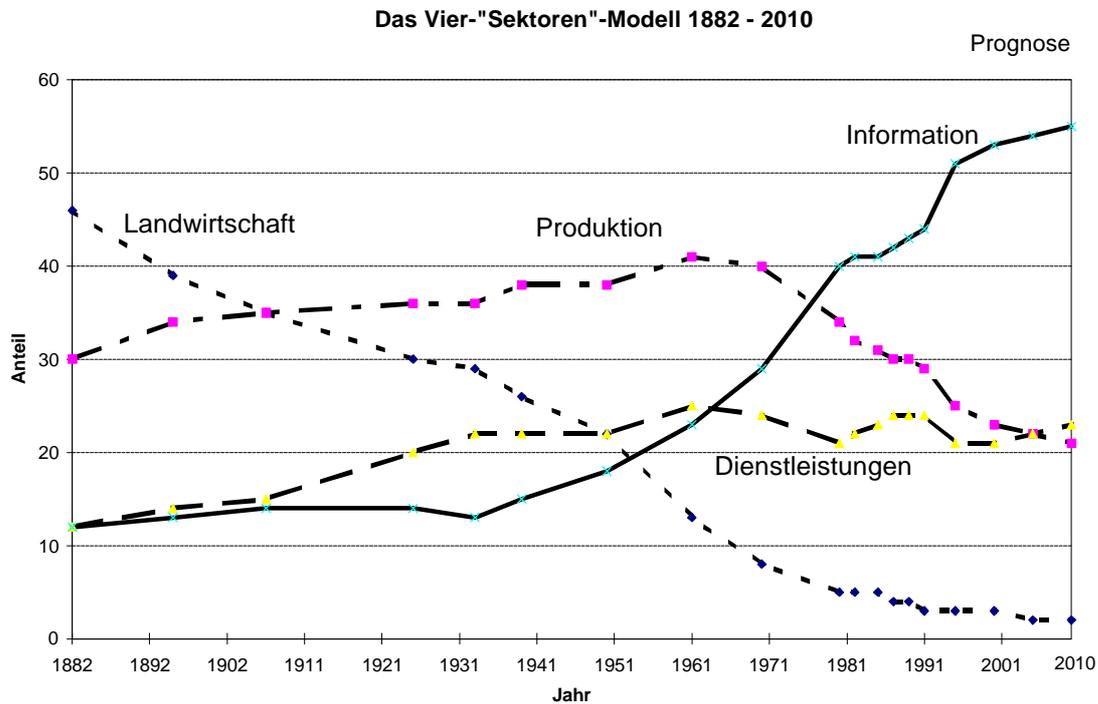
Insbesondere im Zusammenhang zunehmender Selbständigkeit ist die Frage nach dem Beruf und nach der Nutzung von Qualifikationen in beruflich definierten Tätigkeiten von besonderer Bedeutung. Die bis heute dominant erlebte Koppelung einer Berufsausbildung mit einer späteren Berufseinmündung in abhängigen Arbeitsverhältnissen wird sich so auf Dauer nicht weiterführen lassen. Bei offenen Arbeitsstrukturen wird das Phänomen Beruf eine andere Bedeutung haben, wie auch der Erwerb und die Nutzung von Qualifikationen sich neu strukturieren wird.

#### **2. Neue Strukturen in Gesellschaft und Arbeit**

Mit der Informationstechnik hat sich auch in Deutschland ein Strukturwandel, ja vielleicht sogar eine Revolution ergeben, der mit konventionellen Betrachtungen kaum abgebildet werden kann. Strukturen sind aufgetaucht, die den überkommenen statistischen Kategorien nicht mehr entsprechen und von diesen nicht mehr gespiegelt werden können. Alte, vertraute Kategorien, wie das Normalarbeitsverhältnis, die Homogenität von Sektoren, die inhaltliche Stabilität von Berufen, die normierende Bedeutung von Qualifikationsebenen - all dies verschwimmt und formiert sich neu.

Als erstes kam das Dreisektorenmodell auf den Prüfstand und wurde - beginnend mit einer Arbeit von Porat in den USA - zu einem Vier-"Sektoren"-Modell erweitert (siehe dazu Abbildung 1). Werden jene Erwerbstätigen aus den traditionellen Sektoren herausgelöst, die überwiegend Informationen verarbeiten, und werden diese zu einem vierten "Sektor" aggregiert - hier sollte eher von einem "Bereich" gesprochen werden, da es Berufe und Tätigkeitsmuster sind, die diese Zuordnung erlauben - dann lassen sich interessante Entwicklungen erkennen:

Abbildung 1



- Dienstleistungen traditioneller Art haben in den letzten 50 Jahren kaum mehr zusätzliche Beschäftigung gebracht, ein Beleg ist die Alltagserfahrung mangelnder oder zurückgehender Dienstleistungsangebote.
- Der Beschäftigungsrückgang in der Produktion erfolgte viel früher und war auch viel dramatischer, wenn die Erwerbstätigen mit Informationsaufgaben anderweitig zugeordnet werden. Heute sind nur noch etwa 25 % der Erwerbstätigen in direkten Produktionsaufgaben im Produktionssektor zu finden.
- Trotz leistungsfähiger Informationstechnik ist der Anteil der Erwerbstätigen, die am Arbeitsplatz überwiegend mit Informationen zu tun haben, noch gestiegen. Er liegt derzeit bei etwa 50 %. Dies bedeutet, daß der Wachstumseffekt im Bereich der Informationsverarbeitung deutlich stärker war als der Rationalisierungseffekt durch die neuen Informationstechniken.

Neben diesen Strukturveränderungen in der Ausrichtung der Arbeitenden scheint sich aber auch das Normalarbeitsverhältnis selbst aufzulösen. Mit der zunehmenden Arbeitszeitflexibilität ist es nicht mehr sinnvoll, Arbeitsvolumen über die Zahl der arbeitenden Personen zu messen. Kopfbetrachtungen werden obsolet, wenn die Palette der unterschiedlichen Arbeitszeitformen immer breiter wird und manche Beschäftigungsveränderungen allein aufgrund der Teilung von Arbeitsplätzen von einem Vollzeitplatz auf zwei Halbzzeitplätze entstehen, ohne daß andere Einflüsse wirken.

Hier hat die Diskussion um die Telearbeit auf der Basis moderner breitbandiger Kommunikationstechnik ein neues Denken erzwungen. Dabei geht es nicht nur um eine zeitliche Öffnung

von Erwerbsarbeit, sondern auch um eine räumliche Öffnung bis hin zur globalen Verteilung von Informationsarbeit rund um die Welt. Die zentralisierende Wirkung der Dampfmaschine, die auch andere Arbeitsumgebungen bis hin zum Büro sehr lange bestimmt hat, verliert jetzt ihre Bedeutung und es entstehen neue Strukturen, die in ihren Konsequenzen heute nur teilweise abzusehen sind.

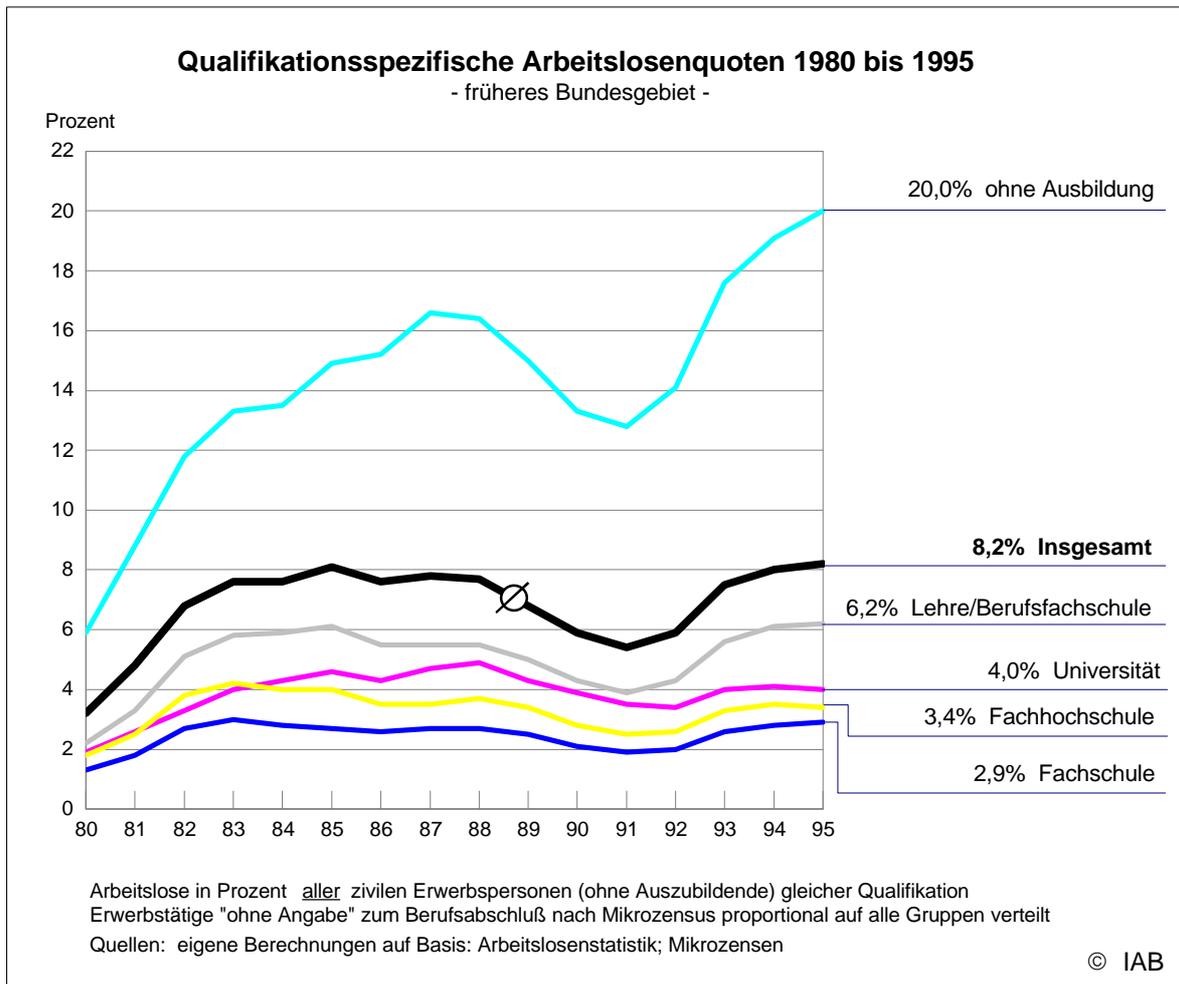
Offensichtlich ist das traditionelle Instrumentarium der Volkswirtschaftslehre nicht geeignet, die derzeit ablaufenden Veränderungen umfassend zu registrieren und zu bewerten. Es tut not, sich grundsätzlich und interdisziplinär mit der Arbeit der Zukunft zu befassen.

### **3. Qualifikationsstrukturen**

Dominantes Ziel aller beruflicher Bildung ist mittlerweile die Einmündung in den Arbeitsmarkt und die Begründung einer lebenslangen, stabilen und hoch bewerteten Berufsposition. In der Pyramide von Wertschätzung und Einkommen standen und stehen die akademischen Berufe an der Spitze. Der Staat als Arbeitgeber hat die im Bildungssystem definierten Hierarchien übernommen und für Akademiker einen Berufseinstieg auf hoher Stufe festgelegt. Die Dominanz der Positionen im Bildungswesen - in Schulen und Hochschulen - für Akademiker prägt die Vorstellungen der Öffentlichkeit und der Berufswähler. Viele Studiengänge sind speziell auf Berufe zugeschnitten, die in ihrer Struktur und von ihrem Aufgabeninhalt eindeutig im öffentlichen Dienst definiert wurden und sonst nicht oder nur mit erheblichen Modifikationen umsetzbar sind. Daneben wird immer wieder die Bedeutung und Rolle mittlerer Ausbildungen unterstrichen, die praxisnah und marktgerecht aufgebaut seien und bei denen der Praxisbezug bereits während der Ausbildung außerordentlich eng sei. Und schließlich ist das Duale System der Berufsausbildung erwerbsnah definiert und bereits aus diesem Grunde für eine friktionsfreie berufliche Einmündung in die Erwerbsarbeit ideal geeignet.

Auf dem Arbeitsmarkt zeigt sich eine deutlich polarisierte Situation: Personen ohne formalen Ausbildungsabschluß zeigen ein sehr hohes Risiko, arbeitslos zu werden. Hochschulabsolventen hatten dagegen eine qualifikationsspezifische Arbeitslosenquote von nur etwa 4 % im Vergleich zu 8 % bei allen Erwerbstätigen (Zahlen von 1995) (siehe dazu Abbildung 2).

Abbildung 2



Berufliche Selbständigkeit war insbesondere in der Landwirtschaft und im Handwerk die übliche Erwerbsform, insbesondere für jene Menschen, die einerseits eine weitere Fortbildung zum Meister abgeschlossen hatten, andererseits für Kinder von Selbständigen, die einen Betrieb übernehmen konnten.

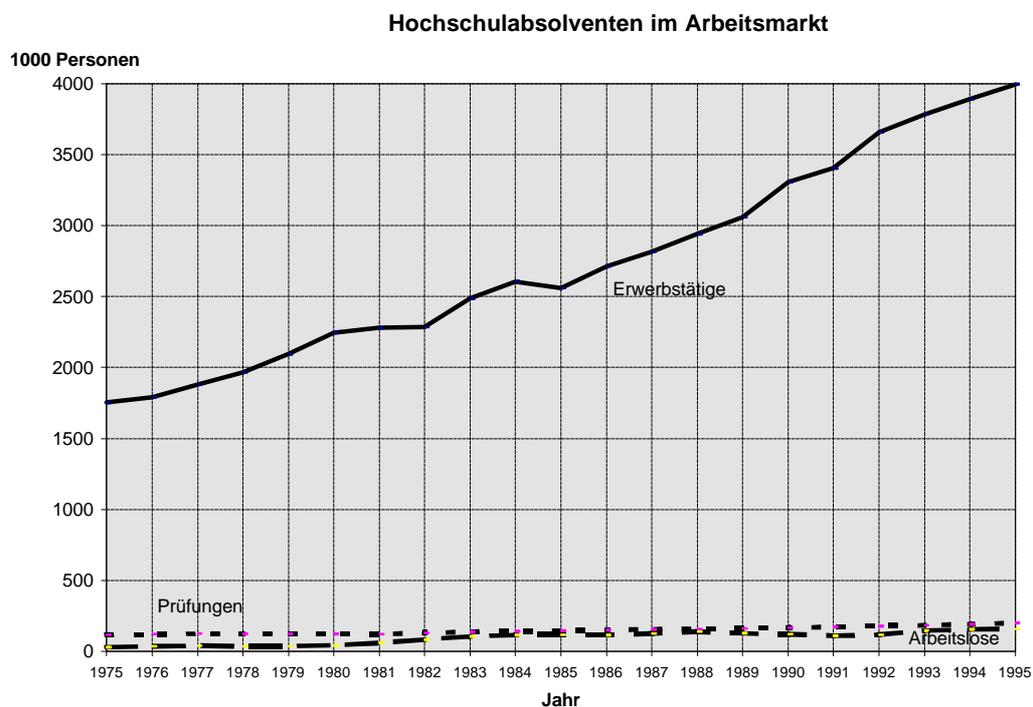
Daneben waren in bestimmten akademischen Berufen freiberufliche und selbständige Existenzen üblich: So kennen wir die Ärzte mit eigener Praxis, die Apotheker in ihrer Apotheke, die Rechtsanwälte und die beratenden Ingenieure - in allen diesen Beispielen finden die Akademiker ihre Beschäftigung unabhängig von Arbeitgebern, die ihnen einen Arbeitsplatz anbieten. Nicht alle setzen sich also in ein für sie gebautes Nest, sondern versuchen, sich selbst das Nest zu bauen oder sich zumindest daran zu beteiligen. Möglicherweise schaffen sie damit auch Arbeitsplätze für andere, ob es nun Akademiker sind oder Personen mit anderem Bildungsabschluß.

Dennoch sind die meisten Akademiker in abhängiger Beschäftigung tätig. Der Staat als dominanter Arbeitgeber für Akademiker in früheren Jahren hat sich mittlerweile etwas zurückgezogen, so daß Akademiker zunehmend in der Wirtschaft Arbeitsplätze gesucht und auch gefunden haben. Die Akademiker wurden dort gerne aufgenommen, in den 17 Jahren von

1978 bis 1995 hat sich die Zahl der erwerbstätigen Akademiker in Westdeutschland von 2 auf 4 Millionen verdoppelt (Abbildung 3).

Heute gibt es auch dort Probleme: Unternehmen reduzieren sich auf ihre Kernaufgaben, die Hierarchien flachen ab, so daß der Bedarf nach Mitarbeitern in vielen Bereichen massiv zurückgegangen ist. Dazu kommt eine Neuverteilung der Aufgaben auch über die Grenzen hinaus, im Zuge der Globalisierung werden auch anspruchsvolle Aufgaben ins Ausland verlagert, in dem Hochschulabsolventen zu deutlich niedrigeren Arbeitskosten beschäftigt werden können.

Abbildung 3



Wo sind nun die Chancen für Absolventen des Schulwesens in der Zukunft? Lassen sich traditionelle Karrieren als Angestellte oder Beamte heute noch aufbauen und durchhalten? Oder ist der Broterwerb nur noch in freiberuflichen und selbständigen Tätigkeiten möglich?

Grundsätzlich gilt: Die beruflichen Aufgaben werden immer anspruchsvoller, so daß insbesondere Akademiker mit ihren Qualifikationen und Kompetenzen weiterhin gebraucht werden. Allerdings sind die Arbeitgeber nicht mehr bereit, alle Bewerber aufzunehmen und ihnen eine lebenslange Beschäftigung anzubieten. Oft werden nur befristete Stellen angeboten, manchmal auch nur freie Mitarbeit. Dann ist es wichtig, das eigene Potential so zu entwickeln, daß auch eine freiberufliche oder selbständige Tätigkeit möglich wird, vielleicht auch im Ausland. So können alle Chancen auch genutzt werden, die weiterhin bestehen werden.

Bezogen auf die Fachrichtungen sind die Signale vom Arbeitsmarkt her widersprüchlich: Einerseits werden Fachleute auch traditioneller Fachrichtungen für ganz spezielle Aufgaben gesucht, die sofort einsatzfähig sein sollten, andererseits achten die Arbeitgeber besonders

auf Zusatzqualifikationen und beteuern oft, daß für sie die fachliche Ausrichtung nicht so entscheidend sei, sie wollten entwicklungsfähige und motivierte Mitarbeiter, da sich die Fachaufgaben ohnehin schnell verändern würden. Dies kann nur so gedeutet werden, daß es offenbar beider Gruppen bedarf: Der Fachleute für spezialisierte Aufgaben und zusätzlich der Allrounder für die Infrastruktur. Jeder/jede sollte sich die Frage stellen, wo er oder sie sich eher wohlfühlen würde, in einer fachlich spezifizierten Tätigkeit oder eher als Manager(in) oder Organisator(in).

Natürlich gibt es auch Branchen, die weiterhin Wachstum zeigen, während in anderen die Beschäftigung eher zurückgehen dürfte. Dazu gibt es viele Vermutungen und nur sehr wenig klare Aussagen. Dienstleistungen waren in den letzten Jahren begünstigt, während Produktion und Landwirtschaft eher Personal abgebaut haben. Doch hier können sich auch im Zuge von Innovationen Strukturbrüche zeigen. Doch Innovationen haben es an sich, daß sie nicht prognostiziert werden können.

#### **4. Tätigkeitsprojektionen**

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung hat immer wieder mit der Prognos AG gemeinsam die Zukunft der Beschäftigung abgeschätzt. Inzwischen liegt von Prognos wieder eine neue Projektion vor, in der der Tätigkeitswandel bis zum Jahr 2010 beschrieben wird. Diese Projektion muß aber noch ergänzt werden durch eine Sektoralprojektion, die im Herbst 1998 vom IAB im Rahmen der dort laufenden Modellrechnungen entstehen soll. Parallel hat Prognos eine Qualifikationsprojektion erstellt, die in den nächsten Monaten vorliegen wird.

Prognos nutzt als Stützzeitraum die Zeit von 1985 bis 1995 (für die neuen Bundesländer von 1991 bis 1995) und gibt Projektionswerte für 2010 an. Dabei werden Deutschland West und Ost, sowie Vollzeit und Teilzeitbeschäftigung unterschieden. Die Beschäftigungstrends werden modifiziert durch externe Einflüsse, die grob gegliedert werden in

- Veränderungen in der Produktionstechnik und -organisation
- Impulse in den Dienstleistungen und die zunehmende Informationsnutzung
- Veränderungen der sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen

In einem komplexen Schätzverfahren ergeben sich dann die Beschäftigungsanteile für die Tätigkeiten. Ganz bewußt werden schon seit vielen Jahren nicht die Berufe, sondern die Tätigkeiten betrachtet, weil angenommen wird, daß bei den Tätigkeiten der Wandel deutlicher erkennbar ist als bei den Berufen, die - wie die Berufsforschung immer wieder nachgewiesen hat - durchaus in der Lage sind, neue Inhalte aufzunehmen und alte abzustoßen, ohne daß sich die Berufsbezeichnung ändert.

Ergebnis sind Tätigkeitsstrukturen, aus denen hervorgeht, daß der bereits seit längerer Zeit laufende Trend hin zu den sekundären Dienstleistungen weitergeht, allerdings nicht revolutionär, sondern in bewältigbarem Tempo.

Tabelle 1

<b>Tätigkeitsprojektion der Prognos AG 1998</b>			
Deutschland insgesamt, Vollzeit und Teilzeit, Sektoralstruktur wie 1995			
	Ist 1995 %	Projektion 2010 %	Veränderung %
Produktionsorientierte Tätigkeiten	30,7	28,4	- 7,5
Maschinen einrichten/einstellen	7,2	6,9	- 4,2
Gewinnen/Herstellen	16,9	15,4	- 8,9
Reparieren	6,6	6,1	- 7,6
Primäre Dienstleistungen	43,0	42,2	- 1,9
Handelstätigkeiten	11,4	12,5	+ 9,7
Bürotätigkeiten	17,4	17,0	- 2,3
Allgemeine Dienste	14,2	12,7	- 10,6
Sekundäre Dienstleistungen	26,3	29,5	+ 12,2
Forschungs-/Entwicklungstätigkeiten	5,0	5,5	+ 10,0
Organisation und Management	6,7	8,8	+ 31,3
Betreuen, Beraten, Lehren u.ä.	14,6	15,2	+ 4,1
Anteil der Beschäftigten, die überwiegend die angegebenen Tätigkeiten ausführen, an der Gesamtbeschäftigung			
Datenquelle: Weidig, I.; Hofer, P.; Wolff, H.: Arbeitslandschaft der Zukunft. Quantitative Projektion der Tätigkeiten. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 213, Nürnberg 1998, S. 127			

Natürlich geht die Studie sehr viel differenzierter vor, unterscheidet innerhalb der hier angegebenen Tätigkeiten weitere Teiltätigkeiten und gibt die Veränderungen für insgesamt 37 Sektoren an, dies jeweils für die beiden Gebietsteile und Voll- und Teilzeit. Dies kann hier nicht weiter beschreiben werden. Als dominante Trends bei den weiter differenzierten Tätigkeiten erwähnen die Autoren:

- Bei Hilfstätigkeiten ist die Tendenz uneinheitlich, neben Rückgängen in vielen Hilfstätigkeiten gibt es auch einige, in denen Zuwächse erwartet werden,
- bei Produktionstätigkeiten nehmen die Fachtätigkeiten zu,

- es erfolgt eine Verschiebung von industrieller zu handwerklicher Fertigung,
- Reparieren und Maschinen einrichten/einstellen ist rückläufig,
- Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten werden zunehmend wichtiger,
- bei produktionsorientierten Dienstleistungstätigkeiten zeigt sich eine gegenläufige Entwicklung, sowohl Ausweitungen als auch Rückgänge,
- Organisation und Management werden einen starken Bedeutungsgewinn erleben,
- bei personenbezogenen Dienstleistungstätigkeiten sind sowohl Expansion als auch Stagnation erkennbar, insgesamt ist der Trend negativ.

Neben diesen globalen Trends wird auch die Veränderung der persönlichen Arbeitszeit die zukünftige Arbeitslandschaft prägen. Aus der Sicht der Prognostiker sind die verschiedenen Tätigkeiten unterschiedlich "teilzeitanfällig". So sind Tätigkeiten wie

- Maschinen einrichten, einstellen
- Gewinnen, Herstellen
- Reparieren
- Management

wenig teilzeitbezogen. Die Teilzeitquoten in diesen Bereichen sind und bleiben sehr niedrig.

Sehr hoch sind die Teilzeitquoten in

- Handelstätigkeiten
- Bürotätigkeiten
- allgemeinen Diensten
- Betreuen, Beraten, Lehren, Publizieren u.ä.

Zukünftig ist durch den Tätigkeitseffekt damit zu rechnen, daß bei den Handelstätigkeiten und bei Betreuen, Beraten, Lehren u.ä. der Teilzeitanteil deutlich stärker steigen wird als der Vollzeitanteil. Bei den Bürotätigkeiten, insbesondere bei den einfachen Bürotätigkeiten und bei Organisation und Management wird die Bedeutung der Teilzeitarbeit eher abnehmen.

Allerdings sind aus den geschilderten Entwicklungstendenzen nur wenige "Gesetzmäßigkeiten" zu erkennen. Zwar sind grundsätzlich einzelne Tätigkeiten besser als andere für Teilzeitarbeit geeignet, weil z.B. der Komplexitätsgrad der Tätigkeit gering ist, oder die Tätigkeit kein spezifisches Know-How erfordert oder die Ausbildungsintensität gering ist. Jedoch stehen dem teilweise gegenläufige Faktoren gegenüber, wie z.B. die hohen Ausbildungskosten beim Reparieren bei schnellem Technologiewechsel oder das Problem, hohe Maschinenlaufzeiten mit Teilzeit statt mit Vollzeit der Arbeitnehmer zu erreichen. Auch die Nachfrage nach Teilzeit ist in den einzelnen Tätigkeitsbereichen unterschiedlich und prägt die Entwicklung mit.

Die Ergebnisse derartiger Rechnungen sollten durchaus vorsichtig interpretiert werden. Deshalb ist hier viel über die Methode berichtet worden, denn es soll ganz deutlich werden: Es ist ein Rechenwerk auf der Basis von Trendberechnungen mit Berücksichtigung von Expertenmeinungen, aus denen eine wahrscheinliche und erwartete Zukunft ermittelt worden ist.

Mehr ist es nicht. Die reale Entwicklung kann durchaus anders erfolgen, Wer weiß, welche Störfaktoren in den nächsten Jahren wirken - die deutsche Einigung beispielsweise wurde seinerzeit bei keiner Projektion antizipiert. So sind derartige Projektionen zwar als grobe Orientierung geeignet, für mehr aber nicht.

## **5. Die Förderung von Existenzgründern nach AFG § 55 a bzw. §57 SGB III**

Immer wieder wurde überlegt, ob nicht eine Förderung von Selbständigkeit Arbeitslosigkeit unmittelbar vermeiden helfe, indem Arbeitslose eine Chance geboten bekommen, statt der Suche eines neuen Arbeitsplatzes gleich in die Selbständigkeit zu gehen, also ein Unternehmen zu gründen oder eine freiberufliche Existenz aufzubauen. Die gesetzlichen Grundlagen der Arbeitsförderung mußten aber dazu erweitert werden, da zunächst nur die Aufnahme einer versicherungspflichtigen Beschäftigung förderungswürdig waren. Mit der Zunahme der Probleme auf dem Arbeitsmarkt und mit positiven Signalen aus der Szene der Unternehmensgründer hat sich aber diese Position aufgeweicht. Seit 1986 gibt es die Möglichkeit, den Übergang aus Arbeitslosigkeit in eine selbständige Existenz mit dem sog. "Überbrückungsgeld" zu fördern. Die Rechtfertigung ergibt sich vor allem daraus, daß erwiesen ist, daß Gründer zwar meist den Status eines Selbständigen aufnehmen und behalten, daß sie aber oft zusätzliche sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze schaffen und daß damit die Nutzung der Beitragszahlermittel sinnvoll sei.

Nun war Selbständigkeit zumindest früher eher ein Aufstieg, aus einer - meist gesicherten - abhängigen Beschäftigung. Es haben sich vor allem jene Personen selbständig gemacht, die auch im Arbeitsmarkt eine günstige Position einnahmen. Wenn jetzt aus der Arbeitslosigkeit eine selbständige Tätigkeit begonnen wird, dann ist es durchaus fraglich, ob diese Gründungen auch erfolgreich sind. Aus diesem Grunde wurden die geförderten Unternehmensgründer beobachtet, um die Wirkung dieser gesetzlichen Möglichkeiten nachzuzeichnen.

Bei dieser Analyse der "Überbrückungsgeld-Empfänger", wie die Geförderten durch AFG bzw. SGB III benannt sind, haben sich die folgenden zentralen Ergebnisse gezeigt (siehe dazu ausführlicher Wießner 1997 und 1998):

- Rund drei Jahre nach der Gründung sind gut 70 % der Geförderten noch immer selbständig. Weitere 5 % üben ihre ehemals geförderte Tätigkeit noch nebenberuflich aus.
- 12 % sind zwischenzeitlich in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung gewechselt. Nur 11 % der ehemaligen Überbrückungsgeld-Empfänger sind derzeit arbeitslos gemeldet.
- Die neugegründeten Unternehmen schaffen Arbeitsplätze: Fast jeder zweite (45 %) beschäftigt nach drei Jahren mindestens einen weiteren Mitarbeiter. Insgesamt kommt zu diesem Zeitpunkt auf jeden ursprünglich Geförderten im Durchschnitt ein Mitarbeiter.

- Die überwiegende Mehrheit der in Selbständigkeit Verbliebenen blickt verhalten optimistisch in die Zukunft und stellt weitere moderate Beschäftigungszuwächse in Aussicht.

Von den geförderten Gründern hatten 20 % einen Hochschulabschluß, 20 % eine mittlere Ausbildung (Berufsfachschule, Fachschule, Meister), 50 % hatten eine betriebliche Ausbildung und 10 % waren ohne beruflichen Abschluß.

Die vorläufige Zwischenbilanz für das Überbrückungsgeld fällt nach diesen Wirkungsanalysen positiv aus. Die Überlebensraten sind vergleichsweise hoch - dies auch in einer Zeit schwieriger wirtschaftlicher Situation - und die Zahl der neugeschaffenen Arbeitsplätze beachtlich. Mitnahmeeffekte sind nicht so dominant aufgetreten, wie dies zunächst befürchtet worden war. Allerdings sind die Gründe für das Scheitern der Unternehmensgründungen wohl noch genauer zu untersuchen, denn hier könnte ein Schlüssel für das Verständnis der Stolpersteine auf dem Weg in eine selbständige Existenz liegen. Nach dieser Untersuchung ergeben sich die folgenden Gründe für das Scheitern:

Tabelle 2

Gründe	Anteile
Auftragsmangel	42,8 %
Finanzierungsengpässe	31,4 %
sonstige wirtschaftliche Gründe	22,3 %
Unternehmenskonzept	13,7 %
familiäre Gründe	10,4 %
persönliche Gründe	11,0 %
sonstige Gründe	17,6 %

(n = 1139 Fälle, Mehrfachnennungen möglich)  
Quelle: Wießner 1998, S. 4

Analysen zum Einkommen haben gezeigt, daß sich die Existenzgründer in zwei Segmente aufspalten: Diejenigen, die sich durch die Existenzgründung im Vergleich zur früheren Tätigkeit verbessert haben - dies sind etwa ein Drittel der Befragten - und die sich verschlechtert haben (etwa die Hälfte der Befragten). Bei den Übrigen ist das Einkommen etwa gleichgeblieben.

Insgesamt würden 87 % der noch Selbständigen diesen Schritt auch wieder machen, nur 3 % wollen "auf keinen Fall" und 9 % "wahrscheinlich nicht" es noch einmal tun. Auch von den Gescheiterten bzw. denjenigen, die zum Zeitpunkt der Befragung nicht mehr selbständig waren, würden 62 % es noch einmal versuchen. Nur 13 % von diesen lehnen einen weiteren Versuch kategorisch ab.

## 6. Scheinselbständigkeit

Die Abgrenzung zwischen selbständiger und abhängiger Tätigkeit gestaltet sich je nach Fallkonstellation oft schwierig und ist im Arbeits-, Sozialversicherungs-, Steuer- und Gewerbe-recht nicht immer einheitlich vorzunehmen. Grundsätzlich können viele Erwerbstätigkeiten in rechtlich zulässiger Weise sowohl in selbständiger Tätigkeit als auch in abhängiger Beschäftigung ausgeübt werden. Im Arbeitsrecht ist für die Abgrenzung der Arbeitnehmerbegriff entscheidend, das Sozialrecht stellt auf den Begriff Beschäftigter ab. Da die Abgrenzungskriterien im wesentlichen übereinstimmen, wurde auf eine Differenzierung verzichtet.

Ob eine Tätigkeit rechtlich als selbständige Tätigkeit zu bewerten ist oder ob eine Person abhängige Arbeit leistet und deshalb möglicherweise nur "zum Schein" selbständig arbeitet, hängt von der Definition des Arbeitnehmerbegriffs (und damit zugleich auch der des Selbständigen) ab. Eine gesetzliche Definition liegt bis heute nicht vor. Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) und der überwiegende Teil der rechtswissenschaftlichen Literatur legen eine Abgrenzung zugrunde, die vor allem auf die "persönliche Abhängigkeit" Bezug nimmt. Für den Regelfall läßt sich die Einteilung auf dieser Grundlage eindeutig vornehmen. Es gibt aber Grenzbereiche, in denen fraglich ist, ob jemand als Arbeitnehmer oder als Selbständiger anzusehen ist. Die Rechtsprechung betont, die Abgrenzung sei eine Sache des Einzelfalles unter Gesamtwürdigung aller Umstände.

Eine derart offene Definition läßt sich in dieser Form einer empirischen Erhebung nicht zugrunde legen. Da bisher keine verbindliche gesetzliche Definition vorliegt, wurden dem "BAG-Modell" im Rahmen der "IAB-Scheinselbständigen-Studie" zwei andere Modelle an die Seite gestellt ("Alternativmodell"; Leitbegriff: Unternehmerrisiko; "Verbandsmodell"; Leitbegriff: Versicherungspflicht), um zu ermitteln, welche Zahlenverhältnisse sich nach dem einen oder dem anderen Modell ergeben.

In einer im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung für das Bundesministerium für Arbeit erstellten empirischen Studie wurde das Aufkommen von "Scheinselbständigkeit" auf der Basis von drei Rechtsmodellen ermittelt.

Insgesamt wurden im Rahmen dieser Erhebung hochgerechnet auf die deutschsprachige Wohnbevölkerung im Alter ab 14 Jahre etwa 938.000 Erwerbstätige identifiziert, die bezogen auf ihre Haupterwerbstätigkeit der Grauzone von selbständiger und abhängiger Erwerbstätigkeit zuzuordnen sind.

Nach dem BAG-Modell werden dabei 48% (450.000) der befragten Personen hinsichtlich ihrer Haupterwerbstätigkeit als beruflich selbständig eingestuft und 19% (179.000) als abhängig Beschäftigte. 30% (282.000) weisen Merkmale als Selbständige und abhängig Beschäftigte gleichermaßen auf, sie werden der Gruppe der Semiabhängigen zugerechnet. Für 3% (27.000) der Befragten verhindern fehlende Informationen eine angemessene Zuordnung

Das Alternativmodell ordnet demgegenüber 30% (282.000) der Befragten in der Grauzone dem Bereich der Selbständigkeit zu, hingegen werden 44% (410.000) als abhängig Beschäftigte eingestuft. Weitere 24% (226.000) sind nach dem Alternativmodell als "Semiabhängige"

zu beurteilen. 2% (20.000) der Befragten lassen sich nach dem Alternativmodell aufgrund fehlender Werte nicht einstufen (Übersicht 1 im Anhang).

Entsprechend dem Verbandsmodell sind 14% (128.000) der Befragten als Selbständige einzustufen, 46% (431.000) sind als abhängig Beschäftigte zu bewerten. Beim Verbandsmodell ist jedoch zu beachten, daß 40% (379.000) der Befragten hinsichtlich der Haupterwerbstätigkeit in diesem Modell nicht eindeutig zuzuordnen sind, da hier das Kriterium "entsprechend der Verkehrsanschauung als abhängig Beschäftigte tätig" empirisch nur näherungsweise operationalisiert werden konnte und nur bei einem Teil der Befragten erhoben werden konnte.

Bezogen auf die Berufsausbildung ist bei 21 % der hier gefundenen "Scheinselbständigen" ein Hochschulabschluß erforderlich, während 26 % dieser Personen über diesen Abschluß verfügen. Bei allen Semiabhängigen fühlen sich ein Viertel als überqualifiziert und somit unterwertig tätig.

Insgesamt kommt die Studie zu folgendem Ergebnis: "Die ökonomische und soziale Absicherung der Erwerbstätigen in der Grauzone variiert beachtlich. Neben nachvollziehbaren Unterschieden hinsichtlich der finanziellen und sozialen Absicherung zwischen Haupt- und Nebenerwerbstätigen finden sich insbesondere beachtliche geschlechtsspezifische Unterschiede. Diese lassen sich sicherlich nur ansatzweise auf eine geschlechtsspezifisch unterschiedliche Wahrnehmung von Einkommen und sozialer Sicherung vor dem Hintergrund einer personenbezogenen versus einer haushaltsbezogenen Perspektive reduzieren. Vielmehr gestalten sich die Erwerbsverhältnisse von Männern und Frauen gerade auch in dieser Grauzone unterschiedlich. Dies gilt nicht nur ... hinsichtlich der Art der Tätigkeit, sondern insbesondere auch hinsichtlich der ökonomischen und sozialen Sicherung, die aus den jeweils realisierten Erwerbsformen resultiert." (Dietrich 1966, S. 147).

## **7. Gestaltungsmöglichkeiten und -potentiale zukünftiger Erwerbsformen**

Die angeführten Aufweichungstendenzen werden derzeit intensiv diskutiert (siehe dazu Miegel/Wahl 1996, 1997, Giarini/Liedtke 1998, Senghaas-Knobloch 1998, Ullrich 1993 und viele andere). Dennoch wird trotz aller Anzeichen der Aufweichung in unserer Gesellschaft das Normalarbeitsverhältnis weiterhin als Norm hochgehalten. Seine Bedeutung geht aber immer weiter zurück, da durch eine zunehmende Status- und Zeitflexibilität die Menge der Varianten und der individuellen Regelungen massiv zugenommen haben. Erwerbsarbeit zeigt heute weit mehr Facetten als in der Industriegesellschaft, was zu neuen Allokationen in allen anderen Lebensbereichen führen muß.

Darüber hinaus ist die Erwerbsarbeit selbst nicht mehr so scharf abzugrenzen: Zwischen den Polen Freizeit und Schlaf auf der einen Seite und der Erwerbsarbeit auf der anderen Seite, zeigen sich vielerlei erwerbsähnliche Aktivitäten, die in unserer Gesellschaft immer wichtiger werden. Ihre Bedeutung erschließt sich möglicherweise auch daraus, daß bei Abfragen des Zeitbudgets mehr unbezahlte als bezahlte Arbeit angegeben wird. Es ist also heute schon zu erkennen, daß im Rahmen der verfaßten Erwerbsarbeit nur ein Teil der von

den Menschen erbrachten Arbeit geleistet wird, daß heute schon mehr Arbeitsvolumen in informellen Strukturen erbracht wird. Damit müssen wir unser Arbeitsverständnis, auch das Verständnis von Professionalisierung und Deprofessionalisierung, neu überdenken. Der breite Einsatz von Informationstechnik und von Multimedia wird diesen Trend verstärken.

Insbesondere Multimedia erlaubt und erleichtert sowohl die zeitliche als auch die räumliche Entkopplung. Wenn heute Sachbearbeiter über ihren Computer alle relevanten Informationen abrufen können und wenn sie auch ihre Kommunikation, möglicherweise auch Bildkommunikation, ebenfalls über entsprechende Terminals betreiben können, dann besteht - zumindest von der funktionalen Seite her betrachtet - keine Notwendigkeit der räumlichen und zeitlichen Abstimmung in direkter Interaktion mit Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern.

Derartige neue Möglichkeiten werden unter dem Stichwort "Telearbeit" bereits seit zwei Jahrzehnten diskutiert. In der Telearbeit werden Arbeitsvollzüge via Telekommunikation arbeitsteilig organisiert. Somit sind alle Arbeitskräfte, die für ihre Aufgabenerledigung Telekommunikation benutzen, auch Telearbeiter. Eine engere Definition umfaßt nur jene Arbeitnehmer, die mit der Telekommunikation mögliche räumliche Flexibilisierung nutzen, die also überwiegend außerhalb traditioneller Arbeitsplatzagglomerationen tätig sind. Eine Sonderform ist die Teleheimarbeit, in der Arbeitskräfte daheim mit ihrem Arbeit- bzw. Auftraggeber über multimediale Telekommunikation verknüpft sind. Ständige und gelegentliche Telearbeit werden unterschieden. Telearbeit zeigt sehr viele Facetten, die in ihrer Vollständigkeit selten diskutiert werden.

Wichtig ist bei dieser Betrachtung, daß die Vorstellung, mit Telearbeit könnten alle anderen Aspekte und Begleiterscheinungen der Erwerbsarbeit beibehalten werden, illusionär und nur in einer Übergangsphase akzeptabel ist. Die "Außerbetrieblichen Arbeitsstätten", die über Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen an einigen Stellen bereits realisiert worden sind, sind wegen der zusätzlichen Ausstattungen und Telekommunikationskosten nur dann wirtschaftlich, wenn diese Telearbeiter über eine besondere Verhandlungsposition verfügen, die ihnen besondere Privilegien erlaubt. Das können Spezialisten sein, die auf dem Markt knappe Qualifikationen anbieten, oder die besondere Leistungen erbringen, bei denen die Kostenfrage sekundär ist. Normale Arbeitsleistung wird durch Telearbeit nur dann realisiert werden können, wenn sie kostenmäßig gleich oder billiger als betriebsgebundene Arbeit ist. Dies ist heute nur dann zu erwarten, wenn die Arbeitskosten in dem Maße geringer sind, wie die zusätzlichen Kommunikationskosten, und wenn die Ausstattung vom Telearbeiter eingebracht wird und wenn eine jederzeitige Rückkehr in die Zentrale ausgeschlossen wird, um nicht wenig genutzte Infrastrukturkapazitäten bei den Arbeitgebern zu erzwingen. Es sind dann auch Zwischenformen denkbar, in denen die betrieblichen Arbeitsplätze nicht mehr individualisiert sondern in einer Pool-Lösung angeboten und nur noch in dem Maße vorgehalten werden, in dem real betrieblich gearbeitet wird.

Neue Beschäftigungen werden im Umfeld der Telearbeit möglicherweise entstehen, sie haben dann aber kaum noch Ähnlichkeit mit derzeitiger abhängiger Beschäftigung. Sie werden netzwerkorientiert sein, werden sich auftragsbezogen auf Inhalte und Leistung beziehen, während die erforderliche Arbeitszeit für die Kontrahierung lediglich als Richtgröße, nicht aber als ausschlaggebendes Kriterium gelten wird. Den Arbeitsplatz im traditionellen Sinne wird es in diesem Umfeld nicht mehr geben. Damit sind auch Zählungen und Zuordnungen

obsolet. Eine Quantifizierung der so geleisteten Auftragsvolumina dürfte sehr schwierig werden.

Diese neuen Arbeitsformen werden geraume Zeit parallel mit traditioneller abhängiger betriebsgebundener Beschäftigung existieren. Die Öffnung der Arbeitsstrukturen hin zu einer Gesellschaft eher selbständig Tätiger und die Verschiebung sozialer Bezüge aus dem Arbeitsplatz im Betrieb in die übrige Lebenssphäre wird Zeit brauchen. Es ist vorstellbar, daß Menschen, die sich an die betriebsgebundene Arbeit mit all ihren Rahmenbedingungen, sowohl Zwängen als auch Schutzelementen, gewöhnt haben, sich in der offenen Arbeitsgesellschaft nicht mehr zurechtfinden können. Das bedeutet, daß es überwiegend jüngere Berufsanfänger sein werden, die Telearbeit und andere offene Arbeitsformen als reale Alternative für Erwerbsarbeit sehen, während die Älteren derartige Arbeit ablehnen.

Die absehbaren Arbeitsmarktprobleme werden ihr übriges zu dieser Situation beitragen: Die älteren Arbeitsplatzbesitzer werden ihre Arbeitsplätze nicht leichtfertig räumen, die jungen Nachrücker finden nur in Ausnahmefällen einen "Normalarbeitsplatz". Dann werden Alternativen wie die offene Telearbeit zunächst aus Not hingenommen, im Laufe der weiteren Erfahrungen könnte es aber sein, daß - bei entsprechender Einbindung in die Arbeitswelt und die Gesellschaft - Telearbeit durchaus subjektiv als attraktiv erlebt wird, wie das heute schon in den Bewertungen der an Telearbeit interessierten Menschen deutlich wird. Je mehr die stabilen Arbeitsplätze wegbrechen, um so eher sind die offenen Arbeitsformen bedenkenswert. Diese werden dann auch die Gesellschaft mitprägen.

Telearbeit ist somit eine Erwerbsarbeitsvariante, die unser überkommenes Erwerbssystem mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Frage stellt und deutlich macht, daß neue Erwerbsformen - mit und ohne dominante Nutzung von Telekommunikation - überfällig und erforderlich sind. Es wäre zu wünschen, daß die kurze Vorlaufzeit, die uns noch zur Verfügung steht, für eine akzeptable Gestaltung der Telearbeit im engeren Sinne und der offenen Arbeitsformen im weiteren Sinne gut genutzt würde.

Die intensive Befassung mit der Telearbeit hat aber auch deutlich gemacht, daß sie sich bei aller Relevanz für spezifische Aufgabenstellungen nicht flächendeckend verbreiten wird. Zwei Aspekte sind hier erkennbar: Einerseits gibt es wohl auch in Zukunft sensible Aufgaben, die nur an Kernbelegschaften vor Ort und mit entsprechender Überwachung und Einbindung abgegeben werden, andererseits führt eine weitere Abtrennung der Informationsaufgaben zu neuen Selbstbedienungsmöglichkeiten und damit zur Verschiebung von Arbeitsvolumen aus dem Erwerbssystem hinaus. Telearbeit wird also durchaus begrenzt bleiben und könnte eine Übergangserscheinung sein, die später von anderen, heute noch unbekannteren Arbeitsformen abgelöst wird.

## **8. Qualifikation und Beschäftigungschancen**

Ausgehend von der Tradition des öffentlichen Dienstes, in dem der jeweils erreichte Ausbildungsabschluß die Eingangsstufe bestimmt, ist auch heute in allen Beschäftigungsfeldern die Tendenz erkennbar, daß eine Einstufung nach der formalen Qualifikation erwartet wird.

In der Praxis zeigen sich aber neue Zuordnungen, in denen die direkte Einsetzbarkeit von Personen für spezifische Arbeitsaufgaben primär zu sein scheint. Bei qualifikationsebenen-spezifischen Arbeitslosenquoten ist deutlich geworden, daß diese Regel für die Beschäftigungssicherheit zwar allgemein gilt, doch die Hierarchien im Beschäftigungssystem haben sich von denen des Bildungssystems etwas abgekoppelt. Im Arbeitsmarkt haben die Absolventen praxisnaher Ausbildungen, insbesondere aus dem Fachschulbereich, oft bessere Chancen als die Absolventen universitärer Hochschulen.

Werden aber die jeweils im Berufsleben erreichten Positionen den formalen Qualifikationsabschlüssen zugeordnet, dann zeigen sich durchaus Abweichungen. Zwar finden die Hochschulabsolventen einen guten Zugang in gehobene oder leitende Stellungen, aber bei den Personen ohne Berufsausbildung, die dort eigentlich nur wenig Zugang finden dürften, sind immerhin 20 % der Männer und 10 % der Frauen in der Spitzengruppe gelandet. Also sind die Zusammenhänge zwischen formaler Qualifikation und statusmäßiger Einstufung in der Berufstätigkeit nicht so rigide, wie dies immer wieder erwartet wird. Möglicherweise sind die Zusammenhänge für die Generation, die jetzt neu in die Erwerbstätigkeit aufgenommen werden will, noch viel offener als bei ihren älteren Kollegen, da mittlerweile der öffentliche Dienst als Nachfrager von Absolventen in den Hintergrund getreten ist und insbesondere neue innovative Unternehmen auf dem Markt die Bewerber nach ihren oft unkonventionellen Vorstellungen rekrutieren. Schließlich sind bei Selbständigen die formalen Qualifikationen für den Erfolg nicht immer so bedeutsam.

Dies könnte dazu führen, daß im Arbeitsmarkt der Zugang in die Kernbelegschaften weniger nach Ausbildungsebene, sondern eher nach der Einsetzbarkeit und der Integrationsmöglichkeit der jeweiligen Individuen entschieden wird. Dabei sind dann Persönlichkeitselemente entscheidend, die über eine spezialisierte Berufsausbildung nur schwer entwickelt werden können. Möglicherweise werden in der Person angelegte Fähigkeiten in der Berufsausbildung sogar verschüttet. Vor allem in diesem Sinne sind heute die Forderungen zu bewerten, die eine Verallgemeinerung der Berufsausbildung thematisieren.

Schließlich sind die neuen Techniken, insbesondere Multimedia, bestens geeignet, im Qualifizierungsprozeß eingesetzt zu werden. Schulung und Ausbildung wird in vielen Bereichen über multimediale Angebote erfolgen, die einzelnen Lernsequenzen lassen sich separieren, so daß - wie dies in modernen Lernprogrammen für Computersoftware schon geschieht - Lernen und Arbeiten wieder stärker integriert werden können. Dann ist der Erwerb von Wissen und die Erstellung von Arbeitsergebnissen nicht mehr so polarisiert und unzusammenhängend, sondern in sich geschlossen. Dabei wird dann die Frage der Nutzbarkeit und des Wertes von Bildungsinhalten neu bewertet werden müssen. Eine strikte Trennung von Arbeiten und Lernen, von Berufs- und Allgemeinqualifikationen, also die in der Industriegesellschaft angeprangerte Entfremdung, ist in der Informationsgesellschaft nicht mehr durchzuhalten und wäre auch gar nicht mehr sinnvoll.

## 9. Ein Modell segmentierter Beschäftigung und Qualifikationserwerbs

Die teilweise widersprüchlichen Entwicklungstendenzen - einerseits weitere Spezialisierung, andererseits globalere und undifferenzierte Bedarfsstrukturen - sind am ehesten über ein Segmentierungsmodell erklärbar. Hier soll eine Segmentierung in Kern- und Randbelegschaften diskutiert werden, wobei die Kernbelegschaften (B) von ihrem Status her im gehobenen Bereich angesiedelt sind, wenn überhaupt eine eindimensionale Statusbewertung zulässig ist.

Das Segment B ist weiter aufgespalten:

- Einerseits gibt es Mitarbeiter mit einer starken Unternehmenszentrierung (B 1), die mit sehr globalen Aufgabenzuordnungen im Sinne eines "Joker"-Prinzips versehen sind: Die Mitarbeiter werden langfristig dem Unternehmen verbunden sein und eine hohe berufliche Flexibilität garantieren müssen, da unterstellt wird, daß die Unternehmen schnell auf neue Märkte und Aufgaben durch Umorientierung reagieren. Eine breite Basisqualifikation und umfangreiche extrafunktionale Qualifikationselemente werden nur am Rande durch aktuelle Fachqualifikationen ergänzt.
- Andererseits gibt es Mitarbeiter mit einer spezifischen Fachzentrierung, die - in einer Zeit, in der die anderen Ressourcen des Unternehmens, wie Grundstücke, Gebäude und Produktionsmittel bzw. Infrastruktur gemietet oder geleast sind - den eigentlichen Kern und Wert des Unternehmens ausmachen (B 2). Hier existiert eine hohe, unternehmensintern wertvolle Professionalisierung. Die Unternehmen sind verantwortlich für die jeweilige Qualifikationsanpassung ihrer Kernbelegschaften. Ältere Arbeitnehmer werden auf geeigneten Arbeitsplätzen bis zur Altersgrenze beschäftigt. Ob ein Trend zur Frühverrentung besteht, hängt von den jeweiligen Rahmenbedingungen im Unternehmen ab.

Eine besondere Beruflichkeit höchster Spezialisierung zeigt sich vor allem im Segment A. Sie wird sich noch weiter ausdifferenzieren. Sie wird aber auf Kosten der Beschäftigungskontinuität gehen. In diesem Segment werden sich die Arbeitsstrukturen öffnen, Netzwerke, virtuelle Unternehmen und Telearbeit werden hier zur Normalität. Dominant wird der Status als Freiberufler oder Selbständige. Die Weiterqualifizierung wird durch die Betroffenen selbst erfolgen müssen und wird vor allem detaillierte Fachqualifikationen umfassen, daneben werden aber auch jene Qualifikationen relevant, die zur Integration und Vermarktung dieser Fertigkeiten erforderlich sind (dies kann aber auch durch zusätzliche Dienstleister erfolgen). Auch Ältere haben in diesen offenen Arbeitsstrukturen dann ihre Chance, wenn sie unverwechselbare Fachqualifikationen anbieten und die nötige Flexibilität aufbringen. Eine Altersgrenze wird es für sie nicht geben, sie werden bis ins hohe Alter tätig sein (Beispiele: Architekten mit internationalem Renommée, Dirigenten etc.)

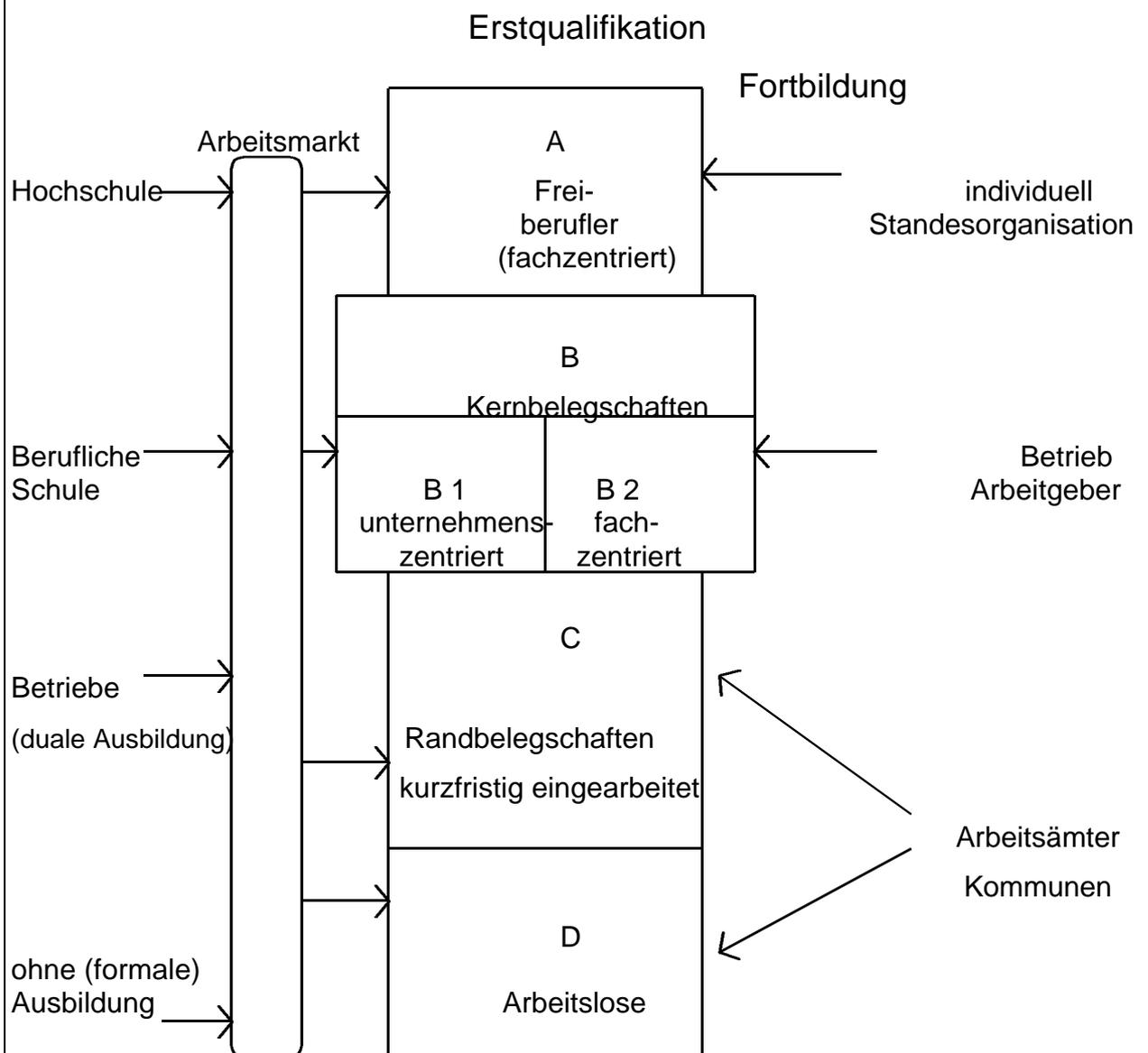
Bei den Randbelegschaften (Segment C) gehen Beruflichkeit und Beschäftigungssicherheit verloren. Die jeweilige Qualifizierung - soweit überhaupt erforderlich - wird durch soziale Institutionen (Kommunen, Arbeitsamt usw.) übernommen und finanziert. Sie wird sich auf aktuell gefragte Elemente beschränken und ohne weitere Basiselemente auskommen müssen. Ältere haben in diesem Segment nur dann Chancen, wenn sie ihre Arbeitskraft zu sehr niedrigen Preisen anbieten, so wie das heute schon "rüstige Rentner" tun, die im Besitz einer Rente für den Arbeitgeber auch ohne soziale Sicherung beschäftigt werden können.

Weiterhin verbleibt das Segment D mit den Arbeitslosen, um deren Einmündung in die Erwerbsarbeit sich spezialisierte Institutionen kümmern müssen (wie bei C).

Die Einmündung aus den jeweiligen Qualifikationsebenen in diese Staturebenen erfolgt über den Arbeitsmarkt und hat zwar die Tendenz der Bevorzugung formal höherer Qualifikationen, führt in vielen Fällen aber zu einer eher marktorientierten Allokation.

Das traditionelle Muster, daß Erwerbstätige ihre Berufstätigkeit mit einer Berufsausbildung beginnen und daß anschließend der Betrieb bzw. der jeweilige Arbeitgeber die erforderlichen Qualifikationen der Mitarbeiter an die veränderten Anforderungen anpaßt, wird so nicht überleben. Diese Rolle werden die Arbeitgeber zukünftig nur noch für ihre Kernbelegschaften übernehmen. Die Randbelegschaften müssen die - meist weniger anspruchsvollen - Qualifikationen mitbringen und sind dabei auf die Hilfe beispielsweise der Arbeitsämter oder der Kommunen angewiesen. Die Freiberufler werden sich individuell um ihre Qualifikationsanpassung kümmern müssen, sie erhalten dabei Hilfe von ihren Standesorganisationen.

## Qualifizierung und Einmündung in verschiedene Beschäftigungssegmente



## 10. Statuswünsche der Erwerbstätigen und der Berufseinsteiger

Die Wünsche an die Beschäftigung haben sich im Zeitablauf immer wieder geändert. Durch die weitere Anreicherung der Erwerbsarbeit mit Nebenfunktionen - so hat sich der Arbeitsplatz verselbständigt und besteht aus einem Bündel von Statuszuweisung, von sozialer Einbindung und sozialer Sicherheit, er garantiert ein regelmäßiges Einkommen, möglicherweise auch eine reduzierte Komplexität, er schirmt die Menschen ab von einer Alltagswelt, die schwer kalkulierbar geworden ist - hat der Arbeitsplatz einen Eigenwert erhalten. Jüngere Umfragen zeigen dies auch im Urteil der Betroffenen: Wird nach den wichtigen Elementen des Berufslebens gefragt, dann stehen die Kategorien "Interessante Tätigkeit", "Möglichkeit zur Initiative" oder "Nutzen für die Gesellschaft" nicht im Vordergrund. Dort werden - in West wie Ost - Arbeitsplatzsicherheit, Nette Kollegen und die Bezahlung als wichtig erachtet, also Nebenelemente, die bei Selbständigen in eigener Initiative, in vielen Fällen auch außerhalb der Arbeit abgedeckt werden.

Damit hat der Arbeitsplatz - speziell als Korsett für die Existenz innerhalb der Gesellschaft - eine Bedeutung erhalten, die weit über ihre funktionale Rolle in der Wirtschaft hinausgeht. Mit dem Zerbröckeln des Normalarbeitsverhältnisses stehen diese angekoppelten Elemente zur Disposition, denn alle neuen Arbeitsformen beschränken sich auf die Kernelemente der Leistungserbringung und erwarten die Abdeckung der Zusatzbedürfnisse durch andere Stellen. Erwerbsarbeit wird also wieder "pur" kontrahiert, und dies erfolgt am ehesten im Rahmen freiberuflicher oder selbständiger Tätigkeit.

Diese Umwälzungen geschehen schleichend, denn die stabilen Arbeitsplätze gibt es durchaus noch und sie wird es in eingegrenzter Form auch weiterhin geben. Die Tendenzen hin zu offenen Arbeitsformen sind aber deutlich erkennbar, und es ist klar, daß insbesondere jene Menschen besonders intensiv über diese Veränderungen nachdenken, denen der Zugang in die stabilen lebenslangen Arbeitsplätze verschlossen bleibt. Dies sind überwiegend die jungen Menschen, die feststellen müssen, daß die stabilen Arbeitsplätze von Älteren blockiert sind und daß sie nur wenig Chancen haben, einen solchen Arbeitsplatz zu bekommen. Es ist in diesem Zusammenhang ermutigend, daß in einer neueren Umfrage, in der nach dem angestrebten Status gefragt wurde, über die Hälfte der Befragten angab, selbständig werden zu wollen. Ob aus Mangel an Arbeitsplätzen oder freiwillig: Die Bereitschaft sich in diese neuen Arbeitsformen zu begeben, scheint insbesondere bei den Jüngeren vorhanden zu sein. Dies zeigt, daß neue Generationen die veränderten Bedingungen in der Beschäftigung hinnehmen und möglicherweise bewußt positiv gestalten, damit sie akzeptabel und für die Gesellschaft tragfähig werden. Ein ängstliches Klammern an früher sicher adäquate, heute aber nicht mehr zeitgemäße Arbeitsformen dürfte nicht sinnvoll sein.

## **Einige Literatur zum Thema**

Bullinger, H.-J. (Hg.): Dienstleistung 2000plus. Zukunftsreport Dienstleistungen in Deutschland. Stuttgart 1998, 126 S. + CD.

Bundesministerium für Wirtschaft: Info 2000: Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft. Bericht der Bundesregierung. Bonn 1996, 138 S.

Dietrich, H.: Empirische Befunde zur "Scheinselbständigkeit". Ergebnisse des IAB-Projekts 4-338V "Freie Mitarbeiter und selbständige Einzelunternehmer mit persönlicher und wirtschaftlicher Abhängigkeit". Forschungsbericht 262 des BMA. Bonn 1996, 167 S.

Dostal, W.: Der Informationsbereich. In: Dieter Mertens (Hg.): Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beiträge aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Band 70, 3. erweiterte und überarbeitete Auflage. Nürnberg 1988, S. 858 - 882.

Dostal, W.: Die Informatisierung der Arbeitswelt: Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4/1995, S. 527 - 543.

Fourastié, J.: Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts. Köln-Deutz 1954, 319 S.

Giarini, O.; Liedtke, P.M.: Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome. Hamburg 1998, 287 S.

Miegel, M.; Wahl, S.: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil I: Entwicklung von Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland und anderen frühindustrialisierten Ländern. Bonn 1996, 153 S.

Miegel, M.; Wahl, S.: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil II: Ursachen steigender Arbeitslosigkeit in Deutschland und anderen frühindustrialisierten Ländern. Bonn 1997, 214 S.

Miegel, M.; Wahl, S.: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil III: Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungslage. Bonn 1997, 227 S.

Porat, M.U.: The Information Economy: Definition and Measurement. OT Special Publication 77-12 (1), Washington 1977, 250 S.

Prognos AG - Hofer, P.; Weidig, I.; Wolff, H.: Arbeitslandschaft bis 2010 nach Umfang und Tätigkeitsprofilen. Beiträge aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Band 131.1 und 131.2. Nürnberg 1989, 257 und 407 S.

Prognos AG - Weidig, I.; Hofer, P. unter beratender Mitarbeit von Heimfried Wolff: Wirkungen technologischer und sozio-ökonomischer Einflüsse auf die Tätigkeitsanforderungen bis zum

Jahr 2010. Beiträge aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Band 199. Nürnberg 1996, 93 S.

Prognos AG - Hofer, P.; Weidig, I.; Wolff, H.: Arbeitslandschaft der Zukunft - Quantitative Projektion der Tätigkeiten -. Beiträge aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Band 213. Nürnberg 1998..

Reinberg, A.: Bildung zahlt sich immer noch aus. Eine Analyse qualifikationsspezifischer Arbeitsmarktentwicklungen in der ersten Hälfte der 90er Jahre für West- und Ostdeutschland. IAB Werkstattbericht 15/1997, 28 S.

Senghaas-Knobloch, E.: Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft? Politikoptionen und Kriterien zu ihrer Abschätzung. artec-papier Nr. 58, Bremen 1988, 28 S.

Tessaring, M.: Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010 - eine erste Aktualisierung der IAB/Prognos-Projektionen 1989/91. MittAb 1/1994, S. 5 - 19

Ullrich, O.: Lebenserhaltende Tätigkeiten jenseits der Lohnarbeit. In: Jahrbuch Arbeit und Technik 1993, Bonn 1993, S. 84 - 98

Wießner, F.: Wege aus der Arbeitslosigkeit - berufliche Mobilität von Existenzgründern. Eine Untersuchung zur beruflichen Mobilität ehemals arbeitsloser Existenzgründer, die mit Überbrückungsgeld nach § 55 a gefördert wurden. IAB-Werkstattbericht 12/1997.

Wießner, F.: Positive Zwischenbilanz für "Überbrückungsgeld-Empfänger". IAB-Kurzbericht 1/1998, 9 S.

ZVEI/VDMA (Hg.): Informationsgesellschaft - Herausforderungen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt/Main 1995, 115 S.

## **Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit**

***Jürgen Schlegel, Generalsekretär der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung***

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

ich übermittle Ihnen die besten Grüße und Wünsche der beiden Vorsitzenden der Bund- Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) und der Mitglieder der Kommission für eine ertragreiche Fachtagung. Danken möchte ich dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF), dessen finanzielle Hilfe die Tagung erst ermöglicht hat.

Lassen Sie mich zunächst die Bund- Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung - kurz gesagt: BLK - als Veranstalter der Fachtagung vorstellen:

### **1. Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) als Veranstalter der Fachtagung**

Die BLK ist das ständige Gesprächsforum für alle Bund und Länder gemeinsam berührenden Fragen des Bildungswesens und der Forschungsförderung. Ihre Empfehlungen werden den Regierungschefs des Bundes und der Länder zur Beratung und Beschlußfassung vorgelegt.

In unserem föderativen System ist Bildungspolitik, insbesondere die Schulpolitik, vor allem eine Sache der Länder.

In vielen Fragen stimmen sich die Länder untereinander in der Kultusministerkonferenz über ihre Bildungspolitiken ab. Dort wo Bildungspolitik mit anderen Politikbereichen in Berührung kommt, also bei Themen wie der beruflichen Bildung, dem Verhältnis unseres Bildungssystems zum Arbeitsmarkt, den Bildungsfinanzen, Multimedia in Schule und Hochschule ist die Zusammenarbeit über die Grenzen der Fachressorts hinaus mit anderen Politikbereichen und die Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern erforderlich, zumindest der Sache sehr dienlich.

In der Erkenntnis, daß die Planung unseres Bildungswesens eine auf die Arbeitsmarktpolitik, die Wirtschaftspolitik, die Finanzpolitik, letztlich auch auf die auswärtige Politik ausstrahlende Materie ist, an der mitzuwirken der Bund ein legitimes Interesse hat, haben Bund und Länder 1969 im Zuge der großen Finanzverfassungsänderung den Artikel 91 b geschaffen, der Bund und Länder ermächtigt, in Fragen der Bildungsplanung und der Forschungsförderung auf der Basis von vertraglichen Vereinbarungen zusammenzuwirken.

Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung ist Frucht dieser verfassungsrechtlichen Ermächtigung.

Mitglieder der BLK sind acht Vertreter der Bundesregierung mit 16 einheitlich abzugebenden Stimmen und je zwei Vertreter jeder Landesregierung mit je einer Stimme. Beschlüssen in der Kommission müssen der Bund und die Mehrheit der Länder zustimmen.

Der Vorsitzende der Kommission wird jährlich wechselnd vom Bund oder den Ländern bestellt. In zentralen Bereichen der aktuellen Bildungs-, Wissenschafts- und Forschungspolitik hat die BLK als ressortübergreifende Regierungskommission wichtige Empfehlungen für die politischen Entscheidungsträger verabschiedet. Lassen Sie mich aus den Arbeitsschwerpunkten in den letzten Jahren insbesondere jene hervorheben, die die Thematik der Fachtagung tangieren:

- Beschäftigungsperspektiven der Absolventen des Bildungswesens: Der im Auftrag der Regierungschefs fortgeschriebene Bericht zeigt als derzeit einzige Untersuchung auf, wie sich Arbeitskräfteangebot und -bedarf in den einzelnen Qualifikationsstufen bis 2010 entwickeln dürften und welche bildungspolitischen Folgerungen sich daraus ergeben.
- Gemeinsame Position zur europäischen Berufsbildungspolitik: Mit diesem Positionspapier hat die BLK ein deutliches Signal für gemeinsames Handeln gegenüber der EU gesetzt. Ziel ist, mit einem 13-Punkte-Katalog die europäische Berufsbildungspolitik aus deutscher Sicht aktiv mitzugestalten.
- Differenzierung in der Berufsausbildung: Mit Vorschlägen zur Förderung von Lernschwächeren einerseits und Leistungstärkeren andererseits setzt sich die BLK für eine Steigerung der Attraktivität der beruflichen Bildung ein.

## **2. Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit durch das Bildungswesen**

Seit 1995 beschäftigt sich die BLK intensiv mit Fragen unternehmerischer - anders ausgedrückt beruflicher - Selbständigkeit und den Beiträgen, die das Bildungswesen hierzu leistet, leisten soll und leisten kann. Warum ist dies ein Thema, das Bund und Länder auf der Ebene der BLK, also einer Ebene, die letztlich die Regierungschefs im Auge hat und ressortübergreifende Fragestellungen bearbeitet, interessiert?

- Der amerikanische Guru der neuen Mediengesellschaft, Prof. Nikolas Negroponte, hat prophezeit, daß in den Vereinigten Staaten im nächsten Jahrhundert 50 % aller Erwerbstätigen selbständig sein werden. Er glaubt, daß die neuen Informations- und Kommunikationsmedien, und hieraus sich ableitende neue Produktions- und Dienstleistungsverfahren, traditionelle berufliche und betriebliche Bindungen weitgehend ablösen werden. Deutsche Schätzungen belaufen sich auf 20-25 %; gegenüber heute ist das fast eine Dreifachung!
- Die Globalisierung der Märkte - d.h. insbesondere die freie Verfügbarkeit von Finanzmitteln über Landesgrenzen hinweg - führt auch zu einem Arbeitsmarkt in Deutschland, der viel stärker als in der Vergangenheit abhängig ist von den Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten der Welt und ihren Beschäftigungsbedingungen.
- Wir sehen schon heute, wie stark in der Wirtschaft dezentralisiert, ausgegliedert wird, Verantwortung verlagert wird. Dies geschieht teilweise unter Firmendächern, teilweise durch echtes Outsourcing.
- Auch die staatliche Aufgabenerfüllung steht immer stärker unter diesen Vorgaben.

- Weitgehend Einigkeit besteht auch in der deutschen Diskussion darüber, daß die großen Betriebe nicht weiter expandieren und damit Arbeitsplätze schaffen werden. Arbeitsplatzeffekte erzielen schon heute im wesentlichen die kleinen und mittleren Unternehmen. In diesem Sinne haben sich 1995 Arbeitnehmer, Arbeitgeber und die staatliche Seite beim beschäftigungspolitischen Dialog beim Bundeskanzler verständigt.

Wenn zutrifft, daß

- der Anteil der Selbständigen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen deutlich steigt,
  - Arbeitsplätze im wesentlichen durch kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere auch durch Neugründungen geschaffen werden,
  - Arbeitsmärkte globalisiert und überkommene Betriebsstrukturen aufgelöst werden,
- dann kann das die Bildungspolitik und die Bildungsplanung nicht unberührt lassen, dann muß sie fragen, ob die Leitbilder zur Arbeitswelt, die das Bildungswesen vermittelt, noch tragfähig sind:

In einem geordneten "Betrieb", wie der BLK, setzt man vor die Erarbeitung bildungspolitischer und bildungsplanerischer Empfehlungen die Aufbereitung des Sachverhalts.

Wie steht es denn heute in der Bundesrepublik Deutschland mit den Selbständigen? Ich beschränke mich auf ganz wenige Punkte

- Die Selbständigenquote in der Bundesrepublik Deutschland lag 1993 bei knapp 9 % der Gesamtzahl der Erwerbstätigen. Sie ist deutlich niedriger als in vielen konkurrierenden entwickelten Industriegesellschaften. Regelmäßig erhobene statistische Daten über Existenzgründungen und ihren Erfolg existieren nicht. Die Daten über Firmenneugründungen und über Firmenaufgaben, in der Regel also Konkurse, sagen nichts darüber aus, wie lang die jeweiligen Firmen auf dem Markt vertreten waren. Der Saldo zwischen Firmengründungen und Firmenkonkursen sagt also für sich genommen nichts über den Erfolg oder Mißerfolg neuer Existenzgründungen aus. Dennoch sind die Zahlen über Firmenkonkurse natürlich kein Stimulans für junge Menschen, sich selbständig zu machen. Wer wird das Risiko eingehen, Kredite aufzunehmen, auch sich selbst zu verschulden, wenn alle Gazetten voll sind von Meldungen über die Konkurswellen, die unsere Wirtschaft überrollt haben.
- Ergebnisse von Sonderuntersuchungen, wie des DIW<sup>1</sup>, daß in den alten Ländern immerhin etwa 65 % aller neuen Selbständigen noch nach drei Jahren selbständig tätig sind, und in den neuen Ländern sogar 75 %, finden neben den einprägsameren globalen Zahlen nicht hinreichend Gehör. Bemerkenswert ist, daß von den "Neuen Selbständigen" nach drei Jahren in der Regel drei neue Arbeitsplätze geschaffen worden sind. Die Bundesanstalt für Arbeit hat diese Daten bei von ihr in der Selbständigkeit geförderten Arbeitslosen ermittelt.

---

<sup>1</sup> Vgl. DIW: Wochenbericht 41/97 vom 9.10.97.

## 2.1 Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit durch die Hochschulen

Die BLK hat sich als erstes Thema vorgenommen, den Beitrag der Hochschulen zur unternehmerischen, beruflichen Selbständigkeit und zu Existenzgründungen zu erörtern und Empfehlungen auszusprechen. Eine von der Deutschen Ausgleichsbank im Auftrag des BMBF Anfang der 90er Jahre durchgeführte Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, daß nur wenige Hochschulabsolventen unmittelbar nach dem Studienabschluß den Schritt in die berufliche Selbständigkeit wagen. In der Regel schließt sich an den Hochschulabschluß eine mehrjährige Tätigkeit als Arbeitnehmer an. Im Durchschnitt beträgt die Zeitspanne zwischen Hochschulabschluß und Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit zehn Jahre. Erfahrungen aus Programmen des BMBF zur Unterstützung von Existenzgründern haben gezeigt, daß die große Mehrheit der innovativen Existenzgründer aus der Industrie und nur ein geringer Teil unmittelbar aus dem Hochschulbereich und der außeruniversitären Forschung kommt.

Am 17. Juni 1996 hat die BLK mit Vertretern der Spitzenverbände der Wirtschaft, der Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Vertretern der Wissenschaft sowie weiteren Sachverständigen ein Gespräch zur "Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit durch die Hochschulen" geführt.

Die Teilnehmer am Gespräch waren einig, daß Leitbild der hochschulischen Ausbildung insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften im wesentlichen der arbeitsteilige Großbetrieb ist. Die natur- und ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge nehmen in ihren Inhalten praktisch keinen Bezug auf die spätere berufliche Verwertbarkeit als Selbständiger. Deutlich wurde aber auch, daß es an einer Vielzahl von Hochschulen sehr erfolgversprechende Initiativen gibt, insbesondere auf Existenzgründungen vorzubereiten.

In dem Gespräch bestand Einigkeit darüber, daß an den Hochschulen ein gründungsfreundliches Klima, eine "Kultur der Selbständigkeit" zu schaffen ist. Die Hochschulen sollten die für eine Existenzgründung notwendigen Eigenschaften - wie z.B. Risikobereitschaft, Durchhaltevermögen, Flexibilität, Mobilität - durch geeignete Maßnahmen wecken und unterstützen sowie die Kreativität, Innovationsfähigkeit, Fähigkeit zur Teamarbeit und zur Führung entfalten.

In dem Gespräch wurde eine Vielzahl von Vorschlägen gemacht, wie die Vorbereitung auf eine beruflich selbständige Tätigkeit gefördert werden kann. Die Vorschläge richten sich in erster Linie an die "eigene Adresse", die Hochschulen und dann an die Wirtschaft.

In der verstärkten Kooperation zwischen Hochschule und Wirtschaft wird eine wesentliche Voraussetzung für die Vorbereitung auf beruflich selbständige Tätigkeit gesehen. Um die Zahl der Unternehmensgründungen von Hochschulabsolventen aus Hochschulen deutlich zu erhöhen, sollte ihre Ausrichtung auf selbständige Unternehmer gestärkt sowie das an den Hochschulen vorhandene Gründerpotential zu Existenzgründungen deutlich besser genutzt werden. Lediglich Lehrveranstaltungen zu Gründungsmanagement und Unternehmensführung anzubieten, reicht nicht aus. Aus dieser Einsicht heraus wurden Existenzgründungslehrstühle auf Initiative der Hochschulen und der Wirtschaft geschaffen, um das vorhandene Potential an unternehmerischen Nachwuchs besser vorbereiten zu können.

Nach wie vor bedarf es jedoch verstärkter Anreize für die Selbständigkeit. Mit der Ausschreibung des Wettbewerbs "Existenzgründer aus Hochschulen" im Oktober 1997 beabsichtigt der BMBF, Initiativen einer engen regionalen Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft, von Hochschulen und deren Kooperationspartnern in der Region, durch finanzielle Förderung bis zum Jahr 2001 gezielt zu unterstützen. Die Initiativen sollen zum Ziel haben, innovative Unternehmensgründungen von Studierenden sowie Hochschulabsolventen zu fördern und zu betreuen. Über 200 Hochschulen haben sich an diesem Wettbewerb um die besten regionalen Netzwerke zur Förderung von innovativen Unternehmensgründungen beteiligt; die 12 besten wurden ausgewählt. Ich erinnere auch an die große GO-Veranstaltung im letzten Herbst hier in NRW, die außerordentlich erfolgreich war. Die bayerische Initiative Flügge und die Ausschreibung für Gründerverbünde auf dem Campus in Baden-Württemberg seien hierzu erwähnt.

Die Ergebnisse des Gesprächs sind in Heft 51 der BLK-Reihe "Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung" dokumentiert.<sup>1</sup>

Im folgenden möchte ich Ihnen einige Erkenntnisse aus der Arbeit der BLK zur Vorbereitung von Absolventen des beruflichen Schulwesens auf eine selbständige Tätigkeit vorstellen:

## **2.2 Aus- und Weiterbildung zur unternehmerischen Selbständigkeit für Absolventen des beruflichen Bildungswesens**

Nach einer Aufgliederung des Statistischen Bundesamtes zum Bildungsabschluß und zur Qualifikation Selbständiger verfügen von den Selbständigen (nur diejenigen mit Angabe zum Bildungsabschluß/Freiwilligkeit) des Jahres 1996 rd. 1,39 Mio. Personen (rd. 49,2 %) über den Abschluß einer Lehr- oder Anlernausbildung. Das Ergebnis ließ für die BLK den Schluß zu, daß unter den Absolventen einer Berufsausbildung erhebliche Potentiale für eine Existenzgründung bestehen.

Zunächst hat das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln, gefördert vom BMBF und in Zusammenarbeit mit der BLK, eine Untersuchung zur Aus- und Weiterbildung zur unternehmerischen Selbständigkeit durchgeführt. Zu diesem Zweck wurden die Programme der zuständigen Ministerien zur qualifikatorischen Vorbereitung unternehmerischer Selbständigkeit untersucht und die Programme der Weiterbildung analysiert sowie Betriebe befragt, ob und inwieweit in der Berufsausbildung und Weiterbildung unternehmerische Selbständigkeit gefördert wird. Das Ergebnis zeigt, daß die Initiativen zur Förderung von Existenzgründung vielfältig sind. Ich nenne als Beispiele

- die verschiedenen Förderprogramme der Bundesregierung und der Landesregierungen,
- die unternehmerische Beratung der Banken und Sparkassen,
- die Veranstaltungen der Volkshochschulen,
- die Vorbereitungslehrgänge der Handwerkskammern auf die Meisterprüfung,
- die industriell-technischen und kaufmännischen Fortbildungslehrgänge der Industrie- und Handelskammern,
- den Einsatz aktivierender Ausbildungsmethoden in der Berufsausbildung.

---

<sup>1</sup> Vgl. "Gespräch der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung zur Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit durch die Hochschulen - Dokumentation -"; in: BLK-Reihe "Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung" Heft 51, Bonn 1996.

In der Untersuchung wird darauf hingewiesen, daß wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit ein Bildungsabschluß, berufliche Qualifizierung und einschlägige Berufserfahrung sind. Neben der Fachkompetenz sind es die Schlüsselqualifikationen, die eine unternehmerische Selbständigkeit auszeichnen. Insofern bestehen auch in der Berufsausbildung Möglichkeiten, auf unternehmerische Selbständigkeit vorzubereiten. Aber nur jeder dritte Betrieb, der sich an der Befragung des IW beteiligte, zählte zu den Aufgaben der Ausbildung auch die Vorbereitung auf eine unternehmerische Selbständigkeit. Die Befragung der Kultusministerien ergab, daß die Einbeziehung der Thematik bei den berufsbildenden Schulen generell nicht besonders ausgeprägt ist. Die Schwerpunkte des bestehenden Angebots konzentrieren sich dabei fast ausschließlich auf den kaufmännischen Bereich.

Der Bericht des IW bildete die Grundlage für weiterführende Überlegungen der für Bildungspolitik Verantwortlichen in Bund und Ländern zur Vorbereitung der Absolventen des beruflichen Schulwesens auf eine berufliche Selbständigkeit. Der BLK-Bericht geht davon aus, daß die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen - wie z.B. von Lern- und Arbeitstechniken - nicht ausschließlich für die Vorbereitung auf eine unternehmerische Selbständigkeit erforderlich ist, sondern insgesamt den kreativen Bürger auszeichnet, der gut ausgebildet, selbständig und leistungsbereit ist.

Im Verlauf der Diskussion wurde immer wieder die zentrale Rolle der Kreativität betont. Der dauerhafte Erfolg einer Existenzgründung hängt vor allem von der Kreativität ab: Was will man wie vermarkten; wie kann der Unternehmer die Erwartungen und Bedürfnisse des Marktes erfüllen. Diese Einstellung ist nicht nur bei der Existenzgründung gefragt, sondern gilt für die gesamte Betriebsführung. Wer sich nicht mehr innovativ verhält, hat schon verloren. Deshalb kommt es darauf an, die Kreativität der Mitarbeiter einzufordern und zu entwickeln. Das ist eine wesentliche Seite des Teamgeistes.

Insofern muß das Bildungswesen neben der fachlichen Qualifikation Persönlichkeitsqualitäten entwickeln, auf die in den nachfolgenden Stufen der persönlichen Lebensplanung aufgebaut werden kann und Persönlichkeitseigenschaften fördert, die in der Untersuchung des IW als Merkmale unternehmerischer Selbständigkeit gekennzeichnet werden: Risikobereitschaft, Initiative, Entscheidungsfähigkeit.

Welche Empfehlungen hat die BLK an die Berufsschule und den Betrieb gerichtet?

- Die Ausbildung in den Betrieben sollte immer auch auf die Perspektive des selbständigen Tätigseins als Berufsperspektive gerichtet sein und bei erkannter Eignung die Motivation beim Einzelnen dafür wecken.  
In den betrieblichen Teil der Ausbildung sollten verstärkt Projektarbeiten und Planspiele einbezogen werden, um Entscheidungsfindung und Risikoverhalten zu fördern. Unter Bezugnahme auf die betriebliche Ausbildung sollte an den Berufsschulen das Interesse an einer beruflichen Selbständigkeit geweckt und verstärkt werden durch
  - frühzeitige Information der Schulabsolventen über Perspektiven abhängiger Beschäftigung oder unternehmerischer Selbständigkeit,

- praxisnahe Unterrichtsgestaltung, fakultative spezifische Unterrichtsangebote und Firmenbesuche,
- intensiven Erfahrungsaustausch z.B. mit Jungunternehmern,
- selbständige Erkundung von Geschäftsfeldern,
- Vermitteln von Einsichten in die Wirkungsmechanismen internationaler Märkte,
- Bewußtmachen der Bedeutung von unternehmerischer Selbständigkeit für die Wirtschaftsentwicklung.

Bei der Gestaltung des Unterrichts sollten bevorzugt handlungsorientierte Unterrichtsformen angewandt werden, die vor allem genutzt werden für die Entwicklung von Kreativität und Ideenreichtum, von Teamgeist, von Eigenverantwortung und sozialer Verantwortung, von Motivation für unternehmerische Selbständigkeit, zur Festigung von Arbeits- und Lerntechniken und zur Stärkung der Argumentationsfähigkeit und Überzeugungskraft. In den beruflichen Vollzeitschulen sollte den Jugendlichen Gelegenheit gegeben werden, Wahlfächer zu belegen, in denen Aspekte einer späteren selbständigen Tätigkeit aufgegriffen werden.

Im Rahmen der Fortbildung sollten Ausbilder und Lehrkräfte sich auch mit dem möglichen Beitrag der Berufsausbildung zur Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit befassen.

Die Positionsbeschreibung der BLK und der Abschlußbericht des IW sind in der BLK-Reihe "Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung" als Heft 55 erschienen.<sup>1</sup>

### **2.3 Vorbereitung von Absolventen des allgemeinbildenden Schulwesens auf selbständige Tätigkeit**

Die allgemeinbildende Schule schafft das Fundament, auf dem alle folgenden Bildungseinrichtungen aufbauen.

Hier werden, und damit zitiere ich die BLK-Empfehlung, die Grundlagen für eine umfassende Kultur der Selbständigkeit gelegt, Arbeits- und Lerntechniken vermittelt, Motive und Willensqualitäten entwickelt. Die Möglichkeiten der Schulen müssen analysiert, genutzt und weiterführenden Maßnahmen zugrunde gelegt werden. Verschiedene Unterrichtsfächer sollen stärker auf die unternehmerische Selbständigkeit vorbereiten, in denen die Vorteile und Risiken beider Erwerbsformen - des abhängig Beschäftigten wie des selbständig Beschäftigten - kritisch dargestellt werden. Weiter sollen die unternehmerische Selbständigkeit in ihrer Bedeutung für die Gesellschaft und die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung verdeutlicht werden.

Ähnliche Überlegungen sollten zur Herausbildung des Leistungswillens, zur Entwicklung des selbständigen Lernens und Arbeitens angestellt werden. Dem Schüler muß bewußt werden, daß Lernen auch Anstrengung und Mühe, sogar Verzicht bedeutet. Die Freude über einen Erfolg ist häufig dann am größten, wenn er durch eine große Anstrengung erreicht wurde. Getreu dem Grundsatz: Je mehr Schweißtropfen, umso mehr Freudentränen!

---

<sup>1</sup> Vgl. "Aus- und Weiterbildung zur unternehmerischen Selbständigkeit für Absolventen des beruflichen Bildungswesens"; in: BLK-Reihe "Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung" Heft 55, Bonn 1997.

Wir muten der Schule eine Menge zu: Sie soll nicht nur fachliche Qualifikation vermitteln, sie soll Persönlichkeit entwickeln und in verstärktem Maße außerfachliche Qualifikationen zum Unterrichtsziel machen. Sie soll aber auch das Leitbild der Arbeitswelt, das sie vermittelt, überdenken:

Das Leitbild ist nicht nur der im Großbetrieb Beschäftigte, sei er nun Direktor oder Arbeiter am Band; das Leitbild ist nicht allein Arbeitsteilung im Betrieb. Die Leitbilder diversifizieren sich: Neben den abhängig Beschäftigten tritt der Selbständige, der in freier Bestimmung seiner beruflichen Karriere diese Form der Erwerbsarbeit wählt. Selbständigkeit wird damit nicht zur Nische, nicht zum Beruf der zweiten Chance, um die Begrifflichkeit von Edith Cresson zur Schule der zweiten Chance abzuwandeln, sondern zur gleichwertigen Option für die Abgängerinnen und Abgänger unseres Bildungswesens. Hier liegt eine der Hauptaufgaben unserer Schulen und Ausbildungsbetriebe: Diese gleichwertige Option erkennbar machen, sie kritisch, aber fair darzustellen, darum geht es: Wenn auch nur halbwegs richtig ist, was über die Veränderungen unserer Arbeitswelt in den nächsten 20 Jahren geschrieben wird - und seriöse Einschätzungen auch in Deutschland gehen von einem Selbständigenanteil von 20-25 % aus -, dann muß die Schule hierauf reagieren, dann muß sie ihre Leitbilder verändern, dann kommt es darauf an, Schülern deutlich zu machen, daß Selbständigkeit, ggf. auch der Wechsel zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbständigkeit in verschiedenen Lebensphasen zur Normalität gehören wird und daß die lebenslange Beschäftigung in einem Betrieb aufgehört hat, Leitbild einer Berufswelt zu sein, wenn die jungen Leute, die jetzt ihre schulische Laufbahn beginnen, die Schule abschließen.

### **3. Zielsetzung der Fachtagung und Ausblick**

Während der Fachtagung werden Sie gemeinsam überlegen, wie eine Kultur der Selbständigkeit entwickelt werden kann, welchen Beitrag Bildung zur Ausprägung unternehmerischen Denkens leisten kann, wo die spezifischen Potenzen der allgemeinbildenden Schule, der Berufsausbildung, der Weiterbildung und des Personals liegen. Durch die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises - Lehrkräfte, Ausbilder, Wissenschaftler, in der Fortbildung Tätige, junge Unternehmer, Vertreter der Kultusministerien der Länder, der Banken und Sparkassen, der Gewerkschaften und der Verbände der Arbeitgeber - sehe ich gute Voraussetzungen, um im Ergebnis der Fachtagung die Notwendigkeiten und Möglichkeiten der allgemeinbildenden Schulen und der Berufsausbildung zur Vorbereitung von Absolventen des Schulwesens auf berufliche Selbständigkeit genauer zu fassen.

# Was kann Schule zur Förderung von Selbständigkeit beitragen"?

*Dr. Rainer Baumann, Hessisches Landesinstitut für Pädagogik<sup>1</sup>*

## Vorbemerkungen

1. Wir gestalten unser Kurzreferat als orientierenden Einstieg in die Gruppenarbeit des heutigen Nachmittags. Er steht unter der Leitfrage: "Wie kann - in den ausgewählten Bereichen: Schule, berufliche Weiterbildung und Personalentwicklung im Bildungswesen - eine Kultur zu mehr Selbständigkeit angebahnt und gefördert werden?"

Der Titel unseres Beitrages lautet demgegenüber eingeschränkt: "Was kann Schule zur Förderung von Selbständigkeit beitragen" bzw. - so würden wir gerne ergänzen: "Unter welchen Voraussetzungen kann sie was beitragen?"

2. Der inhaltliche Korridor für die Fachtagung ist relativ offen gehalten und zugleich abgesteckt durch Begriffe wie Aufbau einer "Kultur zu mehr Selbständigkeit" - "Förderung von Selbständigkeit, d.h. selbständiger Tätigkeit in Abgrenzung von abhängiger Beschäftigung" - "Förderung von unternehmerischer Selbständigkeit". Unternehmerische Selbständigkeit wird in Heft 55 der Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung bestimmt als "ein auf Einkommenserwerb" ausgerichtetes "marktrelevantes Handeln", das "auf der Basis von eigenem Risiko und in Verantwortung für sich und die Mitarbeiter" geplant und durchgeführt wird.

3. Wir möchten in einem ersten Schritt in einer knappen Thesenabfolge zeigen, daß die öffentliche Schule "idealiter" und "unter bestimmten Voraussetzungen" (die benannt werden) der gesuchte Kooperationspartner in Sachen Selbständigkeit für Politik und Wirtschaft sein kann. Daß dies auch "realiter" ist bzw. wird, macht die Qualität ihrer eigenen, notwendigen Weiterentwicklung aus.

In einem zweiten Schritt möchten wir - an zwei Beispielen aus unserer Entwicklungsarbeit in Hessen - näher auf wesentliche Bausteine einer schulischen "Lernkultur zu mehr Selbständigkeit" eingehen. Sie liegen noch im Vorfeld einzelner schulischer Maßnahmen zur Förderung unternehmerischer Selbständigkeit im engeren Sinne.

4. Bevor wir Ihnen die öffentliche Schule als "ideale" Partnerin in Sachen Selbständigkeit offerieren, lassen Sie uns - als Bildungsleute - noch einen professionell-kritischen Blick auf den Kontext unserer Fachtagung werfen:

Allenthalben werden die jungen Leute aufgefordert, mehr "Selbständigkeit zu wagen" (FAZ-Serie). "Studenten werdet Chefs"! lautet so ein Aufruf (DIE ZEIT Nr. 11 vom 5.3.1998). Und das Bundesland in dem wir tagen, hat ein mehrjähriges Programm aufgelegt: das "GO!Programm!".

Es könnte leicht ins Stocken geraten - angesichts der steigenden Zahl von Insolvenzen oder der sich nicht einfacher gestaltenden Rahmenbedingungen von "Selbständigkeit im Zeichen

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag wurde den Teilnehmern der Fachtagung vor Beginn der Gruppenarbeit schriftlich zur Verfügung gestellt.

der Globalisierung". "Unternehmer im Hürdenlauf", hat Jürgen Dunsch seinen Artikel in der FZ hierzu überschrieben.

Gewichtiger scheinen uns allerdings Entwicklungen im gesellschaftlichen Kontext, die auf einen Gegentrend und Gegenwind zur hier geplanten Kampagne hinzuweisen scheinen. Nach Frau Prof. Dr. E. Noelle-Neumann zeichnet sich in Deutschland-Ost und -West - eine radikale Trendwende ab: Weg von einem Freiheitsbegriff, der das Risiko mit einschließt - Hin zu einem (sie nennt es) sozialistischen Freiheitsbegriff, der die Garantie der Freiheit(en) vom Staat erwartet, für den Gleichheit die entscheidende Wertvorstellung ist.

Für eine öffentliche Schule, die sich ihres Bildungs- und Erziehungsauftrages bewußt bleibt, ist dies eher eine Bekräftigung, ihre eigene pädagogische Selbständigkeit zu wagen und mit einem verstärkten Programm zur Förderung von Selbständigkeit gegenzusteuern. Und für die Bildungs- und Schulverantwortlichen erhalten die Worte, mit denen der Bundespräsident seine Berliner Rede beendet hat: "Entlassen wir unser Bildungssystem in die Freiheit!" damit eine geradezu unausweichliche Ernsthaftigkeit.

## I. "Was kann Schule zur Förderung von Selbständigkeit beitragen?"

### **Die öffentliche Schule als Kooperationspartnerin in Sachen Selbständigkeit**

Die uns gestellte Frage ist eine der fruchtbarsten Fragestellungen, die man an Schule richten kann. Sie enthält eine Anfrage an ihr Selbstverständnis, an ihre innere Verfaßtheit und an den erforderlichen Entwicklungsbedarf und Entwicklungskontext.

In sechs Thesen soll die öffentliche Schule als Kooperationspartnerin einer "(neuen) Kultur zu mehr Selbständigkeit" getestet werden.

Wir möchten unsere Thesen jeweils im "Doppelpack" bündeln und in einem Dreischritt von "Idealbild - Schattenbild - Zukunftsbild" entfalten.

- Die Thesen 1 und 2 beantworten die Frage im Blick auf die inhaltliche Aufgabe der Schule und kommen zu dem Schluß: Die Schule könnte die ideale Partnerin in Sachen Selbständigkeit abgeben, wenn sie "bei ihrer Sache" bliebe.
- In den Thesen 3 und 4 wird geprüft, inwiefern die Schule in ihrer inneren organisatorischen Verfaßtheit ihr eigenes Programm zur Förderung von Selbständigkeit stützt und befördert. Das Ergebnis signalisiert einen erheblichen "Passungsbedarf" zwischen "Text und Kontext", wenn die Schule als Partnerin in Sachen Selbständigkeit ernstgenommen werden will.
- Die Thesen 5 und 6 untersuchen die Befindlichkeit der Schule im Blick auf die Förderung "unternehmerischer Selbständigkeit" im engeren Sinne. Nur eine konsequente, strukturelle Weiterentwicklung des öffentlichen Schulwesens, insbesondere auch in seiner Führungskultur, wird dazu führen, daß inhaltliche Programme und Maßnahmen zur Selbständigkeitsförderung schulintern besser als bisher verankert und gestützt werden können.

***Der erste Teil unserer Expertise lautet:***

**Blickt man auf die inhaltliche Aufgabe der öffentlichen Schule, so kann der Schluß nur lauten: Die Schule ist die ideale Partnerin in Sachen "Förderung von Selbständigkeit".**

***Dazu unsere Thesen 1 und 2***

## **These 1**

### **Lernen ist selbständiges Lernen - schulisches Lernen nimmt Maß am Grad der Selbständigkeit der Lernenden**

#### **Das Idealbild:**

Die öffentliche Schule ist von ihrer Sinnmitte, von ihrem zentralen Bildungs- und Erziehungsauftrag her die "ideale Partnerin" in Sachen Selbständigkeit. Lernen gehört - neben Essen und Sterben (nach Prof. Dr. Prange) - zu den Handlungsformen, bei denen sich der einzelne Lernende nicht vertreten lassen kann.

Selbständigkeit ist ein Wesensmerkmal des Lernens. Lernen erreicht erst dort seine "volle Form", wo es selbstorganisiertes, selbstgesteuertes Lernen ist. Der Auf- und Ausbau einer Lernkultur zielt zugleich auf den Auf- und Ausbau einer Kultur zu mehr Selbständigkeit.

#### **Das Schattenbild:**

Gemessen an ihrem Anspruch ist die öffentliche Schule vielfach ein "Schatten" ihrer selbst. Die Förderung selbstorganisierten Lernens bleibt eine immer neu - von außen wie von innen - gestellte Aufgabe. Die Fehlformen schulischen Lernens spiegeln Fehlformen schulischen Lehrens. Die vielfach von Lehrern beklagte "Konsumhaltung" der Schüler ist nur das Gegenbild einer tief-sitzenden Angst von Schülern, "etwas nicht zu verstehen".

#### **Das Zukunftsbild:**

Es gab zu allen Zeiten Ansätze und Programme, die eine Reform der Schule von ihrer Sinnmitte her intendierten; es gibt sie auch heute:

- das "Haus des Lernens" ist eine solche Leitidee für den notwendigen (Struktur)Wandel hin zu einer veränderten Lernkultur;
- das Greifen handlungs- und gestaltungsorientierten Arbeitens ein vielversprechender didaktisch-methodischer Ansatz;
- die Anerkennung "besonderer individueller Lernleistungen" als fünftes Prüfungsfach im Abitur ein längst fälliger Schritt der Anerkennung von Selbständigkeit und Selbstorganisation der erwachsenen "Absolventen" des Bildungswesens.

## **These 2:**

### **Der Auftrag der öffentlichen Schule bietet die Grundlage zu einer umfassenden Förderung von Selbständigkeit**

#### **Das Idealbild:**

Der Bildungs- und Erziehungsauftrag der öffentlichen Schule hat sich im Laufe der Zeit verändert, erweitert; er ist - in einer Demokratie - nie abgeschlossen. Er ist heute ausgelegt in einem breiten Spektrum unterschiedlicher Aufgaben und Funktionen, die die Qualität schulischen Arbeitens ausmachen.

Zu allen Zeiten umfaßte er neben der Förderung der Persönlichkeitsentwicklung der jungen Generation die Förderung ihrer (Selbst-)Bildung und (Selbst-)Qualifizierung. Selbständigkeit und verantwortliche Mitgestaltung - in der eigenen Lebensführung wie im gesellschaftlich-politischen Umfeld und im Blick auf den weiteren beruflichen Werdegang - können als zentrale Leitideen schulischen Arbeitens gelten.

### **Das Schattenbild:**

Das Auseinanderfallen der verschiedenen, unverzichtbaren Bestandteile des einen umfassenden Auftrages der Schule ist charakteristisch für die Geschichte der Schule. In den immer wiederkehrenden, öffentlichen, fach- oder schulinternen Diskussionen über die Aufgabe der Schule geht es letztlich immer um die Wiedergewinnung dieses umfassenden Anspruchs.

In nicht wenigen Schulformen gibt es nur einen brüchigen (Arbeits-)Konsens hinsichtlich des zentralen Auftrages:

- in beruflichen Schulen steht z.B. die beruflich-fachliche Qualifikation häufig in Spannung zum berufsübergreifenden Qualifizierungsbedarf und zum Anspruch einer vertieften Grundbildung angesichts einer veränderten Schülerschaft und eines Strukturwandels in Arbeitswelt und Wirtschaft;
- in der gymnasialen Oberstufe wird die Frage immer drängender, wofür hier eigentlich überhaupt qualifiziert wird: Studierfähigkeit allein scheint dafür nicht ausreichend. Und verstärkte "Berufsorientierung" ist (auch im Gutachten der Expertenkommission der KMK) "angemahnt", aber noch nicht mal programmatisch eingelöst.

### **Das Zukunftsbild:**

Die Frage nach dem Beitrag der Schule zur Förderung von Selbständigkeit bzw. von unternehmerischer Selbständigkeit erscheint auf diesem Hintergrund eine Frage der Qualität der Weiterentwicklung der öffentlichen Schule zur Wiedergewinnung ihres umfassenden Auftrags.

Es wird offenkundig, daß zentrale Bestandteile dieses Auftrags wie Persönlichkeitsentwicklung und Qualifizierung für bzw. auf gesellschaftliche Formen von Selbständigkeit (wie z.B. unternehmerische Selbständigkeit, aber auch politische Mündigkeit) nicht weiter gleichsam nebenher - quasi "huckepack" - mitgefördert werden können. Sie verlangen nach einer expliziten, d.h. ausdifferenzierten programmatischen und zugleich maßnahmengebundenen Umsetzung.

Daß diese Diskussion, z.B. auch auf dieser Fachtagung öffentlich geführt wird, ist ein hoffnungsvolles Zeichen. Sie muß allerdings (wie wir im zweiten Schritt noch zeigen werden) konkret inhaltlich-curricular, didaktisch-methodisch und innovationsstrategisch eingelöst werden.

### ***Der zweite Teil unserer Expertise kommt zu dem Schluß:***

**Vielfach desavouiert die öffentliche Schule in ihrer bzw. durch ihre tatsächliche organisatorische Verfaßtheit ihre eigene Programmatik zur Förderung von Selbständigkeit. Die Passung von "Text" und "Kontext" ist eine unverzichtbare Entwicklungsaufgabe, wenn Schule als Partnerin ernstgenommen werden will.**

***Dazu unsere Thesen 3 und 4.***

### **These 3:**

**Das Handeln der Schule ist öffentliches, in seiner Freiheit rechtsstaatlich garantiertes Handeln**

#### **Das Idealbild:**

Zur Erfüllung ihres Förderungsauftrages von "Selbständigkeit" ist die Freiheit der öffentlichen Schule eine "dreifach genährte" Freiheit (in Erweiterung eines Begriffs von Prof. Dr. Ernst Bökkenförde): die politische und die bürgerliche Freiheit sind erweitert und verstärkt um die "pädagogische Freiheit". Das Handeln der Schule und der pädagogisch Verantwortlichen ist somit "öffentliches Handeln" im strengen Sinne, das sich weder staatlich noch gesellschaftlich vereinnahmen läßt bzw. lassen darf! Der Arbeitsplatz des Lehrers zählt zumindest heute zu den freiesten und sichersten in unserer Gesellschaft.

#### **Das Schattenbild:**

In der Vergangenheit - und bis in die Gegenwart hinein - degenerierte das öffentliche Handeln der Schule immer wieder in vielfacher Weise zum bloßen "Handeln des Staates" oder zum privatistischen Handeln einzelner bzw. zum Handeln "gesellschaftlicher" Gruppen. Die pädagogische Freiheit und Verantwortung verkommt so - durch innere und äußere Gründe - zur vom Staat garantierten Freiheit, einer Freiheit ohne eigenes Risiko. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes hat eher letzteres als ersteres gefördert. Der Selbstständigkeitsform des Lehrens und Lernens und seiner inhaltlichen Programmatik ist dies nicht gut bekommen.

#### **Das Zukunftsbild**

Die neueren Schulgesetze der Länder (beispielhaft genannt sei das Schulgesetz des Landes Hessen) versuchen, der öffentlichen Schule den Raum der Öffentlichkeit zurückzugeben und diesen - über die pädagogische Freiheit des Lehrens hinaus - strukturell zu erweitern. Sie orientieren sich an einem "Steuerungsmodell dezentraler Verantwortung" und übertragen der Einzelschule die notwendige "erweiterte pädagogische und organisatorische Eigen- und Selbständigkeit". Delegation wird zum Schlüsselbegriff - die Klärung dessen, was - von den zentral Verantwortlichen wie auch von Seiten der Lehrenden "nicht zurückdelegierbar" ist, wird zu einem weiteren Eckpfeiler des neuen Verantwortungsmodells.

Im Schulprogramm steht - zumindestens im Lande Hessen - den Schulen das Gestaltungsinstrument pädagogischer Eigenverantwortung zur Verfügung. Es gilt, diese Freiheit und Selbständigkeit - zur Stützung der inhaltlichen Aufgabe: Förderung von Selbständigkeit - zu wagen, zu nutzen und zu lernen.

### **These 4:**

**Die "Institution Schule" erzieht, nicht die guten Absichten derer, die sie betreiben - die Entwicklung "hin zu einer lernenden Organisation" wird damit unausweichlich.**

### **Das Idealbild:**

Die öffentliche Schule als "lernende Organisation" und nicht nur als eine Organisation, in der Schülern das Lernen beigebracht, das Lernen gelehrt wird, bleibt leider vielfach ein Wunschbild und wurde nicht zum Leitbild für organisatorische Schulentwicklung. Darum aber geht es: "Text und Kontext" müssen aufeinander abgestimmt sein, müssen einander wechselseitig fördern; das "Haus des Lernens" muß selbst ein "Änderhaus" (nach Michael Ende's "Die unendliche Geschichte") sein.

Die "Institution Schule" erzieht, nicht die guten Absichten derer, die sie betreiben, oder die inhaltlichen Programme, die im Umfeld von Schule immer neu erfunden werden. Diesbezüglich besteht kein Erkenntnisdefizit, sondern ein "andauernder Handlungsbedarf" - oder, um es mit unserem Bundespräsidenten zu formulieren: ein andauerndes Umsetzungsproblem.

### **Das Schattenbild:**

Die Geschichte der Schulentwicklung belegt so etwas wie eine "organisatorische Schizophrenie":

An der Erfindung immer neuerer, anspruchsvoller inhaltlicher Programme hat es nie gefehlt - ein Programm zur Förderung unternehmerischer Selbständigkeit zählt sicherlich auch dazu. Aber sie sollten "auf einem System laufen", das diesen Programmen nicht entsprach, mit ihnen nicht kompatibel war; z.B.

- kooperatives Lernen in einem stark individuell, zeitlich und räumlich versäulten System,
- Teamarbeit ohne die notwendigen Arbeitsressourcen, ohne verbindlichen Arbeitsauftrag und delegierte Verantwortung
- anspruchsvolle didaktische Konzepte, die weiterhin nicht Gegenstand der Abschlußprüfung sind.

Die wechselseitige Behinderung von offiziellem und inoffiziellem Programm und Organisation wird von den Beteiligten wie ein unabänderliches Schicksal hingenommen. Die Argumentation mit dem "hidden curriculum" belegt dies ebenso wie ein weitgehendes Fehlen einer internen und externen schulischen Evaluationskultur. Es scheint immer noch ausreichend, bei den Schülern eine Leistungskontrolle vorzunehmen und gelegentlich eine Lehrkraft zu überprüfen.

### **Das Zukunftsbild:**

Aber - es scheint peu à peu ein Paradigmenwechsel in der Schulentwicklung zu greifen: Zunehmend werden Schulen - auch im Bewußtsein der Beteiligten, nicht zuletzt der Lehrenden und Leitungspersonen - als lernende, ihren eigenen Lern- und Weiterentwicklungsprozeß selbstorganisierende und selbststeuernde Systeme betrachtet. Organisationsentwicklung in Schule ist kein Fremdwort mehr. Und im Rahmen der Schulprogrammentwicklung ist z.B. bei uns in Hessen die interne Prozeßevaluation verpflichtende Aufgabe der einzelnen Schule, die externe Evaluation eine freiwillige Sache in der Entscheidung der Schule. Zugleich wird allen Beteiligten die Erarbeitung von dazu stimmigen Formen einer externen Effizienzkontrolle zur verpflichtenden Entwicklungsaufgabe gemacht.

***Im dritten Teil unserer Expertise kommen wir zu folgender Einschätzung:***

**Die öffentliche Schule bedarf einer konsequenten strukturellen Weiterentwicklung. Die erfolgt heute schon zumindestens teilweise - im Rahmen der gesetzlich garantierten erweiterten Selbständigkeit der Einzelschule - unter der Leitidee "unternehmerischer Selbständigkeit". Innerhalb der Schule eröffnen sich damit für Absolventen effiziente Möglichkeiten des "Organisationslernens" für eine künftige selbständige Tätigkeit.**

***Dazu unsere abschließenden Thesen 5 und 6.***

**These 5:**

**Die öffentliche Schule muß sich zunehmend selbst um Akzeptanz ihrer Arbeit in der Öffentlichkeit mühen, d.h. sie muß "unternehmerisch" handeln.**

**Das Idealbild:**

Die öffentliche Schule scheint - in einem sich rasch verändernden Staatsverständnis - ihre Legitimation nicht mehr schon dadurch zu finden, daß sie eine Einrichtung des Staates ist. Die Schule muß sich zunehmend selbst um Akzeptanz ihrer Arbeit in der Öffentlichkeit mühen. Insofern werden der öffentlichen Schule - allerdings schulstufenspezifisch in unterschiedlicher Form - selbst politisches und "unternehmerisches" Handeln - markt- und budgetbezogen, eigeninitiativ und - verantwortlich - abverlangt. Nach unserer Überzeugung kommt hierin eine bisher vernachlässigte Funktion der öffentlichen Schule und des Lernens insgesamt zur Geltung: Die Form der Selbstdarstellung zur Erlangung von Legitimation, Reputation, Anerkennung und Akzeptanz - von "Öffentlichkeit".

**Das Schattenbild:**

Zum Idealbild einer in diesem Sinne "öffentlichen" Schule fallen einem viele Schattenbilder aus der Geschichte des öffentlichen Schulwesens ein:

- Zeiten, in denen sich die Schule weitgehend als "Staatsschule" verstand bzw. zu verstehen hatte;
- Regelungen, die darauf hinausliefen, Schulen als "totale Organisation" von der Öffentlichkeit ab- und auszugrenzen: Eltern hatten lange Zeit z.B. in Schule "wenig verloren", Schule andererseits hatte nur wenige Möglichkeiten, Eltern - bei Bedarf - zur Mitarbeit "heranzuziehen".
- Fehlende Wahlmöglichkeiten zwischen Schulen, fehlender Wettstreit unter Schulen um das bessere, das effizientere und zugleich preiswertere" pädagogische Konzept der Selbständigkeitsförderung.

Schatten werfen aber auch aktuelle Mißverständnisse über die geforderte strukturelle Weiterentwicklung der Schule: Schule wird vorrangig als kundenorientierte, Kundenbedürfnisse befriedigende "Dienstleistungsorganisation" propagiert. Und diese Erwartung wird nicht zuletzt an jene Schulen gestellt, die Jugendliche ins Berufsleben entlassen. Berufliche Schulen erkennen darin eine neue Variante der Auseinandersetzung über berufliche Bildung und Ausbildung, über Bildung und Qualifizierung.

Die öffentliche Schule ist etwas anderes als ein Wirtschaftsbetrieb, auch als ein Dienstleistungsbetrieb. Und dies gilt, auch wenn sie vielfach Formen einer sogenannten "Produktionsschule" oder eines Servicebetriebes annimmt.

### **Das Zukunftsbild:**

Die Zukunft der öffentlichen Schule liegt in der konsequenten Ausprägung dessen, was sie von ihrem Bildungs- und Erziehungsauftrag und von ihrem gewachsenen Selbstverständnis her ist: eine "professionelle Organisation", in deren Zentrum Lern- und Entwicklungsprozesse stehen, und deren wichtigstes Gestaltungsprinzip die professionelle Freiheit der Mitglieder ist (nach Bos und Glasl). In den neueren Schulgesetzen der Länder finden sich - zusätzlich zur Forderung nach "Öffnung der Schule zum Umfeld", nach einer "assoziativen Vernetzung der Schule mit ihrem Umfeld" - unter dem Stichwort einer sich dezentral selbst steuernden Schule u.a. folgende erweiterte Steuerungselemente eines "unternehmerischen Handelns":

- Budgetrecht
- Teilhabe am Rechtsverkehr
- Personalentwicklung
- Selbstverwaltung
- Pädagogische Gestaltung.

Greifen werden sie allerdings nur, wenn schulübergreifend öffentlichkeitswirksam- der Wettstreit über die besseren pädagogischen Konzepte zur Förderung von Selbständigkeit organisiert wird.

### **These 6:**

**Die öffentliche Schule benötigt - zur Weiterentwicklung als professionelle Organisation - mehr denn je die Förderung der Professionalität ihrer Mitglieder, nicht zuletzt der Schulleitung**

### **Das Idealbild:**

Das Idealbild wäre eine Schule, die das ihr zugewachsene erweiterte unternehmerische Handeln nutzt, um sich in ihrem "Kerngeschäft", in Lern- und Entwicklungsprozessen, in Bildungs- und Qualifizierungsprozessen qualitativ zu verbessern und dafür auch öffentliche Akzeptanz - im Wettstreit mit anderen Schulen und "Anbietern" - erlangen kann.

Dies wird nur möglich sein,

- wenn die Professionalität der Pädagogen verbessert und ihre professionelle Freiheit als wichtigstes Gestaltungsprinzip gestärkt wird;
- wenn die interne Organisation (verstanden als "Organisation von Beziehungen") und hier insbesondere die organisierende Leitung sich radikal den Anforderungen des "Kerngeschäftes" anpaßt, wenn auf Macht verzichtet und in selbstorganisierten Prozessen auch verantwortlich und konsequent "geführt" wird;
- wenn die Arbeitsorganisation der Schule jeweils - unorthodox und flexibel - von den Anforderungen des Kerngeschäftes her gestaltet wird.

In einer solchen Schule würden die Absolventen glaubwürdig und konkret "unternehmerische Selbständigkeit" erfahren.

### **Das Schattenbild:**

Nicht nur die bürokratisch verwaltete oder die parteipolitisch mißbrauchte Schule sind Schattenbilder dieser Vision, sondern auch jene allzu verständlichen Bemühungen, Schule den Anforderungen der Zeit gemäß umzuorganisieren. Problematisch sind solche Bemühungen immer dann, wenn sie der Schule neue Aufgaben (auch im Sinne unternehmerischen Handelns) zuordnen, ohne ihr auch zugleich die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung zu stellen. In nicht wenigen Schulen führt diese Belastung zur permanenten Überforderung der Pädagogen und zu einer zeitlichen und personellen Auszehrung des Einsatzes der Schule in ihrem Kerngeschäft. Der Zuwachs an didaktisch-methodischer Professionalität, vielfach sogar zu einem Verlust der vorhandenen Kompetenz, wenn diese nicht ständig weiterentwickelt werden kann. Schulen und Lehrer sollten "bei ihrem Leisten" bleiben können.

### **Das Zukunftsbild:**

Eine verstärkte, institutionell abgesicherte Förderung unternehmerischer Selbständigkeit in der öffentlichen Schule beginnt mit Sicherheit dort, wo alle Beteiligten, Schüler wie Lehrer, Schulleitung wie die weitere Schulöffentlichkeit Schule selbst als Ort von vielfältigen "Unternehmungen" (im Kerngeschäft) erleben; wo es sich auszahlt, wenn man "etwas unternimmt", wenn man "Risiko fährt" und "Verantwortung mitträgt". Ohne veränderte Führungskultur und Personalentwicklung wird diese Wende im öffentlichen Schulwesen nicht erreichbar werden. Vieles muß abgebaut und verlernt werden; und was gesetzlich-politisch auf den Weg gebracht wird, muß greifen können. Wahrscheinlich wächst diese veränderte Qualität schulischer Arbeit langfristig nur in einer Kultur von Konkurrenz zwischen Schulen - einer Konkurrenz über das bessere, effizientere und zugleich kostengünstigere Bildungsangebot. Dies aber wäre schulintern ein professionelles Gegensteuern gegen jenen gesellschaftlichen Trend, den Frau Prof. Dr. Noelle-Neumann heute erkennen will: den Trend zur staatlich garantierten Freiheit im Sinne einer möglichst großen Gleichheit aller.

### **Ein erstes Zwischenergebnis**

#### ***Ist die Schule die gesuchte Kooperationspartnerin in Sachen Selbständigkeit?***

Unsere Frage kann aufgrund der Expertise differenziert beantwortet werden:

- "Im Prinzip, idealiter: Ja"- Von ihrem Bildungs- und Erziehungsauftrag her ist die Schule zur Förderung der Selbständigkeit der Lernenden verpflichtet. Sie ist auch rechtlich so verfaßt, daß sie dieser Verpflichtung nachkommen kann. In dem Maße, in dem die Einzelschule ihre erweiterte Selbständigkeit wahrzunehmen lernt, wird die Schule eine ernstzunehmende Kooperationspartnerin.
- "Realiter", aufgrund der tatsächlichen Verfaßtheit vieler Schulen und des vielfach fehlenden Wettstreits unter Schulen hinsichtlich der Qualität ihrer pädagogischen Arbeit: der Förderung von Selbständigkeit, besteht ein andauernder struktureller Weiterentwicklungsbedarf - hin zu dem, was Schule sein soll: eine professionelle Organisation für Lern- und Entwicklungs-, Bildungs- und Qualifizierungsprozesse.-

- Die Politik sollte alles tun, den weiteren Professionalisierungsprozeß der Schulen und schulischen Mitglieder zu fördern. Die Wirtschaft sollte in den Schulen diesen "anderen", unverzichtbaren, weil kompetenten Kooperationspartner suchen, und - im eigenen Interesse - alles unterlassen, die Differenz zu ihrer eigenen Aufgabe und Sinnbestimmung wegzuwischen und Schulen "unter Wert" zu benutzen.

## II. Was kann Schule zur Förderung von Selbständigkeit beitragen?"

### Inhaltliche Bausteine einer schulischen "Lernkultur zu mehr Selbständigkeit"

Nachdem wir in einem ersten Schritt die Rolle der Schule hinsichtlich der Förderung von Selbständigkeit zu klären versuchten, möchten wir in einem zweiten Schritt - an zwei Beispielen aus unserer Entwicklungsarbeit in Hessen - den Beitrag der Schule inhaltlich näher beschreiben.

1. Ein **fundamentaler Baustein** in einer konsequenten schulischen "Lernkultur zu mehr Selbständigkeit" muß der **Förderung selbständigen Lernens** gelten.
  - Schulisches Lernen verläuft, bis in die Oberstufe und trotz aller Reformansätze, immer noch weitgehend in Abhängigkeit vom Stoff, vom Lehrer, vom Stundenplan ...
  - Nur durch bewußtes, d.h. verordnetes Gegensteuern wird sich hier grundsätzlich etwas verändern.
2. Ein **zweiter Baustein** besteht in der konsequenten Qualifizierung der Absolventen auf folgende vier - ihnen abverlangte bzw. für sie relevante - **gesellschaftliche Formen von Selbständigkeit**:
  - a) Selbständigkeit in der eigenen alltäglichen Lebensführung
  - b) Selbständigkeit des mündigen, mitverantwortlichen Bürgers
  - c) Selbständiges Denken und Handeln als fachkompetenter Mitarbeiter im "fremden Unternehmen"
  - d) Selbständige unternehmerische Tätigkeit
  - Schule hat ein Qualifizierungsdefizit; dies wird nicht zuletzt dort offenkundig, wo - wie bei den beruflichen Schulen - berufliche Qualifizierung im Mittelpunkt steht.
  - In diesen vier Formen von Selbständigkeit wird die umfassende Bildungs- und Qualifizierungsaufgabe von Schule - im Blick auf die Lebenswelt des Heranwachsenden, seine gesellschaftliche Rolle und seine eigene berufliche Biographie umgesetzt.
3. Ein **dritter Baustein** zielt auf Kompetenzen, die **die Persönlichkeitsprofile in den ausgewählten Selbständigkeitsformen** auszeichnen. Konsequente Persönlichkeitsförderung wird damit zur erklärten inhaltlichen Aufgabe von Schule. Dies verlangt ein anderes unterrichtliches Setting.

- Persönlichkeitsentwicklung wird in Schule weitgehend "nebenher", gleichsam auf dem Rücken der fachlichen Arbeit bzw. in einem diffusen Bereich von Erziehung im engeren Sinne "erledigt".
- Schule hat in einem ihrer zentralen Aufgabenfelder einen gravierenden Nachholbedarf gegenüber außerschulischen Bildungsbereichen. Für die Lehrerseite scheint dies inzwischen erkannt, die Schüler - deren Entwicklung eigentlich im Mittelpunkt der schulischen Bemühungen sein sollen - bleiben weiterhin "unbedacht".

### **Beispiele der Umsetzung**

1. Auf- und Ausbau einer "Lernkultur zu mehr Selbständigkeit" in der Teilzeitberufsschule
2. Profilierung des studienqualifizierenden **Bildungsgangs der Oberstufe** unter der Leitidee verstärkter Selbständigkeit.

In beiden Bildungsgängen werden die Absolventen unmittelbar auf eine Tätigkeit "danach" vorbereitet: auf Beruf und/oder Studium. Und beide Bildungsgänge erhalten nach unserer Einschätzung durch die Ausrichtung an einem Leitmotiv selbständiger Tätigkeit ein Stück konkrete, zukunftsorientierte Profilierung zurück.

## Zur Praxis von Existenzgründungen

*Thomas Köbberling, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Hessen (RKW)*

Das RKW ist flächendeckend in ganz Deutschland vertreten. Es ist dezentral organisiert, d.h. jedes Bundesland hat ein eigenständiges RKW. Das RKW Hessen unterstützt bestehende Firmen bei der Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen. Neben der Hilfe von bestehenden Firmen bietet das RKW in Hessen eine zentrale Anlaufstelle für Existenzgründer.

Neben meiner Tätigkeit für das RKW unterrichte ich zur Zeit an der Fachhochschule Fulda das Thema "Existenzgründung". Dabei versuche ich, den Studenten die Praxis der Existenzgründung näher zu bringen. D.h. die Vorlesung wird von erfolgreichen Existenzgründern, Jungunternehmern und Bankmitarbeitern begleitet. Eine zweite Vorlesungsreihe beinhaltet einen Werkzeugkoffer, d.h. ich erarbeite mit den Studenten Grundthemen wie Moderationstechniken, Projektmanagement, Rhetorik, Zeitmanagement u.a. Gleichzeitig biete ich ein sog. "Ideenforum" an: Die Idee zur Existenzgründung ist bei vielen noch gar nicht vorhanden; sie wissen nicht, wo ihre Stärken und Schwächen sind. Sie sollen Trends ermitteln, den Markt für ihre Ideen prüfen.

Ähnliche Beispiele gibt es in Hamburg und Stuttgart. Das RKW-Hessen hat in den letzten drei Jahren etwa 500-600 Existenzgründungsberatungen durchgeführt. Unternehmensberater erarbeiten mit den Existenzgründern vollständige Konzepte. Einen Teil dieser Konzepte, hier sind es 153, zeigt, in welcher Branche sich diese Existenzgründer selbständig gemacht haben und welche Schulbildung die Basis bildet. Diese Stichprobe zeigt, daß von den 153 Existenzgründern etwa ein Drittel eine Hochschulbildung als Grundlage für ihre Existenz als Vorbildung haben. Die Branchen-Analyse zeigt: Im Bereich Maschinenbau sind es sechs Existenzgründungen. D.h. wirklich produzierende Unternehmen werden z.Z. kaum noch gegründet. Der Schwerpunkt liegt im Bereich Dienstleistung. Auch das Handwerk ist in der Stichprobe wenig vertreten, während Handel und Gastgewerbe Zuwachszahlen aufweisen. Als Beispiel für den Maschinenbau ist die Herstellung von Bäckereimaschinen zu nennen. Im Handwerksbereich sind es Tischlereibetriebe, im Handel sind es viele Geschenkartikelläden, die neu gegründet werden. Im Gastgewerbe ist die Übernahme von Gaststätten die Gründungsidee. Banken übernehmen im Gastgewerbe häufig keine Finanzierung, weil die Fluktuation zu groß ist. Im EDV-Multimedia-Bereich beschäftigen sich viele Gründungen mit dem Thema Internet. In Verlag und Druck ist es z.B. ein Existenzgründer, der afrikanische Bücher verlegen möchte. Der Beratungsbereich reicht von Ernährungsberatern bis hin zur Vielzahl von Unternehmensberatern, die sich wie in vielen anderen Bereichen, aus der Not heraus selbständig machen. Mit sonstigen Dienstleistern ist hier u.a. der Gesundheitsbereich gemeint, d.h. Existenzgründungen bieten außerhalb der Krankenkassen Gesundheitsleistungen und alternative Heilmethoden an.

Existenzgründung läßt sich in 3 Phasen gliedern:

Die Phase 1 ist der Bereich der Informationsbeschaffung, die Vorfeldberatung, d.h. da sollte der Existenzgründer seine Umgebung prüfen, sollte versuchen, die ersten groben Zahlen zu

ermitteln. Die Praxis sieht so aus, daß diese Phase 1 der Informationsbeschaffung in der Vorfeldberatung viel zu kurz gerät.

Die Phase zwei ist die Feinplanung, d.h. hier ist der Existenzgründer gefordert, ein tatsächliches Gründungskonzept aufzubauen. Der Existenzgründer sollte immer ein Gründungskonzept aufbauen, sowohl wenn er mit Banken verhandelt als auch bei den Kleinexistenzen ohne Bankenfinanzierung. D.h. er wird viel sicherer, wenn er sich selbst mit seinen Gründungsideen ausführlich beschäftigt - von der Idee bis hin zur Wirtschaftlichkeitsberechnung.

Die Phase drei ist die tatsächliche Gründungsphase, wo er sich durch die vielen Formalitäten in Deutschland hindurchmanövrieren muß, um eine Existenz aufzubauen.

Was zeichnet einen Existenzgründer aus? Welche Faktoren sind für einen Existenzgründer wichtig:

Das erste ist das soziale Umfeld. Hier ist gemeint, daß die Familie, die Angehörigen, die Umgebung für den Existenzgründer entsprechend vorhanden ist, daß er Rückendeckung hat, daß alle mitspielen. Entscheidend ist eine geeignete Geschäftsidee. Als Beispiel für eine neue Idee: Existenzgründer wollen aus kleingehäckseltem Stroh und dem entsprechenden Leim Bauplatten produzieren. Sie wollen den großen Firmen wie Knauf und Rigips Konkurrenz machen. Das Problem bei dieser Gründung ist, daß sie Maschinen für ca. 40 Mio. DM benötigen. Sie würden gleichzeitig 100 Arbeitsplätze schaffen. Es fehlt zur Zeit eine entsprechende Marktuntersuchung. Viele Existenzgründer vergessen mit ihrer Geschäftsidee den Markt zu prüfen. Beispiel: Ein Ehepaar hat in einer Wohnsiedlung einen Geschenkartikelladen eröffnet und bei der Firma Schäfer-Shop, ein Versandhandel auch für Endverbraucher, Geschenkartikel eingekauft. Das Ehepaar hofft, von einem 10 %igen Aufschlag leben zu können. Neben der Markteinschätzung ist eine Bewertung der Konkurrenz wichtig. Viele meinen, etwas Neues entwickelt zu haben und eine neue Dienstleistung anbieten zu können. Aber bei der Flut von Existenzgründern muß er damit rechnen, daß sehr schnell weitere Konkurrenten mit der gleichen Idee oder ähnlich gelagerten Ideen auf den Markt kommen. Wie das Beispiel Internet zeigt: Im Moment stürzen sich fast alle, die EDV schreiben können, auf den Bereich Internet.

Der Standort ist für viele Branchen entscheidend. Eine Karte kann helfen, sein Einzugsgebiet zu ermitteln. Dann der Bereich Geschäftsverbindungen, Partnerschaften, Rechtsform. Viele bauen eine Existenz nicht alleine, sondern zu zweit oder zu dritt auf und vergessen, Verträge abzuschließen. Dort ist das Chaos schon vorauszusehen, z.B. wenn jemand aussteigen, mehr Gewinn haben oder mehr für das Unternehmen arbeiten möchte.

Zukunftsaussichten: Bei vielen Gründungskonzepten fehlt dieser Punkt. Die Marktentwicklung in den nächsten drei bis fünf Jahren sollte betrachtet werden.

Marketingbereich: Wir werden überschüttet von Werbeprospekten und Flyern. Die Existenzgründer müssen sich mit dem Bereich Marketing/Werbung neue Wege überlegen.

Der Kapitalbedarf, die Finanzierung: Wir werden zu diesen Themen in den nachfolgenden Referaten noch mehr hören. Viele Existenzgründer gehen viel zu früh zu den Banken. Existenzgründer sollten sich erst umfassend informieren, ein vollständiges Konzept aufbauen und dann mit den Banken verhandeln. Zu den Bankgesprächen sollte der Gründer eine weitere Person, z.B. Unternehmensberater, mitnehmen.

Wirtschaftlichkeitsberechnung: Viele Existenzgründer beherrschen eine Berechnung der Wirtschaftlichkeit nicht. Sie können ihre Dienstleistungsstunden nicht kalkulieren. Viele beherrschen die einfachsten Grundrechenarten nicht, um aufbauend auf den Kosten eine Kalkulation durchzuführen. Ein Existenzgründer kann 40 oder 50 % seiner Zeit im Dienstleistungsbereich verkaufen. Die andere Zeit muß er für Eigenorganisation, für Akquise, für Werbung, für kaufmännische Dinge zur Verfügung haben.

Der Existenzgründer sollte mit seiner Geschäftsidee eine direkte Verbindung zu seinen Kenntnissen und Fähigkeiten haben. Leider ist das nicht immer der Fall. Viele Existenzgründer wollen sich eine Selbständigkeit aufbauen und haben viel zu wenig Wissen über das Gebiet, in dem sie sich selbständig machen wollen. Der Existenzgründer sollte entsprechende Ausbildungen durchlaufen haben, damit er in seiner Branche erfolgreich ist.

Das allgemeine Gründungswissen im Steuerrecht, zu den finanziellen Fördermöglichkeiten, zu den Rechtsformen und Versicherungen, zu den Formalien sollte jeder Existenzgründer vorweisen können.

"Verhaltensbezogene Fähigkeiten und Kenntnisse" von der Kommunikation bis zur Teamfähigkeit sollte ein Existenzgründer beherrschen. Diese Faktoren werden nicht nur von Existenzgründern, sondern zunehmend von den Firmen erwartet. Die verhaltensbezogenen Fähigkeiten sind einmal abhängig von den Persönlichkeitsstrukturen und von der Veranlagung der einzelnen Personen. Gleichzeitig sind es eine Vielzahl von verhaltensbezogenen Fähigkeiten, die ein Gründer erlernen kann. Ein Existenzgründer wird durch seine Umgebung, seine Aufgabenstellung, durch seine Rolle beeinflusst.

Ich denke - vielleicht jetzt zum Schluß noch ein paar Sätze -, daß eben die Existenzgründer lernen müssen, daß der Markt für Existenzgründer viel schnelllebiger wird. D.h. was ein Existenzgründer heute macht, muß in fünf Jahren in der Form nicht mehr gültig sein. D.h. sie müssen lernen, sich auf die Umgebung neu einzustellen. Gleichzeitig müssen sie lernen, sich von einer vollständigen Versorgung zu lösen. Wir müssen alle den jungen Menschen Wissen vermitteln, wie sie sich selbst immer wieder Neues erarbeiten. Aber eines ist wichtig: nicht jeder kann und will ein Existenzgründer werden.

Vielen Dank.

## Zur Praxis von Existenzgründungen

*Gerhard Schwartz, Stadtparkasse Düsseldorf*

Mein Name ist Gerhard Schwartz. Ich bin bei der Stadtparkasse Düsseldorf zuständig für Existenzgründungsfinanzierungen und in diesem Metier seit ungefähr zehn Jahren tätig. Würde ich Ihnen heute dem Themenkreis entsprechend ein Referat halten über die Praxis von Existenzgründungen, dann könnten wir den Tag etwas verlängern. Mir ist es in der Vorbereitung schwergefallen, eine Konzentration auf Ihre Interessenssphäre auszurichten, weil auch da die Themenbandbreite eine gewisse Unendlichkeit hat.

Existenzgründung ist ein kausales Thema mit zunehmender Bedeutung. Rd. 8 Mio. Menschen in der Bundesrepublik Deutschland haben keine Beschäftigung. Hieraus resultiert ein gigantisches Potential an Existenzgründern. Es gibt auch viele Hochschulabsolventen, oder Menschen, die aus dem Handwerk oder dem Dienstleistungsbereich in eine selbständige Tätigkeit gehen wollen. Die Stadtparkasse Düsseldorf ist in Düsseldorf Marktführer im Bereich Existenzgründungen. Die Sparkassen finanzieren zusammen mit den Genossenschaftsbanken rd. 90 % der Existenzgründungsvorhaben, die in der Bundesrepublik Deutschland stattfinden und mit öffentlichen Finanzierungshilfen abgewickelt werden. Die restlichen 10 % werden von allen anderen Banken abgedeckt. Hieraus erkennen Sie, daß die Schwerpunkte der Tätigkeiten in Sparkassen am Mittelstand orientiert sind und demzufolge Existenzgründungsfinanzierungen dort schwerpunktmäßig angesiedelt sind. 80 % der heute gegründeten Unternehmungen werden in den nächsten 5-8 Jahren wieder vom Markt verschwinden - mit Pleiten, mit einem blauen Auge oder ganz einfach still und heimlich. Eine nüchterne Erkenntnis, die durch Zahlen der Kammern belegt werden. Wir sehen unsere Aufgabe darin, unseren Existenzgründern eine bessere Chance einzuräumen, um nicht zu diesen 80 % zu gehören. In internen Statistiken haben wir in etwa eine Fluktuation von 15 %. Das bedeutet, daß es eine absolute Sicherheit für Existenzgründer nicht gibt. Es gehört eine ganze Menge Mut dazu, den Weg in die Selbständigkeit einzuschlagen.

Häufige Ursache für Insolvenzen sind u.a.:

- ungenügende Unternehmensplanung,
  - kaufmännische Defizite in der Unternehmensführung,
  - Fehleinschätzungen von Märkten,
  - familiäre und/oder gesundheitliche Probleme der Selbständigen durch die erheblichen Belastungen nach der Gründung (der 8-Stunden-Tag ist beendet, der 16-Stunden-Tag lebt),
  - ungenügende Eigenmittelausstattung,
  - betriebswirtschaftlich falsche Finanzierungen,
  - falsche Liquiditätsplanungen
- überwiegend also Defizite im kaufmännischen Bereich.

Meine Damen und Herren, eine nüchterne Erkenntnis ist die: Eine Unternehmensgründung scheitert selten an der fehlenden fachlichen Qualifikation, wenn das Gründungsvorhaben realisiert wurde. Sie scheitert in der Regel an der kaufmännischen Qualifikation bzw. an kaufmännischen Defiziten. Ausnahmen bestätigen hier die Regel.

Zur Beurteilung der Bank, inwieweit sie einem Gründungskonzept und einem Existenzgründer näherzutreten kann, ist die Vorlage eines Gründungskonzeptes in unserem Hause erforderlich. Ohne Vorlage eines Gründungskonzeptes können wir keine Gespräche mit Existenzgründern führen. Das klingt möglicherweise etwas bürokratisch und hart, aber es hat seinen berechtigten Hintergrund. Die Auseinandersetzung mit einem Gründungsvorhaben in konzeptioneller Form ist die erste und solideste Basis, um eine Selbständigkeit vorzubereiten und langfristig tragfähig auf erfolgreiche Füße zu stellen. Umfang und Aufbau eines Gründungskonzeptes sind natürlich abhängig von der Gründungsart und sollten dem Vorhaben entsprechend gestaltet sein.

Ich darf hier einen kleinen Exkurs machen: Wir haben in Düsseldorf rd. 3.000 Gastronomiebetriebe. Das fängt an bei dem kleinen Bistro an der Ecke und hört auf in der Erlebnisgastronomie mit einem Umsatz von 2 oder 3 Mio DM im Jahr. Die Fluktuation im Gastronomiebereich bei 3.000 Betrieben beträgt in der Spitze pro Jahr rund 1.400. Das bedeutet möglicherweise 1.400 gescheiterte Existenzen in diesem Bereich. Sie können daraus erkennen, welchen Verantwortungskomplex Banken mit der Finanzierung von Existenzgründungen übernehmen. Die falsche Entscheidung ist relativ einfach zu treffen: sowohl wenn man "ja" sagt und die Finanzierung übernimmt, als auch wenn man "nein" sagt und möglicherweise ein gutes Konzept nicht realisiert werden kann.

Erfahrungsgemäß kommen folgende Gründungsarten bei Existenzgründungen in Betracht:

1. Die Neugründung von Betrieben - zur Zeit ein Boom im Bereich der medialen Gründungen, d.h. im Dienstleistungsbereich; hier am Standort Düsseldorf zudem noch in der Filmwirtschaft, in der Werbebranche - also alles, was dem Dienstleistungsbereich zuzuordnen ist. Wir haben ungefähr eine quotale Aufteilung - ich darf sie jetzt einmal in vier Blöcken vornehmen - von 30 % im Handwerk, 30 % im Dienstleistungsbereich, ungefähr 20 % in den freien Berufen und 20 % bei sonstigen Existenzgründungen. Dazu gehört alles, was z.B. industriell orientiert ist. Technologieorientierte Gründungen sind hier in Düsseldorf äußerst rar. In der Aachener Region hingegen gibt es hervorragende Hochschulen, die den Markt mit gründungswilligen Damen und Herren beleben; hier finden permanent Existenzgründungen in technologieorientierten Bereichen statt.
2. Eine weitere Gründungsart nach den Neugründungen ist die Betriebsübernahme, die eine zunehmende Bedeutung erfahren wird. Es stehen in der Bundesrepublik Deutschland rd. 200.000 Betriebsnachfolgeregelungen in den nächsten drei bis vier Jahren an. Wenn Sie sich einmal überlegen, wie viele Beschäftigte in diesen Betrieben tätig sind - wenn die Annahme zutrifft, daß ein Betrieb durchschnittlich 5 Arbeitskräfte beschäftigt - bedeutet dies 1 Mio. Arbeitsplätze, die davon berührt sind. Eine gigantische Zahl - hypothetisch, aber mit Sicherheit trifft sie irgendwo den Kern der Wahrheit.
3. Eine weitere Form der Existenzgründung ist die Übernahme von tätigen Beteiligungen an bestehenden Unternehmen. Eine Existenzgründungsform, die durchaus Sinn macht, dann, wenn Menschen ihren Schritt in die Selbständigkeit mit dem Prozeß des Lernens verbinden wollen und in bestehende Unternehmenshierarchien eintreten. Letztendlich können die Risiken einer Existenzgründung durch diese Form durchaus minimiert werden.

4. Ein weiteres, zur Zeit sehr attraktives Gründungsangebot liegt im Bereich des Franchisings. Jedoch hier, meine Damen und Herren, muß ich den Finger heben und warnen: Ungefähr 600 Franchising-Konzepte sind derzeit in Deutschland im Umlauf mit zunehmender Tendenz. Leider gibt es darunter eine ganze Menge schwarzer Schafe. Denn Franchisegeber, die den Franchisenehmern die Existenzgrundlage durch vertragliche Gestaltung anbieten, können möglicherweise auch wirtschaftliche Eigeninteressen in einem übermäßigen Anteil versuchen am Markt zu plazieren. Das bedeutet letztendlich nichts anderes, daß dies eine Form von Absatzpolitik ist. Es geht um Produkte oder auch Dienstleistungen, die vermarktet werden sollen, wo andere eine Franchisinggebühr bezahlen müssen, so daß letztendlich der unternehmerische Geldbeutel des Franchisegebers wächst und die unternehmerischen Risiken verlagert werden auf den Franchisenehmer. Deswegen muß man derartige Konzepte sehr sehr sorgfältig prüfen.

Die Gründungsplanung, meine Damen und Herren, sollten Existenzgründer zeitlich in der Abfolge - wie dies mein Vorredner auch schon erwähnte - sehr sorgfältig angehen und sich einen detaillierten Plan machen, wann welche Schritte einzuleiten sind. Auch ich kann Ihnen bestätigen, daß der Anteil der Existenzgründungswilligen, der in der Phase bereits ein Bankgespräch sucht, in der die Konzeption noch gar nicht ausgereift, relativ hoch ist. Die Kontaktaufnahme zur Bank sollte jedoch erst dann erfolgen, wenn das Konzept und der Kapitalbedarf feststehen.

Ich möchte über die Finanzierungsarten eigentlich nicht allzu viele Worte verlieren. Hier gibt es Bankkredite; es gibt öffentliche Finanzierungsinstrumente; es gibt Finanzierungsformen und -angebote von Banken und Beteiligungskapital für Existenzgründer. Die Finanzierung sollte geprägt sein von der nüchternen Erkenntnis: je höher der Eigenkapitalanteil an der Finanzierung ist, desto solider ist die Gründungsfinanzierung. Ich möchte Ihnen hier nur einen Kerngrundsatz darlegen, weil die Finanzierung von Existenzgründungsvorhaben letztendlich genauso individuell ist wie das Gründungsvorhaben der Gründer. Das bedeutet, daß man sich jedes Gründungsvorhaben präzise anschauen und danach die Finanzierungsberatung ausrichten muß. Ein Grundsatz sollte jedoch sein, daß mindestens 15 % des Anlagevermögens über Eigenkapital aufgebracht wird. Dies entspricht meiner persönlichen Überzeugung und weicht vielleicht etwas von den Grundsätzen bankmäßiger Finanzierungsrichtlinien ab: 85 % des Anlagevermögens sollte über langfristige, möglichst öffentliche Darlehen, finanziert werden.

Häufig machen Existenzgründer den Fehler, ihr Eigenkapital ausschließlich zur Finanzierung von Anlagevermögen einzusetzen. Dies ist m.E. in vielen Fällen ein tödlicher Fehler. Würde der Existenzgründer sich sein Eigenkapital als Ressource halten, nämlich zur Deckung des Liquiditätsbedarfes in der Gründungsphase, hätte er mit Sicherheit weniger Probleme, weil er nicht auf kurzfristige teure Bankkredite zurückgreifen muß oder irgendwann an die Grenzen seiner Kreditlinien trifft. Die Folge kann sein, nicht mangels Rentabilität, nicht mangels Erfolg, sondern mangels Liquidität den Konkursantrag stellen zu müssen. Dies ist häufig eine bedauerliche Entwicklung bei Gründungsvorhaben, die nicht mit dem Rat anderer zustande gekommen sind, unter Umständen auch nicht mit Einschaltung der Bank. Das kann man nämlich ganz einfach daran erkennen, daß diese Gründer in der Regel das Anlagevermögen vor den Finanzierungsgesprächen mit der Bank selbst über Eigenkapital finanziert haben.

Meine Damen und Herren, zur Vorlage eines Gründungskonzeptes empfehlen wir Existenzgründern Vorhabenbeschreibungen vorzulegen, die Aussagen zum Inhalt, zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit sowie zur Person des Existenzgründers beinhalten. Wie man dieses Konzept auch immer nennen will: Gründungsplan, Vorhabenbeschreibung oder Geschäftsplan - es sollte folgende Inhalte haben:

- eine allgemeinverständliche Beschreibung der Gründungsidee, des Firmenzweckes und der vorgegebenen und vorgesehenen Geschäftsbereiche und
- die Motive zur angestrebten Firmengründung und Selbständigkeit.

Meine Damen und Herren, da möchte ich einen kleinen Exkurs wagen. Hier in Deutschland hört man häufig als Motiv: Es macht mir Spaß, selbständig zu sein, ich möchte gerne den Weg gehen, um unabhängig zu werden. Kaum einer sagt: Ich möchte Cash machen. Das, was über dem "großen Teich" eigentlich gang und gäbe ist, nämlich "to make money", ist eigentlich auch ein Motiv, das hier durchaus als originär angesehen werden kann. Das wirtschaftliche Motiv darf nicht vernachlässigt werden. Wenn z.B. einer 8.000 DM Kosten hat und 25 DM pro Stunde verdient, dann muß er 36 Stunden pro Tag arbeiten. Wie er das dann machen will, ist dann die Frage. Derartige Konzepte gibt es häufig.

Desweiteren gehören in ein Vorhabenskonzept

- die Beschreibung der Marktverhältnisse und der Konkurrenzsituation,
- die Erläuterungen zum vorgesehenen Standort und
- die geplante Rechtsform der Firma.

Viele machen bei der Rechtsform zu großen Aufwand. Das Einfachste ist eine Einzelfirma, jede andere Rechtsform kann man später immer noch entwickeln. Es ist grotesk und kommt sehr häufig vor - ich möchte fast sagen in 60-70 % der Existenzgründungsanfragen, die wir bekommen -, daß sofort die GmbH gegründet werden soll. Das kann tödlich sein; das GmbH-Gesetz ist streng. Es gibt den § 63 im GmbH-Gesetz, der verpflichtet den Existenzgründer unter Umständen den Konkursantrag als geschäftsführender Gesellschafter zu stellen, wenn Überschuldungssachverhalte vorhanden sind. Überschuldungen treten sehr häufig dann ein, wenn die Aufträge ausbleiben und die Kosten gewachsen sind. Das kann also sehr schnell gehen und theoretisch nach einem Jahr den Weg zum Konkursrichter eröffnen. Deswegen sollte man sich sehr sorgfältig überlegen, ob man nicht mit der einfachsten Möglichkeit, nämlich einer Einzelfirma, die Gründung realisiert.

Desweiteren ist für die Vorhabenbeschreibung

- die Einschätzung der wirtschaftlichen Erfolgsaussichten seitens des Gründers erforderlich. Er kann dies unterlegen durch eine Rentabilitätsplanung, einen Kosten- und Ertragsplan. Wir verlangen in der Regel für einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren einen derartigen Plan. Bei innovativen Existenzgründungen kann dies auch unter Umständen für einen längerer Zeitraum sein. Das hat für den Existenzgründer den ganz großen Vorteil, daß er sich Gedanken machen muß: Wieviel Umsatz muß ich denn machen, um meine Kosten überhaupt hereinzubekommen? Wenn erst einmal ein Konzept besteht, fällt es dem Gründer relativ einfach, dieses fortzuführen und weiterzuentwickeln, Defizite festzustellen, die Ursachen dafür zu analysieren und dementsprechende unternehmerische Entscheidungen zu tätigen, um das Unternehmen in die erfolgreiche Bahn zu lenken.

In die Vorhabenbeschreibung gehört auch

- der berufliche Lebenslauf mit den Erläuterungen zur fachlichen und kaufmännischen Qualifikation für das angestrebte Gründungsvorhaben.

Ich glaube, aus dieser Formulierung, meine Damen und Herren, können Sie bereits ableiten, was da gefordert ist. Der Fachbereich allein reicht nicht aus, um ein Gründungsvorhaben erfolgreich zu gestalten. Dazu gehört ein Background, eine Mindestinformationsmenge an kaufmännischem Wissen, das leider häufig fehlt. Wir legen sehr großen Wert darauf, daß im Vorfeld der Existenzgründung eine kaufmännische Qualifizierung stattgefunden hat.

Bezogen auf diese Tagung kann ich Ihnen an dieser Stelle als kleinen Exkurs eine sehr schöne Angelegenheit berichten, die wir im letzten Jahr mit der Kaufmännischen Schule III der Stadt Düsseldorf praktiziert haben. Die Kaufmännische Schule III hat eine Projektarbeit mit ihren Schülern gemacht. Jeweils Gruppen von fünf bis sechs Werbekaufleute hatten die Aufgabe, eine Existenzgründung als Werbekaufmann vorzubereiten. Wir von der Sparkasse wurden gebeten, aufgrund unserer täglichen Arbeit dieses Projekt mitzubeurteilen. Die drei Sieger wurden dann in unserem Hause vom Sparkassenvorstandsvorsitzenden geehrt. Es war eine spannende und interessante Angelegenheit. Ich sehe da eine Möglichkeit, wie man in den Schulen Schüler auf den Weg zur Selbständigkeit bringen kann und nicht ausschließlich der Weg in die abhängige Beschäftigung in den Vordergrund gestellt wird.

Meine Damen und Herren, ich möchte auch noch einmal ganz kurz - Herr Köbberling hat auch das eben schon zum Teil vorweggenommen - aus unserer Sicht definieren, mit welchen Fragen sich ein Existenzgründer eigentlich selbst zuerst einmal auseinandersetzen sollte, bevor er seine Entscheidung trifft. Da sind im wesentlichen drei Bereiche berührt. Zuerst einmal sollte ein Check im Bereich der persönlichen und fachlichen Anforderungen vorgenommen werden. Er sollte sich die Fragen stellen:

- Bin ich bei aller kaufmännischen Vorsicht risikobereit?
- Bin ich gegenüber neuen Ideen aufgeschlossen?
- Verfüge ich über Energie und Leistungskraft sowohl körperlich wie auch geistig?
- Bin ich mutig und entscheidungsfähig?
- Kann ich Rückschläge vertragen?
- Wie ist das Verhalten gegenüber anderen Menschen - Kontaktfreudigkeit, Kontaktfähigkeit, Überzeugungskraft, verkäuferisches Geschick?
- Kann ich Mitarbeiter und Partner motivieren?
- Kann ich Kritik hinnehmen?
- Steht meine Familie hinter der Geschäftsidee? Trägt sie eventuelle Rückschläge mit? Trägt sie finanziellen Einbußen mit?

Im Bereich der fachlichen Voraussetzungen und Branchenkenntnis sollte der Existenzgründer noch folgende Punkte berücksichtigen:

Er sollte die Branchengepflogenheiten, die existierenden Einkaufsquellen und Einkaufsgemeinschaften kennen. Er sollte über Marktentwicklung, Messen, Fachzeitschriften, d.h. Informationen verfügen. Er sollte sich grundlegend auskennen in Bereichen der Personal- und Arbeitskräftebeschaffung auf dem Personal- und Arbeitskräfte Markt. Grundlegende Kenntnisse

des Tarifvertragsrechtes, von Vergütungssystemen u.a. sollte er haben. Desweiteren soll er sich die Frage stellen, wie kenne ich mich in der Wettbewerbssituation aus? Habe ich eine Standortanalyse vorgenommen? Wie sind die Marktanteile verteilt? Welche Vertriebswege gibt es? Welche Zielgruppen muß ich mit meinem Marketing ansprechen? Und wie muß ich mein Sortiment zusammenstellen - wenn es in den Handelsbereich hineingeht?

Im Rahmen der kaufmännischen Qualifizierung sollte er sich folgende Fragen stellen: Kenne ich mich aus in den Bereichen Absatzmarketing, Produkt-, Preis- und Werbepolitik, Beschaffungsmarkt, Betriebsmittel, Waren- und Werkstoff, Buchführung und Rechnungswesen, Lagerhaltung, Wareneingang, Lagerung, Leistungserstellung, Versicherungen, Zahlungsverkehr, Banken, Steuern, Recht.

Meine Damen und Herren, wir sehen, welche umfassende Bereiche das Thema Existenzgründung umfaßt.

Zur Finanzierung von Existenzgründungen, ich sagte dies bereits, muß man nach meiner Erfahrung individuell vorgehen. Jedes Gründungskonzept ist anders. Ich habe in den 28 Jahren, in denen ich im Beruf bin, nicht zwei gleiche Konzepte erlebt. Das Spannende an der ganzen Sache ist darüber hinaus, daß man jeden Tag neue Konzepte kennenlernt mit neuen Ideen und völlig neuen Inhalten. Deswegen darf ich hier den Finanzierungsbereich vernachlässigen, denn er ist wirklich eine ganz individuelle Angelegenheit und damit möchte ich meinen Beitrag schließen und danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

## Zur Praxis von Existenzgründungen

*Stephan Rotthaus, GLS Gemeinschaftsbank Bochum*

Guten Tag, sehr geehrte Damen und Herren!

Ich bin meinen beiden Vorrednern sehr dankbar, daß sie deutlich gemacht haben, welche fachlichen Anforderungen auf Existenzgründer und Existenzgründerinnen zukommen. Gerade habe ich mich einmal umgeschaut und mich gefragt: Was geht jetzt in Ihnen, den Zuhörern, vor? Könnten Sie sich anhand der beschriebenen Anforderungen vorstellen, sich selbständig zu machen?

Ich möchte in meinem Beitrag allerdings - und insofern ergänzt sich das ganz glücklich - hauptsächlich auf andere Aspekte eingehen und am Anfang vor allem auf einen Punkt hinweisen: Es gibt einen "blinden Fleck" in der Wahrnehmung von Existenzgründungen. In der Regel stellt man sich den Existenzgründer, die Existenzgründerin als Einzelperson vor. Wenn Sie sich z.B. die Existenzgründungs-Broschüre des Landes Nordrhein-Westfalen anschauen, dann ist es immer die Einzelperson, worauf sämtliche Förderbedingungen, sämtliche Überlegungen zugeschnitten sind. Die Realität der Existenzgründungen ist zum Teil jedoch anders. Es gibt eine sehr große Anzahl von Existenzgründungen, die gemeinschaftlich stattfinden. So schließen sich im gewerblichen Bereich Menschen zusammen, z.B. in Form von Gesellschaften bürgerlichen Rechts. Es gibt aber auch Tausende von gemeinnützigen Vereinen, die aus Bürgerinitiative, aus Bürgerengagement entstehen. Hier in Nordrhein-Westfalen besteht z. B. der Paritätische Wohlfahrtsverband als Zusammenschluß von solchen gemeinnützigen Vereinen mit inzwischen 2.800 Mitgliedsorganisationen in Nordrhein-Westfalen. Hinter jedem dieser Vereine verbergen sich mal zwei, mal zwanzig, mal hunderte von Arbeitsplätzen. Die Initiative zu solchen Vorhaben geht manchmal - wenn man das so sagen will - von den "Kunden" aus, von Eltern, die einen Kindergarten gründen. Sie geht aber oft auch von denen aus, die hinterher im Rahmen dieser Initiativen arbeiten.

Die GLS Gemeinschaftsbank, bei der ich als Pressesprecher tätig bin, hat ihren Sitz in Bochum, ist bundesweit tätig und finanziert im Moment ungefähr 1.190 Projekte, die im weitesten Sinne mit solchen gemeinschaftlichen Existenzgründungen zu tun hatten. Die Gemeinschaftsbank arbeitet als Non-Profit-Bank. Sie arbeitet im Sinne der - man könnte sagen - ursprünglichen Genossenschaftsidee. Die Gemeinschaftsbank existiert inzwischen seit fast 25 Jahren. Sie hat derzeit 23.000 Mitglieder und Kunden und ein Geschäftsvolumen von insgesamt 330 Mio. DM, das von den Einlegern zur Verfügung gestellt wurden, teilweise zu geringen Zinsen mit der Auflage, damit bestimmte Projekte im ökologischen und sozialen Bereich zu fördern. Seit Gründung der Bank sind einige 10.000 solcher Projekte finanziert worden - insbesondere in den Bereichen "Ökologische Landwirtschaft" und "Freies Bildungswesen" - also freie Schulen, Waldorfschulen, Montessorischulen - wäre sicherlich die Entwicklung ohne diese Bank in den letzten zwei Jahrzehnten anders verlaufen. Ich möchte Ihnen zunächst aus unserer Arbeit drei Beispiele für solche gemeinschaftlichen Existenzgründungen nennen und dann im Hauptteil Anregungen geben aus der Praxis für die Pädagogik.

Ich habe bewußt Beispiele hier aus der Gegend ausgesucht. Ein erstes Beispiel aus dem Bereich "Landwirtschaft": Es gibt z. B. im Bergischen ein Tal, das inzwischen zu über 50 % ökologisch bewirtschaftet wird. Das sind sechs Demeter- und Bioland-Höfe, die im Laufe der letzten 20 Jahre entstanden sind. Diese Höfe sind ursprünglich konventionell bewirtschaftet worden von Familienbetrieben. Da war in der Regel auf diesen Höfen - relativ kleine Höfe von ca. 40 ha - eine Familie tätig, manchmal gab es noch einen Gesellen. Heute werden diese Höfe durch Betriebsgemeinschaften geführt, d.h. es gibt zwischen zwei und vier Familien pro Hof, die jetzt nicht nur Landwirtschaft, sondern auch Weiterverarbeitung machen. Sie machen die Vermarktung selbst und haben sogar soziale Initiativen aufs Land gebracht haben. Sie betreuen z.B. drogenabhängige Jugendliche, weil im Zusammenhang mit Landwirtschaft therapeutische Effekte auftreten. Da werden regenerative Energien entwickelt. Es wird also versucht, ganzheitlich Unternehmenskonzepte zu entwickeln, was dazu führt, daß auf diesen Höfen statt drei Personen heute zwischen 10 und 25 Personen pro Betriebsstätte Arbeitsplätze finden.

Ein zweites Beispiel aus Wuppertal: Wir sind angesprochen worden von Hebammen, die bisher in Krankenhäusern arbeiteten und sich gemeinsam selbständig machen wollten. Es waren insgesamt acht Frauen, die vor dem Problem standen: Wie organisiert man solch einen Gründungsprozeß? Wie wir das in der Regel in solchen Gesprächen tun, haben wir dazu angeraten zu überlegen: Wer sind letztlich die Nutznießer? Für wen mache ich diese Existenzgründung? Wo gibt es ein potientielles Umfeld für meine Initiative? In dem Fall waren es die zukünftigen Eltern - und unsere Empfehlung war, dieses Umfeld in die Gründung mit einzubeziehen. Die Gemeinschaftsbank bietet für die Einbeziehung eines solchen Unterstützerumfeldes eine ganze Reihe eigens entwickelter Finanzierungstechniken an, auf die ich jetzt nicht eingehen will. Grundidee ist eigentlich, die Kraft aus dem Umfeld zu holen, also Ressourcen aus dem Umfeld einzubeziehen und eben gemeinschaftlich solche Vorhaben durchzuführen.

Ein drittes Beispiel aus dem Schulbereich: eine Waldorfschule im nördlichen Ruhrgebiet. Eine Lehrerin ist von dort an eine Schule nach Nairobi gegangen. Aus der weiterhin bestehenden Verbindung zu der Schule im Ruhrgebiet hat sich ein Dritte-Welt-Handel entwickelt, den die Schüler der Oberstufe organisieren. Inzwischen haben die Schüler eine GmbH gegründet. Sicherlich werden nach dem Schulabschluß einige von ihnen diesen Handel dann als Gewerbeunternehmen weiterführen.

Die entscheidende Frage dieser Tagung ist ja: Was kann man aus der Praxis für die Gestaltung von Schule lernen? Worum geht es, wenn man Menschen auf eine Zukunft vorbereiten will, die nicht mehr so festgefügt sein wird wie das bisher der Fall war? Eine Zukunft, die ganz andere Qualifikationen erfordert als die, die wir bisher vermittelten. Ich habe gestern und am Montag ein Brainstorming gemacht mit den Kreditberatern der Gemeinschaftsbank in Bochum und Stuttgart. Ich habe genau die Frage gestellt: Welche Anregungen hätten Sie aus der Praxis für die Pädagogik, für die Schule? Dabei fand ich sehr interessant, daß spezielle fachliche Qualifikationen relativ wenig genannt wurden. Das heißt natürlich nicht, daß diese nicht notwendig sind - ich gehe da völlig konform mit meinen Vorrednern! Es ist natürlich von entscheidender Bedeutung, die fachlichen und auch kaufmännischen Qualifikationen zu haben. Aber, um diese fachlichen und kaufmännischen Qualifikationen zu erlangen - und zwar immer wieder neu zu erlangen, denn das, was wir heute lernen, ist in fünf Jahren veraltet - ist es von grundlegender Bedeutung, welches Menschenbild, welche menschlichen Qualifikationen im Jugendalter ver-

mittelt werden. Aus den Gesprächen mit den Kreditberatern haben sich fünf Qualifikationsbereiche herauskristallisiert.

Den ersten Qualifikationsbereich würde ich überschreiben mit "Sozialfähigkeit". Entscheidend kommt es bei gemeinschaftlichen Unternehmen darauf an: Bin ich in der Lage zu kooperieren? Kann ich mich von meinen ganz persönlichen Vorstellungen lösen? Kann ich sie aber auch im Zusammensein, in der Auseinandersetzung mit anderen vertreten? Bin ich in der Lage, in einem Gemeinschaftsunternehmen handlungsfähig zu werden?

Den zweiten Qualifikationsbereich könnte man überschreiben mit "Wahrnehmungsfähigkeit". Bin ich in der Lage, die Bedürfnisse der anderen wahrzunehmen? Die anderen sind dabei sowohl meine Geschäftspartner, meine Kunden, aber auch das Umfeld. Bin ich in der Lage, die Interessen der anderen wahrzunehmen und eine Interessenkongruenz herzustellen, und daraus Unterstützung für mein eigenes und das gemeinschaftliche Vorhaben zu mobilisieren. Also Kraft zu holen aus dem Umfeld, aus den Ressourcen, die das Umfeld mir bieten kann.

Der dritte Qualifikationsbereich: Wie kann ich meine Angst überwinden? Was heute als Anforderungen an Existenzgründungen geschildert wurde, wird nicht gerade dazu beitragen, daß man angstfrei an die Zukunft herangeht. Wie also kann ich Zutrauen zu meinen eigenen Fähigkeiten entwickeln? Wie kann ich neue Dinge entwickeln, unkonventionelle Wege gehen? Dazu gehört Mut, man muß querdenken können. Es braucht Widerspruchsgeist. Dies könnte man auch bezeichnen als "Willensschulung".

Der vierte Qualifikationsbereich beinhaltet Ziele und Anforderungen aus sich selber heraus zu formulieren. Ich glaube, das ist im Kern auch das, was neue Selbständigkeit bedeutet: die Überwindung des Angestelltenverhältnisses, wo ja Ziele und Anforderungen von außen vorgegeben werden. Sofern ich diese Anforderungen erfülle, habe ich meinen Teil getan. Künftig geht es aber um die Frage: Wie kann ich Ziele und Anforderungen aus mir selber heraus formulieren? Diese Frage hängt stark mit der Frage nach der Rolle von künstlerischer und handwerklicher Ausbildung im Rahmen der Schule zusammen.

Der letzte Qualifikationsbereich: Vermittlung von Lebenspraxis. Warum gibt es in der Schule keine "lebenspraktische" Wirtschafts- und Rechtskunde? Wenn man erlebt, was in einem Wirtschaftsstudium heute an Theorie vermittelt wird, hat man eher den Eindruck, in eine Mathematikvorlesung geraten zu sein, als daß dies noch etwas mit Leben und Realität zu tun hat. Es stellen sich also Fragen wie: Was kann Buchführung - vielleicht auch in der Schule - an Bewußtseinsschulung vermitteln? Ähnlich wie Latein auch einen anderen Sinn hat als die Vermittlung einer Fremdsprache. In einem solchen Unterricht sollte es auch um praktische Fragen gehen: "Wie gehe ich mit Behörden um? Wie ist das mit den Steuern?". Oder könnte man im Rahmen der Schule Unternehmensgründungen durchspielen? Von einem unserer Kreditberater kam eine sehr deutliche Bemerkung: Er sagte, er habe den Eindruck, daß wir in einer Jägergesellschaft leben, aber die Schule nicht vermittelt, mit dem Bogen umzugehen.

Die entscheidende Anregung ist also, Lebensferne zu überwinden und Praxis in die Schule einzubringen - bis ins eigene Tun! Wir haben im Umfeld der Gemeinschaftsbank hierfür zwei sehr interessante Beispiele: Das ist die Hibernia-Schule in Herne, die im Bereich der Waldorf-

Pädagogik auch versucht, dezidiert berufliche Bildung mit in die Allgemeinbildung einzubringen, und die Universität in Witten-Herdecke im weiterführenden universitären Bereich.

Ich möchte die fünf Anregungen aus unserer Sicht noch einmal zusammenfassen:

1. Entwicklung von Sozialfähigkeit
2. Wahrnehmungsfähigkeit
3. Willensschulung - Zutrauen zu den eigenen Fähigkeiten
4. Wie kann ich Ziele aus mir selber heraus entwickeln?
5. Die Schule als Vermittler von Lebenspraxis und die konkrete Anregung, eine praxisorientierte Wirtschafts- und Rechtskunde in den Unterricht einzuführen.

Vielen Dank für Ihr Interesse.

### **III. Gruppenarbeit**

#### **1. Gruppe: Allgemeinbildende Schulen**

##### **Einführende Vorträge:**

*Christian Buchen, ehemaliger Vorstandsvorsitzender einer JUNIOR-Firma in Bergisch Gladbach*

##### **Zu meiner Person:**

Ich bin 18 Jahre alt und besuche das Gymnasium Herkenrath in Bergisch Gladbach. Im Sommer 1996 nahm ich am Projekt JUNIOR des "Instituts der deutschen Wirtschaft" teil. Dieses Projekt ermöglicht es Schülern, für die Dauer eines Jahres unternehmerisch tätig zu werden und gibt somit einen Einblick in das Thema Selbständigkeit.

Da unser "Mini-Unternehmen" einen großen Erfolg verbuchte und unsere Kunden auch nach Ende des Projektjahres weiter betreut werden wollten, entschied ich mich, die Arbeit des Unternehmens selbständig weiterzuführen und versüße mir seitdem mein Schülerleben durch Arbeit als Internet-Berater.

##### **Erfahrungen mit Selbständigkeit in Verbindung mit Schule:**

Um eines vorwegzunehmen: die meisten Erfahrungen habe ich zum einen durch das oben angesprochene Projekt und zum anderen durch meinen Vater, der selbst Unternehmer ist, gemacht. Die Schule gab mir in dieser Hinsicht wenig mit auf den Weg. Sie ist zwar in das Projekt JUNIOR als äußerer Rahmen eingebaut (das Projekt war eine "schulische Veranstaltung"), doch im Unterricht erhält man fast keinerlei Informationen über Selbständigkeit.

Man lernt in der 9., 10. und 11. Klasse jedes Jahr wieder aufs neue "Wie schreibe ich eine Bewerbung?" oder "Wie verhalte ich mich beim Bewerbungsgespräch?", aber "Was ist Selbständigkeit?; Wie werde ich selbständig?" - diese Themen werden (fast) nie besprochen. Die Schulen unterrichten also zu einseitig und lassen oft die Möglichkeit des Selbständigmachens außer Acht.

Dies gilt es zu verändern, da gerade die Schulen durch Projekte und Informationen zum Thema Selbständigkeit den Unternehmergeist im Schüler wecken und fördern können. Doch kann die Schule dies nicht alleine tun. Sie braucht Unterstützung von Wirtschaftsunternehmen oder Instituten, die dabei das Bindeglied zwischen Theorie und Praxis darstellen können.

## **Charlotte Noé, Modeatelier Duisburg**

Bei einem eigenen Rückblick auf meine Erfahrungen mit Schule, sowohl als Schülerin als auch als Praxisanleiterin in einer Berufsschule, fallen mir grundsätzliche Widersprüche zwischen einer "Kultur der Selbständigkeit" und der Realität an Schulen auf. Provokant formuliert scheint mir die Vermittlung unternehmerischer Kultur durch beamtete Lehrer wie das Predigen eines Blinden von der Farbe, da die meisten Lehrer kaum Berührungspunkte zur Wirtschaft haben und ihr eigenes Leben eher in Versorgungsmentalität planen.

Schulen werden durch Schulverwaltung definiert. Sie sind abhängig von Schulträgern, Schulaufsicht und Schulministerium. Keine Schule wird selbständig nach unternehmerischen Gesichtspunkten geführt. Der Leiter des "Unternehmens Schule" wird nicht nach unternehmerischen Qualitäten ausgewählt. Vielleicht sollten Schulen, wenn sie eine "Kultur der Selbständigkeit" vermitteln wollen, erst einmal selber den Weg vom reinen Verwaltungsgebilde zur selbständig und verantwortlich geführten Institution antreten. Durch eine Budgetierung, die den Schulen die freie Entscheidung läßt, durch freie Personenwahl, eigenes Flächen- und Raummanagement und auch Wettbewerb um die Schüler, deren Anzahl die Höhe des Budgets entscheiden sollte, könnte so etwas wie Unternehmenskultur an den Schulen Einzug halten. Nur wenn eine Kultur des selbständigen Wirtschaftens an den Schulen Wirklichkeit wird, kann sie auch den Schülern vermittelt werden. Wenn der Lehrer sich als Mitschaffender des Unternehmens Schule versteht, wird er auch ein differenziertes Unternehmerbild entwickeln und das weitervermitteln können. Zur Zeit hängt das Unternehmerbild, das vermittelt wird, ganz von der persönlichen Einstellung des Lehrers ab, die er außerhalb seines Berufsalltags meist nur als Kunde gewinnt. Schulen können nur dann auf eine Selbständigkeit vorbereiten, wenn der Geist, der dort vorherrscht, sich in diese Richtung ändert. Ohne solche grundlegenden Veränderungen sehe ich auch wenig Sinn darin, vielleicht einmal jährlich einen IHK- oder HWK-Vertreter Vorträge in den Klassen halten zu lassen. Echte Existenzgründerseminare abzuhalten, halte ich für wenig sinnvoll, da den Schülern an allgemeinbildenden Schulen ihr beruflicher Werdegang, der eventuell zu einer Selbständigkeit führt, noch bevorsteht.

Einige Möglichkeiten, Interesse an beruflicher Selbständigkeit zu wecken, sehe ich auch im Fächerangebot der differenzierten Oberstufe der Gymnasien. Dort werden Pädagogik und Sozialkunde an den meisten Gymnasien angeboten, jedoch nicht Betriebswirtschaft und kaufmännische Grundlagen. Da dieses auch in vielen Studiengängen vernachlässigt wird, fehlt Hochschulabsolventen oft das kaufmännische Rüstzeug zur Existenzgründung. Auch im Mathematikunterricht werden kaufmännische Gesichtspunkte meist vernachlässigt. Dieser elementare Bereich allen Wirtschaftens wird in den allgemeinbildenden Schulen höchstens als Randthema behandelt und demzufolge auch nicht geachtet.

Abschließend möchte ich sagen, daß mich beim Durchlesen der möglichen Fragestellungen für die Gruppenarbeit die erste Frage für unsere Gruppe schmunzeln ließ. Welchen Beitrag können Schulen zur Ausprägung einer Unternehmerpersönlichkeit leisten? Ich denke keinen. Den typischen Unternehmer gibt es nicht. Unternehmer im Handwerk sind anders als im Handel oder in der Industrie. Es gibt durchaus interessante und erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten auf dem Wochenmarkt, denen hat die Schule nicht einmal das Schreiben und Lesen richtig beige-

bracht. Wenn es überhaupt unternehmertypische Merkmale gibt, so bilden sich diese erst nach einer Existenzgründung oder Betriebsübernahme heraus. Schulen können sich nur bemühen, Grundlagen für mehr Risikobereitschaft statt Versorgungsmentalität zu schaffen.

## **2. Gruppe: Berufliche Schulen I**

### **Einführende Vorträge:**

*Dieter Hölterhoff, Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg*

#### **Problemlage**

Sofern von den Betrieben für Ausbildungsabsolventen jenseits des Studiums keine attraktiven Aufstiegs- und Karrierewege geschaffen werden, ist die Berufsausbildung (nur) eine Etappe der Optionsqualifizierung und der Sog in höher replizierte Bildungsgänge hält an (Euler im BLK-Gutachten).

Die duale Ausbildung darf für Absolventen mit höheren Schulabschlüssen nicht als Sackgasse der Bildungs- und Berufsbiographie wahrgenommen werden, sondern sie muß attraktive Anschlußpunkte im Beschäftigungssystem besitzen.

Interessant sind insbesondere zwischen den Lernorten Schule und Betrieb abgestimmte besondere Ausbildungsgänge für Abiturienten (Betriebsassistenten-Ausbildung).

#### **Aufgaben der Berufsschule**

Auf der Grundlage der Rahmenvereinbarung der KMK über die Berufsschule vom 15.03.1991 erfüllen Ausbildungsbetriebe und Berufsschule einen gemeinsamen Bildungsauftrag, wobei die Berufsschule eigenständiger Lernort ist.

Sie kann darüber hinaus bei der beruflichen Fort- und Weiterbildung mitwirken.

Sie muß ein, den jeweiligen Erfordernissen der Arbeitswelt und Gesellschaft, gerecht werdendes differenziertes und flexibles Unterrichtsangebot unterbreiten.

Die Rahmenlehrpläne sind auf die Ausbildungsordnungen bezogen und mit ihnen abgestimmt. Strukturelemente sind dabei Lernfelder als durch Zielformulierungen beschriebene thematische Einheiten, die sich an konkreten beruflichen Aufgabenstellungen und Handlungsabläufen orientieren.

Auf der Grundlage des "Maßnahmekatalogs der Bund-Länder-Sozialparteien-Arbeitsgruppe Berufliche Bildung" vom 10.01.1995 sollte systematisch ein praxisorientiertes Zusatzangebot für Leistungsstärkere entwickelt werden. Dieses ist in die Studentafeln der Länder zu integrieren.

Für die Entwicklung dieser Module besteht ein prinzipieller Konsens, jedoch ist die praktische Umsetzung weitgehend offen.

## **Berufsbildung im Sinne des BBiG**

§ 1 des BBiG definiert Berufsbildung als einen Oberbegriff für Berufsausbildung, berufliche Fortbildung und berufliche Umschulung. Nach Auffassung der BAG zählt dazu insbesondere, daß den Auszubildenden diejenigen Kenntnisse und Erfahrungen verschafft werden sollen, die zur Ausfüllung ihres Arbeitsplatzes und ihrer beruflichen Tätigkeit dienen (1990).

Die vom BBiG geforderte Möglichkeit des Erwerbs von Berufserfahrungen ergibt sich durch schrittweise Heranführung an den tatsächlichen Arbeitsprozeß.

### **Die Ausbildung zu unternehmerischer Selbständigkeit ist nicht originärer Bestandteil der beruflichen Erstausbildung an den Lernorten Schule und Betrieb**

Die BLK hat dazu folgende Empfehlungen verabschiedet:

- (1) Unter Bezugnahme auf die betriebliche Ausbildung sollte an den Schulen das Interesse an einer beruflichen Selbständigkeit geweckt und verstärkt werden
  - durch frühzeitige Informationen von Schulabsolventen über Perspektiven abhängiger Beschäftigung oder unternehmerischer Selbständigkeit,
  - durch praxisnahe Unterrichtsgestaltung, fakultative spezifische Unterrichtsangebote und Firmenbesuche,
  - durch intensiven Erfahrungsaustausch z.B. mit Jungunternehmern,
  - durch selbständige Erkundung von Geschäftsfeldern,
  - durch das Vermitteln von Einsichten in die Wirkungsmechanismen internationaler Märkte,
  - durch das Bewußtmachen der Bedeutung von unternehmerischer Selbständigkeit für die Wirtschaftsentwicklung.
  
- (2) Bei der Gestaltung des Unterrichts sollten verstärkt handlungsorientierte Unterrichtsformen angewandt werden, die vor allem genutzt werden für
  - die Entwicklung von Kreativität und Ideenreichtum,
  - die Entwicklung von Teamgeist,
  - die Entwicklung von Eigenverantwortung und sozialer Verantwortung,
  - die Entwicklung der Motivation für unternehmerische Selbständigkeit,
  - die Festigung von Arbeits- und Lerntechniken,
  - der Einsatz der Argumentationsfähigkeit und der Überzeugungskraft,
  - die Abschätzung von Folgen und Risiken unternehmerischer Tätigkeit.
  
- (3) Die Unterrichtsinhalte wie z.B. Organisation, Marketing, Personalwesen sollten unter dem Aspekt einer Hinführung auf eine unternehmerische Selbständigkeit akzentuiert werden. In den Lehrbüchern sollte auf eine dem Ziel angemessene Darstellung der unternehmerischen Selbständigkeit hingewirkt werden.

- (4) An Fallbeispielen könnte erprobt werden, wie die Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit gezielt über Informationen zu Gründungsmechanismen, -risiken und -förderungen gefördert werden kann.
- (5) Die beruflichen Vollzeitschulen bieten sich zur Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit besonders an. Insbesondere die Fächer Wirtschafts- und Sozialkunde sind hierfür geeignet. Als spezifische Methoden sollten neben einem handlungs- und entscheidungsorientiertem Unterricht verstärkt Lernbüros, Juniorfirmen, Projektunterricht, Praktika oder spezifische Arbeitsaufträge in die Ausbildung einbezogen werden. Soweit nicht in der allgemeinen Fächerpalette vorhanden, sollte den Jugendlichen Gelegenheit gegeben werden, entsprechende Wahlfächer zu belegen, in denen verstärkt Aspekte einer späteren selbständigen Tätigkeit aufgegriffen werden.
- (6) In die KMK-Rahmenpläne sollten solche Unterrichtsinhalte aufgenommen werden, die eine Hinführung auf unternehmerische Selbständigkeit ermöglichen. In den Unterrichtsmaterialien sollte auf eine dem Ziel angemessene Darstellung der unternehmerischen Selbständigkeit hingewirkt werden.

### **Problemstellungen aus der Untersuchung des IW**

- Nur ein Drittel der befragten Ausbildungsbetriebe halten dies für eine Aufgabenstellung der Berufsausbildung, davon eher Großbetriebe als Betriebe bis zu 49 Beschäftigten.
- Von den restlichen zwei Dritteln der Betriebe sind weitere zwei Drittel der Meinung, daß die Ausbildung eine Option für eine spätere Existenzgründung geben sollte und die Motivation dafür wecken könne.
- Nur 19 % der Betriebe haben Bildungsangebote in dieser Aufgabenstellung. Davon entfallen wiederum fast zwei Drittel auf Betriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten.
- Bei den Angeboten handelt es sich häufig um Planspiele, jedoch existieren auch Projekte zur Förderung von Kundenorientierungsentscheidungen und Risikoverhalten. Juniorfirmen oder kaufmännische Übungsfirmen gehören ebenfalls dazu.
- Unklar ist die Zuordnung zum Lernort bzw. Aufgabenteilung zwischen den Lernorten Schule oder Betrieb oder beiden.
- Vermittlung persönlicher Qualifikationen im Umgang mit geplanter/gewollter Selbständigkeit.

### **Fragenkatalog**

- Welche Möglichkeiten haben berufliche Schulen bei der Vorbereitung von Schülern auf unternehmerische Selbständigkeit?

- Worin bestehen die spezifischen Möglichkeiten der beruflichen Vollzeitschulen bei der Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit?
- Wie kann konkret auf unternehmerische Selbständigkeit vorbereitet werden?
- Welche guten Beispiele gibt es bereits?
- Wie können Kreativität und Risikobereitschaft sowie entsprechende Fachkompetenz, soziale und personale Kompetenz gefördert werden?
- Gibt es Beispiele für Ausbildungsprojekte, die mit der Zielsetzung einer Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit von Ausbildern und Berufsschullehrern entwickelt werden?
- Welche regionalen Rahmenbedingungen fördern/hemmen die Kooperation von Ausbildern und Berufsschullehrern bei der Vorbereitung von Auszubildenden auf unternehmerische Selbständigkeit?

**Ralf Keiler, Keiler CA Systemberatung, Trossingen**

## **Kritische Betrachtungsweise der Maßnahmen im Bildungswesen zur Vorbereitung von Absolventen des Schulwesens auf eine selbständige Tätigkeit/Existenzgründung**

Maßnahmen im Bildungswesen zu treffen ist sicherlich von entscheidender Bedeutung. In Anbetracht der schon in anderen Bereichen gestarteten Aktivitäten und Hilfestellungen während der Gründungsphase jedoch leider eine Maßnahme, die viel aufzuholen hat. Es sollte meiner Meinung nach bereits innerhalb der Ausbildung das Fundament für eine spätere mögliche Existenzgründung geschaffen werden.

Um die Ursache zu finden, warum sich in der heutigen Zeit nicht mehr Existenzgründer finden, sollten die derzeitigen Umstände näher beschrieben werden.

Wie stellt sich der heutige Existenzgründer in der Gesellschaft dar?

Die Bezeichnungen und das Ansehen eines Existenzgründers in der heutigen Zeit ist weit gespannt. Die einen bezeichnen ihn als Spinner, die anderen als einen, der auf die soziale Sicherheit des Vaters aufbaut, wieder andere als einen der nichts zu verlieren hat. Einige sehen den Existenzgründer jedoch als mutigen Unternehmer. Letzteres ist natürlich generell der wünschenswerteste Eindruck, mit dem man sich gerne als Gründer eines Unternehmens in Verbindung bringen möchte.

Ernten die Unternehmungen erste Erfolge und die Einstellung von weiteren Mitarbeitern ist nötig, kommt eine weitere Stufe der Meinungsbildung zum Tragen. Die Meinungen sind auch hier weit gestreut - von "Ausbeuter" bis "erfolgreicher Unternehmer" reicht hier die Meinungsskala.

Natürlich gibt es Unternehmungen, die sich aus den unterschiedlichsten Gründen am Markt nicht behaupten können - sei es aus einer schlechten Vorbereitung heraus, aus einer nicht vorhersehbaren Marktveränderung oder durch längere Krankheit von entscheidenden Leistungsträgern. Mißerfolge oder - wie in unserem Sprachgebrauch lapidar als "Versagen" tituliert, sowie die Bezeichnung dieser Existenzgründer als ewige Verlierer, gibt es immer wieder und wird es auch in Zukunft geben.

Dennoch gibt es Persönlichkeiten, die ihre Unternehmerphilosophie wie folgt beschrieben: "Seine Arbeit zu machen ist gut, aus seinen Fehlern zu lernen ist besser. Wenn es mit den ersten Unternehmungen nicht funktioniert, so wird es schon irgendwann einmal bei den nächsten Versuchen klappen".

Leider kommen diese simpel klingenden Einstellungen überwiegend nur aus den Vereinigten Staaten zu uns.

Woher kommt diese anlastende negative Einstellung bei Mißerfolg nach Existenzgründung und wie kann diese relativiert werden?

Meiner Meinung nach ist dies eine Aufgabe des Bildungswesens.

Aufzuklären, Prozeßverfolgung von Unternehmen zu betreiben, Hintergrundinformationen zu liefern etc. damit man sich eine eigene objektive Meinung bilden kann, sollte ein wichtiger Bestandteil des Lehrauftrages darstellen.

Welche klassischen Möglichkeiten der Unternehmensgründung gibt es?

Mit einem neuen Unternehmen zu starten, ist eigentlich nicht schwer. Mit einer guten Idee, etwas Kapital und viel Energie sind schon die besten Voraussetzungen gegeben.

Es können Konzepte neu entwickelt und Betriebsabläufe optimiert werden, ohne daß der Existenzgründer in der Anfangsphase mit Routinetätigkeiten in Konflikt kommt. Markt- und betriebswirtschaftliche Kenntnisse können berufsbegleitend weiterentwickelt werden.

Einen bestehenden Betrieb weiterzuführen bedarf hierbei schon etwas mehr an übergreifendem Fachwissen. Hier gilt es bestehende Strukturen zu erkennen, Funktionierendes zu fördern und Unwirtschaftliches aufzulösen.

Übergangszeiten mit der bestehenden Unternehmensführung können vereinbart werden, je nach Qualifikation können entsprechende Kompetenzentscheidungen schrittweise an den Existenzgründer übergehen. Für die Erstellung eines Finanzierungsplanes sowie eines Strukturgramms, welches z.B. die weitere Personalplanung beschreibt, stehen dem Existenzgründer Fachleute zur Seite. Diese bilden die Voraussetzung, damit dieser gewählte Weg der Existenzgründung eingeschlagen werden kann. Gerade im Handwerk stehen viele Inhaber vor der Frage der Nachfolge und bieten Existenzgründern Chancen zur Verwirklichung ihrer Ideen.

Wie erfolgt die Gründung?

Allein oder mit Partner(n) werden die Erfolgsaussichten analysiert, in den seltensten Fällen bis ins Detail. Die Ziele sind neu und weitestgehend noch keine eigenen Erfahrungen vorhanden. Von Seiten der Kreditgeber werden jedoch fundierte Auswertungen und Prognosen erwartet.

Realistische Zahlen und Fakten müssen ermittelt werden, denn eine hohe Risikobereitschaft der Geldgeber ist aufgrund von zu erbringenden Kreditsicherheiten nicht gegeben. Es gilt z.B. die Faustformel "Der Betrag aus Absicherung (Lebensversicherungen, Eigentumsüberschreibung, Bürgschaften) soll doppelt so hoch sein wie die Höhe des erhaltenen Kredites".

Frei nach dem Motto, wer nichts wagt der nichts gewinnt.

Nach der ersten Phase folgt die zweite Hürde, die ein Existenzgründer zu bewältigen hat - die Existenzfestigung.

Bei Unternehmen, die aus mehreren Gesellschaftern bestehen, ist die Gefahr gegeben, wie es in der durchschnittlichen deutschen Ehe vorkommt, nach der anfänglichen Euphorie getrennte Wege gehen zu wollen.

Mit diesem Vergleich möchte ich die sozialen Defizite andeuten, die entstehen können, wenn nicht die Fähigkeit zum Lösen dieser Konflikte bereits während der Ausbildung - also noch vor Existenzgründung - geschult werden.

Hier ist die Schulung von sozialem Empfinden schon während der Schulzeit (ab der Grundschule) unerlässlich. Existenzgründer ohne diesen sozialen Gemeinschaftssinn werden es in dieser Phase schwer haben zu bestehen.

Des weiteren ist die Erkenntnis, Erreichtes loslassen zu können, ein wichtiger Schritt, um neue Wege einzuschlagen, was eine längerfristige Unternehmenssicherung bedeuten kann.

Die Zusammenarbeit mit dem Mitbewerber/strategische Kooperationen (Spezialisierung in Fachgebiete ohne wichtige Marktanteile zu verlieren) bedeutet eine Entscheidung zur Förderung von Synergie-Effekten.

Die Teamfähigkeit, die - wenn nicht vorhanden - zwangsläufig zu dieser Problematik führt, könnte unterrichtsbezogen in Form von Planspielen erlernt werden.

Eine Marktlücke, die Dienstleister recht schnell erkannt haben. So werden Trainees angeboten, die zur Förderung von Teamfähigkeit oder zur Lösung bei innerbetrieblichen Konflikten behilflich sind.

Wie können Fehlentwicklungen vermieden werden?

In Krisenzeiten fehlt oft nur die Erkenntnis des Jungunternehmers, daß es wichtig ist, sich kompetente Berater hinzuziehen oder die Gespräche mit Gleichgesinnten zu suchen. Deren Erfahrungen können neue Anregungen und Lösungsmöglichkeiten bei Problemen bieten.

Mein Resultat:

Das frühzeitige Fördern der sozialen Komponente ist die Voraussetzung für ein später erfolgreiches Unternehmertum. Die engere Zusammenarbeit zwischen Schule und Berater der freien Wirtschaft, der Informationsaustausch zwischen Schülern und Existenzgründern sollte fester Bestandteil des Lehrplans bei weiterführenden Schulen sein.

Ein Wunsch, den ich gern in diesem Zusammenhang erwähnen würde.

**Beitrag der Schule zu Inhalten der unternehmerischen Selbständigkeit - Erfordernisse, Möglichkeiten und Grenzen**

**Erfordernisse**

1. Berufliche Schulen (BS) bereiten ausbildungsbegleitend oder vollzeitschulisch auf das Berufsleben vor. Dazu gehören Arbeitnehmer und Arbeitgeber (Hauptlinge und Indianer), somit muß die Bildung in den entsprechenden Handlungsfeldern umfassend sein.
2. BS begleiten die Schüler dabei in einem wichtigen Schritt in der Persönlichkeitsentwicklung/Persönlichkeitsfindung, was ein nicht zu unterschätzendes Problem darstellt.
3. BS müssen über hausinterne Möglichkeiten nachdenken, wie flexibel, mit vorhandener Ausstattung oder sehr schnellveränderbarer Ausstattung, .d.h. in der Regel ohne besondere Finanzmittel, neue Unterrichtsstrukturen in Lern- und Handlungsfeldern realisieren.
4. Vollzeitschüler haben keine andere Möglichkeit, als bei uns und mit uns ihre Qualifikation zu erreichen - Praktika können nur Vertiefung, Erfahrung oder Orientierung leisten -. Schülerinnen und Schüler in den Fachschulen bringen durch die vorgeschriebene Berufstätigkeit im Berufsfeld den Vorteil der Berufserfahrung mit, sowie eine entsprechende Motivation zur Weiterbildung/aktiven Mitgestaltung der beruflichen Perspektive. Daraus leitet sich für alle am Schulleben Beteiligten eine besondere Verpflichtung ab. (Auch für den Schulträger bezgl. der Ausstattung.)
5. Seitens der Schulleitungen ist viel Arbeit zu leisten, wenn es sich nicht um eine technisch/kaufmännische Schule handelt, da die Einsicht oft fehlt, daß in den Dienstleistungsberufen ebenfalls ein hoher technologischer Standard erforderlich ist.
6. Schulen, die sich hier beteiligen wollen, haben für eine permanente Öffentlichkeitsarbeit zu sorgen, die professionell gestaltet sein muß. Das erfordert sachkompetente Lehrkräfte, die über das entsprechende Motivationspotential verfügen.  
Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Flexibilität und permanente Schulung sind unabdingbar!  
Das kann Schule in NRW mit bestehenden Rahmenbedingungen leisten.  
An einer Strategie der persönlichen Verpflichtung zur Weiterbildung, zur Qualitätssicherung der Lehrtätigkeit, müßte noch gearbeitet werden.
7. Schüler, die ihre Schule als einen großen Wirtschaftsbetrieb erfahren und Ergebnisse kalkulieren, kontrollieren, bewerten (evaluieren), sind gedanklich von den Überlegungen zur unternehmerischen Selbständigkeit nicht mehr sehr fern.

## **Möglichkeiten**

1. Einsicht des Kollegiums
2. Bereitschaft des Schulträgers zu ungewohnten Kooperationsformen/Ausstattungswünschen
3. Voraussetzungen schaffen (z.B. Gesundheitszeugnis nach § 18 BSeuchG).
4. Im Team mit den Schülern/Lern-/Kursgruppen die Projekte/Handlungs-/Lernfelder besprechen und als "Betriebsziel (z.B. Veranstaltungen, Außer-Haus-Ausstellungen, Messen-, im Hause) festlegen. Fortlaufende Standardversorgung im Hause ist dabei stets zu berücksichtigen.
5. Alle an der Ausbildung beteiligten Fächer/ Fächergruppen, schneiden im Rahmen der Lehrpläne die Inhalte darauf zu.
6. Auswertungen sowie Gruppenkritik einschließlich der Verbesserungsvorschläge werden wie unter 4 dargestellt, im gleichen Gremium besprochen.
7. Schule kann so sehr lebendig werden und ein Stück Lebensqualität für einen wichtigen Lebensabschnitt bieten, sowie zur Orientierung auf eigenverantwortliches Tun beitragen, Mut machen zur unternehmerischen Selbständigkeit.

## **Grenzen**

1. Schulen können nicht durchgängig als Wirtschaftsunternehmen geführt werden, da der Bildungs- und Erziehungsauftrag im Sinne des Grundgesetzes/ der Landesgesetze gefährdet wäre.
2. Schulen haben Schüler, keine Mitarbeiter. In Berufsfachschulen/Fachschulen wäre eine differenzierte Schulordnung gegenüber der Sek. I zu konzipieren.
3. Schulen haben einen eigenen Rhythmus (-Aktions- und Lernphasen, Prüfungszeiten).
4. Schulen können bisher nur sehr eingeschränkt außerhalb der Schule - ohne wirtschaftlichen Nutzen - tätig werden.
5. Produktion/Dienstleistung vollzieht sich im komplexen Geschehen innerhalb von Projekten, damit systemisches/vernetztes Denken - für Selbständigkeit unerlässlich -, trainiert werden kann.
6. Berufsschüler in der dualen Erstausbildung haben in der Regel nur geringen Kontakt in der Arbeitswelt/geringe Kenntnisse von Betriebsstrukturen. Ihr Hauptproblem ist zunächst das Bestehen der Prüfung, Finden eines Arbeitsplatzes. Projektlernen kann nur sehr bedingt während der Schulzeit stattfinden, da Prüfungsanforderungen in der zuständigen Stelle definiert werden und die Prüfungsformen/-methoden anders gelagert sind.

7. Im Dienstleistungsbereich ist das soziale Umfeld der Schülerinnen und Schüler in der Regel nicht so, daß unternehmerisches Denken und Risikobereitschaft trainiert werden können. Es muß jedoch verpflichtend sein, auch für die Alternative der Selbständigkeit für den weiteren Berufsweg Handlungsmöglichkeiten zu kennen.

Über ein weiteres Projekt der Schule ("job-connection", Datenverarbeitung/ Kommunikation) versucht ein Kollegenteam marktorientiert mit einem Marketingpartner neue Ansätze zu finden. Dabei handelt es sich um eine Weiterentwicklung eines Aktionsprogramms, das in NRW stattfand (Net days), und unsere Schule in Zusammenarbeit mit einer Hauptschule den 2. Preis in NRW gewann. Auf der Interschul '98 in Dortmund konnte dieser Versuch sehr erfolgreich gestartet werden.

### **3. Gruppe: Berufliche Schulen II**

#### **Einführende Vorträge:**

***Bert Degenhart, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg***

Einleitend möchte ich auf folgende drei Gesichtspunkte hinweisen:

1. In den letzten 40 Jahren hat sich in unserer Gesellschaft ein Versorgungsdenken breitgemacht, das eigenverantwortliches Handeln und Mut zur Selbständigkeit wenig Raum läßt. Sowohl im Blick auf die Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten junger Menschen als auch aufgrund der Zwänge, die sich durch die Situation auf dem Arbeitsmarkt ergeben, wird es immer dringlicher, in Schule und Berufsausbildung den Mut zur Selbständigkeit und zu eigenverantwortlichem Handeln zu fördern und zu stärken. Im Kern geht es um die Frage: Wie verändert man das Bewußtsein in der Gesellschaft? Wie ändert man Köpfe und Herzen in einer Versorgungsgesellschaft?
2. Andererseits können sich nach einer Emnid-Untersuchung von 1997, die heute morgen erwähnt worden ist, 56 % der 14- 29jährigen vorstellen, selbständig zu werden. Wenn das so ist, dann hätte die Schule ja ihre Aufgabe glänzend erfüllt und es ginge nur noch darum zu fragen: Wie realisiert man Selbständigkeit erfolgreich? Doch es bleiben Zweifel. Die Vorsicht der Älteren lähmt die Jungen. So blickt die Gesellschaft schließlich wieder auf die Schule: Sie soll's richten!
3. Wenn Schulen einen Beitrag hierzu leisten sollen, dann geht es zunächst um eine Änderung der Einstellung zur Selbständigkeit und Selbstverantwortung. Inhaltliche Ansätze müssen sehr differenziert gesucht und formuliert werden. Sie müssen unterschiedlich sein
  - in beruflichen Schulen gegenüber allgemeinbildenden Schulen,
  - im dualen System (Berufsschulen) gegenüber beruflichen Vollzeitschulen,
  - im Pflichtbereich der jeweiligen Schulen gegenüber Chancen im Wahlpflichtbereich und bei der Gestaltung von Projekten,
  - in der Phase der Ausbildung gegenüber Möglichkeiten, die die Weiterbildung erschließt (z.B. in Fachschulen).

Es geht also darum, sowohl hinsichtlich der Ziele, als auch der Inhalte, insbesondere aber hinsichtlich der Methoden und Verfahren unterschiedliche Wege zu suchen und zu gehen. Erste Vorschläge finden sich im Heft 55 der BLK Seite 14ff und 92ff für die Beruflichen Schulen. Als ein Beispiel der Verankerungen in einem Lehrplan kann die Zielformulierung im Lehrplan Wirtschaftskunde des Landes Baden-Württemberg gelten, nach der die Schüler wichtige Voraussetzungen und Konsequenzen einer Existenzgründung ermitteln und abschätzen sollen".

Die Arbeitsgruppe sollte zunächst Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis hören.

**Hans-Jürgen Kufner, Kollegschule Kemnastraße, Recklinghausen**

**Gösta Thoma, Kollegschule Kuniberg, Recklinghausen**

1. Eine Einbeziehung von Aspekten zu Unternehmensgründung, Unternehmensübernahme und selbständiger Tätigkeit in Unterricht und Schulleben kann im Rahmen beruflicher Bildung sinnvollerweise nicht isoliert erfolgen. Sie muß vielmehr in jeweilige Schulentwicklung insgesamt integriert sein.
2. Intentional kann es dabei nicht darum gehen, ein Leitbild des Unternehmers zur allgemeinverbindlichen Orientierungsbasis für Unterricht zu erklären. Vielmehr ist eine Kompetenzentwicklung im Sinn von selbständigem Denken und Handeln in sozialer Verantwortung anzustreben, die in beruflicher Zuspitzung auf eine Qualifizierung von (zukünftigen) Mitarbeitern hinausläuft, ihre Tätigkeit im Bezugsrahmen unternehmerischer Entscheidungszusammenhänge zu sehen und aktiv/kooperativ mitzugestalten. Daran anknüpfend sollte eine besondere Akzentuierung im Hinblick auf Selbständigkeit als mögliche berufliche Entwicklungsperspektive vorgenommen werden. (Schaubild 1)
3. Dies ist an Voraussetzungen auf den drei analytisch unterscheidbaren "Ebenen" von schulisch veranstalteten Bildungsprozessen gebunden und hat auf allen Ebenen Konsequenzen in "didaktischer" und "schul- und unterrichtsorganisatorischer" Hinsicht. (Schaubild 2)
  - Auf der Ebene von Schule als System ist insbesondere eine Verankerung im Schulprogramm im Rahmen der Profilbildung erforderlich (z.B. Bildungsgang- und Praxisorientierung, Kooperationen und "Öffnung von Schule") sowie eine entsprechende Berücksichtigung bei der Gesamt-Stundenplanung (i. w. S.) und der Mittelverwendung, insbesondere auch im Zusammenhang mit der Weiterqualifizierung von Lehrkräften.
  - Auf der für berufliche Schulen - wegen ihrer ausgeprägten Differenziertheit - zentralen Ebene der Bildungsgänge sind unterschiedliche Voraussetzungen und Bedingungen z. B. bezogen auf Berufsschule, Berufsfachschule und Fachschule sowie die weiteren Spezifizierungen in Bildungsgängen zu berücksichtigen (z.B. Alter/ Vorbildung/Berufserfahrung der Teilnehmer, Abschlußanforderungen, Bildungsgangstrukturen bezogen auf Pflicht- und Wahlfächer/Verankerung von schulischer Modellbetriebsarbeit und/oder Formen fächerübergreifender Unterrichtsveranstaltungen).
  - Auf der Ebene der Gestaltung konkreter Lernsituationen prägt sich dies insbesondere aus z. B. im Hinblick auf zu bearbeitende Komplexität, zu berücksichtigende Realitätsgehalte und zu entwickelnde Selbständigkeit bei der Bearbeitung (etwa auch bei der Beschaffung/Nutzung von Informationen, beim Einsatz von Informationsverarbeitungsmöglichkeiten).
4. Entsprechende Anstrengungen an den Schulen müssen konkret sein, sollten im Anspruch zunächst eher bescheiden konzipiert werden und sich an bereits vorhanden oder zumindest in den Blick genommene Ansatzpunkte/ Entwicklungsperspektiven ankoppeln - dabei aber Aspekte möglicher Ausweitung/Übertragung deutlich machen:

Ich nenne das "Pilotcharakter" von Projekten im Rahmen von Schulentwicklung.

- In der "Programmatik" der Kollegschule Kuniberg Recklinghausen ergaben sich z. B. Anknüpfungspunkte insbesondere im Hinblick auf Anstrengungen zu verstärkter Bildungsgangorientierung des Lernens (Fächerverknüpfung) und Praxisorientierung/Lernortkooperation bezogen auf Bildungsgänge der Berufsschule, der Berufsfachschule und der Fachschule sowie bezogen auf Kooperationen zwischen Schulen und darüber hinausgehend (Öffnung von Schule, Betrieb eines "Eine-Welt-Ladens" an der Schule ...) - auch bezogen auf Lehrerqualifizierung (Praktika, gemeinsame Fortbildungen mit Ausbildern ...). (Schaubild 3)
  - In einzelnen Bildungsgängen boten sich bestimmte Ansatzpunkte besonders an:
    - ◆ schulische "Modellbetriebe"/"virtuelle Unternehmen" (in denen Berufsfachschulen und in einigen Berufsschulbildungsgängen, insbesondere Büroberufe)
    - ◆ Verankerung von Projektarbeit oder anderen Formen fächerübergreifenden Lernens (Projektarbeit ist verpflichtend in der Fachschule, in allen vollzeitschulischen Bildungsgängen der Schule sind mehrere "bildungsgangbezogene Lernaufgaben" verankert - desgleichen in einigen Berufsschulbildungsgängen)
    - ◆ Im Wahl- bzw. Differenzierungsbereich ergeben sich vergleichsweise unproblematische Möglichkeiten einer schnellen Erprobung von Konzepten, wobei unterschiedliche Voraussetzungen berücksichtigt werden können.
    - ◆ Ein Kooperationsansatz mit der Kollegschule Kemnastraße (gewerblich-technische Ausrichtung) zur Verstärkung kaufmännischer Qualifikationen ließen sich aufgreifen.
  - Darauf bezogen wurde an der Kollegschule Kuniberg eine "Konstellation von Pilotprojekten" skizziert und schulisch verankert ("Abdeckung" von Bildungsgängen, Ressourcenplanung und -bereitstellung ...). (Schaubild 4)
5. In der Aufnahme dieser Projekte sehe ich eine gute Chance für schulische Weiterentwicklung im Sinne eines "lernenden Systems" - eine notwendige Voraussetzung dafür, daß schulische Berufsbildung auch in Zukunft ihren Aufgaben gerecht werden kann. Wie auch Schule dabei lernt, daß sie sich auf solche Herausforderungen einläßt, das läßt sich am besten am konkreten Projektbeispiel deutlich machen.

Zusammenfassend läßt sich bezogen auf das Kooperationsprojekt "GO" mit der Kollegschule Kemnastraße feststellen:

- Eine Verknüpfung von orientierenden Theorieelementen und eine Heranführung an Entscheidungen unter Unsicherheit über ein Unternehmensplanspiel erscheint erfolgversprechend im Hinblick auf verstärkte Basisqualifikation wie auf Gründungsperspektive.
- Entsprechendes gilt für die Einbeziehung von Experten/Unternehmensgründern insbesondere bezogen auf Gründungsperspektiven.

- Die Perspektive Unternehmensgründung wird im zweiten Durchgang dabei allerdings deutlicher strukturierend hervortreten müssen: Die Idee - Das Konzept - Der Weg - Der Start - Das junge Unternehmen. (Schaubild 5)
- Insbesondere sollte eine Gründungssimulation im Zentrum stehen, die eine konkretere Fragehaltung gegenüber Experten ermöglicht und diesen entsprechende Ansatzpunkte bietet. Auch die "Marktanalyse" kann dann an Gehalt gewinnen und die unternommenen Schritte lassen sich in einer Art "Gründungsbox" festhalten.
- Insgesamt sollte der Aspekt persönlicher Voraussetzungen/Anforderungen vertieft werden. Dafür scheint ein Aufbaumodul geeignet ("Potentialanalyse").

Schaubild 1

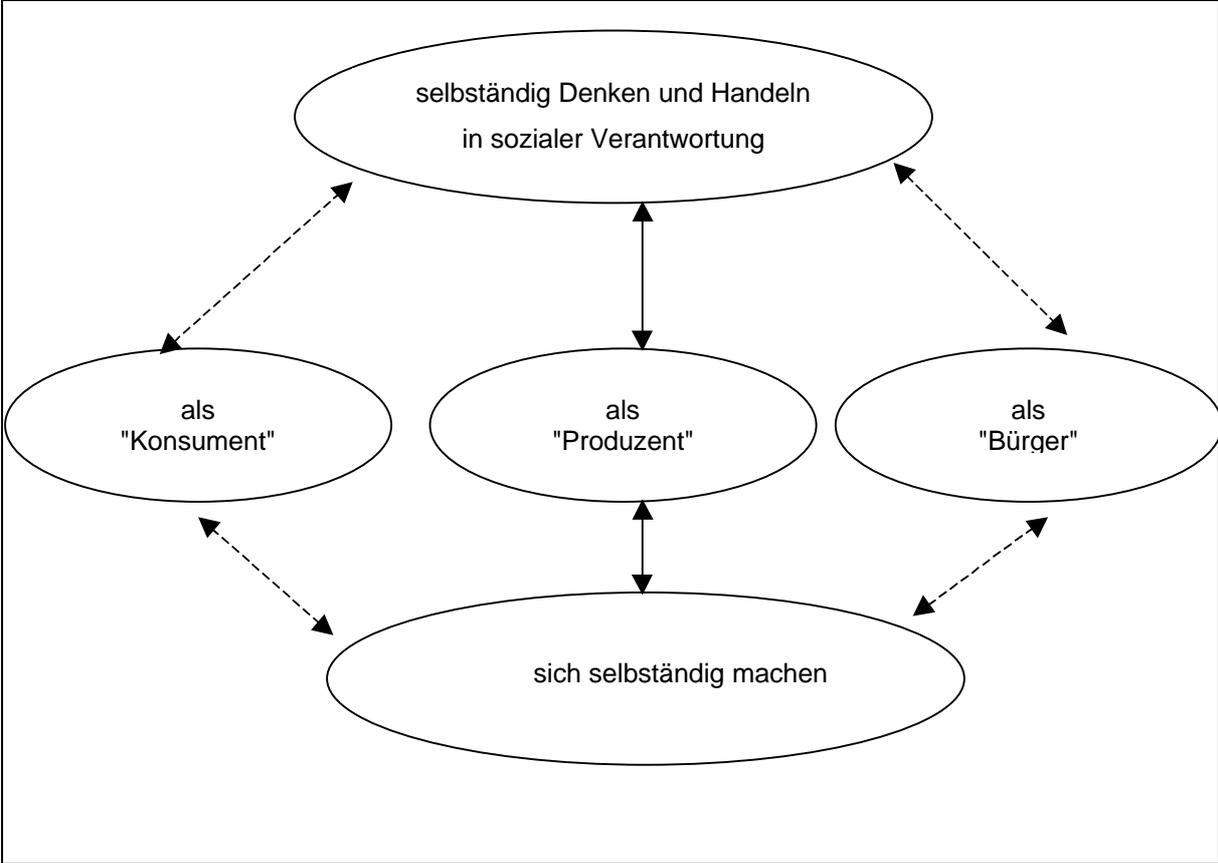
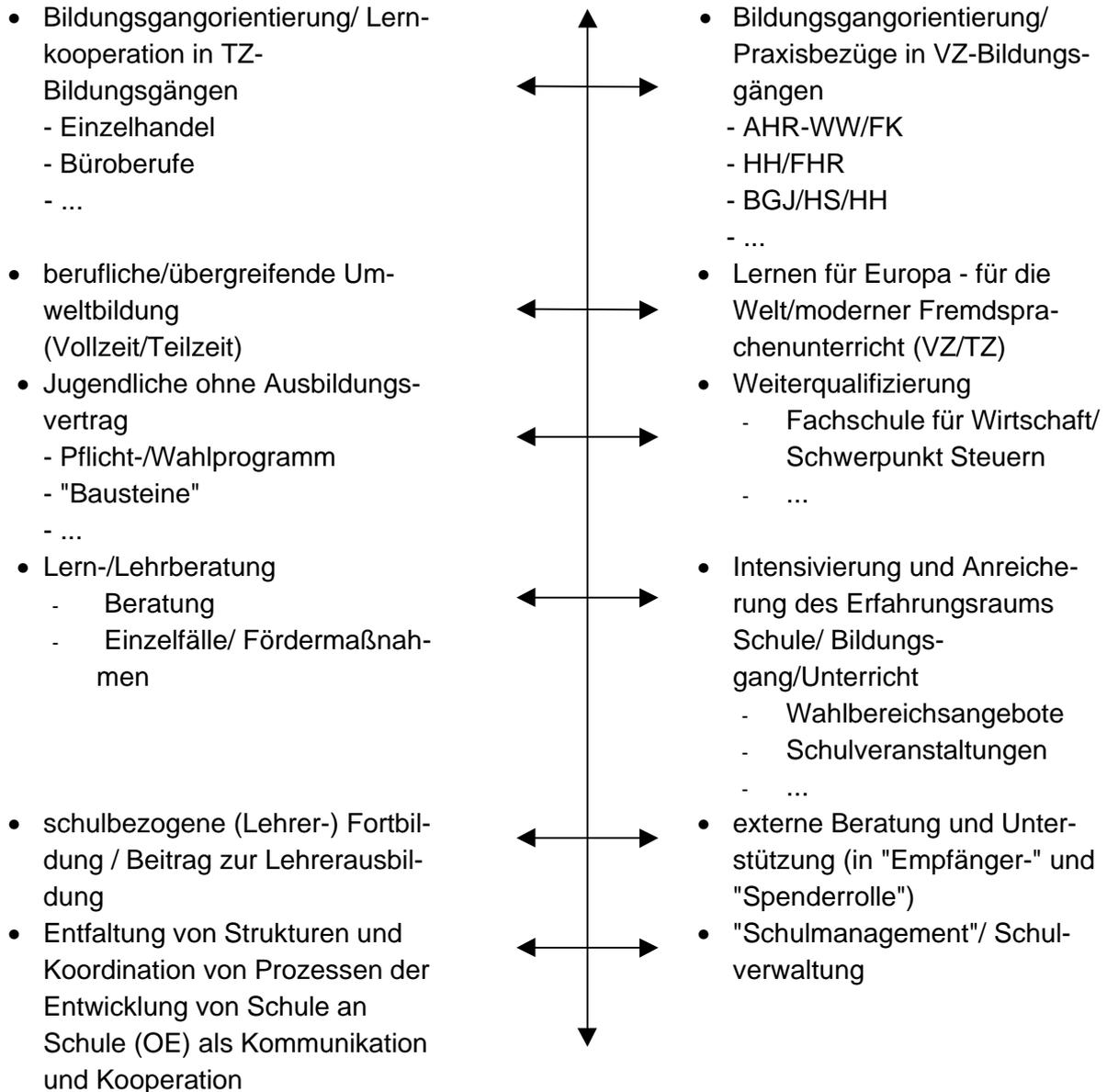


Schaubild 2:

Schaubild 3:

### Mögliche Schwerpunkte der Schulentwicklung an der KSK

Sicherung und Steigerung der Qualität von Lern- und Lehrprozessen im Schulleben



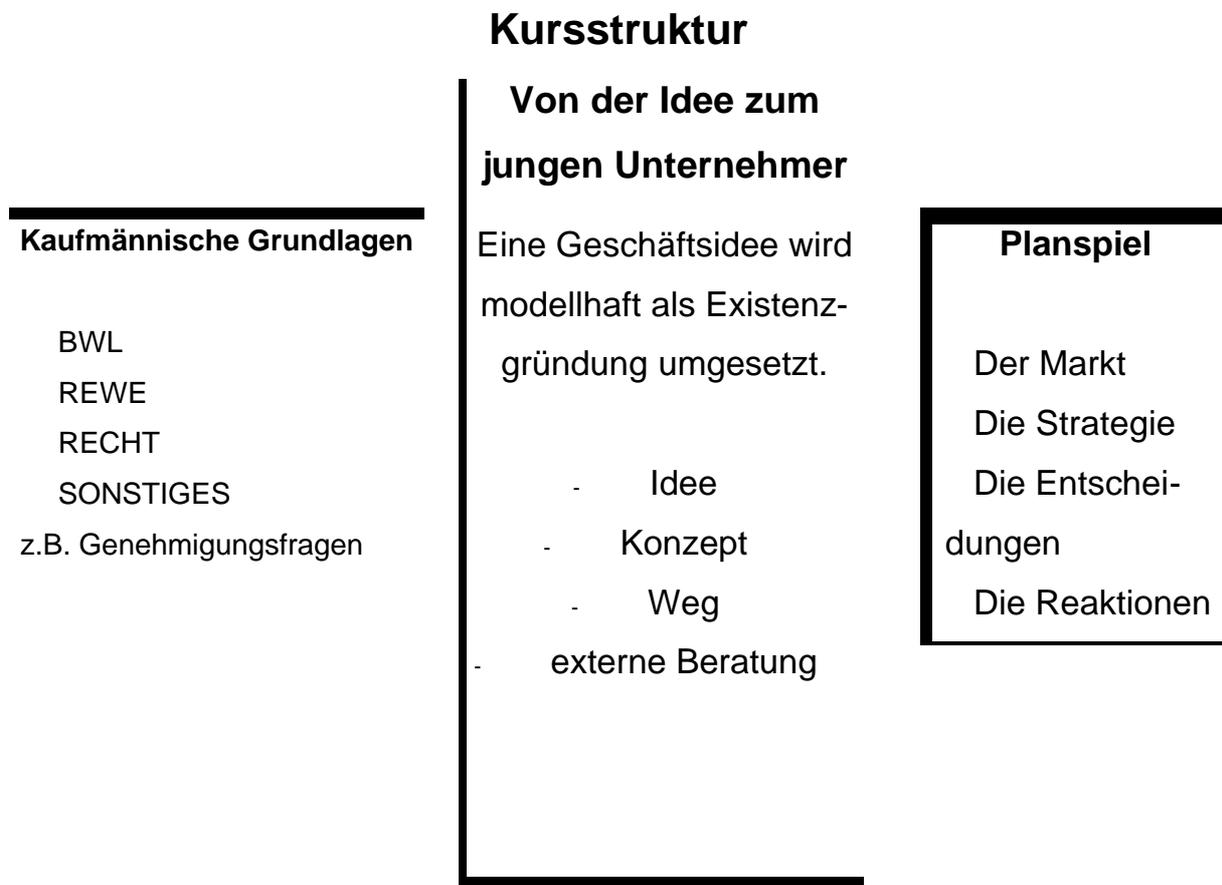
Stärkung von Selbständigkeit und Öffnung von Schule

Schaubild 4:

Der Schulentwicklungslinie folgend, wird der Projektzusammenhang durch aufeinander bezogene "Pilotprojekte" strukturiert:

	Pflichtbereich	Wahlbereich
Berufsschule Steuerfachangestellte und/oder Bürokaufleute	Entwicklung und Erprobung: "Tagesfall" bzw. "Lernaufgabe" zur Gründung / Übernahme	Möglichkeit der Teilnahme an "Aufbaumodul" im Ko- operationsprojekt mit der Kollegschule Kemnastraße
höhere Berufsfachschule - einjähriger Lehrgang für Abiturienten - zweijährige "Höhere Han- delsschule"	Entwicklung und Erprobung: "Tagesfall" bzw. "Lernaufgabe" zu Gründung/Übernahme	- Erstellung von Markt- analysen (z.B. "Markt- check" der Fitness- Studios") - ggf. Weiterführung: Entwicklung und Beur- teilung von Gründungs- konzepten
Fachschule(n)	FS Wirtschaft/Steuern möglicher Gegenstand der Projektarbeit	FS Technik und Berufs- schule (gewerb.-techn.) als Kooperationsmodell - Grundlagen (1 Sem.) - Aufbaumodule z.B. Potentialanalyse (1 Sem.), auch für FS Wirtschaft und kaufm. Berufsschule
Schulleben / "Öffnung von Schule"	(schulisches) Informationszentrum GO als Projekt- und Selbstlernzentrum im Marktinformationspool und Grün- dungsinformationspool	

Schaubild 5:



## Angeline van der Heijden, assistenz business center, gmbh, Hagen

Am 3. Februar dieses Jahres stand ich in Hagen vor ungefähr hundert Schülern, die sich in Kürze für einen Beruf entscheiden werden und forderte sie auf, sich die Sterne vom Himmel zu pflücken. Der Titel des Hagener Workshops war mit „Lust auf Zukunft – der Weg zum Traumjob“ etwas anders formuliert als der der heutigen Veranstaltung, aber im Kern ging es um das gleiche Thema: Schulabgänger und Beruf. Ganz unabhängig von äußeren Schwierigkeiten: der Weg zum Traumjob beginnt dort, wo er entsteht: bei den Jugendlichen selbst. Sie selbst sollten diesen Weg bestimmen und wissen, was sie dafür tun müssen. Hierfür sind Basisgrundlagen erforderlich.

Ich möchte Sie heute auffordern, mit mir darüber nachzudenken, was dies für Grundlagen sind, die nicht nur Schulabgängern von heute so häufig fehlen, und was wir tun können, um diese Grundlagen zu legen.

Am Anfang steht die Vision: ohne Vision keine Träume, ohne Träume keine Wünsche und ohne Wünsche keine Ziele. Wir alle – Sie und ich - haben Visionen, Träume, Wünsche. Wir können sie spontan äußern. Als Unternehmerin stelle ich Tag für Tag fest: die richtige Formulierung von Zielen will gelernt sein. Die Formulierung von Zielen gehört zu den Basisgrundlagen, auf denen sich aufbauen läßt.

Sie werden sagen: Das ist doch nicht schwierig! Ziele formulieren kann doch jeder. Die Umsetzung ist es, woran alles scheitert! Ich möchte Ihnen widersprechen: Vor jeder Umsetzung steht die saubere Zieldefinition, die bestimmte Elemente enthalten muß. Ein Ziel unterscheidet sich von allgemein gehaltenen Wünschen dadurch, daß es

- Spezifisch
- Messbar
- Aktionsauslösend
- Realistisch und
- Terminorientiert

ist. Mit dieser SMART-Formel kann ich jederzeit überprüfen, ob es sich überhaupt um ein Ziel handelt, das ich ansteuere. Gleichzeitig hat die Formel Aufforderungscharakter, denn ich muß formulieren, was für ein Ziel ich habe, muß Eckdaten für die Meßbarkeit angeben, muß zeigen, welche Schritte ich als nächste machen werde, muß nachweisen, daß das Ziel realistisch ist und ich muß eine Vorstellung davon haben, wann ich das Ziel erreicht haben will. Mit einer solchen Art von Formulierung hat die Umsetzung quasi schon begonnen. Ziele zu formulieren, ist also anspruchsvoller als gedacht, aber man kann man es lernen.

Jugendlichen gibt eine solche Art von Zielformulierung die einzigartige Möglichkeit, sich über sich selbst und ihre Zukunft klar zu werden. Dazu gehört z. B. die Frage, was unterscheidet mich von anderen? Was ist besonders an mir? Worin bin ich einzigartig? Wie will ich meine Fähigkeiten einsetzen? Erst wenn diese Fragen zumindest einigermaßen zufriedenstellend

beantwortet sind, fange ich an, mich gut zu finden und mich selbst zu akzeptieren. Und dann bin ich auch in der Lage, andere zu akzeptieren und in meine Gedankenwelt einzubeziehen.

**Denn: Ist es ein Wunder, daß der Bewerber für die Ausbildungsstelle abgelehnt wird,**

- **der selbst nicht viel von sich hält,**
- der sich keine Gedanken darüber gemacht hat, warum das Unternehmen gerade ihn einstellen soll,
- der nicht weiß, warum er sich dort engagieren sollte?

Hierbei liegt ein großer Teil der Verantwortung bei den jungen Menschen selbst. Unsere Aufgabe ist es, ihnen Gelegenheit zu geben, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.

Schon mehrfach habe ich darauf hingewiesen, daß im Ausbildungskonsens NRW, so sehr er zu begrüßen ist, ein „Handlungsfeld“ fehlt. Nicht nur in der Praxis, sondern auch in den Köpfen: das Handlungsfeld der Auszubildenden selbst. Viele Jugendliche müssen da ja glauben, nur die anderen sind zuständig. Kein Wunder, daß sie selbst keine Lust mehr haben, sich zu engagieren und Eigeninitiative zu entwickeln.

Damit der Ausbildungskonsens nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweggeht, sondern mit ihnen in den Köpfen gemeinsam umgesetzt wird, fordere ich mit Nachdruck als 5. Handlungsfeld, daß die Jugendlichen selbst berücksichtigt werden. Nehmen wir sie ernst! Nutzen wir ihre Kreativität, ihre Ideen, ihre Bereitschaft, Initiative zu ergreifen.

Denn – darüber müssen wir uns klar sein – der Weg zum Traumjob wird nicht nur durch träumen erreicht und auch nicht dadurch, daß man den Jugendlichen alles abnimmt.

Sie selbst müssen für ihre eigene „Employability“ sorgen. Wieso sollte ein Schüler nicht während seiner Ferien zwei bis drei Wochen im Jahr ein Praktikum in einem Unternehmen machen, in der Freizeit Trainings besuchen oder sich auf andere Art selbst über einen Beruf informieren?

Die Einstellung muß stimmen: Jugendliche selbst müssen WOLLEN.

Damit Jugendliche lernen, zu WOLLEN, ist das gesamte gesellschaftliche Umfeld gefordert. **Wir** sind gefordert, Orientierung zu geben und Vorbild zu sein – als Eltern, als Arbeitgeber, als Kollegen, als Lehrer. Besonders als Lehrer.

**Schüler orientieren sich an ihrem Umfeld und lernen modellhaft, wenn sie sehen:**

- Hier hat jemand Ziele
- Hier gehört Weiterbildung essentiell zum Leben
- Hier ist jemand „motiviert“.

Sollte nicht jeder wissen, warum er etwas tut? Sollte nicht jeder das, was er tut, mit Lust tun? Unternehmen geben mittlerweile eine Menge Geld dafür aus, daß ihre Mitarbeiter aus sich selbst heraus motiviert sind.

Lassen Sie mich den Dienstleistungsbereich, in dem ich tätig bin, als Modell nehmen. Jeder von uns ist sein eigenes kleines Dienstleistungsunternehmen: wir alle müssen Leistungen für andere erbringen, um Geld zu verdienen; wir alle können als Chef bestimmen, wie wir dies tun und wir alle sind dabei an die Gesetze des Marktes gebunden, d. h. ohne uns umzuschauen und anzustrengen, können wir den Betrieb nicht aufrecht erhalten. In unserem eigenen Dienstleistungsunternehmen müssen wir unsere Leistung, müssen wir uns selbst „verkaufen“.

Schüler „verkaufen“ sich gegenüber Mitschülern, Lehrern, Eltern, Geschwistern, Freunden. „Sich verkaufen“ hat in Deutschland noch immer einen schlechten Klang. Und doch ist die Erfahrung, die wir machen, wenn wir im Beruf bestehen wollen nicht erst seit heute: wer sich nicht verkaufen kann, hat das Nachsehen. Ohne unternehmerisch zu denken, gibt es keine Selbständigkeit!

Ich frage deshalb provokativ: Was sollte schlecht daran sein, wenn junge Menschen darüber nachdenken, wie sie ihre einzigartigen Fähigkeiten so einsetzen, daß sie Vorteile für sich daraus ziehen können? Was spricht dagegen, daß junge Menschen früh einzuschätzen lernen, was sie selbst in der Verfolgung ihrer Ziele voranbringt und was nicht? Was ist dagegen einzuwenden, wenn junge Menschen unternehmerisch denken?

Meine Vision ist ein Deutschland ohne Ausbildungsprobleme, mein Traum, daß jeder Schulabgänger genau den Beruf ergreifen kann, den er oder sie sich ausgesucht hat. Einer der Wünsche, die hiermit im Zusammenhang stehen, ist es, daran mitzuarbeiten, daß jeder Schulabgänger spätestens mit 17 oder 18 Jahren gelernt hat, seine Ziele zu formulieren. Und wenn der Schulabgänger dann im Berufsleben steht und das tut, was er gerne tut, wird er schnell feststellen, daß er sich alle drei bis vier Jahre komplett umstellen muß. Dabei trifft zu, was ich kürzlich las: Die Zeiten werden nicht schwieriger, sie werden nur anders. Nur für denjenigen, der sich nicht umzustellen vermag, werden sie schwerer!

Mein Ziel für heute war es, Ihnen deutlich zu machen, daß Grundlage für die Vorbereitung von Absolventen des Bildungswesens auf eine selbständige Tätigkeit die Einstellung der Jugendlichen ist und was wir tun können, um unternehmerisches Denken zu fördern; ein Ziel, ganz im Sinne von SMART.

Der Weg zum Traumjob beginnt und endet zwar mit den Jugendlichen selbst – doch wir haben die Aufgabe, solche Wege aufzuzeigen und sichtbar zu machen. Letztlich ist dies Hilfe zur Selbsthilfe.

Konkret bedeutet dies für Schule und Lehrer:

- Sie lehren den Jugendlichen, was von ihm im Beruf erwartet wird und vermitteln ihm das Rüstzeug – indem Sie sich in der Praxis informieren

- Sie stärken seine Eigeninitiative und sein Durchhaltevermögen – indem Sie ihn fördern und fordern
- Sie lehren ihn, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen, indem Sie ihm täglich Chancen dazu geben
- Sie begeistern ihn, indem Sie selbst begeisterungsfähig sind, kurz:
- Sie zeigen ihm, wie man aus Wünschen Ziele macht.

Ich habe Ihnen heute ein Geschenk mitgebracht. Seit drei Jahren gebe ich meinen Mitarbeitern das Rüstzeug für Zielplanung in einem Eintagesseminar. Das nächste ist am 9. Mai in Essen. Wenn Sie „Lust auf Zukunft“ haben, können Sie gerne teilnehmen – kostenlos.

## 4. Gruppe: Berufliche Weiterbildung

### Einführende Vorträge:

*Christine Strauß, Handwerkskammer Cottbus*

#### Betriebsassistent/Betriebsassistentin im Handwerk

gemeinsamer Schulmodellversuch des Ministeriums für Jugend, Bildung und Sport des Landes Brandenburg und den drei brandenburgischen Handwerkskammern, der Handwerkskammer Cottbus, der Handwerkskammer Frankfurt/Oder und der Handwerkskammer Potsdam

#### Ziele:

- Entwicklung eines Bildungsangebotes im Handwerk für Abiturienten
- Sicherung eines qualifizierten Nachwuchses für das Handwerk im mittleren Management
- Erprobung eines Bildungsganges in einem Handwerksberuf mit integrierter betriebswirtschaftlicher Fortbildung

#### Vorteile:

- Erlernen eines handwerklichen Berufes unter gleichzeitiger Aneignung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse
- Verlagerung einer Aufstiegsfortbildung in den Bereich der Erstausbildung
- Kostenersparnis für beide Partner
- Der Abschluß "Betriebsassistent im Handwerk" wird als Teil III, betriebswirtschaftlicher Teil der handwerklichen Meisterausbildung anerkannt.

#### Was kann der Betriebsassistent leisten:

##### Er übernimmt

- Leitungsaufgaben im Schnittbereich zwischen Technik und Betriebswirtschaft
- die Entwicklung neuer Technologien im internen und die Übernahme neuer Technologien aus dem externen Bereich
- die technische und organisatorische Planung
- die Kundenbetreuung
- die Auftragsentwicklung im Außenbereich
- die Absatzentwicklung und die Absatzforderung

#### Organisation:

- Die Partner verzichten auf die mögliche Verkürzung der regulären Ausbildungszeit um maximal ein Jahr
- Berufsschulmäßig beginnt der Auszubildende im 2. Ausbildungsjahr
- Sein 2. Ausbildungsjahr absolviert der Auszubildende in einer Fachklasse "Betriebsassistent"
- Im 3. Ausbildungsjahr findet Fachunterricht entsprechend des Rahmenlehrplanes für den jeweiligen Ausbildungsberuf statt

#### Partner des Schulversuchs

- Schulabgänger mit allgemeiner Hochschulreife
- handwerkliches Unternehmen für den praktischen Bereich
- 2 unterschiedliche Oberstufenzentren für den theoretischen Bereich

Stundentafel für Zusatzqualifizierung:

• Betriebswirtschaftslehre/Marketing	160 Stunden
• Rechnungswesen/Informatik	160 Stunden
• Recht	80 Stunden
• Wirtschaftsenglisch	<u>80 Stunden</u>
Insgesamt	480 Stunden

#### Rahmenplan mit betriebswirtschaftlichen Grobzielen

1. Kostenbewußte Planung, Organisation und Durchführung des Beschaffungswesens
2. Rationelle und kundenorientierte Leistungserstellung
3. Mitarbeiterführung unter Berücksichtigung situativer Einflüsse
4. Kundengerechte Betreuung des Absatzbereiches
5. Aufbau eines Steuer- und Kontrollsystems mit Hilfe des Rechnungswesens
6. Anwendung von investitions- und finanzwirtschaftlichen Planungsinstrumenten

#### Problemkreise

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer absolvieren den theoretischen Anteil in 3 unterschiedlichen Klassenverbänden
- Fortbildungsprüfung kann erst nach Ablauf der Regelausbildungszeit realisiert werden
- Wie ist zu verfahren, wenn der Teilnehmer im 3. Ausbildungsjahr abbricht?
- Zusammensetzung der Prüfungsausschüsse bzw. des Prüfungsausschusses für den betriebswirtschaftlichen Teil

## **Dieter Reinschmidt, Berufliche Schule für Technik des Kreises Siegen-Wittgenstein**

Lernen für die Selbständigkeit - ein Modellprojekt "Unternehmensgründung" an der Fachschule für Technik des Kreises Siegen-Wittgenstein

Mehr Unternehmerinnen und Unternehmer braucht das Land. Mit diesem Ziel ist 1995 die Gründungs-Offensive NRW als Gemeinschaftsinitiative ins Leben gerufen worden. Sie will den Mut zur Selbständigkeit stärken, unternehmerisches Handeln aufwerten und günstige Rahmenbedingungen für Gründungen und bestehende Unternehmen schaffen.

"Selbständig denken, selbständig handeln, sich selbständig machen" sind Perspektiven, für die insbesondere junge Technikerinnen und Techniker frühzeitig zu gewinnen und zu begeistern sind. Die Berufliche Schule für Technik hat im Auftrag des Ministeriums für Schule und Weiterbildung und in enger Abstimmung mit dem Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes NRW einen Kurs Unternehmensgründung entwickelt. Dieses Unterrichtsprojekt wird seit Februar 1997 im Wahlbereich der Fachschule erstmals angeboten und schließt mit einem Zertifikat der Schule ab. Außerdem erhalten die Absolventen eine förmliche Anerkennung durch die Industrie- und Handelskammer, verbunden mit der Zusage einer besonderen Betreuung, wenn sie sich selbständig machen wollen.

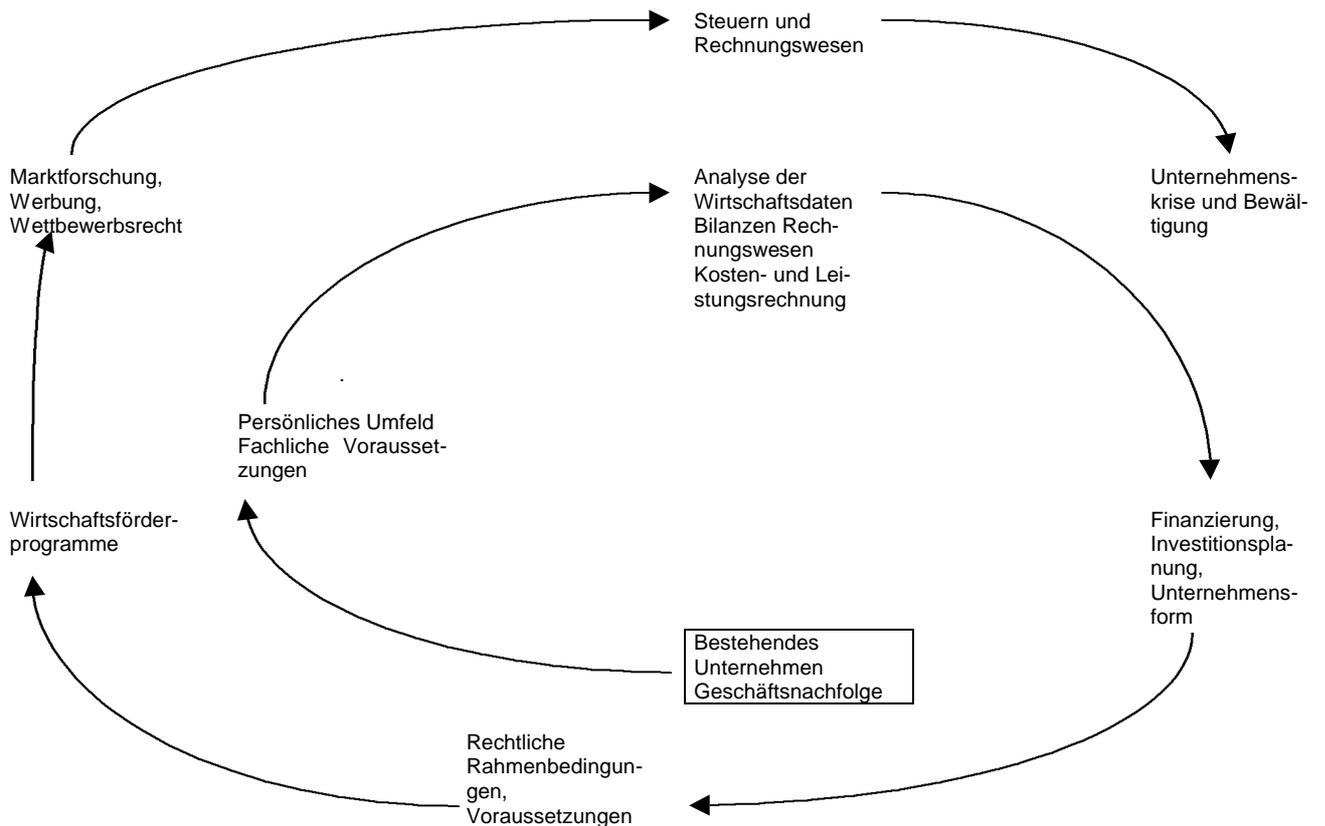
Der Aspekt unternehmerischer Neugründungen soll in Zukunft stärker im Ausbildungsprozeß an Fachschulen verankert werden, da sich in der Praxis gezeigt hat, daß gerade unzureichende Kenntnisse in wirtschaftlicher, rechtlicher, sozialer und personaler Hinsicht echte Hemmnisse auf dem Weg in die unternehmerische Selbständigkeit sind.

Das Projekt "Unternehmensgründung" greift bereits bestehende Angebote der Fachschule für Technik des Kreises Siegen-Wittgenstein auf und bietet den angehenden Technikern Unterstützung bei einer Lebensplanung mit dem Ziel, sich selbständig zu machen. Der Kurs wird als Projekt konzipiert, in dem ein fiktives Unternehmen zu gründen ist. Diese Arbeitsform erweist sich als besonders geeignet, wenn es um die Entwicklung zentraler Qualifikationen des künftigen Unternehmensgründers geht. Dabei kann experimentell die eigene unternehmerische Handlungsfähigkeit erprobt werden. Im Planspiel können unterschiedliche Verfahrensmuster verfolgt, Recherchen unternommen, das eigene Tun reflektiert und Ergebnisse bewertet werden. Insgesamt soll eine komplexe unternehmerische Handlungskompetenz entwickelt werden, in der sich kreatives Handeln mit weitsichtigem logischen Denken und kompetentem wirtschaftlichen Urteilen vereint.

Ausgehend von unterschiedlichen Gründungsszenarien hat der Kurslehrer bei dieser offenen Konzeption die Funktion eines Beraters, Ansprechpartners, Initiators von Schritten und Vermittlers zwischen Kursteilnehmern und außerschulischen Partnern. Die Einbindung außerschulischer Kompetenz durch Verpflichtung von Fachleuten und Referenten aus Wirtschaft, Banken, Finanzverwaltung, Beratungsunternehmen und ähnlichem stellt zugleich ein Element der Öffnung von Schule dar. Zur Unterstützung dieser Intentionen wird das Projekt aus Mitteln des Landes NRW gefördert.

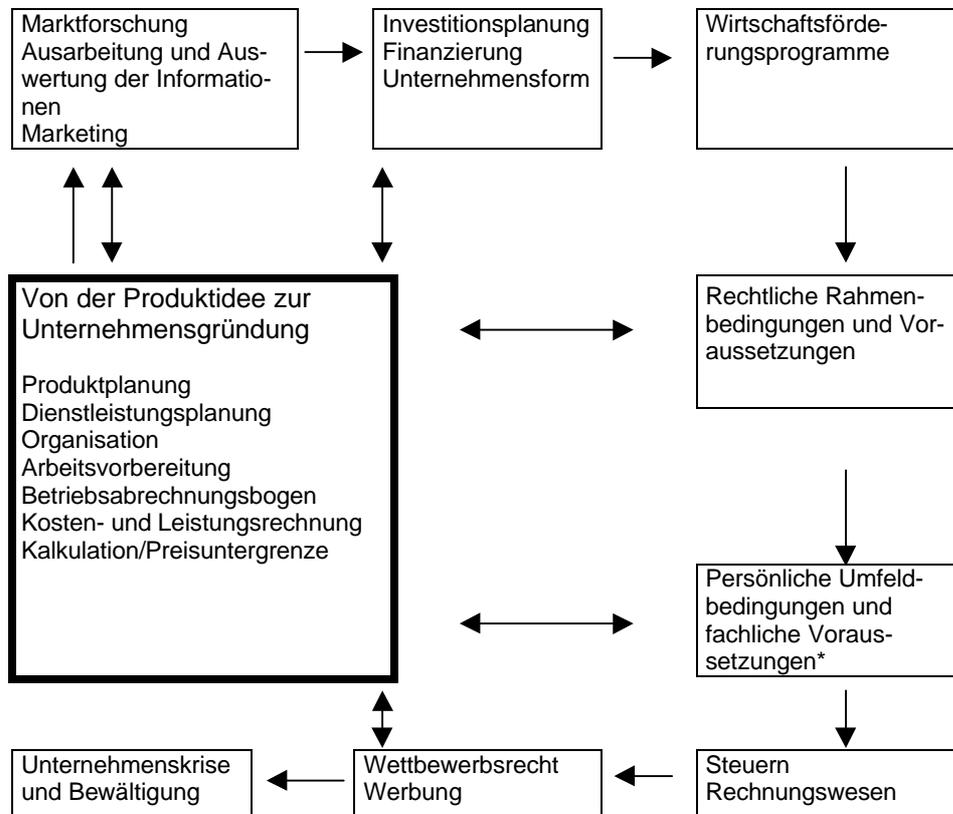
Aus den didaktisch-methodischen Überlegungen heraus ergeben sich gründungsrelevante Lern- und Handlungsfelder, die nachfolgend exemplarisch an zwei Projektablaufen aufgezeigt werden.<sup>1</sup>

### 1. Existenzgründung als Geschäftsnachfolge:



<sup>1</sup> Vgl. Handreichungen zur Erprobung für die Fachschulen in NRW, entwickelt an der Beruflichen Schule für Technik des Kreises Siegen-Wittgenstein mit Unterstützung der Gründungs-offensive des Landes NRW "Go!" (noch nicht veröffentlicht).

## 2. Von der Produktidee zur Unternehmensgründung



\* Zusatzkurs "Ausbildung der Ausbilder" nach AEVO

Handlungsziele, -inhalte und außerschulische Partner sind z.B.

Persönliche Voraussetzungen und Erwartungen analysieren

- personelle Eignung, Persönlichkeitstest, Erwartung an die Arbeitsbelastung
- Erwartung an die Einkommenssituation, Erwartung an die Arbeitsbelastung

Rechtliche Rahmenbedingungen analysieren und berücksichtigen

- Unternehmensform aus haftungsrechtlicher und steuerlicher Sicht
- Gewerbeordnung, Wettbewerbsrecht, Arbeitsrecht, Sozialversicherung

Außerschulischer Partner:

- Referenten aus Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer
- Arbeitsamt, Ordnungsamt und Finanzamt

Produkt- und produktionswirtschaftliche Entscheidungen treffen

- Produktplanung, Arbeitsvorbereitung, Organisation

Grundsätze des Rechnungswesens beachten und anwenden

- Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kalkulation, Kalkulationsarten

Außerschulischer Partner:

- Wirtschaftsprüfer

Kontakte zum Finanzamt und Steuerberatern knüpfen

- Anmeldung, Steuern, Fristen und Steuerarten

Außerschulische Partner:

- Referenten von Finanzamt bzw. Steuerprüfer

Finanzierungsmodelle analysieren und bewerten

- Investitionsplanung, Finanzierung und Finanzplanung
- Wirtschaftsförderungsprogramme

Außerschulische Partner:

- Referenten aus Kreditinstituten, Finanzamt
- Industrie- und Handelskammer

Absatzmärkte analysieren und bewerten

- Marktforschung, Preis- und Produktpolitik

Außerschulischer Partner:

- Wirtschaftsunioren, Werbeagentur

Die mit dem Modellprojekt gewonnenen Erfahrungen sollen in die zukünftige Gestaltung des Bildungsganges "Staatlich geprüfte Technikerin/Staatlich geprüfter Techniker" einfließen.

Auch wenn es nicht möglich erscheint, Unternehmer nach einer festgelegten Ausbildungsordnung heranzubilden, ist es doch möglich, Barrieren, die dem Vorhaben einer Unternehmensgründung entgegenstehen können, abzubauen und Eigeninitiative zu fördern.

Es bleibt zu hoffen, daß die noch immer vorhandenen formalen Hindernisse auf dem Weg in die Selbständigkeit beseitigt werden können, damit Kreativität und Innovationskraft handlungskompetenter Techniker/innen sich in neuer Form entfalten können.

## 5. Gruppe: Personal im Bildungswesen

### Einführende Vorträge:

*Reinhard Selka, Bundesinstitut für Berufsbildung*

#### Ausbildung zur unternehmerischen Selbständigkeit

Das Berufsbild des selbständigen Unternehmers ist unter den augenblicklich etwa 360 Ausbildungsberufen nicht vorgesehen - dies ist auch wenig sinnvoll. Dennoch werden wichtige Weichen für eine solche Tätigkeit in abhängiger Beschäftigung gestellt. Es lohnt also, dort nachzusehen, und damit die Möglichkeiten und Grenzen aufzuspüren, die Berufsausbildung und Personalentwicklung bieten bzw. zulassen.

Unternehmerisches MIT-Denken wird bei den Beschäftigten in deutschen Betrieben häufig bemängelt: Mangelndes Dienstleistungsverhalten sei bei Mitarbeitern genauso verbreitet, wie hierarchisch gepflegte Unselbständigkeit auf der Managementebene. Ein Weiterbildungsträger, das Projektforum, Quickborn, kommentiert seine Erfahrungen beim Training von Managern auf eine selbständige Tätigkeit:

Viele unserer Teilnehmer waren zwar in führender Stellung tätig, standen aber nicht an der Spitze einer Unternehmung. Sie hatten sich zweifellos Führungsfähigkeiten erworben, waren aber auch durch die Struktur, in die sie eingebunden waren, teils behindert, teils verwöhnt worden, denn Verantwortlichkeit und Kompetenzen waren hierarchisch verteilt. Der Gründer einer Unternehmung ist in einer ganz anderen Situation. Er kann zunächst nichts delegieren. Er ist für alles selbst verantwortlich...<sup>1</sup>

Angesichts dieser bei Kunden wie in der Wirtschaft selbst beklagten Defizite stellen sich ganz offensichtlich Aufgabenfelder für die betrieblich-berufliche Aus- und Weiterbildung. Eine Befragung des Instituts der Deutschen Wirtschaft ergab, daß die Förderung unternehmerischer Selbständigkeit in den Unternehmen nicht gleichgesetzt werden kann mit der Förderung von Qualifikationen, die *auch* zum unternehmerischen Profil gehören.

#### Was fördern die Betriebe in der Ausbildung?

Qualifikation	überwiegend gefördert in %	für Selbständigkeit benötigt in %
Fachkompetenz	77,7	74,3
Leistungsbereitschaft	71,7	88,4
kundenorientiertes Verhalten	53,0	93,2
zielorientiertes und systematisches Handeln	61,1	84,4
Initiative	51,7	86,8
Flexibilität	45,1	78,1
...		
Risikobereitschaft	7,8	52,0

Quelle: IW/BLK

---

<sup>1</sup> Arbeit erfinden - Projekt-Forum, Quickborn, o. J.

Dieses Ergebnis zeigt zweierlei: Zum einen leiten sich offenbar nach Meinung der Befragten die Ausbildungsziele nicht aus den Anforderungen an Selbständige ab. Zum anderen aber gibt es in einer Reihe von Anforderungen Überlappungen hinsichtlich des Ausbildungsziels und den wünschenswerten Eigenschaften von Selbständigen. Wenn realistischerweise vermutet werden muß, daß Unternehmen in erster Linie ihren eigenen Nachwuchs ausbilden - also abhängig Beschäftigte - dann ist diese Überlappung hinsichtlich der Option auf eine spätere Selbständigkeit positiv zu bewerten.

Es soll daher zunächst der Frage nachgegangen werden, wie denn dieser Sachverhalt zu interpretieren ist. Dazu soll zunächst der Blick auf Großbetriebe einerseits und die "Kleinen" auf der anderen Seite gelenkt werden. Sie haben aufgrund ihrer inneren Organisation unterschiedliche Rahmenbedingungen zur Entwicklung unternehmerischen Denkens und Handelns. Zudem sind sie mit etwa je einem Viertel an der Zahl der Ausbildungsbetriebe in Deutschland beteiligt.

### **Großbetriebliche Ausbildung**

In der Vergangenheit haben Großbetriebe schulähnliche Strukturen gepflegt, mit Lernorten, die weit von der betrieblichen Leistungserstellung entfernt waren. Die dortige Ausbildung war ausschließlich auf den späteren betrieblichen Einsatz hin angelegt, wenngleich teilweise über Bedarf ausgebildet und damit eine gewisse Auslese betrieben wurde. Diese Situation hat sich verändert.

Der Betrieb wurde als Lernort wiederentdeckt und die Auszubildenden verbringen dort einen größeren Teil ihrer Ausbildung. Ausgelöst wurde diese Entwicklung weniger durch pädagogischen Überlegungen, wenngleich viele Ausbildungsleitungen ein gewisses Unwohlsein über das praxisferne Eigenleben der Bildungsabteilungen beschlichen haben mag. Es waren jedoch rein wirtschaftliche Überlegungen, die zunächst eine effektivere Nutzung der immer teureren Anlagen und Maschinen erzwang und damit eine Annäherung an die betriebliche Weiterbildung und schließlich zu den Orten der Leistungserstellung erzwangen.

Heute bringen in den meisten Großbetrieben die Auszubildenden mehr als die Hälfte der betrieblichen Ausbildungszeit in den Fachabteilungen der Betriebe zu und werden dort von sog. ausbildenden Fachkräften unterwiesen. Diese Entwicklung ist insofern für unsere Fragestellung bemerkenswert, da die Ausbildung im Betrieb die dort herrschenden Strukturen als Sozialisationsinstanz stärker wirksam werden läßt. Nicht allein die pädagogischen Absichten von Ausbildungsleitungen, sondern auch die betrieblichen Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung werden hier wirksam. Insofern ergänzen sich die in der Tabelle oben aufgelisteten Bildungsziele der betrieblichen Bildung mit denen der betrieblichen Realität.

Drei Aspekte des Arbeitshandelns in modernen Großbetrieben sind hier von besonderer Bedeutung:

1. Die in fast allen Wirtschaftsbereichen zu beobachtende Entwicklung hin zu Käufermärkten hat mit einer Vergrößerung der Typenvielfalt und einer drastischen Verkürzung von Produktionszyklen die betrieblichen Arbeitsabläufe verändert. Entwicklung, Konstruktion, Produktionsplanung, die Produktion selbst und die Produkt- und Qualitätskontrolle werden

soweit wie möglich integriert und dabei teilweise zu neuen selbständigen Einheiten zusammengefaßt. Dabei werden möglichst viele Elemente in die Leistungserstellung selbst integriert.

Die Einzeltätigkeit wird damit seitens der Beschäftigten (idealerweise) nicht mehr als kleines Rädchen in einem komplexen Ablauf verstanden, sondern als autonome Einheit, die Beziehungen zu vor- und nachgelagerten Einheiten pflegt. Diese Sichtweise wird häufig als Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen den Organisationseinheiten beschrieben.

Dieses veränderte Leitbild von innerbetrieblichen Beziehungen kann natürlich nicht gleichgesetzt werden mit unternehmerischem Denken und Handeln: Wer Kunde und wer Lieferant ist - d.h. welche Vorleistungen wo gekauft und welche Produkte bzw. Dienstleistungen wo und wem angeboten werden - bestimmt noch immer die Geschäftsleitung. Aber immerhin wird der Blick der Beschäftigten auf die marktrelevanten Zusammenhänge ihrer Tätigkeit gelenkt und die Auswirkungen von Marktentscheidungen werden ggf. auch unmittelbar spürbar. Damit werden Elemente unternehmerischen Denkens zu Leitbildern der Beschäftigten und zugleich zu denen der Auszubildenden, die dort ihre Ausbildungszeit erleben.

2. Ein zweiter Aspekt unternehmerischen Denkens ist die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit im Handeln der Mitarbeiter. Die hier zu beobachtenden Entwicklungen stehen jedoch noch am Anfang:

Die Schonung der Umwelt und ihrer natürlichen Ressourcen wird schon seit längerem in einigen Unternehmen unter dem Gesichtspunkt der Einsparung von Kosten betrachtet und als Teil der Unternehmenskultur gepflegt. Wer Energie einspart und Abfälle vermeidet, erspart nicht nur der Umwelt Belastungen, sondern auch dem Unternehmen.

Unter dem Gesichtspunkt unternehmerischen Handelns ist dies zwar eine notwendige Betrachtungsweise, greift aber noch zu kurz. Erst wenige Unternehmen gehen inzwischen dazu über, ihre Mitarbeiter systematisch in die arbeitsplatzbezogene Kosten- und Leistungsrechnung einzuführen. Denn erst wenn Mitarbeiter wissen, welche ökonomischen Auswirkungen ihre Aktivitäten am Arbeitsplatz (oder deren Unterlassen) tatsächlich haben, können sie diese auch berücksichtigen.

Auch dies können und sollen Auszubildende im Arbeitsprozeß erleben.

3. Schließlich ist ein drittes Moment zur Entwicklung unternehmerischer Selbständigkeit zu erwähnen, das in der industriellen Produktion im übrigen am weitesten durchgesetzt ist. Es handelt sich dabei um die Abflachung von Hierarchien verbunden mit einer Vergrößerung der Entscheidungskompetenz im Vollzuge der Arbeitsausführung.

Dieses Organisationsprinzip, das darauf abzielt, die Erfahrungen der Mitarbeiter wirksam werden zu lassen, ist bereits seit Mitte der 80-er Jahre in die Formulierung von Ausbildungszielen eingegangen. Die dort mit der selbständigen Planung, Durchführung und Kontrolle der eigenen Arbeit definierte Handlungskompetenz ist jedoch nur einer von vielen möglichen Freiheitsgraden:

## **Abstufung von Handlungen**

1. Handeln auf Anweisung
2. Einzeltätigkeiten nach Vorgabe selbständig bearbeiten
3. Komplexe Aufgaben (z.B. Projekte) nach bestimmten Vorgaben planen und durchführen
4. Pläne entwickeln, nach Genehmigung ausführen
5. Arbeitsabläufe im Rahmen vorgegebener Strukturen und Ziele selbständig planen und realisieren
6. Auf eigenes Risiko im wirtschaftlichen Raum handeln

Bezogen auf die Ausbildung entspricht die Stufe 3 den Zielen der neueren Ausbildungsordnungen. Ob diese oder eine der anderen Stufen der Autonomie aber tatsächlich betriebliche Praxis sind, hängt von der Organisation des Einzelunternehmens ab. Unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit wird nach heutigen Unternehmensführungskonzepten die Stufe 5 für optimal gehalten. Von Unternehmensberatern wird jedoch immer wieder berichtet, daß mangelnde Selbständigkeit und Entscheidungsfähigkeit das Funktionieren von echter Gruppenarbeit immer noch zur Ausnahme machen.

## **Ausbildung im Kleinbetrieb**

Der traditionelle Kleinbetrieb kennt nur zwei Personengruppen, den Chef und die Mitarbeiter. In dieser klar geteilten Welt konnten unternehmerische Fähigkeiten bei den Mitarbeitern nur dort entstehen, wo (z. B. im Handwerk oder im Handel) die Fähigsten von ihnen sozusagen ein heimliches Curriculum belegt und sich selbst auf eine spätere Selbständigkeit vorbereitet haben.

Es darf jedoch heute die These gewagt werden, daß Unternehmen, die ungebrochen in dieser Tradition beharren, zum Aussterben verurteilt sind.

Die Beschäftigten dieser Unternehmen sind heute häufig in der Rolle des unternehmerisch denkenden Mitarbeiters, da sie häufig auf sich gestellt Dienstleistungen bei Kunden ausführen. Dabei sind sie für deren wirtschaftliche Ausführung verantwortlich und müssen ohne Rückfragen Einzelentscheidungen vor Ort treffen, bei denen sie Unternehmens- und Kundeninteressen berücksichtigen. Sie müssen weiter denken, indem sie Zusatzleistungen anbieten und Auskünfte über Kosten und Wirtschaftlichkeit geben.

Eine umfassende Kenntnis der möglichen Leistungspalette und der Kostenstruktur der Einzelleistungen ist hier erforderlich.

Dieses Leitbild des modernen Kleinunternehmens, in dem auch Auszubildende mitdenkend teilhaben, ist allerdings noch weit davon entfernt, der Regelfall zu sein. Zu oft noch sind Leistungspalette, Vor- und Nachkalkulation reine Chefsache und werden den Mitarbeitern vorenthalten.

## **Realistische Visionen**

Es wäre unrealistisch zu glauben, daß aus einer Berufsausbildung im Dualen System fertige Unternehmer hervorgehen würden. Wichtige Merkmale für diese Aufgabe können in der Ausbildung selbst nicht entwickelt werden: Es fehlt an Lebens- und Berufserfahrung, aber auch am Bankkonto und der Bonität.

Andererseits legt eine Berufsausbildung in einem Selbständigkeit fordernden Unternehmen wichtige Voraussetzungen, die sich in kurzer Zeit entwickeln lassen. Die etwa dreijährige Bewährungsphase, die im Handwerk zwischen Gesellenbrief und Meisterlehrgang steht, dürfte eher etwas kurz gegriffen sein - die Ordnungsstrukturen auf dem Markt wie im persönlichen Umfeld bieten heute weniger Halt als zum Zeitpunkt der Einführung diese Regel.

Andererseits haben sich auf dem Markt andere Formen von Selbständigkeit entwickelt, die den Übergang erleichtern. Es sei hier auf die Mischung von Teilzeitarbeit und Werkverträgen oder auf Franchising verwiesen, aber auch auf Berufsfelder, in denen feste Arbeitsverträge nicht selbstverständlich sind, und in denen neuerdings auch ausgebildet werden kann (z. B. in den Medienberufen).

Was hat dies nun alles mit dem betrieblichen Ausbildungspersonal zu tun?

Fangen wir hinten an: Im Kleinbetrieb ist der Chef zugleich der verantwortliche Ausbilder. Sein Vorbild und sein Unternehmenskonzept prägen sein Tun auch gegenüber dem Lehrling. Insofern muß hierüber kein weiteres Wort verloren werden.

Und in Großbetrieben?

Hier fällt die Antwort schwerer, da sich die dortige Ausbildung in einem Umbruch befindet. Outsourcing von Unternehmensteilen, Personalreduzierung und strukturelle Verschiebungen zwischen Wirtschaftsbereichen verlangen den verantwortlichen Ausbildungsleitungen selbst häufig erstmals unternehmerische Qualifikationen ab. Wer diesen Übergang schafft und sich als interner Dienstleister begreift, hat nicht nur gute Chancen, die Ausbildung im Unternehmen zu erhalten - er ist auch unternehmerisch denkendes Vorbild.

## **Das Personal im Bildungswesen: Vom Erziehungsbeamten zum pädagogischen Unternehmer**

### **1. Die Kultur der Unselbständigkeit**

Die aktuelle Diskussion über unternehmerisches Verhalten und neue Selbständigkeit am Standort Deutschland ist weder zufällig noch unbegründet.

Seit knapp 20 Jahren steigt die Zahl der Arbeitslosen, um in jüngster Zeit auf hohem Niveau zu stagnieren. Nach offiziellen Angaben der Bundesanstalt für Arbeit waren im März 1998 nicht weniger als 4,6 Millionen Menschen in Deutschland arbeitslos<sup>1</sup>, die "versteckten" Arbeitslosen - unfreiwillige Vorruheständler, ABM-Umschüler, nicht-registrierte Arbeitslose - nicht eingerechnet. Vor allem Industrie, öffentliche Verwaltung und Bauwirtschaft bauen bei steigenden Umsätzen Stellen ab. "Wachstum ohne Beschäftigung" oder die Produktivität frißt ihre Erzeuger<sup>2</sup>.

Nur partiell ausgeglichen können diese Arbeitsplatzverluste durch freie Dienstleister - und durch eine Klasse Neuer Selbständiger. Von ihr erhofft man sich wichtige Beiträge zur Innovations- und Entwicklungsdynamik, positive Beschäftigungs- und Einkommenseffekte und den Aufbau eines kompetitiven Mittelstands. Und eine "job-generating-education", die die Förderung selbständigen und unternehmerischen Verhaltens ernsthaft angeht, läßt sich auch bildungstheoretisch mit dem Mündigkeitsideal der Aufklärung begründen.

Allerdings kontrastiert die Forderung nach einer "Kultur der Selbständigkeit" in Deutschland merkwürdig mit den Fakten: lediglich 9,2 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland-West - und sogar nur 6,5 Prozent in Deutschland-Ost - sind Selbständige.

Damit bildet die Berliner Republik unter sämtlichen EU-Ländern das Schlußlicht (EU-Durchschnitt 16 Prozent, Frankreich und Großbritannien je 16 Prozent; Spanien 20 Prozent, Griechenland 35 Prozent<sup>3</sup>). Überspitzt könnte man formulieren: In Deutschland existiert nicht eine Kultur der Selbständigkeit, sondern der Unselbständigkeit.

Dies zeigt, wo wir stehen - und wie weit wir noch zu gehen haben. Und daß dieser Aufbruch mit dem pädagogischen Fach- und Führungspersonal steht oder fällt, wird im folgenden noch zu begründen sein.

### **2. Von der Heterogenität des Bildungspersonals**

Natürlich erscheint es einigermaßen frivol, einen Vortrag über das Personal im Bildungswesen - und seine Rolle bei der Vorbereitung junger Menschen auf eine selbständige Tätigkeit zu halten.

Tatsächlich unterscheidet sich dieses Personal erheblich nach Qualifikation, Motivation und Kompetenz. Mehr noch: Es arbeitet mit unterschiedlichen Zielgruppen in unterschiedlichen

---

<sup>1</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung v. 8. April 1998.

<sup>2</sup> Vgl. Schmitt, P.: Industrie als Job-Killer, in Süddeutsche Zeitung v. 13. März 1998.

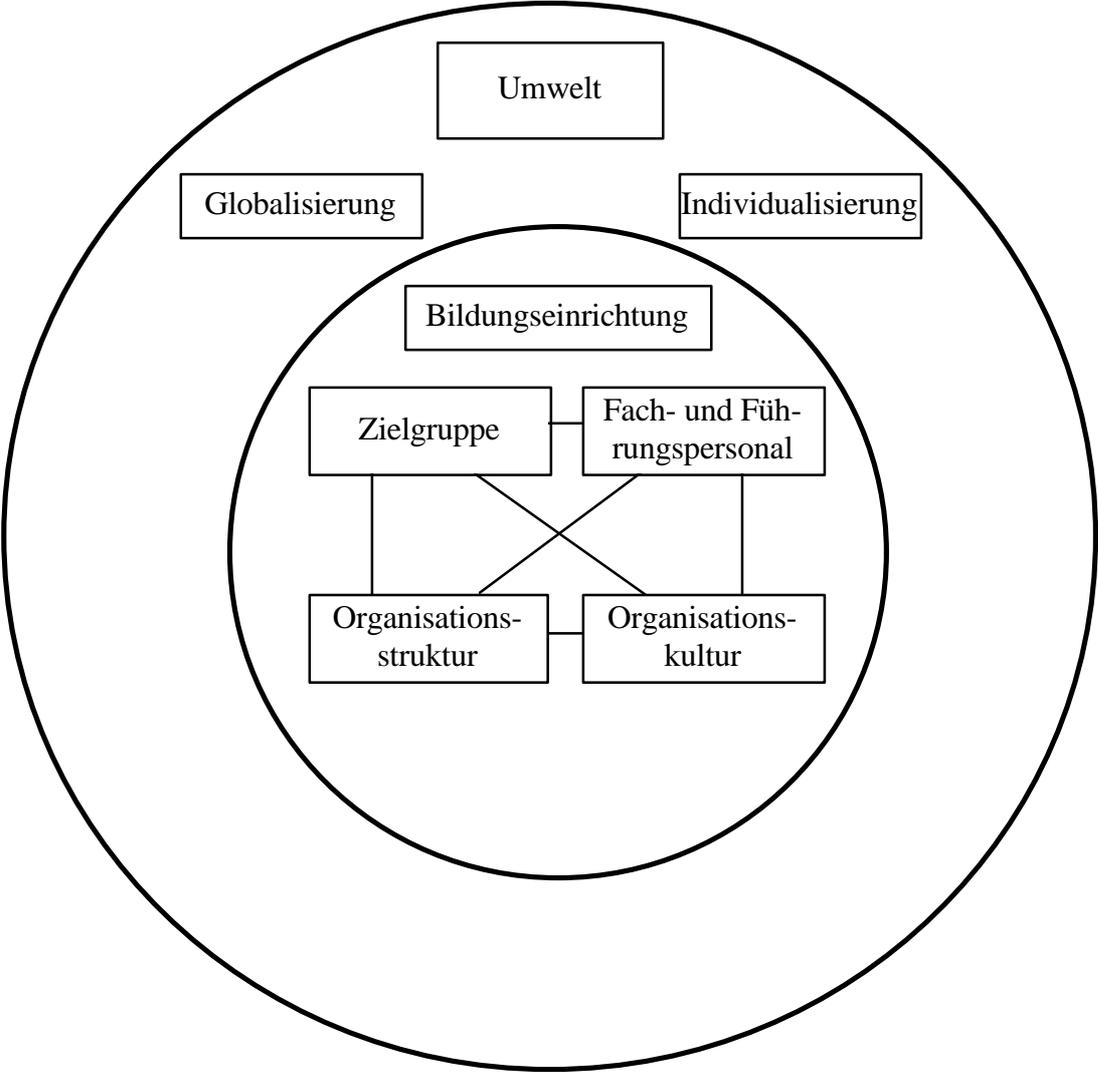
<sup>3</sup> Vgl. Geißler, R.: Die Sozialstruktur Deutschlands, 2. Aufl., Bonn 1996, S. 110.

Milieus, etwa in der Schule, im Betrieb, an Universitäten, in Volkshochschulen und privaten Bildungseinrichtungen. Angesichts einer derartigen Heterogenität erscheinen generalisierende Aussagen zur Rolle des Personals bei der Hinführung Heranwachsender an unternehmerisches Verhalten/ bzw. zur Selbständigkeit stets "ungerecht", weil verallgemeinernde Aussagen der spezifischen Lernsituation und dem spezifischen Milieu nicht gerecht werden [können].

Dennoch: Wenn wir Äpfel nicht mit Birnen vergleichen können, so sind beide doch Obst. Und Obst weist insgesamt andere Merkmale auf als etwa ein Auto. Weniger lax formuliert: Der Wechsel auf eine Meta-Ebene der Analyse gestattet uns, jene Bedingungen herauszuarbeiten, die dem Personal im Bildungswesen gemein sind (oder sein sollten), das Lernmilieus für unternehmerisches Verhalten organisiert.

Im wesentlichen existieren drei vergleichbare Bedingungen, die die Tätigkeit des Personals im Bildungswesen konditionieren, zumindest jedoch beeinflussen (vgl. Abbildung 1):

Abbildung 1: **Gesellschaftlicher Wandel und Bildungseinrichtungen**



- a) Eine vergleichbare gesellschaftliche Umwelt (die Makro-Dimension)
  - b) Vergleichbare Persönlichkeitsmerkmale der Zielgruppe, die es zu entwickeln gilt (Mikro-Dimension)
  - c) Eine vergleichbare Organisationsstruktur, die die Aktualisierung unternehmerischer Kompetenzen zuläßt, besser noch: erleichtert oder sogar animiert (Meso-Dimension).
- Unterschiedlich sind hingegen in der Regel Organisationskultur, Werte und Normen, "Corporate Identity" sowie Lernmilieus.

Theoretisch lassen sich die drei vergleichbaren Dimensionen in folgenden Untersuchungs- und Erklärungsansätzen zusammenfassen<sup>1</sup>:

- Einem "trait approach", der angebotsorientiert nach Persönlichkeitseigenschaften und individuellen Voraussetzungen der Gründerperson bzw. des Trainingspersonals fragt. Gründungserfolg liegt danach in der Person begründet (Mikro-Variablen).
- Einem "behavioural approach", welcher nachfrageorientiert strukturelle Bedingungen des Gründungsgeschehens und seiner Gelegenheitskonstellationen thematisiert. Dabei wird davon ausgegangen, daß diese maßgeblich das Gründungsgeschehen (aggregiert) determinieren (Meso- und Makrovariablen).

Einem "situationist approach", der die Relation zwischen Umfeld und Persönlichkeitsvariablen sowie organisatorischen Strukturen interaktionistisch und dynamisch betrachtet (Zusammenspiel der Mikro-, Meso- und Makro-Variablen). Weitere Fragen gelten diesem Ansatz nach den sozialen und kommunikativen (demnach auch personal- entwickelbaren) Umfeldbedingungen der Akteure, z. B. Milieueinbindung, Qualität der aktivierbaren Kontakt-, Informations- und Finanzierungsmöglichkeiten). Dieser letztgenannte Ansatz ist Grundlage der folgenden Überlegungen.

### 3. Globalisierung und Individualisierung

Es sind vor allem zwei epochale gesellschaftliche Prozesse - Globalisierung und Individualisierung - welche die tradierten Erziehungs- und Bildungssysteme infrage stellen und die Notwendigkeit unternehmerischen Verhaltens neu begründen. Die zwei großen Enden der Ersten Moderne lauten bekanntlich: das Ende der industriellen Massenproduktion und das Ende der Vollbeschäftigung<sup>2</sup>.

Präzedenzlose Produktions- und Produktivitätssteigerungen ohne analoge Beschäftigungssteigerungen ("jobless growth") haben dazu geführt, daß das Zeitalter industrieller Massenarbeit unwiederbringlich zu Ende geht und damit auch der "kurze Traum immerwährender Prosperität" (B. Lutz). Erwerbsarbeit wird produktiver, schrumpft und verlagert sich in den Dienstleistungssektor (die sog. Tertiärisierung)<sup>3</sup>. Der postindustriellen Erwerbsgesellschaft geht die bezahlte Arbeit aus. Anders formuliert: Es gibt kein Zurück zur Vollbeschäftigung.

Ein nicht unwesentlicher Teil fragmentierter und diskontinuierlicher Erwerbsarbeit wird dabei selbständige, vernetzte (Projekt-) Arbeit sein. Und diese Arbeit erfordert eigenständiges Denken, unternehmerisches Verhalten und eine Kultur der Selbständigkeit. Nicht mehr Disziplin, Hierarchiedenken und Spezialistentum, die der starren Fabrikwelt industrieller Mas-

---

<sup>1</sup> In Anlehnung an: Preisendörfer, P.: Gründungsforschung im Überblick: Themen, Theorien und Befunde, in: Preisendörfer, P. (Hrsg.): Prozesse der Neugründung von Betrieben in Ostdeutschland. Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforchung, H. 2, 1996, S. 7 f.

<sup>2</sup> Vgl. zum folgenden: Beck, U.: Was ist Globalisierung? Frankfurt a. Main 1997.

<sup>3</sup> Vgl. Klodt, H.: Qualifizieren für die Informationsgesellschaft, in: Entwicklung und Zusammenarbeit, H. 11, 1997, S. 299 ff.

senproduktion entsprachen, sind künftig gefragt, sondern Kreativität, Initiative, Phantasie sowie emotionale und soziale Intelligenz.

Parallel zur ökonomischen Globalisierung ist die Postmoderne kulturell durch eine "neue Unübersichtlichkeit" (J. Habermas) geprägt, durch das Ende der Eindeutigkeit. Die Gefahr der neuen Vielfalt liegt dabei nicht in ihrer tatsächlichen oder angeblichen Unübersichtlichkeit. Sie liegt in der systemimmanenten Unfähigkeit - auch - etablierter Erziehungseinrichtungen, des Bildungspersonals und der Lehrgewerkschaften, mit der gewachsenen Vielfalt der Postmoderne umzugehen. "Individualisierung meint vieles, aber nicht, wie immer geunkelt wird, Verfall von Werten, sondern ihre Ausdifferenzierung sowie das Selbstverständlich- und Unverzichtbarwerden von persönlicher Autonomie".<sup>1</sup> Das Streben nach Selbsterhaltung, Selbstbestimmung, Identität und Individualität gelten als Kennzeichen dieses Neuen Individualismus der Postmoderne.

Globalisierung und Individualisierung führen einerseits dazu, daß die neuen Lebensästheten, die "Ritter der Neomodern" (U. Beck), die ökonomischen Zwänge lebenslanger Lohnarbeit hinter sich lassen. Andererseits geht die bezahlte Vollarbeit aus - und es findet eine Entbetrieblichung der Arbeit statt. Existenzsicherung auf kulturellem Mindestniveau bei c.p. geringer Produktivität, unsicherer Dauer und niedrigem Teil-Einkommen kann nur durch eine Vielfalt selbständiger und unabhängiger Tätigkeiten geleistet werden, durch Berufsportefeuilles oder -menüs und durch "bunte und flockige Beschäftigungsverhältnisse".<sup>2</sup> "Lebenslange Anstellungen werden durch "flüchtige Tätigkeiten"<sup>3</sup> ersetzt.

Aus monogamen Arbeitnehmern, die im Schutze von Unternehmensburgen lebenslange Arbeitsplatzsicherheit genießen, werden freiberufliche und selbständige Einzelkämpfer, die auf dem Arbeitsmarkt von morgen ein Portfolio von Tätigkeiten anbieten.

---

<sup>1</sup> Beck, U.: Was ist Globalisierung? ...a.a.O., S. 246.

<sup>2</sup> Beck, U.: Ausbilden für das 21. Jahrhundert, in: Süddeutsche Zeitung v. 25./26. Oktober.1997, Beilage v."Hochschule und Beruf".

<sup>3</sup> Geißler, K.; Orthey, F.-M.: Am Ende des Berufs, in: Süddeutsche Zeitung v. 24./25. Januar 1998.

#### 4. Persönlichkeitsmerkmale und Unternehmereigenschaften

Damit rückt die Persönlichkeit des künftigen (Selbst-) Unternehmers, "die Ausprägung, Stabilisierung und Förderung von Persönlichkeitseigenschaften und -merkmalen, die eine selbständige unternehmerische Tätigkeit fördern ins Zentrum ..., wobei der Erwerb von Kenntnissen und die Ausprägung von Fähigkeiten ... die Grundlage bilden ... Zugleich geht es aber immer auch um Motivation, um Willens- und Charaktereigenschaften, um Kreativität, Risikobereitschaft, um Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit".<sup>1</sup>

Bahnbrechend waren die Arbeiten von David McClelland<sup>2</sup>, der aus seinen empirischen Untersuchungen folgerte "that the need to achieve is the motive among many motives that does the most in predisposing individuals to rigorous activity" (S. 13). Need for achievement (n Ach) wird dabei definiert als "Need to do well, not so much for social Recognition or prestige, but for the sense of personal accomplishment" (S. 13). Entwicklungsniveau und Wachstumsraten einer Ökonomie - so McClelland - werden daher wesentlich durch die An- oder Abwesenheit der needs of achievement in der Bevölkerung erklärt. Wirtschaftliche Entwicklung kann beschleunigt werden, indem die needs of achievement in der Bevölkerung entwickelt und verstärkt, eine dynamische Unternehmerklasse kreiert wird.

Als spezifische Unternehmereigenschaften wurden 10 Personal Entrepreneurial Competencies (PECs) ermittelt, deren Existenz notwendige und zugleich hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Unternehmerkarriere seien.

Die PEC"s wurden in drei Kompetenz-Cluster eingeordnet:

- Achievement-Kompetenzen  
Risikobereitschaft, Engagement, Suche nach Marktchancen, Persistenz
- Planungs-Kompetenzen  
Ziele setzen, systematische Planung und Kontrolle, gezielte Informationssuche und
- Macht-Kompetenzen  
Überzeugungskraft, Selbstsicherheit, Netzwerkarbeit.

McClellands Überlegungen basieren auf einem individualistischen liberalen Menschenbild. Danach werden Unternehmer nicht "geboren", sondern können "gemacht werden" durch gezielte Steigerung der individuellen Leistungsmotivation. Damit rückte die Entwicklung der Personal Entrepreneurial Competencies ins Zentrum aller Lernprogramme, die unternehmerisches Verhalten aktivieren wollen.

---

<sup>1</sup> BLK: Aus- und Weiterbildung zur unternehmerischen Selbständigkeit für Absolventen des beruflichen Bildungswesens. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, H. 55, Bonn 1997, S. 7 f.

<sup>2</sup> Vgl. McClelland, D.C.: The Achieving Society, Princeton 1961.

## 5. Vom Erziehungsbeamten zum pädagogischen Intrapreneur

"Dreh- und Angelpunkt"<sup>1</sup> eines Bildungssystems, das sich stärker an unternehmerischem Verhalten orientiert, ist das Fach- und Führungspersonal in den Bildungsinstitutionen. Um etwa eine markt- und wettbewerbsorientierte Schule einzuführen, in der unternehmerisches Verhalten im Schulalltag nicht simuliert sondern praktiziert wird, sind u.a. notwendig:

- a) Eine Schulleitung, die nicht Schule verwaltet, sondern führt. Moderne Schulleitung bedeutet Leadership, d.h. teamorientierte Führung mit Visionen<sup>2</sup> und der Fähigkeit, ein Team zu bilden. Ein Beispiel für derartige Visionen aus dem Hochschulbereich liefert die Universität Oxford: "Wir nehmen nur die Besten, damit sie sich bei uns entwickeln, um gesellschaftlich wertvolle Arbeit zu leisten".

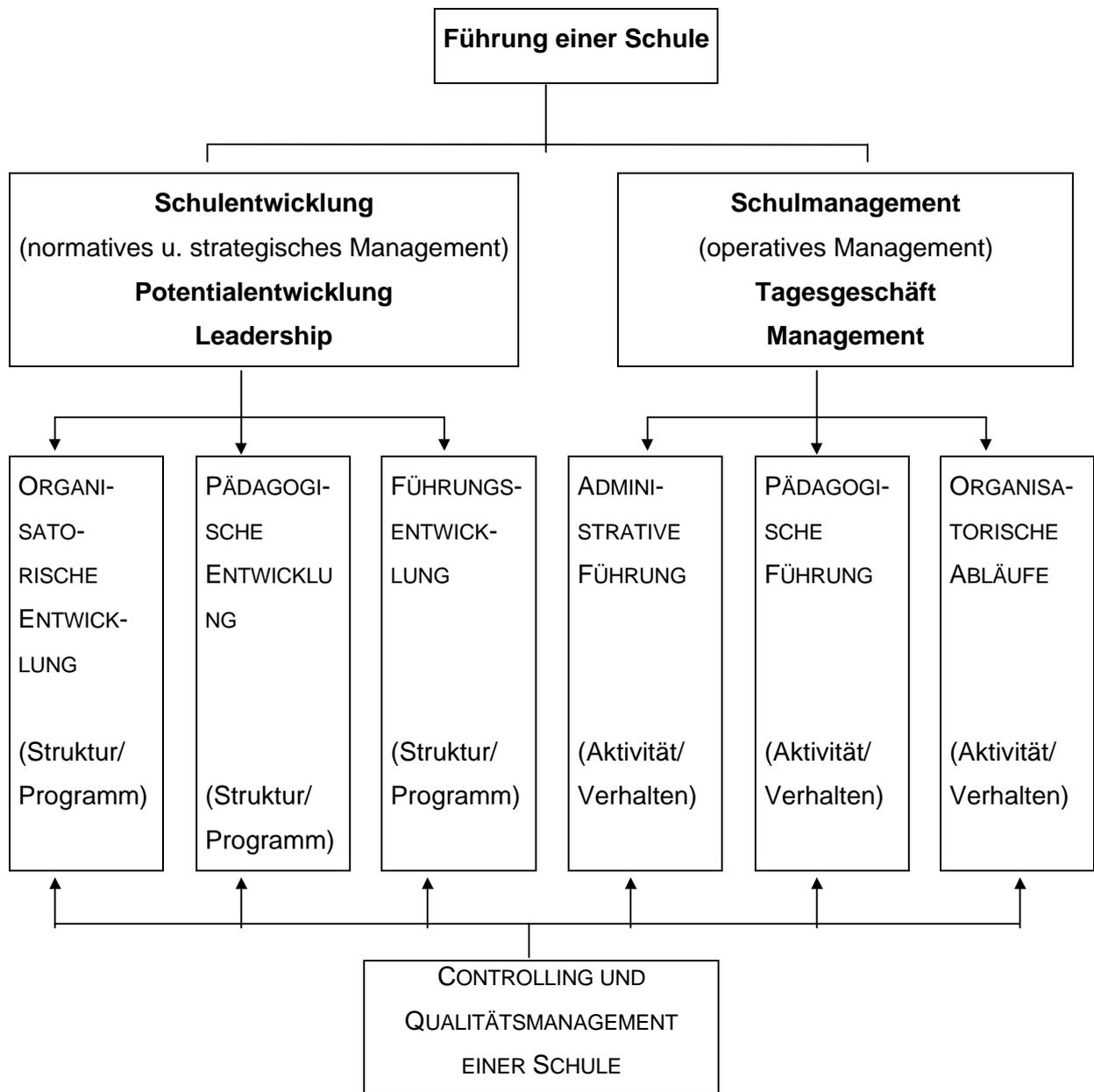
Leadership beinhaltet eine langfristig strategische Ausrichtung und dient der Potentialentwicklung. Management hingegen bezieht sich auf die kurzfristig operativen Aufgaben im Tagesgeschäft (vgl. Abbildung 2).

---

<sup>1</sup> BLK: Aus- und Weiterbildung ...a.a.O, S. 12.

<sup>2</sup> Ein Beispiel findet sich bei Antoine de Saint-Exupéry. "Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer."

Abbildung 2: **Führung einer Schule**



Quelle: Dubs, R. Die Führung einer Schule, Zürich 1994, S. 24.

- b) Visionäres und effizientes Bildungs-Leadership basiert auf einer multi-perspektivischen und integrierten Sichtweise: Strukturell, personell, politisch und symbolisch.

Strukturelle Sichtweise: Strukturell orientierte Führungskräfte betonen Rationalität, Analyse, Logik, Fakten und Daten. Sie scheinen stark an die Bedeutung von klaren Strukturen und gut entwickelte Managementsysteme zu glauben. Eine gute Führungskraft ist jene, die klar denkt, richtige Entscheidungen trifft, gute analytische Fähigkeiten besitzt und Strukturen und Systeme entwickeln kann, die der Auftragserfüllung förderlich sind.

Personelle Sichtweise: An den "Human Resources" orientierte Führungskräfte betonen die Bedeutung des Menschen. Sie vertreten die Ansicht, daß die zentrale Aufgabe des Managements darin besteht, eine optimale Übereinstimmung zwischen dem Mitarbeitenden und der Organisation zu entwickeln. Sie glauben an die Bedeutung von Schulung, Motivation, Mitwirkung, Teamwork und gute zwischenmenschliche Beziehungen. Ein guter Leiter ist ein Förderer der Mitarbeitenden, eine echt partizipierende Führungskraft, welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt und für ihre Entwicklung sorgt.

Politische Sichtweise: Politisch orientierte Personen glauben, daß Führungskräfte und Manager in einer Welt des Konflikts und der knappen Mittel leben. Die zentrale Aufgabe des Managements liegt darin, die benötigten Ressourcen zu beschaffen, um den Auftrag und die Ziele der Organisation oder Abteilung erreichen zu können. Politisch orientierte Führungskräfte messen dem Aufbau einer Machtbasis große Bedeutung zu: Allianzen, Beziehungsnetze, Koalitionen. Eine gute Führungskraft ist ein Vermittler und Unterhändler, der die Bedeutung von Machtinteressen versteht und mit Konflikten umgehen kann.

Symbolische Sichtweise: An Zeichen und Symbolen orientierte Führungskräfte sind der Auffassung, daß die wesentliche Managementaufgabe darin besteht, Visionen und Inspirationen hervorzubringen. Sie bauen auf das persönliche Charisma und den Spürsinn zur Dramatisierung, um die Mitarbeitenden zu begeistern und auf den Auftrag der Organisation einzuschwören. Ein guter Leiter ist ein Prophet und Visionär, der Symbole benützt, Geschichten erzählt und die Tätigkeit der Mitarbeiter mit Hoffnung und Sinn erfüllen kann<sup>1</sup>.

Entscheidend für ein visionäres und effizientes Leadership ist die Fähigkeit, die verschiedenen Perspektiven zu integrieren (ohne dabei individuelle Stärken und Schwächen zu leugnen).

- c) Unternehmerisches Verhalten kann primär in Bildungseinrichtungen eingeübt werden, die selbst Dienstleistungsunternehmen sind (oder sich zumindest als solche verstehen) - und deren Trainer sich selbst unternehmerisch verhalten, denn: "Abhängig Beschäftigte erziehen zu abhängiger Beschäftigung".<sup>2</sup> Erziehungsbeamte, die eher Sicherheitsdenken verkörpern als Risikofreude und "spirit of competition" sind wenig geeignet, unternehmerisches Verhalten einzuüben, d.h. auch (!) unter diesem Gesichtspunkt steht der Beamtenstatus zur Disposition. Zusätzlich sind erfolgreiche Existenzgründer aus Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur als Trainingspersonal einzusetzen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Seitz, H.: Relevanz von Modellversuchsergebnissen für innovative Führungs- und Managementkonzepte aus der Sicht der schweizerischen Forschung, Ms St. Gallen 1997, S. 12 f.

<sup>2</sup> Henzler, H.: Es fehlt an Gründermut, in: Rutz, M. (Hrsg.): Aufbruch in der Bildungspolitik, München 1997, S. 105.

- d) Benötigt werden also statt Erziehungsbeamten pädagogische Intrapreneure, d.h. interne Unternehmer, die unternehmerisches Verhalten demonstrieren, definiert als Lehre nach Wandel, Reaktion auf Wandel und Nutzung des Wandels als Chance. Intrapreneure sind Mitarbeiter, die innovative (Bildungs-)Projekte innerhalb einer Institution einführen und managen - genauso wie wenn er oder sie ein selbständiger Unternehmer wäre<sup>1</sup>. Diese "dreamers who do"<sup>2</sup> sollen gewissermaßen als "Katalysatoren für die kreative Evolution"<sup>3</sup> einer Bildungseinrichtung dienen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: **Entscheidungsprozeß bei der Suche nach einem innovativen (Bildungs-) Projekt**

Der Intrapreneur fragt sich:	Der Verwalter fragt sich:
Wo bietet sich eine neue Möglichkeit?	Welche Ressourcen unterstehen mir?
Wie kann ich sie nutzen?	Welche Struktur bestimmt die Beziehung unserer Organisation zum Markt?
Welche Ressourcen benötige ich dazu?	Wie kann ich den Einfluß anderer auf meine Leistung minimieren?
Wie erhalte ich diese Ressourcen?	Welche Möglichkeit ist am geeignetsten?
Welche Struktur ist am geeignetsten?	

Bei der Frage nach den Gründen für internes Unternehmertum wird zumeist auf die self-motivation verwiesen, die sich aus den Herausforderungen einer neuartigen Aufgabe ergeben. "Demnach wird er [der intrapreneur] durch den Drang sein Projekt zur Vollendung zu bringen ("achievement") und die Möglichkeit, sich durch die herausfordernde inhaltsreiche Arbeit selbst zu verwirkliche, mehr motiviert, als durch extrinsische Reize, die er z.T. verachtet".<sup>4</sup> Mit anderen Worten: [He] "considers traditional status symbols as a joke".<sup>5</sup> Finanzielle Anreize via erfolgsorientierter Entlohnungssysteme dienen allenfalls als Maßstab des Erfolgs ("Hygienefaktor")<sup>6</sup>, während jeder Grad an zusätzlicher Autonomie im Sinne von Handlungsfreiheit und Zugang zu den Ressourcen der Institution c.p. hochmotiviert wirkt.

<sup>1</sup> Vgl. Knight, R.M.: Corporate Innovation and Entrepreneurship: A Canadian Study, in: Journal of Product Innovation, Vol. 4, 1987, S. 285.

<sup>2</sup> Pinochet, G.: Intrapreneuring. Why You Don't have to leave the Corporation to Become an Entrepreneur, New York 1985, S. 1.

<sup>3</sup> Bretz, H.: Thema verfehlt, in: Management Wissen, H. 1, 1989, S. 102.

<sup>4</sup> Bitzer, M.: Intrapreneurship-Unternehmertum in der Unternehmung. Schriften des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. Entwicklungstendenzen im Management, Bd. 5, Zürich 1991, S. 25.

<sup>5</sup> Pinochet, G.: Intrapreneuring ...a.a.O., S. 55.

<sup>6</sup> Bitzer, M.: Intrapreneurship ...a.a.O., S. 21.

Erstaunlich ist dabei, daß in Deutschland bislang kein organisiertes "Training of Trainers" angeboten wird, welches das Bildungspersonal zu unternehmerischen Verhalten, zu Selbstständigkeit, Risikofreude und zu Neuerungsaktivitäten animiert.

## 6. Kompetitive Organisationsstrukturen und innovative Lernkultur

Schließlich sind spezifische organisatorische und (unternehmens)-kulturelle Gestaltungserfordernisse zu berücksichtigen, die als notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für die Entfaltung des unternehmerischen Potentials gelten. "Ein unternehmerisch veranlagtes Führungspotential allein reicht ... nicht aus, um den Innovationsprozeß in Gang zu setzen, weshalb das Management dafür Sorge zu tragen hat, daß bestimmte Freiräume und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die dem unternehmerischen Handeln der am Prozeß beteiligten Akteure förderlich sind".<sup>1</sup>

Gesucht werden demnach organisatorische Strukturen, die unternehmerisches, d.h. markt- und leistungsorientiertes Verhalten nicht behindern, sondern zulassen - im besten Falle sogar fördern.

Bildungseinrichtungen, die zu unternehmerischem Verhalten "animieren" wollen, organisieren

Wettbewerb zwischen Bildungseinrichtungen und Wettbewerb innerhalb von Bildungseinrichtungen.

Die Befürworter eines markt- und innovationsorientierten Bildungssystems gehen davon aus, daß durch Schaffung von Wettbewerb zwischen den verschiedenen Bildungsinstitutionen deren Marktorientierung, Autonomie und Effizienz (bezüglich Ausgestaltung der Angebote, Führung und Budgetierung) erhöht werden kann.

Die Institutionen sind prinzipiell frei in der Festlegung der Schulgelder und der Entschädigung ihrer Produktionsfaktoren, beispielsweise ihrer Lehrkräfte. "Die knappen Ressourcen können danach bestmöglich genutzt und eine hohe Qualität angestrebt werden, da schlechte Angebote von der Konkurrenz vom Markt verdrängt werden".<sup>2</sup> Gleichzeitig sichert der Markt, d.h. Wettbewerb unter den Anbietern und die Wahlfreiheit der Nachfrager, den einzelnen Bildungseinrichtungen einen hohen Autonomiegrad<sup>3</sup> und gewährleistet damit auch eine effektive Führung und Organisation der Bildungseinrichtungen. So scheinen etwa private, marktgesteuerte Schulen die Merkmale effektiver Schulen aufzuweisen, d.h. Autonomie, Klarheit des Auftrages, starke Führung- Professionalität und Kollegialität im Lehrkörper<sup>4</sup>.

Mittelfristig bedeutet dies eine wachsende Koexistenz und Konkurrenz privater und staatlicher Bildungsanbieter, traditioneller und neuer Lernmedien (etwa via Internet) mit der latenten Folge, daß schlechte Angebote vom Markt geräumt werden. Staatliche Berufsschulen etwa werden sich zu teilautonomen Innovationsanbietern entwickeln (müssen) und private Bildungseinrichtungen Lernmodule im internationalen Wettbewerb anbieten.

---

<sup>1</sup> Bitzer, M.: Intrapreneurship ...a.a.O., S. 21.

<sup>2</sup> Seitz, H.: Relevanz... a.a.O. S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. etwa: Gormley, W.T.: The Privatization Controversy, in: Gormley, W.T. (ed.): Privatization and Its Alternatives, Wisconsin 1991, S. 3 ff. und Osterwaldes, F.: Markt, Staat, Öffentlichkeit und Bildung, in: Gonon, P.; Oelkess, J. (Hrsg.): Die Zukunft der öffentlichen Bildung, Bern 1993, S. 55 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Chubb, J.E.; Moe, T.M.: Politics, Markets, and America's Schools, Washington D.C. 1990, S. 67.

Tragweite und Stärke eines pädagogischen Intrapreneurship hängen u.a. von der jeweiligen institutionellen Kultur ab, definiert als "Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Denk- und Handlungsweisen"<sup>1</sup>, welche durch eine spezifische Gruppe von Menschen erlernt und akzeptiert wurde (vgl. Abbildung 4).

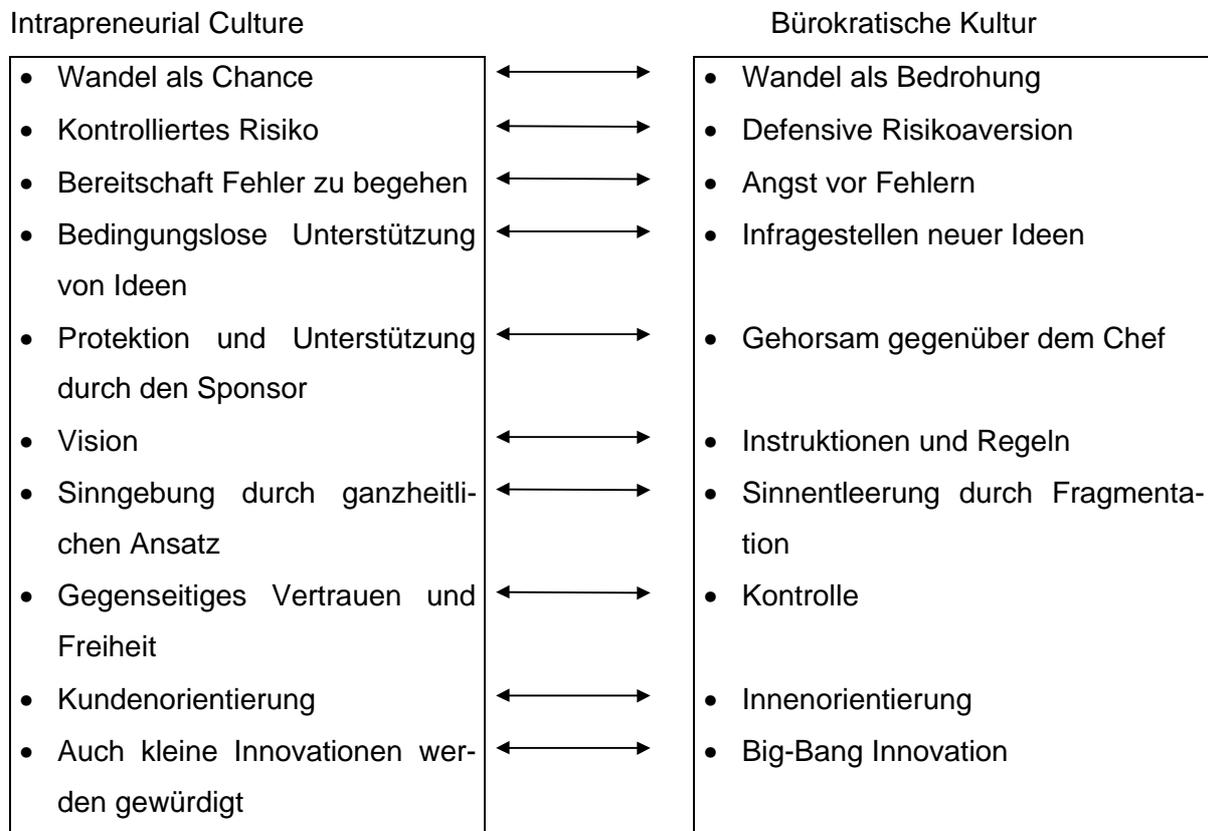
Entscheidend für eine "Intrapreneurial Culture" sind u.a. daß Wandel als Chance betrachtet wird, gegenseitiges Vertrauen, starke Marktorientierung und eine Vision existieren, vor allem, daß Fehler gemacht werden können, ohne autoritär sanktioniert zu werden. "Ein Management, das destruktiv kritisch ist, wenn Fehler gemacht werden, tötet Initiative".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bleicher, K.: Art. Unternehmungskultur, in: Sellien, R. (Hrsg.): Gablers Wirtschaftslexikon, 12. Aufl., Wiesbaden 1988, S. 2132.

<sup>2</sup> O. Verf.: One Story So Far: Notes From the First 75 Years of 3 M Company, St. Paul 1977, S. 121.

Abbildung 4 Elemente einer dem internen Unternehmertum förderlichen Kultur



Zusammenfassend ist festzuhalten:

- Die Einübung unternehmerischen Verhaltens ist eine notwendige Reaktion, um dem globalen Konkurrenzdruck und der neuen Unübersichtlichkeit der Zweiten Moderne gewachsen zu sein.
- Statt Konformität, Passivität und Mediokrität zu belohnen, müssen Risikofreude, Kreativität, Teamfähigkeit und Selbständigkeit kultiviert werden. Statt "Mut zur Erziehung" ist also "Erziehung zum Mut" gefordert.
- Notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung hierfür ist, daß auch die staatlichen Bildungseinrichtungen - etwa Schulen und Hochschulen - in die Unsicherheiten der Zweiten Moderne entlassen werden müssen<sup>1</sup>. Wettbewerb, Autonomie und Deregulierung können eine neue Schulkultur schaffen, die zur Eigeninitiative, zur Entfaltung eigenständiger Profile und Projekte anregen.
- Wollen die deutschen Bildungseinrichtungen im Wettbewerb auch mit internationalen Anbietern - etwa via Multi-Media-Systeme - mithalten, müssen sie sich von "Instruktions"-Anstalten zu offenen (Selbst-)Lernsystemen entwickeln<sup>2</sup>. Daß dies möglich ist, beweisen erfolgreiche Schulinnovationen, auch in Deutschland.

<sup>1</sup> Vgl. Herzog, R.: Entlassen wir unser Bildungssystem in die Freiheit, in: Süddeutsche Zeitung vom 6.11.1997.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu im einzelnen: Braun, G.: Bildungsinnovationen für eine Wissensgesellschaft, Ms, Rostock 1997, S. 6 ff.

## 7. Achievement Motivation und Action learning

In der Bildungspraxis führten diese Überlegungen zur Entwicklung von Achievement-Motivation-Programmen, die auf partizipative Methoden des Action-Learning zurückgreifen (vgl. Abbildung 5).

Die Einübung unternehmerischen Verhaltens im Sinne von Risikobereitschaft, spirit of competition, Markt- und Erfolgsorientierung, kann nicht durch "class room teaching" im Frontalunterricht eingeübt werden, die Schüler in eine passive Konsumentenhaltung drängen. Mit anderen Worten: Der Lernprozeß selbst muß - sozusagen isomorph - auf Risikobereitschaft, Wettbewerb und Erfolgsorientierung basieren.

Gemeinsam ist derartigen Programmen:

- Es soll vorrangig die unternehmerische Motivation gesteigert werden - erst in zweiter Linie die betriebswirtschaftliche Kompetenz, mit anderen Worten: Die partizipativen Action-Learning-Konzepte wollen - potentiellen - Selbständigen die Schwellenangst vor einer Unternehmensgründung nehmen.
- Zu den Zielgruppen zählen (Berufs-)Schüler, Hochschulabsolventen und -abbrecher, Arbeitslose, alleinerziehende Frauen etc.
- Neben wirtschaftlichen (Existenzsicherung, Schaffung von Arbeit und Einkommen), verfolgen derartige Trainingskonzepte explizit gesellschaftspolitische Ziele: Unternehmerisches Verhalten (auch in Unternehmen und Organisationen), die Schaffung einer Unternehmerkultur und den Aufbau einer mittelständischen Unternehmerkategorie.

Abbildung 5: "Konventionelle" und "moderne" Trainingsprogramme für unternehmerisches Verhalten

Aspect	Conventional Education	Modern Education
1. Approach	Content Driven	Process Driven
2. Focus	Teacher-led	Student-centred
3. Emphasis	Knowing that	Knowing how
4. Role of teacher	Expert	Facilitator/Fellow learner
5. Student Activity	Working alone	Working in small groups
6. Student's role	Passive/Receptive	Active/Generative
7. Student's Expectation	Dependence	Independence
8. Student's discretion	Limited	Wide
9. Ethos	Competitive	Collaborative
10. Lessons	Programmed	Flexible, opportunist
11. Topic	Imposed	Negotiated
12. Mistakes	Not to be made	Are to be learned from
13. Assessment	Exams/tests	Profiles, results
14. View of the world	Right-wrong	Uncertainty, shades
15. Determined by	Exam boards	Local needs
16. Staffed by	Subject experts	Cross Curriculum team
17. Aim	Practice into theory	Theory into practice

Source: "The Entrepreneur", No. 3: Colombo Plan Bureau

Quelle: Shrestha, Binod K.: A. Trainer as a Moderator in CEFE; in: Kolshorn, Rainer (ed.): brainstorm, Vol. 1/1992, S. 13.

- Die Programme orientieren sich an persönlichen Unternehmereigenschaften (Personal Entrepreneurial Characteristics), d.h. an Achievement-Kompetenzen, Planungs-Kompetenzen und Macht-Kompetenzen sowie an Schlüsselqualifikationen wie Sozial-Kompetenz, Flexibilität, Teamfähigkeit, Kulturverständnis und vernetztem Denken; "an Qualifikationen also, die generell für den Umgang mit den Unsicherheiten und Brüchen der Zweiten Moderne von Bedeutung sind".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Braun, G.: "Erzwungene" Selbständigkeit und Existenzgründung - Zukunftsmodelle für pädagogische Professionalität? Ms, Rostock 1997, S. 12.

- Ziel der Programme ist die Erstellung eines umsetzbaren Gründungsplans ("ventureplan") und in seiner Folge die faktische Unternehmensgründung.

Unter dem Motto "Junge Unternehmer initiieren, organisieren, realisieren sind im Rahmen des Projekts des Instituts der Deutschen Wirtschaft 18 Mini-Unternehmen gegründet worden. Im Gegensatz zu Planspielen (= "Bauerntheater") erleben die Schüler bei JUNIOR -Wirtschaft live. Die Schüler gründen und betreiben mit eigenen Geschäftsideen an ihrer Schule ein Mini-Unternehmen. Die Teilnehmer beschaffen sich selbst das Startkapital für ihre Unternehmen durch den Verkauf von Anteilsscheinen, produzieren Güter oder erbringen Dienstleistungen und verkaufen diese vorzugsweise in ihrem personellen Umfeld. Schüler lernen durch "learning-by-doing" Bedingungen für unternehmerische Entscheidungen durch unmittelbaren Praxisbezug kennen - und entwickeln dabei Selbständigkeit und Eigeninitiative<sup>1</sup>.

- Lernen findet nicht in kognitiven und emotionalen Sondersituationen statt, sondern vollzieht sich in möglichst lebensnahen und lebensechten Handlungssituationen. Kurz: Unternehmerisches Verhalten wird durch selbstorganisiertes, problemlösendes und handlungsorientiertes Lernen eingeübt. "Lernen wird zugleich ausgenutzt und aus seinem Ghetto befreit. Natürlich geht das leichter über die Lippen als in die Praxis".<sup>2</sup>

Ohne im vorliegenden Zusammenhang auf die Erfahrungen mit derartigen Achievement-Motivation-Programmen eingehen zu können<sup>3</sup>, ist festzuhalten: Der eigentliche "Kick" der Programme besteht darin, daß sie beeindruckende Motivationsschübe bei den Teilnehmern freisetzen und gruppensdynamische Aktionen auslösen, die bis an den Rand der Selbstaussbeutung gehen können. Der Grund: Das Achievement Motivation Training kombiniert selbstorganisierte Lernprozesse mit realen ökonomischen, bisweilen sogar existentiellen Interessen.

Natürlich setzt dieses - zugegebenermaßen weitreichende und anspruchsvolle - Reformprogramm ein neues Rollenverständnis des pädagogischen Fach- und Führungspersonals voraus.

Nicht der allwissende Experte wird gesucht, sondern der kontextbezogene "fellow learner", oder "facilitator", ohne daß wie bislang hinlänglich theoretisches und empirisches Wissen über derartige dialogische Lernprozesse hätten.

Sicher ist allerdings: (Auch) Pädagogen werden ihr innovatorisches Potential erst entfalten können, wenn wir sie, wie unser Bildungssystem insgesamt, "in die Freiheit entlassen" (R. Herzog).

---

<sup>1</sup> Vgl. im einzelnen: Hüchtermann, M.; Kenter, A.: Wirtschaft live-JUNIOR. Beiträge des Instituts der deutschen Wirtschaft zur Gesellschafts- und Bildungspolitik Nr. 212, Köln 1996.

<sup>2</sup> Kahl, R.: Globalisierung zwingt zu einer Reorientierung des Lernens, in: TAZ v. 4. August 1997.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu: Braun, G.: Von der Idee zum Erfolg. Partizipative Trainingskonzepte für Existenzgründer. Rostocker Arbeitspapiere zu Wirtschaftsentwicklung und Human Resource Development Nr. 8, Rostock 1997.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Beck, U. Was ist Globalisierung? Frankfurt a. Main 1997.
- Beck, U. Ausbilden für das 21. Jahrhundert, in: Süddeutsche Zeitung v. 25./26. Oktober 1997, Beilage "Hochschule und Beruf".
- Bitzer, M. Intrapreneurship-Unternehmertum in der Unternehmung. Schriften des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. Entwicklungstendenzen im Management, Bd. 5, Zürich 1991.
- Bleicher, K. Art. Unternehmungskultur, in: Sellien, R. (Hrsg.): Gablers Wirtschaftslexikon, 12. Aufl., Wiesbaden 1988.
- BLK Aus- und Weiterbildung zur unternehmerischen Selbständigkeit für Absolventen des beruflichen Bildungswesens. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung H. 55, Bonn 1997.
- Braun, G. Bildungsinnovationen für eine Wissensgesellschaft, Ms, Rostock 1997.
- Braun, G. "Erzwungene" Selbständigkeit und Existenzgründung - Zukunftsmodelle für pädagogische Professionalität? Ms, Rostock 1997.
- Braun, G. Von der Idee zum Erfolg. Partizipative Trainingskonzepte für Existenzgründer. Rostocker Arbeitspapiere zu Wirtschaftsentwicklung und Human Resource Development Nr. 8, Rostock 1997.
- Bretz, H. Thema verfehlt, in: Management Wissen, H. 1, 1989.
- Chubb, J.E.; Moe, T.M. Politics, Markets, and America's Schools, Washington D.C. 1990.
- Geißler, K.; Orthey, F.-M. Am Ende des Berufs, in: Süddeutsche Zeitung v. 24./25. Januar 1998.
- Geißler, R.: Die Sozialstruktur Deutschlands, 2. Aufl., Bonn 1996.
- Gormley, W.T. The Privatization Controversy, in: Gormley, W.T. (ed.): Privatization and Its Alternatives, Wisconsin 1991.
- Henzler, H. Es fehlt an Gründermut, in: Rutz, M. (Hrsg.): Aufbruch in der Bildungspolitik, München 1997.
- Herzog, R. Entlassen wir unser Bildungssystem in die Freiheit, in: Süddeutsche Zeitung v. 6. No-

- vember 1997.
- Hüchtermann, M.; Kenter, A. Wirtschaft live-JUNIOR. Beiträge des Instituts der deutschen Wirtschaft zur Gesellschafts- und Bildungspolitik Nr. 212, Köln 1996.
- Kahl, R. Globalisierung zwingt zu einer Reorientierung des Lernens, in: TAZ v. 4. August 1997.
- Klodt, H. Qualifizieren für die Informationsgesellschaft, in: Entwicklung und Zusammenarbeit, H. 11, 1997.
- Knight, R.M. Corporate Innovation and Entrepreneurship: A Canadian Study, in: Journal of Product Innovation, Vol. 4, 1987.
- McClelland, D.C. The Achieving Society, Princeton 1961.
- o.Verf. One Story So Far: Notes From the First 75 Years of 3 M Company, St. Paul 1977.
- Osterwaldes, F. Markt, Staat, Öffentlichkeit und Bildung, in: Gonon, P.; Oelkess, J. (Hrsg.): Die Zukunft der öffentlichen Bildung, Bern 1993.
- Pinochet, G. Intrapreneuring. Why You Don't have to leave the Corporation to Become an Entrepreneur, New York 1985.
- Preisendörfer, P. Gründungsforschung im Überblick: Themen, Theorien und Befunde, in: Preisendörfer, P. (Hrsg.): Prozesse der Neugründung von Betrieben in Ostdeutschland. Rostocker Beiträge zur Regional- und Strukturforschung, H. 2, 1996.
- Schmitt, P. Industrie als Job-Killer vom 13. März 1998.
- Seitz, H. Relevanz von Modellversuchsergebnissen für innovative Führungs- und Managementkonzepte aus der Sicht der schweizerischen Forschung, Ms St. Gallen 1997.

## **IV. Podiumsgespräch unter Einbeziehung der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen**

**Moderator:**

**Hans-Georg Crone-Erdmann, Geschäftsführer der Vereinigung der Industrie- und Handelskammern Nordrhein-Westfalen**

**Teilnehmer:**

**Clemens Appel, Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg**

**Axel Hoffmann, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie**

**Hugo Küchler, Geschäftsführer der Handwerkskammer Düsseldorf**

**Jochen Lumbeck, Bund Junger Unternehmer**

**Dr. Peter Pauly, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg, Vorsitzender des Schulausschusses der KMK**

**Dr. Helmut Pütz, Generalsekretär des Bundesinstituts für Berufsbildung, Berlin**

***Hans-Georg Crone-Erdmann***

Meine Damen und Herren,

mir wurde die Aufgabe eines Moderators übertragen. Ich darf mich Ihnen kurz vorstellen:

Ich bin Geschäftsführer der Vereinigung der Industrie- und Handelskammern Nordrhein-Westfalen und einer der Mitbetreiber der Landesinitiative "Gründungsoffensive". Innerhalb dieser Landesinitiative bin ich zuständig für Schulfragen.

Im Rahmen der "Gründungsoffensive" haben wir aus fachlichen Gründen mit Überlegungen zu den berufsbildenden Schulen begonnen. In einem zweiten Schritt wollen wir uns den allgemeinbildenden Schulen widmen. Aber - das möchte ich auch für die Podiumsdiskussion als Bitte für meine Mitstreiter weitergeben - Existenzgründung oder Selbständigkeit verstehen wir nicht alleine nur als wirtschaftlich existentielle Selbständigkeit im Sinne von "Gründen, und dann tätig werden auf eigenes Risiko", sondern Selbständigkeit ist ein Erfordernis der Arbeitswelt generell und nicht nur der selbständigen Erwerbstätigkeit. Die Arbeitswelt ändert sich in einem so grundlegenden Maße, daß wir alle darum bemüht sein müssen, jeden jungen Menschen, egal wie sein späteres Tätigkeitsfeld aussieht, mit mehr Selbständigkeit auszustatten und mit mehr Befähigung zur eigenen Organisation und zur eigenen Verantwortung. Persönlichkeitsentwicklung und die Befähigung junger Menschen, zu einem bestimmten Zeitpunkt des Lebens sich entscheiden zu können, ob man selbständig werden will, sich in abhängige Beschäftigung begeben oder auch hin und her wechselt - mit diesen Fragen müssen wir uns auch in Zukunft auseinandersetzen.

Ich darf nun die Moderatoren der Arbeitskreise um ein kurzes Statement bitten.

**Klaus Karpen** für die Arbeitsgruppe "Allgemeinbildende Schulen":

Wir haben in der Arbeitsgruppe 1 versucht, ein Resümee zu ziehen, aus dem ich nur Weniges berichten kann, weil die Zeit es leider nicht anders erlaubt.

Das erste könnte man mit der Überschrift "Bitte darf es etwas mehr sein" versehen. Also mehr Wirtschaftsaspekte in die Lehrpläne, mehr Wirtschaftsinhalte in die Studentafeln, mehr Wirtschaftsverständnis in die Studiengänge, mehr Wirtschaftsverständnis in die Fortbildung der Lehrkräfte.

Das zweite könnte man überschreiben mit einer "Bindestrich-Zielsetzung", dem wirtschaftlich-gesellschaftlichen Verständnis und dem sozio-ökonomischen Verständnis in der Bildung. Einvernehmen bestand darüber, daß dieses verstärkt werden muß.

Abschließend haben wir gefragt, ob die Zielsetzung der Tagung akzeptiert wurde. Die Fachtagung stand unter einem Motto und alle waren der Auffassung, es ist das richtige Motto, das richtige Ziel. Wir haben versucht, "hinter die Wand" zu schauen. Was kann die Schule zur Förderung beruflicher Selbständigkeit beitragen? In dem Zusammenhang sind wir auf die spannende Frage gekommen: Welche Schulstruktur werden wir künftig haben und sollten wir entwickeln? Eine große Chance zur ernsthaften Einübung selbständiger Tätigkeit wurde darin gesehen, daß man eine weitgehend selbständig agierende Schule hat. Eine Rechtsform, die z.B. erlaubt, ein eigenes Schulbudget zu haben; die erlaubt, in erheblichem Maße die Auswahl des Personals selbst vorzunehmen; die Mittel für Stundenverträge hat, die man dann wiederum auch an Nichtlehrer vergeben kann. Damit sind wir bei der Rechtsstellung der Schule, die nicht wie ein Unternehmen zu führen sein wird, aber die ähnliche Strukturen haben kann, aufgrund derer wirtschaftsnahe ökonomische Entscheidungen zu treffen sind. Wer soll an diesen Entscheidungen beteiligt werden? In diesem Zusammenhang kommen wir zu dem Thema "Partizipation in der Schule". Auch das läuft in den Ländern unterschiedlich ab. Fast überall gibt es den Versuch über paritätisch besetzte Schulkonferenzen oder drittelparitätisch besetzte Schulkonferenzen: die Eltern, die Schüler und die Lehrer gemeinsam an der Willensbildung über die o.g. Fragen zu beteiligen. Und die Schülerinnen und Schüler wiederum werden dort von den Schülern hineingewählt. Sie müssen sich auch vor den Schülern rechtfertigen, sie müssen sich Voten von ihnen holen. Das ist ein Feld, wo junge Leute lernen können, daß sie im Rahmen begrenzter Ressourcen verantwortungsvoll Schwerpunkte und Ziele setzen und die Erreichung der Ziele einer Evaluation unterwerfen müssen. Zusammenfassend haben wir festgestellt, daß Schulstruktur und Schulorganisation Erstbetätigungsfelder sind, über die man junge Leute an mehr Selbständigkeit heranführen kann. Daß in den Lehrplänen, in den Studiengängen, in der Fortbildung das Notwendige gemacht werden soll, darüber waren wir uns alle sehr schnell einig - das soll hier nicht vergessen werden.

**Dieter Hölterhoff** für die Arbeitsgruppe "Berufliche Bildung (I)":

Wir haben in der Arbeitsgruppe 2 ausgehend von der Vorstellung eines Modells an einer berufsbildenden Schule in Dortmund "Berufliche Erstausbildung Fachschule", von den Vorstellungen und Erfahrungen eines Unternehmensgründers und von Ergebnissen, die im Rahmen ei-

nes Pilotversuches in Hessen vorgestellt wurden, drei Schwerpunkte erörtert, die sich in den im Folgenden skizzierten Fragestellungen widerspiegeln.

1. Welche Rahmenbedingungen von Schule sind notwendig, um für Schulen die notwendigen Hilfestellungen zu leisten?

Ich nenne dazu kurz einige Stichworte: Rahmenbedingungen z.B. für entsprechend angepaßte didaktische Konzepte, die von der beruflichen Erstausbildung bis hin zur Fachschule reichen. Ist die Implementation von Innovationsstrategien auch mit Hilfe berufsbildender Schulen möglich? Welche Aufgaben kann dabei die Entwicklung von Schulprogrammen übernehmen? Herausgestellt wurde die Frage, inwieweit Kollegien bewegt werden können, sich aktiv zu beteiligen? Wie erfolgt die Verankerung? Und nicht zuletzt wurden Möglichkeiten der Akzeptanzhöhung einer berufsbildenden Schule in der Umgebung diskutiert. Anhand von Beispielen wurde problematisiert, daß Bezüge der berufsbildenden Schulen in der Region relativ knapp sind. Es wurden die Fragen "Differenzierungsbereiche", "Zielgruppenorientierung" angesprochen vor dem Hintergrund, daß Schule ja nicht nur in der Frage der eigenen unternehmerischen Tätigkeit in bestimmten Segmenten eine Aufgabe hat, sondern natürlich einen Bildungsauftrag zu erfüllen hat, der bei der Hilfestellung nicht zu kurz kommen kann.

2. Wie kann Lehrerfortbildung - auch angesichts des steigenden Durchschnittsalters bei Berufsschullehrerinnen und Berufsschullehrern - unter Einschluß von Betriebspraktika in regelmäßiger Form die Nähe zur betrieblichen Realität zum betrieblichen Alltag sichern?

Im Zentrum stand die Frage nach dem Defizitausgleich: Welches Methodentraining ist erforderlich, welche Rolle spielt die eigene Sozialisation der Lehrkräfte, wer kann für diesen Bereich Vermittlungstätigkeit übernehmen?

3. Wie beziehe ich Unternehmen in die Arbeit der Schule ein?

Diskutiert wurden Möglichkeiten, Lehraufträge an Selbständige für bestimmte Unterrichtsabschnitte zu erteilen, um auf diesem Wege auch einen Teil der "Kultur der Selbständigkeit" in die Schule hineinzutragen. Eng verbunden ist damit die Rolle der dualen Partner. Wir haben in diesem Zusammenhang auch die Frage von Sozialkompetenz und von interessegeleitetem Handel in der allgemeinbildenden Schule diskutiert. Welche Rolle soll die berufliche Erstausbildung übernehmen? Wie ist in diesem gesamten Feld das Verhältnis von Schule und Betrieb? Sind die Betriebe hinreichend offen auch in der Frage, in die Schule hineinzugehen - nicht nur, daß Schule herausgeht, Stichwort "Arbeitslehre"? Wenn von beruflicher Erstausbildung erwartet wird, daß diese Aufgaben mit übernommen werden, dann ist es zwingend notwendig, über die Frage mit der Wirtschaft zu diskutieren, ob bei einer verkürzten Berufsschulzeit auf einen Berufsschultag reduziert all diese Aufgaben noch zu realisieren sind.

**Bert Degenhart** für die Arbeitsgruppe "Berufliche Bildung (II)":

Meine Damen und Herren, die Arbeitsgruppe 3 "Berufliche Bildung II", war zunächst einmal geprägt von zwei Darbietungen. Auf eine kurze Einführung über die Aufgabenstellung der Arbeitsgruppe und eine Vorstellungsrunde folgt das Statement von Frau van der Heijden, Geschäftsführerin der assistenz business centers gmbH mit 65 Beschäftigten (darunter 2 Männer). Der

Kern ihrer Aussage lässt sich auf die Formel bringen: Es kommt darauf an, jungen Menschen zu "Lust auf Zukunft", zu einer Vision, zu verhelfen, d. h.

- ihnen Mut zu machen und ihr Selbstvertrauen zu fördern,
- ihnen eine positive Motivation zu vermitteln,
- sie anzuleiten, wie man sich kreativ auf das einstellt, was der Kunde braucht.

Wörtlich: "Seinen Tag zu planen, Ziele zu formulieren, kann man lernen." Im übrigen gehe es in erster Linie nicht um Existenzgründung sondern um die Förderung von selbständigem Handeln und Selbstverantwortung generell.

Die beiden Herren Oberstudiendirektoren Thoma und Kufner aus Nordrhein-Westfalen (Leiter zweier großer beruflicher Schulen) berichten anschließend von einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen einem gewerblichen und einem kaufmännischen Zentrum beruflicher Schulen, um die Fähigkeit und Bereitschaft zu Selbständigkeit zu fördern, insbesondere anhand von zwei Beispielen:

- Betriebswirtschaftliche Qualifizierung von Technikerschülern in einem zusätzlichen Lehrgang: Fast alle Absolventen sind heute selbständig. Es ist ein Existenzgründungskurs entstanden, in dem die erforderliche Kompetenz in Verbindung mit einem Selbstlernzentrum vermittelt wird.
- Die Kaufmännische Schule hat in der Folge eines Schulentwicklungsprozesses ein Zusatzprogramm für Berufsschüler entwickelt, in dem durch Schaffung von Grundlagen für Existenzgründung, durch Planspiele (als Entscheiden unter Unsicherheit) und durch Herannahme von Experten Existenzgründungswissen vermittelt wird. Von hier strahlt das Konzept auch auf die anderen Schulbereiche (das "Ensemble der Bildungsgänge") und in den Unterricht der verschiedenen Fächer aus: im Sinne des Konzepts GO = Gründungs-offensive.

Ich selbst habe dann als Moderator und Vertreter des Landes Baden-Württemberg ein Blatt erläutert, wie wir Förderung von Selbständigkeit angehen. Dabei unterscheiden wir Maßnahmen zur

- Verbesserung von Rahmenbedingungen,
- Qualifizierung von Lehrern und
- Sensibilisierung und Qualifizierung von Schülern.

Die sehr lebhaft und vielschichtige Diskussion lässt sich mit folgenden Stichworten zusammenfassen:

1. Eine Kultur der Selbständigkeit gelingt nur über eine Veränderung des Denkens und eine durchgängige Förderung von Mut und Kreativität! Wörtlich: "Die Zukunft liegt in der Kreativität!" Es gibt aber auch Warnungen: Mut allein reicht nicht; es brauche Wissen und Können.

2. Schulen (auch berufliche) brauchen eine Kultur des Umgangs, müssen Institutionendenden überwinden und sich öffnen: Sie müssen nach draußen gehen in die Realität und Erfahrungen der Wirklichkeit in die Schule hereinholen.
3. Es braucht in den beruflichen Schulen einen Brückenschlag zwischen den technischen Fertigkeiten und den kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Kenntnissen: Ein stärkeres Zusammenwirken ist wichtig!
4. Zusatzprogramme an beruflichen Schulen - auch in der Berufsschule - sind sinnvoll und sollten vor allem
  - das Recht der Unternehmer,
  - das Steuerrecht und
  - Marketingkenntnisse umfassen.

Allgemein: Eine gute Basisqualifikation mit spezifischem Wissen verbinden.

5. Projektarbeit kann Schülerelbständigkeit, Selbstbewußtsein und Selbstverantwortung fördern.
6. Wichtig ist das Einüben der Bereitschaft, ein Leben lang lernen zu wollen.
7. Aspekte von Existenzgründung und Selbständigkeit sollten in die Lehrpläne beruflicher Schulen an verschiedenen Stellen aufgenommen werden. Handreichungen dazu sollten den Lehrern zur Verfügung stehen.
8. Existenzgründungskennntnisse und Vermittlungswege sollten in der Lehrerfortbildung stärker berücksichtigt werden.

Genereller Leitgedanke der Diskussion: Man muß eine Idee haben und daran glauben!

**Qualifizierung für Existenzgründung und unternehmerische Selbständigkeit in beruflichen Schulen Baden-Württembergs**

<b>Verbesserung der Rahmenbedingungen</b>	<b>Qualifizierung von Lehrern</b>	<b>Sensibilisierung und Qualifizierung von Schülern</b>
<p>Berücksichtigung des Themenbereiches in den Wirtschaftsfächern im Lehrplan für</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berufsschulen</li> <li>- duale Berufskollegs</li> <li>- Fachschulen</li> </ul>	<p>Lehrerfortbildungen zur Sensibilisierung und fachlichen Qualifizierung. Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berührungspunkte von Unterrichtsinhalten mit dem Themenbereich Existenzgründung</li> <li>- Methodisch didaktische Förderung des handlungsorientierten Unterrichts</li> <li>- Inhaltliche Akzente: wirtschaftliche, rechtliche und fachspezifische Voraussetzungen</li> </ul>	<p>Anregung zu Übernahme von Eigenverantwortung und Selbständigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- berufsorientierter Projektunterricht an kaufmännischen Schulen</li> <li>- handlungsorientierter Unterricht</li> <li>- Juniorfirmen, Übungsfirmen</li> <li>- Technikerarbeit</li> </ul>
<p>Unterstützung der Schulen durch Behörden und Schulverwaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schreiben von Frau Kultusministerin an alle beruflichen Schulen am 24.10.1995</li> <li>- Berücksichtigung in der Zukunftsoffensive "Chancen für die Junge Generation"</li> </ul>	<p>Bereitstellung von Informationsmaterialien</p> <p>Entwicklung von Handreichungen und Medien für Lehrerinnen und Lehrer</p>	<p>Einbeziehung von Fachkräften im Unterricht.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzexperten</li> <li>- Steuerexperten</li> <li>- Kammernvertreter</li> <li>- Jungunternehmer</li> </ul>
<p>Kooperation von Schulen mit Kammern, Finanzexperten usw.</p> <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beauftragung von Fachleuten als Nebenlehrer/innen oder als Lehrbeauftragte im Unterricht</li> </ul>	<p>Seminare von externen Fachleuten für Lehrerinnen und Lehrer zum Erwerb von Qualifikationen in den notwendigen Bereichen.</p> <p>Anbieter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kammern</li> <li>- Hochschulen</li> <li>- Informationszentrum für Existenzgründungen</li> </ul>	<p>Konkrete Vorbereitung der Schüler auf eine Existenzgründung in Fachschulen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rechtliche, wirtschaftliche und fachspezifische Voraussetzungen für eine Existenzgründung</li> </ul>
<p>Möglichkeiten der Ausgestaltung des Themenbereiches im Wahlpflicht- bzw. Wahlbereich in den unterschiedlichen Schularten.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektunterricht</li> <li>- Seminare</li> <li>- fachliche Vertiefung</li> </ul>		<p>Externe Angebote für Schüler - aufbauend auf Schülervorkenntnisse: z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spezielles Angebot zu Finanzierungsfragen, rechtlichen Problemstellungen, Patentrecht</li> </ul> <p>Anbieter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kammern</li> <li>- Hochschulen</li> <li>- Informationszentrum für Existenzgründungen B.W.</li> </ul>

**Klaus Rauber** für den Arbeitskreis "Berufliche Weiterbildung":

Meine Damen und Herren, im Arbeitskreis 4 wurde die berufliche Weiterbildung angesprochen. Zwei Beispiele dienten der Diskussion: ein erstes Beispiel war eine technische Fachschule, ein zweites Beispiel eine Doppelqualifikation in der dualen Ausbildung.

Zum ersten Beispiel: technische Fachschule. Die technische Fachschule, die in der Regel zu einem staatlich geprüften Techniker führt, ist an sich gerade auch heute geprägt durch eine doch sehr stark abnehmende Schülerzahl. Ich glaube, diese Erfahrung ist in allen Ländern der Bundesrepublik zu machen. Andererseits ist genau diese Weiterbildungsform, für die nach den Schulgesetzen die Länder zuständig sind, eine interessante Wegstrecke, die auf dem Weg zur beruflichen Selbständigkeit gegangen werden kann. Dazu wurde am Beispiel dargelegt, wie durch Aufbaubildungsgänge nach dem Abschluß der Fachschule Möglichkeiten bestehen, den Weg auf die berufliche Selbständigkeit zu erarbeiten, oder wie durch Projekte dieses Anliegen unterstützt werden kann. Das heißt: insgesamt müßte die Projektarbeit in den Fachschulen sehr viel stärker ins Auge genommen werden, wenn der schwindenden Schülerzahl einerseits begegnet werden soll, andererseits die Kompetenz, die in diesem Bereich der berufsbildenden Schulen existiert, genutzt werden kann.

Das zweite Beispiel war eine Doppelqualifikation unter dem Titel "Betriebswirt im Handwerk". Dieser Betriebswirt im Handwerk ist an sich eine Lösung, die nur für Schüler mit Hochschulreife in Anspruch genommen werden kann. Die Differenzierung in der beruflichen Bildung ist ein altes Thema, und an diesem Beispiel ist noch einmal dargestellt worden, daß Schüler, die die Hochschulreife besitzen, in einem ausgewählten Bereich zusätzliche betriebswirtschaftliche Kenntnisse erwerben können. Bemerkenswert ist, daß ca. 60-70 % Söhne und Töchter von Betriebsinhabern, sprich Handwerksmeisterinnen/Handwerksmeistern, waren. Die Erfahrungen, die aus diesem Ausbildungsgang mitgenommen werden, sind zu verallgemeinern und in die Diskussion "Was kann Schule im Weiterbildungsbereich hinsichtlich der Gründung neuer Unternehmungen?" einzubeziehen.

In der Diskussion ergab sich ein weiterer, sehr interessanter Aspekt - nämlich die Frage, kann der Lehrer einer berufsbildenden Schule es leisten, seine Schüler auf die berufliche Selbständigkeit hinzuführen? Die Frage wurde mit "ja" beantwortet. Weil die Fachschule, als Beispiel, nicht isoliert steht, sondern im Kreise der übrigen berufsbildenden Schulen, exakt aber der Berufsschule, mit der beruflichen Tätigkeit, mit unternehmerischer Tätigkeit doch sehr eng verbunden ist; d.h. die Erfahrung des universitär ausgebildeten Lehrers mit der Betriebspraxis ist gerade in diesem Schulbereich, aber auch in den übrigen berufsbildenden Schulformen sehr gut gegeben.

**Dr. Zedler** für die Arbeitsgruppe "Personal im Bildungswesen":

Das Thema des Arbeitskreises ist sehr umfangreich, sieht man sich den Adressatenkreis der verschiedenen Bildungsmaßnahmen an, in denen Schulabsolventen auf eine selbständige Tätigkeit vorbereitet werden können. Dazu gehören an den allgemeinbildenden Schulen Lehrer, in der Berufsausbildung in Betrieb und Berufsschule Ausbilder und Lehrer, an den Hoch-

schulen Professoren und in der Weiterbildung Referenten und Dozenten z. B. in Existenzgründerseminaren. Im Mittelpunkt der Diskussion standen vor allem die Weiterqualifizierung und Vorbereitung von Lehrern und Ausbildern im Hinblick auf die Förderung unternehmerischer Selbständigkeit. Im Anschluß an die Referate der Herren Braun und Selka behandelte der Arbeitskreis verschiedene Aspekte, die sich in acht Punkten zusammenfassen lassen:

1. Es besteht seit Jahrzehnten in der Gesellschaft und im Bildungswesen weitgehend eine "Kultur der Unselbständigkeit" oder - wie sich sagen läßt - eine "erlernte Sorglosigkeit".
2. Vielfach wird heute deshalb Selbständigkeit, berufliche Selbständigkeit oder unternehmerische Selbständigkeit gefordert. Diese Forderung ist zu differenzieren, wenn angemessene Lösungen erreicht werden sollen. Dabei ist einmal zu sehen, daß Selbständigkeit allgemein ein Erfordernis unserer Zeit ist, und zwar nicht nur des Arbeitsmarktes, sondern generell in der Gesellschaft und im Bildungswesen. Ein besonderer Aspekt dieser Selbständigkeit ist das "unternehmerische Denken und Handeln".
3. Die unternehmerische Tätigkeit ist von den bisherigen Aspekten der Selbständigkeit zu unterscheiden. Denn Unternehmer sind solche Personen, die ihr Einkommen auf eigene Rechnung und Verantwortung und auch als Arbeitgeber für ihre Mitarbeiter unter Risiko am Markt erzielen. Diese Merkmale der Unternehmer, wie Betriebsführung, Risikobereitschaft und die Einrichtung von weiteren Arbeitsplätzen, sind beim beruflichen Lernen mit dem Ziel unternehmerischer Selbständigkeit zu berücksichtigen.
4. Ungeachtet der verschiedenen Aspekte der Selbständigkeit zeigte sich in der Diskussion, daß angesichts der veränderten Arbeitswelt Lehrer und Ausbilder in der Berufsausbildung den Jugendlichen zu verdeutlichen haben, daß unternehmerische Tätigkeit für die Lernenden eine gleichgewichtige Option ist und nicht immer nur die abhängige Beschäftigung möglich ist. Dieser Bildungsauftrag erfordert im Bildungswesen nicht zusätzliche Inhalte oder Stunden. Vielmehr kann diese Aufgabe an den bestehenden Inhalten und in den herkömmlichen Bildungszeiten vermittelt werden. Eine kritische Frage an die Pädagogen der allgemeinbildenden Schulen war, wie Lehrerinnen und Lehrer als Beamte den Schülerinnen und Schülern glaubwürdig verdeutlichen können, daß unternehmerische Tätigkeit eine gleichgewichtige Option und Perspektive sein kann.
5. In diesem Rahmen, der sich allgemein an das Bildungswesen stellt, haben Berufsausbildung und berufliche Weiterbildung eine differenzierte Aufgabe: Die Berufsausbildung sollte vor allen Dingen das unternehmerische Denken und Handeln fördern. Dieses Denken und Handeln zeichnet nicht nur einen qualifizierten Mitarbeiter aus, sondern kann auch die Grundlage für anschließende unternehmerische Selbständigkeit sein. In der Berufsausbildung gibt es verschiedene Methoden, die für die Förderung unternehmerischen Denken und Handelns eingesetzt werden, wie Planspiele, Rollenspiele oder die Juniorenfirma, wie sie derzeit die Deutsche Bahn AG forciert einsetzt.
6. Vielerorts besteht an Berufsschulen und in Betrieben eine große Bereitschaft, die angehenden Fachkräfte bezüglich des unternehmerischen Denkens und Handelns zu fördern. Angesichts dieser vielfältigen Aktivitäten könnte ein länderübergreifender Modell-

versuch Impulse der Berufsausbildung im dualen System geben, wie die Absolventen der Schulen noch besser als jetzt auf dieses Ziel vorbereitet werden können.

7. Im Rahmen einer differenzierten Aufgabenstellung im Bildungswesen hat die berufliche Weiterbildung die Aufgabe, das unternehmerische Denken und Handeln zur unternehmerischen Tätigkeit weiterzuentwickeln. Dabei können Crashkurse den angehenden Unternehmern Kenntnisse und Fähigkeiten vermitteln, so daß sie sich dann tatsächlich selbständig machen. In diesem Rahmen könnten auch die vorbereitenden Seminare für die Handwerksmeisterprüfung wie auch andere Seminare besonders gestaltet sein.
8. Wenn über viele Jahrzehnte eine "Kultur der Unselbständigkeit" gepflegt wurde, wird es von heute auf morgen nicht möglich sein, eine "Kultur der Selbständigkeit" zu erreichen. Vielmehr wird es Jahrzehnte dauern, bis der Wert der unternehmerischen Selbständigkeit in der Gesellschaft höher geschätzt wird als jetzt. Ein Dreh- und Angelpunkt für diese Entwicklung ist die Vorbereitung von Lehrern und Ausbildern auf die Aufgabe, das unternehmerische Denken und Handeln bei den Absolventen der Schulen zu fördern.

***Hans-Georg Crone-Erdmann:***

Meine Damen und Herren, zunächst herzlichen Dank den Moderatoren und Berichterstattern. Ich möchte meine Befriedigung über das eben Gesagte zum Ausdruck bringen: Vor 10 Jahren wäre eine Tagung mit dieser Themenstellung wohl kaum möglich gewesen.

Wir haben eine Menge von hochinteressanten Stichworten durch die Berichterstatter bekommen. Ich würde gerne Herrn Staatssekretär Appel das Stichwort "Konsequenzen für eine neue Schulkultur und Schulorganisation" geben. Würden Sie dazu die Hand reichen und würden Sie das promoten?

***Staatssekretär Clemens Appel:***

Als Arbeitsmarktpolitiker eines neuen Landes glaube ich schon, daß man - wenn die Hand von der Bildungsverwaltung ausgestreckt werden sollte - diese nehmen sollte. Andererseits gibt es noch ein paar Aspekte aus den Berichterstattungen, die mit erwähnenswert sind. Sinngemäß wurde gesagt: Können wir denn einfach so jeden in die Selbständigkeit jagen? Kann man wirklich sagen, daß jeder Schüler ein potentieller Existenzgründer ist? Muß man sich aber nicht auch Gedanken machen, wie die Arbeit der Zukunft aussehen wird? Meine Position dazu: Arbeit der Zukunft besteht nicht nur aus Selbständigen und Arbeitnehmern, sondern es wird völlig neue Arbeitsformen geben. Wenn Schule sich mit diesem Problem befassen will, muß sie das Bild der Arbeit in der Zukunft reflektieren, um so auch auf Selbständigkeit vorzubereiten. Ich glaube, das ist wesentlich schwieriger, als dies eben als Ergebnis aus den Arbeitsgruppen vorgetragen wurde.

***Hans-Georg Crone-Erdmann:***

Trotz der Unsicherheit von Prognosen über die Arbeit in der Zukunft möchte ich den Unternehmer fragen: Was würden Sie davon halten, wenn die Schule sich unternehmerisch in ihrem Selbstverständnis profilieren würde? Wird dann die Forderung der Wirtschaft von dem Leistungsprofil einer Schule besser wahrgenommen werden können als gegenwärtig?

***Jochen Lumbeck:***

Ich möchte kurz auf Herrn Staatssekretär Appel eingehen: Nicht jeder Schüler ist ein potentieller Selbständiger, auch nicht jeder von uns hier im Saal ist ein möglicher Selbständiger. Unternehmer sein ist eine Frage der Persönlichkeit. Man kann Unternehmerin und Unternehmer nicht lernen, sondern man muß davon ein ganz gehöriges Maß an Persönlichkeitsmerkmalen haben.

Wir können hier auch über die Arbeit der Zukunft reden, von der ich aber nicht weiß, wie sie aussieht. Die Entscheidung über die Arbeit der Zukunft liegt allenfalls bei meinen Mitarbeitern und bei mir, aber auch nur bedingt, denn der Marktdruck wird dies alles formen. Ich wünsche mir, daß die Schule eine Vision vermittelt. Wir sollten uns von dem Gedankengut verabschieden, daß nur durch institutionelle Einrichtungen, durch mögliche Erweiterung der Lernplaninhalte, durch ständig neue Veranstaltungen o.ä. das Potential an potentiellen Selbständigen generiert werden kann. Um jemandem zur Selbständigkeit zu motivieren, bedarf es im Prinzip eigentlich eines ganz kleinen Korns: den Schüler und eine Schule, die ein positives Bild einer möglichen Selbständigkeit vermittelt. Mehr kann und darf die Schule aus meiner Sicht gar nicht leisten. Der Unternehmer oder die Unternehmerin lebt letztlich nicht nur von seinen/ihrem Fachwissen, davon daß man etwas von Buchhaltung hört, von Steuern von anderen Dingen. Aber die Schule von heute negiert weitgehend den Selbständigen, den gibt es in der Schule und in den Schulbüchern kaum. Wenn Schule versucht, das realistische Bild eines Unternehmers zu vermitteln, haben wir zumindest schon eine Schlacht gewonnen. Über die Ausgestaltung sollte man sich auf der regionalen Ebene unterhalten.

***Hans-Georg Crone-Erdmann:***

Meine Damen und Herren, wir scheinen ja hier mehr oder weniger in einem Kreis von Gläubigen zu sein, die auch eine bestimmte Perspektive haben von dem, was Schule in Zukunft inhaltlich zum Thema Selbständigkeit beitragen kann. Machen wir uns aber nichts vor: Selbst wenn die Schule dieses leisten könnte und wollte und die Lehrer auch alle so motiviert wären, sich so zu verhalten, dann sind sie immer noch gesellschaftlich gesehen in einer Inselsituation. Die Gesellschaft hat - zumindest nach meinem Eindruck -, kein absolut positives Bild von Selbständigkeit und freiem Unternehmertum. Deshalb muß sich der pädagogische Prozeß nicht nur in der Schule, sondern in der Gesamtgesellschaft abspielen. Deswegen richtet sich auch die Forderung nach einer "Kultur zu mehr Selbständigkeit" an die gesamte Gesellschaft.

Einige wesentliche Merkmale, Herr Lumbeck, die Sie genannt haben, Persönlichkeitsmerkmale, die den Unternehmer ausmachen, die werden in einem früheren Stadium der Persönlichkeits-

entwicklung geprägt und lassen sich möglicherweise in der Schule nur noch prononcieren, aber nicht in jedem Fall anziehen.

Es geht aber auch um die Frage: Was bedeutet es institutionell für die Schule, Herr Hoffmann, wenn wir tatsächlich Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und soziale Kompetenz fordern, und das im Spannungsfeld zwischen "sich selbständig machen" oder "selbständig denkend" in der abhängigen Beschäftigung verbleiben? Bedeutet das für die Schulen, daß sie jetzt Unternehmen werden und sich auch als Unternehmen verstehen?

**Axel Hoffmann:**

Ich habe es mit der Beantwortung dieser Frage etwas schwer und möchte Sie gerne etwas provozieren. Was Sie gerade eingangs gesagt haben, glaube ich so nicht. Die von Ihnen beschriebenen Ziele der Schule kenne ich. Die Diskussion, wie Schule aussehen soll, kenne ich auch von vor dreißig Jahren. Die Frage einer individuellen Selbständigkeit ist damals lang und breit diskutiert worden, die Ergebnisse kennen wir alle. Diese sind - mit Verlaub - mehr oder weniger erfolglos geblieben.

Viel interessanter für mich ist eine Frage, die in einem Arbeitskreis gestellt worden ist, und die dann hier mit der Zusammenfassung formuliert worden ist: Man muß Ideen produzieren können, man braucht Kreativität in der Schule. Ich denke, das ist es, was die Schule leisten soll. Wie man dies macht, ist mir im Prinzip egal. In meinem Verantwortungsbereich in der Bundesregierung übersehe ich einigermassen, was es für unterschiedliche Modellversuche in den Ländern zu Fragen von Schulformen und Schulorganisationen gibt. Das ist so vielfältig, daß ich mich gar nicht in der Lage sehe heute zu sagen: das hat sich da bewährt und das hat sich da bewährt und gilt dann für alle.

Ich glaube auch nicht an den Lehrer, der zur Selbständigkeit im Sinne der unternehmerischen Selbständigkeit erziehen kann. Woher soll er das denn können? Dessen Weg ist ein vorgezeichneter. Wenn Sie mich jetzt fragen, ob ich eine Antwort darauf habe, wie Schule auf unternehmerische Selbständigkeit vorbereiten soll, dann sage ich Ihnen: Die habe ich nicht. Ich kenne Schulen, die mit dem Begriff "hochgradig kreativ und innovativ" arbeiten, wo eine geringe Anzahl von Selbständigen herauskommen; eine gleiche Schule an einem anderen Ort bringt ganz viele Selbständige hervor. Was man tun muß, und das ist keine Aufgabe der Schule sondern der Wirtschaft: Man muß den Menschen Beispiele liefern. Die Wirtschaft muß in die Schule hineingehen und sagen: So kann man es machen, es ist aber nicht lernbar.

Ich selber habe nach der Schule eine Ausbildung gemacht und dann einen Betrieb gehabt, ehe ich dann umgestiegen bin in den Bereich, in dem ich heute arbeite. Wer bei uns heute selbständig wird und irgendwann aufhört, muß - wie ich - immer begründen, warum er aufgehört hat. Sage ich: Meine Eltern waren zu alt, ich hatte Interesse an der und der Arbeit, ich bin aber nie in Konkurs gegangen - ich habe das Unternehmen verkauft, dann bin ich ein guter ehemaliger Unternehmer. Sage ich aber: Ich bin gescheitert mit meiner Idee - schau mal, ein Looser, mit dem kann man nicht mehr reden. Schauen Sie einmal in andere Gesellschaften hinein. Wenn man dort wieder anfängt, heißt es: Toll, der Typ, der fängt wieder an; der hat Kraft und

will wieder etwas tun. Diese Mentalitätenveränderung geht nicht in der Schule in einer institutionellen Form. Das muß insbesondere die Wirtschaft durch Beispiele vermitteln.

***Hans-Georg Crone-Erdmann:***

Sollen wir selbst in die Schulen gehen als Unternehmer, "Bosse" als Lehrer, so wie das meine Kammerorganisation immer wieder propagiert und auch praktiziert. Herr Kuchler, ein Handwerksmeister als Lehrer?

***Hugo Kuchler:***

Das hat es einmal gegeben. Ich erinnere an die Handwerksmeister, die bis 1965 über berufspädagogische Institute in den Berufsschuldienst eintreten konnten. Es gibt viele von diesen Lehrern, die heute entweder noch im Dienst sind oder die in sehr sehr guter Erinnerung sind, weil sie ein gestandenes Wissen als Handwerksmeister mit in die Berufsschullehrtätigkeit hineingebracht haben. Es ist fraglich, ob man so etwas wieder wiederholen kann, aber es ist sicherlich eine Forderung des Handwerks, daß sich die Berufsschulen stärker öffnen müßten gegenüber dem frischen Wind, der aus der Wirtschaft kommt.

Ich spreche aber nicht nur von der Berufsschule, sondern ich muß ganz nachdrücklich unterstreichen, daß auch im allgemeinbildenden Schulwesen Handlungsbedarf besteht. In der Handwerkskammer Düsseldorf wird z.B. jährlich ein Preis vergeben, der Georg-Schulhoff-Preis. Vor etwa 10 bis 11 Jahren ist dieser Preis ausgelobt worden für die beste Darstellung des Handwerks, sei es in Schulbuchveröffentlichungen oder in den elektronischen Medien. Da ich diese Idee gehabt habe, hatte ich zwangsläufig damit zu tun, die eingereichten Materialien zu sichten, und ich kann nur sagen: Es war schwierig, überhaupt etwas zu finden - und wenn, dann waren es entweder Darstellungen des Handwerks, etwa nach der Art von "Meister Eder und Pumuckl" - der Kleinbetrieb als Idylle - oder aber es waren ziemlich verzerrte Darstellungen von Betrieb und Unternehmertum. Hier ist Handlungsbedarf gegeben. Bei der vielfältigen Zusammensetzung unseres Teilnehmerkreises habe ich eigentlich auf dem Hintergrund dieser Erfahrungen Vertreter von Schulbuchverlagen vermißt, die sich ebenfalls das hätten anhören müssen, was hier heute Positives gesagt wird. Alleine, wenn ich an die Ausführungen von Herrn Rotthaus denke, wären mir als Schulbuchverleger eine ganze Reihe von Möglichkeiten eingefallen, wie dies hier positiv verwertet und in das allgemeinbildende Schulwesen eingebracht werden könnte.

***Hans-Georg Crone-Erdmann:***

Wir müssen überlegen, wie man den Lehrern dieses Gedankengut nicht nur konfrontativ nahebringt, sondern wie man sie auch bei ihren Bemühungen unterstützt. Dazu sind Handreichungen oder sonstige Lehrplankorrekturen sicherlich erforderlich. Aber dies gilt ja nicht nur für die Schulen. Ich würde Sie, Herr Pütz, gerne fragen: Haben wir denn in der dualen Ausbildung in

den Inhalten und Zielsetzungen dieses Thema "Selbständigkeit" schon genügend aufgenommen und reflektiert, oder was können wir noch tun?

**Dr. Helmut Pütz:**

Meine Auffassung ist, daß in der Vergangenheit alle Verantwortlichen zu wenig getan haben. Das Thema dieser Fachtagung möchte ich etwas variieren: "Motivieren und qualifizieren zur Selbständigkeit und zur Existenzgründung". So bekommt das Thema eine Breite, die über die Schule hinausgeht. Natürlich weiß auch ich, daß Schule wichtig ist, aber allein "seeligmachend" für dieses Thema und für Lösungen ist sie nicht. Damit schmälere ich nicht das große Verdienst der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, die diese Tagung und damit auch den Transfer der Ideen ermöglicht. Aber wir haben es bei der Schule eben nur mit einem Teil des Berufsbildungssystems zu tun. Genauso wichtig ist die Einbeziehung der Betriebe in dieses Thema "Motivieren und qualifizieren zur Selbständigkeit und zur Existenzgründung".

In der ausbildenden Wirtschaft hängt das Thema auch mit der Qualität der Ausbildungsordnungen zusammen. Die Betriebe sind nämlich der andere Partner der schulischen Rahmenlehrpläne. Die Arbeitsmarktseite gehört als Abnehmerseite genauso zur Problemlösung wie die produzierende, die abgebende, die schulische Seite.

Herr Dostal hat gestern auf die starke Differenzierung der Formen der Erwerbstätigkeit hingewiesen. Das war das Thema, das Herr Appel gerade auch dargelegt hat. Ich stimme seinen Aussagen zu, nicht zu verengen auf abhängige Beschäftigung und selbständige Existenzen und Existenzgründung, sondern die potentielle Vielfalt der Erwerbstätigkeiten, der Berufstätigkeiten, in der Zukunft mit zu erfassen. Die starke Differenzierung der Formen der Erwerbstätigkeiten hat gravierende Folgen für Qualifizierungsstrategien im Hinblick auf berufliche Leitbilder. Dieser Trend wiederum hat ebenfalls eine starke Differenzierung und die Vermittlung von neuen Fertigkeiten und Kenntnissen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zur Folge. Das alles passiert eben über Schule und auch über betriebliche Ausbildung.

Entscheidend ist, daß Motivationsveränderungen in den Köpfen beginnen und zwar zunächst in den Köpfen von Eltern, Lehrern und Ausbildern. Dazu sind hier skeptische Ausführungen angemerkelt worden. Aber Schuldzuweisungen in irgendeiner Weise und an irgendeine Adresse bringen überhaupt nichts.

Wir können stolz sein,, wenn wir die Ausbildungsordnungsgenerationen der letzten Jahrzehnte, auch die tatsächlich großen Schritte, die insbesondere Mitte der 80er Jahre unternommen wurden, rückblickend betrachten. Bis heute sprechen wir von den "neuen" Metall- und Elektrobereufen für Handwerk und Industrie. Dort war das Ziel der selbständig handelnde, seine Arbeit durchführende und kontrollierende Facharbeiter und Fachangestellte. Von Aspekten der Motivation oder gar der Qualifizierung zur Selbständigkeit ist da nie die Rede gewesen. Hier ergibt sich ein selbstkritischer erster Ansatz für notwendige Veränderungen. Dabei sind wir wahrscheinlich weiter als bei der Arbeit zur Entwicklung der Rahmenlehrpläne für die berufsbildenden Schulen.

Wenn Sie sich die neugeordneten Ausbildungsberufe der letzten Monate und Jahre anschauen, erkennen Sie schon deutlich den Aspekt der Selbständigkeit. Einige Stichworte möchte ich kurz nennen: Die vier neuen IT-Berufe, die am 1. August vorigen Jahres in Kraft getreten sind, zeigen sozusagen modellhaft die Philosophie dieser neuen Einstellung. Wir haben in allen neuen Berufen "Qualifikationsbausteine", Zusatzqualifikationen vorgesehen, d.h. die Möglichkeit zu Differenzierung, zu spezialisieren auch im Hinblick auf Ausgründung. Alle diese Berufe sind gestaltungsoffen, d.h. sie sind sehr viel variabler auch im Hinblick auf spezielle Qualifizierungen. Alle diese Berufe haben sowohl kaufmännische als auch gewerblich-technische als auch dienstleisterische Qualifikationsziele in ihrem Berufsbild, d.h. in der konkreten Rechtsverordnung der jeweiligen Ausbildungsordnung. Alle diese Berufe enthalten Elemente der Aus- und Weiterbildung, so daß spätere Ergänzungen für zusätzliche Qualifikationen vorgesehen sind. Alle diese Berufe sehen - zumindest im dritten Ausbildungsjahr - unternehmensspezifische Vertiefungen vor, so daß auch hier Möglichkeiten vorgegeben sind, unternehmerisches Lernen, Selbständigkeit einzuüben. Alle diese Berufe sind unternehmensprozeßorientiert, d.h. der Auszubildende soll nicht nur einen Teil des Unternehmens kennenlernen, sondern den ganzen Prozeß sowohl der Dienstleistungsarbeit als auch der Produktion in einem Unternehmen. Und, letzter Punkt: Alle diese Berufe haben eine sehr starke Komponente der Kundenorientierung - ein ganz erheblicher Faktor, wie wir gestern mehrfach gehört haben, für Motivation und Qualifizierung zur Selbständigkeit und Existenzgründung.

#### **Hans-Georg Crone-Erdmann:**

Vielen Dank, Herr Pütz, für diesen Blick in eine andere Welt.

Wir müssen aber auch ehrlicherweise zugeben: Kein Unternehmer wird nach einer klassischen Ausbildungsordnung seine Konkurrenz erziehen, da wird auch noch ein Stückchen Realitätsdifferenzierung notwendig sein.

#### **Staatssekretär Clemens Appel:**

Ich sehe ernsthaft die Gefahr, daß die Institution Schule mit der Aufgabe, zur unternehmerischen Selbständigkeit zu erziehen, überfrachtet wird. Meines Erachtens sind Erstausbildung und Hochschule für diese Aufgabe viel besser geeignet. Die Schule sorgt für eine Grundausbildung. Dabei kann sie einen Bezug zum Arbeitsleben herstellen, in welcher Form auch immer, und nicht nur zur Selbständigkeit. Mehr kann man meines Erachtens nicht von der Schule erwarten.

In der Diskussion wird immer davon ausgegangen, daß es keine "Kultur der Selbständigkeit" gibt. Warum ist das eigentlich so? Bei uns in den neuen Ländern ist die Antwort ziemlich einfach: Die Alternative ist häufig: selbständig oder arbeitslos. Was machen wir aber mit den Menschen, die Existenzgründer waren, dann aber gescheitert sind? Wir haben in Brandenburg etwa 1.800 Gründungen von kleinen bis mittleren Unternehmen, allerdings auch 1.600 Gesamtvollstreckungsverfahren. Was passiert mit den Menschen danach? Ich kann doch nicht immer sagen: Ich muß eine "Kultur der Selbständigkeit" entwickeln. Ich muß doch auch schauen, woran

es liegt, daß in Deutschland Existenzgründung nicht so gesehen wird wie in den Vereinigten Staaten. Dort ist man stolz, wenn man es dreimal versucht hat. Bei uns schämt man sich schon, wenn man den ersten halben Versuch gemacht hat und gescheitert ist. Da liegen doch die Probleme, auch Mentalitätsprobleme und nicht darin, wie man der Schule die Aufgabe zuweist, auf Existenzgründung vorzubereiten.

**Dr. Peter Pauly:**

Mit "unternehmerischer Selbständigkeit" sind Merkmale angesprochen, die das ureigenste Aufgabenfeld aller Schularten sind. Nämlich die Voraussetzung dafür zu schaffen, in eigener Verantwortung für sich und andere über seinen künftigen Lebensweg zu entscheiden. Ich glaube auch, daß die Kultusministerkonferenz die Zeichen der Zeit in dem Punkt richtig erkannt hat. Ich verweise beispielhaft auf die Diskussion in der KMK zur gymnasialen Oberstufe, auf die Qualitätsdiskussion und das Einbringen besonderer Lernleistungen, die auch außerschulisch erworben werden können, z.B. als Teil der Abiturprüfung, auf die Papiere, die wir zu erarbeiten haben in bezug auf die Frage von Gleichwertigkeit bei Andersartigkeit von allgemeiner und beruflicher Bildung, auf ganz unterschiedliche Schulzugänge auch in bezug auf die Altersstruktur. Natürlich ist es auch der große Bereich dessen, was man heute mit "Schulprogrammen", mit "Schulentwicklung" und anderen Begriffen belegt, wo man durchaus fragt: Wie können wir an den schulischen Inhalten bestimmte Grundhaltungen bei den jungen Menschen erzeugen, die dann für ein selbständiges Wirken - sei es im Angestellten- oder im Beamten- oder auch im freien Unternehmertum - unabdingbar nötig sind. Das alles ist Ihnen mit dem Schlagwort "Schlüsselqualifikation" vertraut.

Für mich gibt es aber noch ein ganz spezielles schulisches Problem:

Wir sind heute noch in einer Art Dissens zwischen formaler Bildung und inhaltlicher Anforderung und ich beobachte bisweilen, daß dies gegeneinander ausgespielt wird. Ist Sozialkompetenz wichtiger als Fachwissen oder umgekehrt?

Gleichzeitig ist aber ganz aktuell etwas passiert, was wie ein Qualitätsschock im Bildungswesen gewirkt hat: Die Ergebnisse der TIMSS-Studie. Die KMK überdenkt seit längerer Zeit die Qualitätsanforderungen an Schülerinnen und Schülern neu. Gleichzeitig wissen wir, daß an der Erziehung des Menschen zu einem sozialen Wesen mehrere mitwirken: Elternhaus, Verein, Kirchen, das gesamte gesellschaftliche Umfeld. Um es kurz zu sagen: Teamfähigkeit entwickeln bei einer gemeinsam zu lösenden Aufgabe auf einem bestimmten Niveau auch im Mathematikunterricht - auch das ist für mich Erziehung zur Sozialkompetenz in der Schule. Bund und Länder haben dazu auch ein gemeinsames Modellversuchsprogramm aufgelegt.<sup>1</sup> Hier gibt es bereits gute Ansätze.

Auch Kenntnisse und Fähigkeiten ganz fachpraktischer Art zu vermitteln als Voraussetzungen für selbständiges Unternehmertum, ist schon häufig selbstverständlich. Da gibt es bereits Handreichungen, da gibt es betriebswirtschaftliche, rechtliche und kalkulatorische Auflistungen. Das

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch Heft 60 der "Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung".

sind Lernstoffe wie alle anderen auch. Ich glaube schon, daß die allgemeinbildende Schule und auch der duale Partner hier an einem Strang ziehen müssen.

Lassen Sie mich noch anmerken: Alle thematischen Tagungen, wie auch diese hier, stehen aber immer unter zwei Bedingungen: einmal, wer ist Schuld daran, daß es so ist? Und zum zweiten: Bitte nehmt das als Unterrichtsthema, möglichst als Fach auf, ohne zu sagen, was streichen wir. Die Schuldzuweisung ist auch heute schon munter unterwegs. Wer ist schuld? Natürlich sind die Lehrer unselbständig, die haben niemals ein Unternehmen geführt, also können sie nicht auf unternehmerische Selbständigkeit vorbereiten. Ich sage, die Lehrer sind sehr beweglich und können sich auf die Ansprüche der Schüler einstellen. Sie sind mit einer Fülle von Ansprüchen in den letzten Jahren vertraut geworden. Wenn ich mir nur überlege, wie man mit Kindern umgeht, die nicht Deutsch können und die trotzdem in der Klasse unterrichtet werden, dann zeigt das ein Anpassungsvermögen und dieses zielt in das Kerngebiet unterrichtlichen Geschehens.

Ich bin fest überzeugt, wenn man Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit fokussieren will, dann ist das gar nichts Fremdes für Pädagogen und muß eigentlich jedes Unterrichtsfach betreffen.

***Axel Hoffmann:***

Wir haben eine Untersuchung bei uns im Hause veranlaßt, was eigentlich unternehmerisches Handeln ist und wie es sich in Schulbüchern abbildet. Ergebnis: Es gibt es fast nicht. Es ist nicht einfach nur vergessen worden, es ist überhaupt nicht da. Deswegen ist es in Ordnung, wenn man sich heute darüber unterhält, was man anders machen will.

Wir alle sind selbstverständlich in der Lage, die "Oberziele" früher, heute "Schlüsselqualifikation", breit zu beschreiben. Der Hinweis von Herrn Pauly darauf, daß wir in die Schule kommen und dort Zustände erleben, die sehr schwierig zu bewältigen sind, ist ein richtiger Hinweis. Nur hilft das unserem hier zu behandelnden Problem nicht.

Ich möchte daran erinnern: Die Diskussion über die Wertevermittlung hat auch zu Defiziten in der Schule geführt. Das Ergebnis haben wir jetzt: die Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit ist nicht ausreichend ausgeprägt. Es geht nicht vordergründig darum, in Lehrplänen etwas zu streichen. Der BMBF hat sich einmal erlaubt zu sagen, ob es wirklich richtig ist, daß Achtzehnjährige, die ja volljährig sind, denn zwingend Sportunterricht in der Berufsschule haben müssen. Die Diskussion, die da anschließend auf uns eingedrückt ist, können wir jedenfalls auf Bundesebene nicht zu Ende bringen. Wir können nur dazu beitragen zu sagen, daß es Modelle, Möglichkeiten für Streichungen in Lehrplänen gibt.

Gestern fand auf dem Petersberg eine Konferenz zur neuen Kultur der Selbständigkeit statt. Dort sind Formulierungen gewählt worden, von denen ich glaube, sie sind richtig. Ich darf kurz zitieren: "In den Schulen muß die Weitergabe des Wissens über wirtschaftliche Zusammenhänge und die Bedeutung des Unternehmertums für die soziale Marktwirtschaft einen größeren Stellenwert erhalten". Diese Formulierung ist geboren aus der Erkenntnis heraus, daß das ge-

nau eben nicht der Fall in der Schule ist, das man es aber tun muß. Man muß den Menschen zeigen anhand von Beispielen, wie man es besser machen kann.

Ich habe Ihnen gestern bei meinem Eingangsstatement kurz über unsere Initiative im Multimediabereich berichtet. Dort haben wir über 1.000 Ideen von Leuten bekommen, die gesagt haben: Wir würden uns damit ja selbständig machen, aber wir sehen einfach Barrieren. Das BMBF hat ihnen mit einem kleinen Beitrag, 10.000 DM sind in diesem Feld nicht viel Geld, geholfen, diese Barrieren zu überwinden. Warum tut dies die Wirtschaft nicht selber? Das ist ein Verständnis von Ministeriumsarbeiten, die eher japanisch oder amerikanisch organisiert sind, aber nicht bundesrepublikanisch. Warum gehen Unternehmer, Handwerksmeister u.a. nicht häufiger in die Schule und stellen ihre Tätigkeit vor?

***Jochen Lumbeck:***

Wir sind uns darüber im klaren, daß ich als "Unternehmer Abnehmer" - ich spreche jetzt rein betriebswirtschaftlich, unternehmerisch und kaufmännisch - des Bildungssystems bin. Das heißt nicht im Umkehrschluß, daß wir alle möglichen Aspekte der Selbständigkeit in die Schule hineinbringen sollen. Ich bin durchaus Ihrer Meinung, Herr Staatssekretär Appel, daß das ein bißchen zuviel des Guten wäre, aber das Deckmäntelchen möchte ich auch über die Schule nicht breiten. Ich könnte ja sagen: Macht ruhig so weiter, Ihr werdet schon sehen, was Ihr davon habt. Die Schule darf nicht der Prügelknabe sein, aber auf der anderen Seite muß es doch möglich sein, selbständig denken und handeln zu lernen; selbständig werden, das kann man nicht lernen.

Ich möchte gerne Mitarbeiter haben, die selbständig denken und handeln, die Sozialkompetenz haben. Die Zeugnisse enthalten jedoch kaum Aussagen über die Persönlichkeitsmerkmale, die man im Beruf braucht. Dabei ist es für den Abnehmer der Absolventen des Bildungswesens doch wichtig zu wissen, wie sieht es aus mit Schlüsselqualifikationen, Sozialkompetenz. Es muß nicht jeder selbständig werden, aber auf der anderen Seite soll doch jeder das Gefühl haben, daß er - wenn er die Schule absolviert hat - zumindest etwas vorbereitet ist auf die Arbeitswelt. Dazu gehören Schlüsselqualifikationen und solides Wissen. Ich möchte es einmal etwas provokant formulieren: Ich möchte nicht dahin zurück, daß man sagt, daß wir wieder Lesen und Schreiben lernen, aber kann man sich denn nicht mit den von mir genannten Persönlichkeitsmerkmalen auseinandersetzen und überlegen, ob man sie fördern kann? Wir können niemanden zum Selbständigen ausbilden, weil es nicht geht. Aber wir können doch versuchen, entsprechende Persönlichkeitsmerkmale auszuprägen, damit die jungen Leute einfach mehr Lust bekommen, sich selbständig zu machen und bereit sind, ein Risiko einzugehen. Ihnen muß man die Chancen eines Selbständigen vor Augen führen und nicht nur die Risiken. Die Schüler müssen lernen, in der Gesellschaft sich zurechtzufinden, wenn der Staat eben nicht für alle sorgt.

***Hans-Georg Crone-Erdmann:***

Wir sollten über Existenzgründung nachdenken - unabhängig von der Zahl der Arbeitslosen. Existenzgründung muß ein nachdenkenswerter Wandlungsprozeß sein, weil wir sonst der Entwicklung unserer Gesellschaft nicht mehr gerecht werden. "Erlernte Sorglosigkeit" - Herrn Kuchler sei Dank für diese Wortschöpfung - ist kein Vorwurf, der sich an die Lehrerschaft richtet. Das Ergebnis, vor dem wir heute stehen, die Sorglosigkeit vor äußerer Bedrohung, die Sorglosigkeit, weil unsere sozialen Netze halten, die Sorglosigkeit, weil es uns allen relativ gut geht, ist das Ergebnis der Entwicklung in Deutschland seit 40 Jahren. Wir müssen wieder lernen, Verantwortung für uns selbst zu tragen.

***Hugo Kuchler:***

Ich bin Ihnen dankbar, daß Sie ein Wort, das ich in einem Aufsatz verwendet habe, auch richtig interpretiert haben. So habe ich es auch gemeint: es war kein Vorwurf gegen die Schule, sondern es ist einfach ein Vorwurf gegen die gesamte Gesellschaft und die Schule ist ein Teil dieser Gesellschaft.

Aber ich möchte noch einmal kurz auf das zurückkommen, was Herr Appel gesagt hat. Wir wollen hier und heute nicht beschließen, daß ab morgen in den Schulen nur noch über selbständiges Unternehmertum gesprochen wird. Es ist aber unser gutes Recht, hier besseres zu fordern, denn nichts ist so gut, als daß es nicht noch besser werden kann. Auf der anderen Seite bleibt aber auch festzustellen, daß selbständiges Unternehmertum bedeutet, daß eine bestimmte Persönlichkeitsentwicklung stattfindet, und es gibt in der Tat genügend Lehrer, die starke Persönlichkeiten sind, die Mutmacher sind, die den Weg ebnen zu einer positiven Selbsteinschätzung. Auch das sind wichtige Voraussetzungen, die für eine selbständige Unternehmerpersönlichkeit notwendig sind. Es gibt bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die einen Unternehmer auszeichnen. Diese Persönlichkeitsmerkmale sind nicht genetisch vorgeprägt, sondern sie lassen sich entwickeln, auch in der Schule, ohne daß das immer unbedingt institutionell abgesichert sein muß.

Wenn in Diskussionen vom Handwerk häufig gesagt wird, daß es nicht Sinn der Ausbildung sein kann, die Lehrlinge unbedingt zur beruflichen Selbständigkeit zu erziehen, so ist das teilweise richtig. Aber ich behaupte auch, daß das Vorbild des Handwerksunternehmers als Meister eben funktional auch die Bedeutung hat, daß viele im Handwerk sich entschließen, anschließend selbständig zu werden. Und diese Funktionalität würde ich auch für das allgemeinbildende Schulwesen und für das berufsbildende Schulwesen reklamieren.

***Hans-Georg Crone-Erdmann:***

Ich möchte gerne noch einmal auf den Punkt zurückkommen, daß unternehmerische Selbständigkeit in der Tat etwas mit dem Arbeitsmarkt und seiner Entwicklung und nicht mit der Arbeitsorganisation oder dem Bild von Arbeit zu tun hat. Aber es ist schon bemerkenswert, wenn in einer jüngsten Shell-Studie festgestellt wird, daß inzwischen jeder zweite Jugendliche unter 20

Jahren - egal ob in der Ausbildung oder nicht in der Ausbildung - für seine berufliche Zukunft perspektivlos ist und echte berufliche Ängste hat, ob er denn am Berufsleben in Zukunft teilnehmen kann. Auch diese Ängste müssen wir ernst nehmen. Schule muß darauf vorbereiten, daß es viel mehr Chancen gibt als den einen geraden Weg der öffentlichen Beschäftigung, der in den letzten Jahren ja soviel Sicherheit geboten hat. Wir müssen Angstgefühle vor der Zukunft durch Lernen, durch Vermittlung von Erfahrungen in den Schulen auch etwas abmildern.

### ***Staatssekretär Appel:***

Die Zweiteilung von Selbständigkeit und Arbeitnehmerschaft wird meines Erachtens immer mehr aufgelöst. Inzwischen gibt es schon die Fabrik in der Fabrik. D.h. also, daß die Verantwortung für den einzelnen Arbeitnehmer künftig weit höher sein wird als sie es heute ist. Wenn mir entgegengehalten wird, daß Persönlichkeitsentwicklung in der Schule erfolgen soll, dann ist das richtig. Das hat aber nichts mit der Form zu tun, in der ich später einmal im Arbeits- und Erwerbsleben tätig bin.

Ich bin der Auffassung, daß die Funktion der Schule bei der Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit sich darauf konzentrieren sollte, den Bezug zum Arbeitsleben etwas enger zu knüpfen. Welche Wege man dann geht, darüber kann man sich in der Tat dann unterhalten. Wir werden davon ausgehen müssen, daß Schule nur noch Basiswissen vermittelt, lebenslanges Lernen ist ein Erfordernis unserer Zeit. Wir werden uns ständig an neue Arbeitsformen gewöhnen und neue Inhalte lernen müssen. Aber mir ist Vorbereitung auf berufliche Selbständigkeit zu stark fokussiert auf Existenzgründung. In Brandenburg ist das fast eine "Geisterdiskussion". Wir versuchen, Arbeitslose in Existenzgründungen zu bringen durch Qualifizierung und ähnliche Maßnahmen, weil wir einen Arbeitsmarkt mit rd. 20 % Arbeitslosen haben.

Natürlich hat Existenzgründung - und deshalb interessiert uns dieses Thema ja so - auch etwas mit Arbeitsmarkt zu tun. Jeder Existenzgründer beschäftigt bei uns nach drei Jahren 1,8 Arbeitnehmer. Da könnte man sagen: Was ist das schon? Das sind ein paar Tausend Menschen. Insofern ist dieses Thema auch für mich als Arbeitsmarktpolitiker sehr wichtig. Aber jeder sollte in seiner Rolle bescheiden bleiben und nicht glauben, daß er die Existenzgründung in einer Form fördern könnte, die entscheidend zum Rückgang der Arbeitslosigkeit beiträgt. Jeder hat hierbei seine Rolle und ich möchte noch einmal zurückkommen auf den Punkt dieser "erlernten Sorglosigkeit". Man macht sich zuwenig Gedanken, warum das in Deutschland eigentlich so ist.

### ***Hugo Küchler:***

Ich möchte doch noch einmal aus der Sicht eines GOI-Teilnehmers und auch als Handwerkskammer-Vertreter sagen: Keiner erwartet von der Schule, daß sie Existenzgründungsberatung für Schüler macht. Das wäre völlig illusorisch und geht am Bildungsauftrag der Schule vorbei. Aber ein realistisches Bild vom Wirtschaftsleben und von der Arbeitswelt zu vermitteln, darauf kommt es im Grunde an. Es geht vielmehr um eine Präzisierung der Perspektiven, die von den jungen Leuten auch schon in den Schulen erwartet werden kann und die anders aussieht als in der Vergangenheit. Ich nehme das auch gerne auf. Wir sind bemüht, mit Lehrmaterialien, mit

Personen und Testimonials in die Schulen zu gehen und zu zeigen, daß die Unternehmer auf der einen Seite nicht nur die Workaholics sind, auf der anderen Seite aber auch nicht die golfspielenden Zigarrenraucher. Das sind beides Zerrbilder, die mit der Realität nicht übereinstimmen, obwohl man für beide Zerrbilder natürlich auch hervorragende Beispiele finden kann. Das Bild der Unternehmerschaft in der Bundesrepublik ist differenziert und sollte so den Schülern verdeutlicht werden.

***Axel Hoffmann:***

Ich habe versucht zu beschreiben, daß die Diskussion, die Herr Crone-Erdmann angestoßen hat mit der Frage der inhaltlichen Ausgestaltung von Schule und wie sie sich selber definiert, wir schon seit dreißig Jahren diskutieren. Die Formulierung zu sagen: Schule soll zum Leben erziehen, haben wir viele Jahre diskutiert, mit dem von uns gerade heute beklagten Ergebnis. Wie schaffen wir es denn nun, diese Fertigkeiten, die in der Schule vermittelt worden sind, so "herunterzubrechen", daß sie mit den realen Situationen, in diesem Fall also Selbständigkeit und Unternehmertum, abgeglichen werden können? Wie kann man also in Projektarbeit nicht nur fragen: Wie entsteht der lohnabhängig Beschäftigte, der dann ausgebeutet wird? Sondern: Wie kann man mit diesen Fertigkeiten, wie kann man das, was man in der Schule gelernt hat, in eigenverantwortliche unternehmerische Selbständigkeit überführen? Dafür braucht man Beispiele. Diese Beispiele fehlen z.B. in den Lehrbüchern. Ich schränke ein, alle Untersuchungen sind Querschnittsuntersuchungen. Sicherlich gibt es auch in einzelnen Bundesländern positive Beispiele. Aber diese Querschnittsuntersuchung ergab dabei, daß ein Unternehmerbild nicht stattfindet.

***Hans-Georg Crone-Erdmann:***

Meine Damen, meine Herren, ich danke Ihnen für diese streitbare Podiumsdiskussion.

## **V. Abschluß der Fachtagung**

***Jürgen Schlegel, Generalsekretär der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung:***

Meine Damen, meine Herren, ich möchte mich darauf beschränken, dem Podium Dank zu sagen für eine lebhafte und kontroverse Diskussion. Ich hatte anfangs, auch als ich die Moderatorenstatements gehört hatte, schon ein bißchen die Sorge, das Podium hätte nichts zu streiten. Ich habe mich getäuscht: Sie haben für eine lebhafte Diskussion gesorgt.

Herzlicher Dank an alle Teilnehmer, die hier intensiv mitdiskutiert haben, ganz besonders an die Moderatoren, die sich der Mühe unterzogen haben, von gestern abend bis heute früh noch sehr konzise Zusammenfassungen dessen zu bringen, was in den Arbeitsgruppen erörtert wurde. Damit hat das Plenum und jeder, der in seiner Arbeitsgruppe lebhaft mitgearbeitet hat, die Möglichkeit bekommen auch zu wissen, was in den anderen Arbeitsgruppen diskutiert wurde.

Ich möchte mich bedanken bei der Handwerkskammer Düsseldorf, Herr Küchler, bei Ihnen stellvertretend, für die ganz vorzügliche Ausrichtung dieser Tagung. Es hat an nichts gemangelt, es war immer alles laut- und geräuschlos da, auch zur Zeit da, wo man es brauchte, das hat man nicht immer.

Dank an das Ministerium für Schule und Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen. Herr Gudlat, bitte danken Sie auch Frau Ministerin Behler noch einmal dafür, daß sie die Zeit gefunden hat, die Fachtagung zu eröffnen. Ohne die intensive Vorbereitung, Mitwirkung und Mithilfe, auch unter Nutzung der besonderen Beziehungen, die das Ministerium zu den Düsseldorfer Einrichtungen hat, wäre sicher manches nicht so unproblematisch und gut gelaufen.

Dank an Sie, Herr Hoffmann, daß das BMBF mit seiner finanziellen Unterstützung die Tagung ermöglicht hat. Dank aber auch, daß Sie heute noch einmal gekommen sind und einen anderen Termin deswegen abgesagt haben. Ich nehme dies als Zeichen, wie wichtig das Thema für Sie ist.

Bedanken möchte ich mich bei Herrn Schermer, stellvertretend für den Arbeitskreis "Berufliche Aus- und Weiterbildung", der diese Fachtagung inhaltlich vorbereitet hat. Die von ihm erarbeiteten Empfehlungen sind bestätigt und weiterentwickelt worden.

Ich glaube, Herr Dr. Zedler, auch Sie können zufrieden mit der Resonanz auf die von Ihnen verantwortete Studie des IW sein, die Grundlage der BLK-Empfehlungen ist.

Wenn ich die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen betrachte und das, was sich als Ergebnis aus der Podiumsdiskussion entnehmen läßt, dann sind wir in der BLK wahrscheinlich auf dem richtigen Weg, wenn es darum geht, Sensibilisierung und Verständnis dafür zu wecken, daß sich unsere Arbeitswelt dramatisch verändern wird und bereits in der Veränderung ist. Wenn Schule nicht für die Schule, sondern für das Leben vorbereitet, dann muß sie auch dieses in den Fokus nehmen. Für die BLK ist mit der Dokumentation der Fachtagung praktisch die Grenze dessen, was wir an praktischer Durchführung von eigenen Planungsempfehlungen machen können, er-

reicht. Was jetzt kommt, ist nicht mehr BLK-Aufgabe. Deswegen bitte ich Sie sehr herzlich, alle die Sie hier sind, aus Schule, Verwaltung, aus der Wirtschaft, tragen Sie das, was Sie hier gehört haben, weiter. Seien Sie Botschafter für die Idee, Existenzgründungen stärker in den Fokus zu nehmen, und versuchen Sie auch in Ihren Kreisen Verständnis für die Thematik zu gewinnen. Wir von der BLK freuen uns, daß wir eine so große Resonanz hatten. Ich beschliesse die Tagung, wünsche Ihnen eine gute Heimreise. Alles Gute!

## VI. Programm der Fachtagung

### 1. Tag

Tagesmoderation: Ministerialdirigent Peter Schermer, Hessisches Kultusministerium

- 10.00 Uhr     **Eröffnung**
- Frau Ministerin Gabriele **Behler**, Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen
  - Abteilungsleiter Axel **Hoffmann**, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
  - Hauptgeschäftsführer Dipl.-Volkswirt Gerd **Wienecke**, Handwerkskammer Düsseldorf
- 10.30 Uhr     Förderung der unternehmerischen Selbständigkeit unter dem Aspekt der Beschäftigungsperspektiven von Absolventen des Bildungssystems  
Referent:    Dr. Werner **Dostal**, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg
- 11.30 Uhr     Referent:    Ministerialdirigent Jürgen **Schlegel**, Generalsekretär der BLK
- 12.00 Uhr     Ausprache zu den einführenden Referaten
- 12.30 Uhr     Mittagspause
- 14.00 Uhr     Was kann Schule zur Förderung von Selbständigkeit beitragen?<sup>1</sup>  
Referent:    Dr. Rainer **Baumann**, Hessisches Landesinstitut für Pädagogik
- 14.30 Uhr     **Beginn der Gruppenarbeit**  
(Schwerpunkt: Wie kann eine Kultur der Selbständigkeit angebahnt werden?)
- 1. Gruppe:** Allgemeinbildende Schulen  
Moderator/Berichterstatter: Ministerialdirigent **Klaus Karpen**, Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein
- Einführung: Referenten:  
                Christian Buchen, ehemaliger Vorstandsvorsitzender einer Juniorfirma in Bergisch Gladbach  
                Charlotte Noé, Modeatelier Duisburg

---

<sup>1</sup> Das Referat lag nur in schriftlicher Form vor.

**2. Gruppe:** Berufliche Bildung I

Moderator/Berichterstatter: Oberschulrat Dieter Hölterhoff, Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg

Einführung: Referenten:

Ralf Keiler, Firma Keiler CA-Systemberatung, Trossingen

Oberstudiendirektorin Dr. Doris Plum-Eßmann, Gewerbliche Schulen der Stadt Dortmund

**3. Gruppe:** Berufliche Bildung II

Moderator/Berichterstatter: Ministerialdirigent Bert Degenhart, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg

Einführung: Referenten:

Oberstudiendirektor Hans-Jürgen Kufner, Kollegschule Kemnatsstraße, Recklinghausen; Oberstudiendirektor Gösta Thoma, Kollegschule Kuniberg, Recklinghausen

Frau Angeline van der Heijden, Existenzgründerin, Hagen

**4. Gruppe:** Berufliche Weiterbildung

Moderator/Berichterstatter: Ministerialdirigent Klaus Rauber, Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt

Einführung: Referenten:

Frau Christine Strauß, Handwerkskammer Cottbus

Oberstudiendirektor Dieter Reinschmidt, Berufliche Schule für Technik des Kreises Siegen-Wittgenstein

**5. Gruppe:** Personal im Bildungswesen

Moderator/Berichterstatter: Dr. Reinhard Zedler, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln

Einführung: Referenten:

Reinhard Selka, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin

Prof. Dr. Gerald Braun, Universität Rostock

18.00 Uhr

**Ende des ersten Tages / Treffen der Moderatoren**

## **2. Tag**

Tagesmoderation: Ministerialrat Norbert Gudlat, Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen

9.00 Uhr

### **Zur Praxis von Existenzgründungen**

Thomas **Köbberling**, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. Hessen;

Gerhard **Schwartz**, Stadt-Sparkasse Düsseldorf;

Stefan **Rotthaus**, GLS Gemeinschaftsbank Bochum

11.00 Uhr

### **Podiumsgespräch unter Einbeziehung der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen**

Podiumsteilnehmer:

- Staatssekretär Clemens **Appel**, Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg
- Abteilungsleiter Axel **Hoffmann**, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
- Geschäftsführer Hugo **Küchler**, Handwerkskammer Düsseldorf
- Jochen **Lumbeck**, Bund Junger Unternehmer.
- Ministerialdirigent Dr. Peter **Pauly**, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg, Vorsitzender des Schulausschusses der KMK
- Dr. Helmut **Pütz**, Generalsekretär des Bundesinstituts für Berufsbildung, Berlin

Moderator: Hans-Georg Crone-Erdmann, Geschäftsführer der Vereinigung der Industrie- und Handelskammern Nordrhein-Westfalen

13.30 Uhr

### **Ende der Fachtagung**

## Mögliche Fragestellungen für die Gruppenarbeit

### 1. Gruppe: Allgemeinbildende Schulen

- Welchen Beitrag können Schulen zur Ausprägung einer Unternehmerpersönlichkeit leisten?
- Wie kann eine "Kultur der Selbständigkeit" in den Schulen angebahnt werden?
- Wie kann ein differenziertes Unternehmerbild in den Schulen vermittelt werden?
- Wie kann bereits frühzeitig das Interesse an beruflicher Selbständigkeit geweckt und verstärkt werden?
- Welche Beispiele aus der Unterrichtspraxis zur Vorbereitung auf eine Existenzgründung erscheinen übertragbar?
- Wie können Schule und Wirtschaftsunternehmen der Region zusammenarbeiten, um auf unternehmerische Selbständigkeit vorzubereiten?
- Welche Medien gibt es, die eine angemessene Darstellung unternehmerischer Selbständigkeit und die Vorbereitung auf Existenzgründungen unterstützen?
- Welche erkennbaren Defizite bestehen aus der Sicht der allgemeinbildenden Schulen?

### 2. und 3. Gruppe: Berufliche Schulen

Zu den Fragestellungen der Gruppe 1 könnten außerdem folgende Fragestellungen hinzukommen:

- Welche Möglichkeiten haben berufliche Schulen bei der Vorbereitung von Schülern auf unternehmerische Selbständigkeit?
- Worin bestehen die spezifischen Möglichkeiten der beruflichen Vollzeitschulen bei der Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit?
- Wie kann konkret auf unternehmerische Selbständigkeit vorbereitet werden?
- Welche guten Beispiele gibt es bereits?
- Wie können Kreativität und Risikobereitschaft sowie entsprechende Fachkompetenz, soziale und personale Kompetenz gefördert werden?
- Gibt es Beispiele für Ausbildungsprojekte, die mit der Zielsetzung einer Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit von Ausbildern und Berufsschullehrern entwickelt werden?
- Welche regionalen Rahmenbedingungen fördern/hemmen die Kooperation von Ausbildern und Berufsschullehrern bei der Vorbereitung von Auszubildenden auf unternehmerische Selbständigkeit?
- Welche Inhalte und Ziele zur Hinführung auf unternehmerische Selbständigkeit sollten in Rahmenlehrplänen, Ausbildungsordnungen und Fortbildungsordnungen aufgenommen werden?
- In welchem Bildungsjahr, mit welchem Umfang und mit welcher Verbindlichkeit sollte dies geschehen?
- Wie kann durch Wahlangebote Jugendlichen die Gelegenheit gegeben werden, sich auf eine spätere Selbständigkeit vorzubereiten?
- Wie können Erfahrungen von Jungunternehmern bei der Gestaltung der Rahmenlehrpläne und Ausbildungsordnungen berücksichtigt werden?
- Wie kann ein abgestimmtes Konzept für Rahmenvorgaben zu den einzelnen Bereichen des Bildungswesens entwickelt werden?

#### **4. Gruppe: Berufliche Weiterbildung**

- Wie kann berufliche Weiterbildung zur Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit beitragen?
- Welche Erfahrungen gibt es mit modular aufgebauten Weiterbildungsangeboten, die sowohl die Erarbeitung des Existenzgründerkonzepts als auch den Erhalt der Selbständigkeit unterstützen?
- Welche Weiterbildungsinhalte und welche Coachingmaßnahmen befähigen besonders zur beruflichen Selbständigkeit?
- Welche Beispiele gibt es in der Unterrichtsgestaltung an den Fachschulen, mit denen auf unternehmerische Selbständigkeit vorbereitet wird?
- Welche Erfahrungen zur Nutzung von Angeboten des Fernunterrichts gibt es?
- Wie können Weiterbildungsangebote regional koordiniert werden?
- Werden die Instrumente zur Finanzierung neuer Unternehmen in Weiterbildungsveranstaltungen ausreichend erörtert?

#### **5. Gruppe: Personal im Bildungswesen**

- Wie kann ein "Ausbildungsklima" erreicht werden, das die Vorbereitung auf unternehmerische Selbständigkeit fördert?
- Welche Qualifizierungsangebote erwarten Ausbilder, Lehrer in den Schulen und Dozenten in der beruflichen Weiterbildung?
- Welche Möglichkeiten einer Berücksichtigung dieser Angebote in der Erstausbildung gibt es?
- Wie können entsprechende Akzentverschiebungen in den Fortbildungsangeboten erreicht werden?
- Welche Unterrichtshilfen sollten entwickelt werden?

## VII. Teilnehmerliste

<b>Name</b>	<b>Ministerium/Institution/Firma</b>
Staatssekretär Clemens Appel	Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg
Prof. Dr. Reinhard Bader	Otto-von-Guericke-Universität - Institut für Berufs- und Betriebspädagogik, Magdeburg
Leitender Regierungsschuldirektor Baiersdorf	Bezirksregierung Rheinhessen-Pfalz
Eckhard Basler	Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien
Amtsrätin Bettina Beckers	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen
Ministerin Gabriele Behler	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen Ministerin
Leitender Ministerialrat Dr. Dieter Bodenheim	Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft des Saarlandes
Prof. Dr. Gerald Braun	Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik / Forschungsgruppe Mecklenburg-Vorpommern
Christoph Breuer	Bayerisches Staatsministerium für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst
Klaus-Detlef Breuer	Bundesinstitut für Berufsbildung
Wolfgang Brückner	Albrecht-Dürer-Schule, Düsseldorf
Christian Buchen	Juniorfirma Bergisch-Gladbach
Leitender Realschulrektor Rudolf Buffler	Kaufbeuren
Juliane Cramer von Clausbruch	BildungsCentrum der Wirtschaft e.V. Essen
Hans Georg Crone-Erdmann	Vereinigung der Industrie- und Handelskammern Nordrhein-Westfalen

<b>Name</b>	<b>Ministerium/Institution/Firma</b>
Regierungsdirektor Christoph Dalibor	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
Ministerialdirigent Martin Decker	Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung des Landes Rheinland-Pfalz
Ministerialdirigent Bert Degenhart	Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg
Dipl. Ing. Ludger Deitmer	Institut für Technik und Bildung an der Universität Bremen
Regierungsschuldirektorin Alexandra Dinges-Dierig	Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg
Dr. Werner Dostal	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Jürgen Em	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
Dr. Werner Emler	Landesinstitut für Schule und Weiterbildung Nordrhein-Westfalen
Prof. Dr. Gerhard Faber	Technische Universität Chemnitz
Prof. Dr. Horst Fels	Pädagogisches Landesinstitut Brandenburg
Regierungsdirektor Joachim Fiebig	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
Dr. Reinhold Fischenich	Hessisches Landesinstitut für Pädagogik, Pädagogisches Institut Wiesbaden
Gunther Franke	Thüringer Kultusministerium
Oberstudiendirektor Günter. Fütth	Willy-Brand-Kollegschule, Duisburg-Rheinhausen
Ulrich Gast	Hessisches Landesinstitut für Pädagogik
Studienrätin Gabriele Gorny	Gertrud-Bäumer-Kollegschule, Duisburg

Name	Ministerium/Institution/Firma
Helmut Gravert	Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Nordrhein-Westfalen
Studiendirektorin Karin Grigo	Gertrud-Bäumer-Kollegscheule, Duisburg
Oberstudienrätin Gabriele Grothues-Fahrig	Gertrud-Bäumer-Kollegscheule, Duisburg
Ministerialrat Norbert Gudlat	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen
Ulrich Hailfinger	Landesinstitut für Erziehung und Unterricht Stuttgart
Dr. Hermann Hansis	Verband der Lehrerinnen und Lehrer an Wirtschaftsschulen und Kollegscheulen, Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V.
Oberstudiendirektor Uwe Harms	Städtische Kollegscheule Wuppertal-Barmen
Angeline van der Heijden	Assistenz Gesellschaft für Wirtschaftsberatung mbh, Hagen
Gerda M. Heinrich	Studienkreis Schule/Wirtschaft Nordrhein-Westfalen
Dr. Robert Helmrich	Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
Dr. Kurt Hergert	Hessisches Landesinstitut für Pädagogik, Pädagogisches Institut Wiesbaden
Oberstudienrat Lothar Herstix	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen
Ludger Hildebrandt	Universität Duisburg
Abteilungsleiter Axel Hoffmann	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
Oberschulrat Dieter Hölterhoff	Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg
Friedrich-Wilhelm Horst	Bezirksregierung Münster

Name	Ministerium/Institution/Firma
Gerhard Jauert	Berufliche Schule des Landkreises Ludwigslust
Ltd. Oberschulrätin Dr. Eva-Maria Kabisch	Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport Berlin
Ministerialdirigent Klaus Karpen	Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein
Oberstudiendirektor Roland Katzy	Gertrud-Bäumer-Kollegschule, Duisburg
Dr. Wolfgang Kehl	Oerlinghausen
Ralf Keiler	Firma Keiler CA-Systemberatung, Trossingen
Dr. Robert Kirchhof	Bezirksregierung Detmold
Studiendirektor Wolfgang Klein	Eisingen
Studiendirektor Kleine	Pädagogisches Zentrum des Landes Rheinland-Pfalz
Dr. Dagmar Klimpel	Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
Thomas Köbberling	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Landesgruppe Hessen
Dorothea Krätzschar-Hamann	Niedersächsisches Landesinstitut für Fortbildung und Weiterbildung im Schulwesen und Medienpädagogik
Dr. Werner Krupka	Berufsbildende Schulen des Kreises Mettmann - Schule in Hilden -
Geschäftsführer Hugo Küchler	Handwerkskammer Düsseldorf
Oberstudiendirektor Hans-Jürgen Kühner	Kollegschule Kemnastraße, Recklinghausen
Martina Kurz	Deutscher Industrie- und Handelstag

Name	Ministerium/Institution/Firma
Referatsleiterin Marianne Lehn	Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Europaangelegenheiten des Landes Sachsen-Anhalt
Ministerialrat Werner Lucha	Bayerisches Staatsministerium für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst
Jochen Lumbeck	Bund Junger Unternehmer
Dr. Alfred Lumpe	Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung der Freien und Hansestadt Hamburg
Oberstudiendirektor Wolf Machon	Städtische Bertold-Brecht-Kollegschule und Fachschule für Technik, Duisburg
Klaus Manegold	Dortmund
Dr. Peter Meinel	Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung, München
Bernd Monsau	Universität Erlangen-Nürnberg
Wolfgang Müller	Städtische Bertold-Brecht-Kollegschule und Fachschule für Technik, Duisburg
Anne Müller-Pappas	Berufliche Schulen des Kreises Viersen
Regierungsrat Peter Munk	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
Charlotte Noé	Modeatelier Duisburg
Jutta Olschewski	BildungsCentrum der Wirtschaft e.V. Essen
Prof. Dr. Heinz Karl Ott	Staatl. Seminar für Schulpädagogik (Berufliche Schulen), Stuttgart
Hannelore Paulini	Bundesinstitut für Berufsbildung
Ministerialdirigent Dr. Peter Pauly	Ministerium für Kultus, Jugend und Sport des Landes Baden-Württemberg
Helmut Peek	Hünxe

Name	Ministerium/Institution/Firma
Ltd. Regierungsschuldirektor Siegfried Pleischl	Bezirksregierung Düsseldorf
Oberstudiendirektorin Dr. Doris Plum-Eßmann	Gewerbliche Schulen V der Stadt Dortmund
Dr. Hans-Peter Pommeranz	Landesinstitut für Lehrerfortbildung, Lehrerweiterbildung und Unterrichtsforschung Sachsen-Anhalt
Generalsekretär Dr. Helmut Pütz	Bundesinstitut für Berufsbildung
Ministerialdirigent Klaus Rauber	Kultusministerium des Landes Sachsen-Anhalt
Dr. Bruno Reinert	Staatliches Schulamt der Stadt Cottbus
Oberstudiendirektor Dieter Rein-schmidt	Berufliche Schule für Technik des Kreises Siegen-Wittgenstein
Heidemarie Ringel	Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Brandenburg
Dr. Bernhard Roth-Harting	Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen
Stefan Rotthaus	GLS Gemeinschaftsbank e.G. Bochum
Ministerialdirigent Wolfgang Rudloff	Kultusministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern
Hans-Josef Ruhland	Verband der Lehrer an berufsbildenden und Kollegschulen des Landes Nordrhein-Westfalen e.V.
Ludgerus Sareyka	Bezirksregierung Düsseldorf
Fritz Scheller-Krabusch	Landesinstitut für Schule und Weiterbildung Nordrhein-Westfalen
Ministerialdirigent Peter Schermer	Hessisches Kultusministerium
Wolfgang Schierl	Staatsinstitut für Schulpädagogik und Bildungsforschung, München

<b>Name</b>	<b>Ministerium/Institution/Firma</b>
Ministerialdirigent Jürgen Schlegel	Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
Frank Schmidt	Niedersächsisches Kultusministerium
Max Schmidt	Gymnasium Grafing
Dr. Jürgen Schmitter	Vorsitzender der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Nordrhein-Westfalen
Frank Schröder	Bezirksregierung Düsseldorf
Jürgen Schröder	Landesinstitut Mecklenburg-Vorpommern für Schule und Ausbildung
Ludger Schröder	Berufliche Schule für Technik des Kreises Siegen-Wittgenstein
Hasko Schubert	Kultusministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern
Studiendirektor Reinhard Schulz	Landesinstitut Schleswig-Holstein für Praxis und Theorie der Schule
Gerhard Schwartz	Stadt-Sparkasse Düsseldorf
Georg Seletzky	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen
Reinhard Selka	Bundesinstitut für Berufsbildung
Eva Skowronnek	Institut der deutschen Wirtschaft, Projekt Junior
Hans-Jürgen Steffens	Verband der Lehrer an berufsbildenden und Kollegschulen NW e.V.
Dorit Stenke	Sächsisches Staatsministerium für Kultus
Christina Strauß	Handwerkskammer Cottbus
Norbert Sühle	Industrie und Handelskammer Ostthüringen zu Gera
Oberstudiendirektor Thielmann	Berufsbildende Schule für Wirtschaft, Koblenz

<b>Name</b>	<b>Ministerium/Institution/Firma</b>
Oberstudiendirektor Gösta Thoma	Kollegschule Kuniberg, Recklinghausen
Helmut Ulmer	Landesinstitut für Pädagogik und Medien, Saarbrücken
Wilhelm Weber	Städt. Kollegschule Kikweg, Düsseldorf
Dipl.-Volkswirt Gerd Wienecke	Hauptgeschäftsführer der Handwerks- kammer Düsseldorf
Eduard Wörner	Regierung von Unterfranken
Oberamtsrat Detlef Zech	Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen
Dr. Reinhard Zedler	Institut der deutschen Wirtschaft e.V.
Dr. Christof Zelazny	Hessisches Kultusministerium