



Entrepreneurship Education hat in aktuellen Diskussionen zur Zukunftsfähigkeit der beruflichen Bildung eine prominente Stellung, insofern oft gefordert wird, dass sie als Leitbild in allen Aus- und Weiterbildungsangeboten berücksichtigt wird. Der vorliegende Beitrag untersucht, inwiefern Entrepreneurship Education in den Strukturen der österreichischen dualen Lehrausbildung implementiert ist. Dazu werden die Lernorte Berufsschule und Ausbildungsbetrieb in den Fokus gerückt. Es ist anzunehmen, dass unternehmerische Kompetenzen in Lehrberufen eine zentrale Rolle spielen, insofern die Lehrpläne und Ausbildungsordnungen in der Regel wirtschaftliche Basiskompetenzen enthalten. Neben diesen theoretischen Grundlagen werden anhand eines ausgewählten Lehrberufs (Speditionskaufmann/-frau) zwei empirische Fallbeispiele vorgestellt, die zeigen, wie Entrepreneurship Education im Betrieb gelebt wird. Am Ende erlauben die Resultate Rückschlüsse für die künftige Relevanz von Entrepreneurship Education in der beruflichen Bildung.

Schlagworte: Entrepreneurship Education; dualen Ausbildung; berufliche Bildung; Berufsschule; Ausbildungsbetrieb; Österreichische Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)
Zitiervorschlag: Vötsch, M. (2024): *Die Zukunft der Lehre unternehmerisch gestalten! Zur Relevanz von Entrepreneurship Education in der dualen Ausbildung*. In: Schlägl, P.; Barabasch, A. & Bock-Schappelwein, J. (Hg.). *Krise und Nachhaltigkeit - Herausforderungen für berufliche Bildung: Beiträge zur 8. Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)* (1. Aufl.). Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/I76713W007>

E-Book Einzelbeitrag
von: Mario Vötsch

Die Zukunft der Lehre unternehmerisch gestalten!? Zur Relevanz von Entrepreneurship Education in der dualen Ausbildung

Beiträge zur 8.
Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK)

aus: Krise und Nachhaltigkeit - Herausforderungen für berufliche
Bildung (9783763976713)
Erscheinungsjahr: 2024
DOI: 10.3278/I76713W007

Die Zukunft der Lehre unternehmerisch gestalten!? Zur Relevanz von Entrepreneurship Education in der dualen Ausbildung

MARIO VÖTSCH¹

Abstract

Entrepreneurship Education hat in aktuellen Diskussionen zur Zukunftsfähigkeit der beruflichen Bildung eine prominente Stellung, insofern oft gefordert wird, dass sie als Leitbild in allen Aus- und Weiterbildungsangeboten berücksichtigt wird. Der vorliegende Beitrag untersucht, inwiefern Entrepreneurship Education in den Strukturen der österreichischen dualen Lehrausbildung implementiert ist. Dazu werden die Lernorte Berufsschule und Ausbildungsbetrieb in den Fokus gerückt. Es ist anzunehmen, dass unternehmerische Kompetenzen in Lehrberufen eine zentrale Rolle spielen, insofern die Lehrpläne und Ausbildungsordnungen in der Regel wirtschaftliche Basiskompetenzen enthalten. Neben diesen theoretischen Grundlagen werden anhand eines ausgewählten Lehrberufs (Speditionskaufmann/-frau) zwei empirische Fallbeispiele vorgestellt, die zeigen, wie Entrepreneurship Education im Betrieb gelebt wird. Am Ende erlauben die Resultate Rückschlüsse für die künftige Relevanz von Entrepreneurship Education in der beruflichen Bildung.

1 Einleitung

Wenn es darum geht, mehr soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit in beruflichen Bildungssystemen zu verankern, wird oft auf die Bedeutung der Schlüsselqualifikationen verwiesen, die von der Europäischen Union im Rahmen des lebenslangen Lernens definiert wurden (EU 2018). Eine dieser Qualifikationen ist die unternehmerische Kompetenz, also die Fähigkeit, „Chancen und Ideen umzusetzen und in Werte für andere zu verwandeln“ (ebd., S. 23). Folglich kommt die Entrepreneurship Education² in aktuellen Diskussionen zur Zukunftsfähigkeit der beruflichen Bildung regelmäßig vor. So fordert etwa eine vom deutschen Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg eingesetzte Ar-

1 Pädagogische Hochschule Tirol.

2 Auch wenn die Begriffe Entrepreneurship und Unternehmertum nicht gleichzusetzen sind, wird in Folge aus Gründen der Lesbarkeit abwechselnd sowohl von Entrepreneurship Education als auch von unternehmerischer Kompetenz gesprochen. Der Unterschied liegt darin, dass sich der deutsche Begriff Unternehmertum oft auf ein verengtes ökonomisches Handlungsfeld bezieht, insbesondere auf die Unternehmensgründung. Dagegen fokussiert das angloamerikanische Verständnis von Entrepreneurship die wertschaffende Tätigkeit sowie ein spezifisches Mindset und hält damit insgesamt breitere Konnotationen offen (vgl. Bijedić 2019).

beitsgruppe, dass Entre- und Intrapreneurship als Leitbilder in allen Aus- und Weiterbildungsangeboten berücksichtigt werden (Arbeitsgruppe 9 + 1 2022). Zudem sollten entsprechende Curricula entwickelt und im Berufslaufbahnkonzept modular ausgestaltet werden.

Betrachtet man die Situation in Österreich, zeigt sich, dass Entrepreneurship Education bereits auf mehreren Ebenen des schulischen Bildungssystems implementiert ist, insbesondere in den berufsbildenden Schulen, wo es als übergreifendes Unterrichtsprinzip definiert ist (Aff/Hahn 2005). Auch in den jüngsten Debatten zur Reform der Lehrpläne in der Primarstufe sowie Sekundarstufe I hat Entrepreneurship Education als „Übergreifendes Thema“ eine hervorgehobene Bedeutung (Erziehung und Unterricht 2022).³ Im hochschulischen Bereich gibt es neben wirtschaftspädagogischen Diskussionen (Riebenbauer/Stock 2015) auch Versuche, Entrepreneurship Education stärker in der Aus- und Fortbildung von Lehrkräften aller Schulstufen zu verankern (Vötsch 2021). Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag, inwiefern Entrepreneurship Education auch in den Strukturen des dualen Ausbildungssystems bereits Fuß gefasst hat. Dazu werden die beiden Lernorte Schule und Betrieb in den Fokus gerückt, also der Unterricht in der Berufsschule einerseits und die Ausbildung im Lehrbetrieb andererseits. Es ist anzunehmen, dass die unternehmerische Kompetenz in Lehrberufen eine durchgängige und zentrale Rolle spielt, insoweit die Lehrpläne und Ausbildungsordnungen in der Regel wirtschaftliche Grundkompetenzen enthalten. Abgesehen davon praktizieren gerade die Berufsschulen schon lange das Prinzip des kompetenzorientierten Lernens, um anschlussfähig an Arbeitsprozesslernen und betriebliches Lernen zu sein. Inwiefern diese Kompetenzorientierung unter dem Gesichtspunkt der Entrepreneurship Education Gestalt annimmt, ist die leitende Frage des vorliegenden Beitrags. Nach einer kurzen theoretischen Klärung des Begriffs Entrepreneurship werden die konkreten Lehrpläne und Ausbildungsordnungen eines ausgewählten Lehrberufs (Speditionskaufmann/-frau) untersucht. Danach wird anhand von zwei kurzen Fallbeispielen gezeigt, wie sehr Entrepreneurship Education in einzelnen Betrieben bereits „gelebt“ wird. Am Ende führen wir die Resultate zusammen und ziehen ein kurzes Resümee für die Relevanz von Entrepreneurship Education in der beruflichen Bildung.

2 Entrepreneurship Education als Schlüsselkompetenz

Entrepreneurship Education ist im bildungswissenschaftlichen Diskurs keineswegs neu, sondern, insbesondere in der Wirtschaftspädagogik, schon länger ein etabliertes Thema (Aff 2008). Die maßgebliche theoretische Referenz ist Schumpeter, in dessen *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* der Unternehmer als jenes „Wirtschaftssubjekt“ der kapitalistischen Ökonomie auftritt, dessen Funktion die „Durchsetzung neuer Kombinationen“ von Produktionsfaktoren ist (1911/1997, S. 111). Es ist also die

³ Vgl. etwa eine Stellungnahme zu den neuen Lehrplänen vonseiten der Wirtschaftskammer unter <https://news.wko.at/news/oesterreich/wirtschaft-zu-neuen-lehrplaenen-modernisierungsziel-noch.html> (18.10.2022).

innovative, schöpferische Kraft in Bezug auf das Bestehende, die den Unternehmer oder die Unternehmerin definiert. Diese Kernformel hat im Grunde bis heute Gültigkeit, wenngleich das Unternehmerische bei Schumpeter im Wesentlichen auf die ökonomische Sphäre bezogen bleibt. Aktuelle Ansätze zu Entrepreneurship gehen von einem breiteren Verständnis aus. Tramm und Grammlinger (2006) differenzieren etwa vier verschiedene Bedeutungsebenen: (1) die unternehmerische Selbständigkeit als Wirtschaftssubjekt; (2) die berufliche Selbständigkeit als professionell und eigenverantwortlich handelndes Subjekt (auch Intrapreneurship), (3) die Subjektivierung als ArbeitskraftunternehmerIn, welche/r für die Vermarktung der eigenen Arbeitskraft verantwortlich ist, sowie (4) die personale Selbständigkeit im Sinne der Autonomie und Mündigkeit des Individuums. Eine Zusammenführung aller relevanten Kompetenzen, die auf diesen unterschiedlichen Bedeutungsebenen aufbauen, findet sich beispielsweise im österreichischen TRIO-Modell (Lindner 2015) sowie dem damit verknüpften Referenzrahmen für Entrepreneurship-Kompetenzen. Hier werden Lernbereiche in drei Hauptkategorien unterteilt (Ideen entwickeln, Ideen umsetzen, nachhaltig denken) und die einzelnen Kompetenzen entlang der Lernniveaus A1 bis C2 definiert (Lindner 2014). In Anlehnung daran wurde auf europäischer Ebene ein inzwischen etabliertes Kompetenz-Modell, kurz: *EntreComp*, entwickelt, in dem Entrepreneurship auf drei Bereichen (Ideas & Opportunities, Resources, Into Action) verortet und in insgesamt fünfzehn Kompetenzen ausdifferenziert wird (Bacigalupo et al. 2016, vgl. Abb. 1). Ausgangspunkt ist die Definition von unternehmerischer Kompetenz als „Fähigkeit, Chancen und Ideen umzusetzen und in Werte für andere zu verwandeln“ (EU 2018, S. 23). Diese schlichte und zugleich maximal breite Begriffsbestimmung verweist auf ein soziales, weil auf andere gerichtetes Handeln, das aus einer bestimmten Haltung heraus Werte hervorbringt, die ökonomischer, sozialer oder kultureller Natur sein können. Damit wird der Blick für eine Reihe von Kompetenzen geöffnet, die das Unternehmerische betreffen, ohne ausschließlich auf ökonomisches Handeln reduziert zu sein. Während es im engen Verständnis nach Schumpeter vor allem um die Gründerperson und deren Ressourcen geht, kommen hier auch Bereiche wie Nachhaltigkeit, Ethik und Widerstandskraft zum Vorschein.

Aus diesem breiten Verständnis bemessen sich Anspruch und Möglichkeiten einer über einzelne Lernorte hinausführenden Entrepreneurship Education, deren Ziel es ist, jene Fertigkeiten und Denkweisen zu vermitteln, „welche die Lernenden befähigen, kreative Ideen in unternehmerisches Handeln umzusetzen“ (Europäische Kommission et al. 2016, S. 20). Im Rahmen des lebenslangen Lernens verknüpft sich dabei die persönliche Entwicklung mit einer bürgergesellschaftlichen, sozial-inklusiven und beschäftigungsbezogenen Perspektive (EU 2002, S. 17). Die solcherart definierte Schlüsselkompetenz Entrepreneurship Education sollte im Regelfall gerade nicht zu einer ichbezogenen, rücksichtslosen Haltung führen, die eigene Erfolge auf Kosten anderer erzielt. Vielmehr fokussiert sie auf die nachhaltige Förderung eines Mindsets, das Kernkompetenzen wie Kreativität, Eigeninitiative, Teamfähigkeit und Wirtschaftskompetenz ebenso integriert wie Gemeinschaftssinn und Verantwortungsbewusstsein.

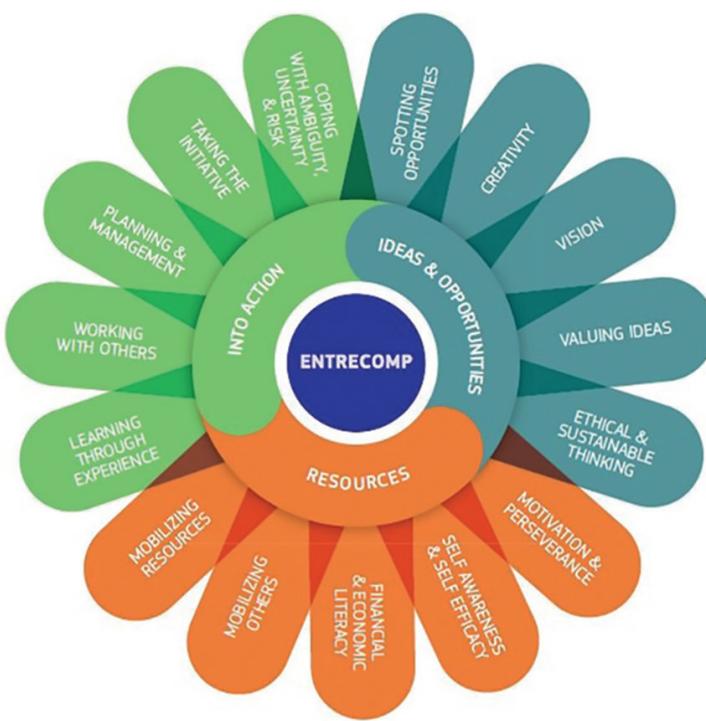


Abbildung 1: EntreComp-Modell mit drei Kompetenzdomänen und fünfzehn Kompetenzen (Quelle: McCalum et al. 2018, S. 14)

3 Entrepreneurship Education in der dualen Ausbildung

Im Folgenden wird das oben skizzierte breite Verständnis von Entrepreneurship Education auf die Anforderungen der Lernorte Berufsschule und Betrieb umgelegt. Dazu werden die jeweiligen Rahmendokumente herangezogen, die definieren, welche Lehr- und Lerninhalte in welchem Ausmaß zu erfüllen sind. Im Falle der Berufsschule sind das die Rahmenlehrpläne, die für den jeweiligen Lehrberuf gelten und nach denen sich die Unterrichtsgestaltung orientiert. Im Falle des Lehrbetriebs sind es die Ausbildungsordnungen (sowie Prüfungsordnungen), die maßgeblich für die auszubildenden Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Lehrlinge sind.

3.1 Lernort Berufsschule: Rahmenlehrpläne und Lehrstoff

Berufsschulen richten sich in Österreich nach den Landeslehrplänen, die nach den Vorgaben des bundesweiten Rahmenlehrplans (RLP) ausgestaltet sind. Die RLP orientieren sich wiederum am Berufsprofil bzw. Berufsbild der jeweiligen Ausbildungsordnung für die betriebliche Ausbildung.⁴ Die konkrete Ausgestaltung von Lehrplänen obliegt der regional zuständigen Bildungsdirektion.

4 In manchen Ausbildungsordnungen ist vom Berufsbild, in anderen vom Berufsprofil die Rede.

Die Relevanz von Entrepreneurship Education lässt sich am deutlichsten durch das Fach Angewandte Wirtschaftslehre (AWL) veranschaulichen, das im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Unterrichts als Pflichtfach in den Lehrplänen aller Lehrberufe enthalten ist. Die Gewichtung variiert je nach gewerblichen oder kaufmännischen Berufsgruppen. Während etwa im RLP Metalltechnik dafür 180 Stunden vorgesehen sind, sind es im RLP Einzelhandel, dem häufigsten Lehrberuf in Österreich (WKO 2021), insgesamt 280 Stunden. Verteilt auf drei Lehrjahre, wären das in einem lehrgangsmäßig organisierten Unterricht, der 9,3 Wochen pro Jahr durchgängig stattfindet, etwa 10 Stunden pro Woche. Im RLP Einzelhandel, um bei diesem führenden Lehrberuf beispielhaft zu bleiben, enthält AWL neben anderen wirtschaftsbezogenen Kompetenzbereichen dezidiert den Bereich *Unternehmerisches Denken und Handeln*. Zusätzlich zu AWL gibt es in vielen Lehrberufen ein Betriebswirtschaftliches Projektpraktikum (BWPP), das die praktische Anwendung von AWL darstellt und im RLP Einzelhandel mit 120 Stunden veranschlagt ist (ca. 4 Stunden pro Woche). Auch für den Lehrberuf Speditionskaufmann/-frau, der weiter unten exemplarisch in zwei Fallbeispielen vorgestellt wird, sind im RLP ein Ausmaß von 280 Stunden für AWL sowie 120 Stunden für BWPP reserviert. In den darin definierten Kompetenzbereichen, die ähnlich dem Einzelhandel sind, findet sich auch der Bereich *Unternehmensorganisation und Führung*.

Gewiss muss an dieser Stelle kurz darauf verwiesen werden, dass der Inhalt eines Lehrplans nicht gleichzusetzen ist mit dem konkreten Unterricht und noch weniger mit dessen Wirksamkeit. Es mag von Schule zu Schule unterschiedlich sein, in welcher Form die Fächer AWL und BWPP tatsächlich gelehrt werden. Das hängt nicht nur von der konkreten Lehrperson ab, sondern auch von der Schulleitung und der Schulkultur – davon etwa, wie der kompetenzorientierte Unterricht im Kollegium praktiziert und kultiviert wird. Schließlich hängt es auch von der Lernorientierung der SchülerInnen ab. So kann angenommen werden, dass in höheren (dritten) Klassen mehr Interesse an Fächern wie AWL besteht als in niedrigeren (ersten und zweiten), weil dann bereits mehr Selbstständigkeit, Lernkompetenz und Problembewusstsein mitgebracht werden.⁵

3.2 Lernort Betrieb: Ausbildungsordnung und Berufsbild

Die betriebliche Ausbildung orientiert sich an der jeweiligen Ausbildungsordnung und dem darin definierten Berufsbild bzw. Berufsprofil. Hier werden die für den Lehrberuf erforderlichen Gegenstände und Kompetenzen festgeschrieben. Analysiert man diese Ausbildungsordnungen in Bezug auf Entrepreneurship Education (im konkreten Fall wieder beispielhaft für Einzelhandel und Spedition), so zeigen sich auch hier mehrere Lernbereiche, in denen unternehmerische Kompetenzen implizit oder explizit gefördert werden. Dies beginnt bereits bei dem übergreifenden Ziel der beruflichen Handlungskompetenz, die im Lehrberuf Einzelhandel dazu befähigen sollte, im Beruf „selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln“ (Ausbildungsordnung Einzelhandel, § 3, Abs. 1). Im anschließenden Berufsbild (§ 4) werden eine Reihe von fachlichen,

⁵ Diese Einschätzung basiert auf mehreren informellen Gesprächen mit BerufsschullehrerInnen im Fach AWL.

methodischen, personalen und sozialen Dimensionen aufgezählt, die in vielen Fällen eine unternehmerische Kompetenz adressieren (z. B. Selbstverantwortung, Motivation, Teamfähigkeit, Kooperation). In der Ausbildungsordnung Spedition werden in § 3, Abs. 2, eine Reihe von Schlüsselqualifikationen (z. B. Sozialkompetenz, Selbstkompetenz, selbstgesteuertes Lernen) genannt, deren Indikatoren ebenfalls viele Bereiche des *EntreComp*-Modells abdecken. Zudem werden im Berufsprofil (§ 2) eine Reihe von Tätigkeitsbereichen beschrieben, deren Verbalisierungen (planen, steuern, entwickeln, organisieren...) die Figur einer Intrapreneurin oder eines Intrapreneurs skizzieren.

Ähnlich wie bei der Berufsschule muss jedoch auch im Lernort Betrieb auf die mögliche Kluft zwischen Theorie und Praxis hingewiesen werden. Gerade bei Lehrbetrieben ist es inzwischen ein durchaus umfassend erforschter Befund, wonach viele Auszubildende eher für die Produktion als für die Ausbildung eingesetzt werden (Mayerl et al. 2019). Es ist daher zu vermuten, dass eine große Varianz darin vorherrscht, wie sehr die Ausbildungsordnung in unterschiedlichen Betrieben tatsächlich handlungs- und ausbildungsleitend ist. Um dies exemplarisch zu erkunden, werden folgend zwei Fallbeispiele aus dem Lehrberuf Spedition vorgestellt.

4 Entrepreneurship in der betrieblichen Praxis: zwei Fallbeispiele

Die folgenden Fallbeispiele stellen zwei Betriebe aus dem Bereich Spedition vor und zeigen, inwiefern Entrepreneurship Education in der Ausbildungspraxis relevant ist. Aus methodischer Sicht muss vorweg betont werden, dass es sich hierbei nur um erste Entwürfe handelt, die noch weiter beforscht und analysiert werden müssen. Die Fallbeispiele können keine tiefergehende und umfassende Beschreibung eines Handlungsfeldes leisten, vielmehr eröffnen sie einen ersten oberflächlichen Blick darauf. Diese methodologische Limitierung ist der bislang nur begrenzt möglichen Materialerhebung geschuldet, die sich aus einem Leitfadeninterview mit den jeweiligen LehrlingskoordinatorInnen vor Ort sowie anschließender *desk-research* (Analyse von Homepages, Stellenausschreibungen, Presseartikeln, Sekundärdaten) zusammensetzt. Die Erhebung erfolgte entlang der oben diskutierten Leitfrage (Relevanz von Entrepreneurship Education), die Darstellung der Ergebnisse bleibt weitgehend deskriptiv. In einer anschließenden Zusammenführung werden die exemplarischen Einblicke mit den Empfehlungen eines Ausbilderleitfadens verglichen und damit auf einer theoretisch-konzeptionellen Ebene verortet.

4.1 Familienunternehmen: Rotation und Eigenverantwortung

Das erste Fallbeispiel ist ein Familienunternehmen, angesiedelt in Westösterreich, der Fokus der Geschäftstätigkeit liegt auf Transportlogistik. Das Unternehmen hat derzeit rund 200 MitarbeiterInnen und 14 Lehrlinge. Für letztere sind insgesamt 12 professionell geschulte AusbilderInnen verantwortlich, die verschiedene Geschäftsbereiche ab-

decken. Das Unternehmen hat seit mehreren Jahren mit einem Führungsvakuum zu kämpfen, insofern zu wenige Fachkräfte eine Führungsaufgabe übernehmen wollen, gleichzeitig aber Führungskräfte von außen (etwa akademisch geschultes Personal) in der Belegschaft nicht immer akzeptiert werden. Vor diesem Hintergrund wurden seit einigen Jahren vielseitige Bemühungen unternommen, um die unternehmerische Kompetenz des Nachwuchses zu fördern und Führungspositionen durch eigenes Personal zu besetzen. Ein erster Schritt dieser Maßnahmen waren wöchentliche Lehrlingsmeetings mit der Diskussionsaufgabe: „Was muss das Unternehmen bieten, um für Führungskräfte attraktiv zu sein?“ Die Ergebnisse der Diskussionen zeigten, dass sich die Lehrlinge im Wesentlichen mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten wünschten. Anschließend wurden mit der Lehrlingskoordination in einem partizipativ ausgerichteten Projekt folgende Maßnahmen ausgearbeitet:

- **Rotation:** Als wichtigste Maßnahme wird das Rotationsprinzip betrachtet. Alle Lehrlinge durchlaufen in der dreijährigen Lehrzeit mindestens drei Abteilungen (z. B. Landfrachtverkehr, Zugverkehr, Seefracht); dadurch erhalten sie einen guten Überblick über die einzelnen Unternehmensbereiche und ein vielseitiges Kompetenzprofil.
- **Projektarbeit:** Lehrlinge arbeiten weitgehend eigenständig an spezifischen Projekten, meistens in Teamarbeit. Aktuell überlegen sie sich etwa zum Thema Nachhaltigkeit diverse Maßnahmen und Einsparungsmöglichkeiten für das Unternehmen. Beispielsweise wurde ein Wasserspender für die Belegschaft konziert, um Wasserflaschen zu vermeiden.
- **Kundenaufträge:** Ab dem zweiten Lehrjahr sollten, begleitet von MentorInnen, Kundenaufträge möglichst eigenverantwortlich bearbeitet werden.
- **Lehrlingsredaktion:** Lehrlinge gestalten ein Newsletter-Portal und bestimmen dafür eine Chefredaktion.
- **Planung und Organisation** von Veranstaltungen (z. B. Kundenbesuche, Weihnachtsfeier).
- **Lehrlingsmeetings:** Regelmäßig, etwa alle ein bis zwei Monate, finden Tagesworkshops zu übergreifenden Fachthemen statt (z. B. Persönlichkeitsentwicklung), bei denen auch externe Vortragende eingeladen werden.
- **Sprachkurse:** Nicht nur für Lehrlinge, sondern für die gesamte Belegschaft werden Sprachkurse (Business English) angeboten, die zwar nicht verpflichtend sind, aber doch empfohlen werden.

Diese unternehmensinternen Maßnahmen werden von einem regelmäßigen Austausch mit der Berufsschule begleitet, wobei es ein Prämiensystem für ausgezeichneten schulischen Erfolg gibt. Derzeit bleiben etwa 60–70 Prozent der ausgelernten Lehrlinge danach im Unternehmen, in vielen Abteilungen gibt es ein regelrechtes „Gerrangel“ um sie. Der angestrebte Führungsnachwuchs bleibt eine große Herausforderung, wenngleich es bereits erfolgreiche Beispiele wie den Abteilungsleiter Landfrachtverkehr gibt, der zugleich Teamcoach ist und vor gut zwanzig Jahren im Unternehmen als Lehrling begonnen hatte.

4.2 Großunternehmen: Lehrlingsakademie und internationale Karriere

Das zweite Fallbeispiel ist ein internationaler Konzern, der die komplette Dienstleistungspalette des Transportwesens anbietet. Weltweit arbeiten mehr als 70.000 MitarbeiterInnen für den Konzern, österreichweit sind es rund 2.000. Zudem werden hierzulande mehr als 100 Lehrlinge in drei Lehrberufen ausgebildet. Das Interview erfolgte in einer Regionalstelle in Westösterreich, gemeinsam mit der Geschäftsführung und der zuständigen Person für die Lehrlingsausbildung. Auch in diesem Unternehmen liegt, ähnlich wie im ersten Fallbeispiel, ein Schwerpunkt der Lehrlingsausbildung auf dem Aufbau von internen Führungskräften. Als wesentliche Maßnahmen werden dazu genannt:

- „**Triale Ausbildung“ durch eigene Lehrlingsakademie:** Zusätzlich zur dualen Ausbildung werden im Rahmen einer jährlich stattfindenden, mehrtägigen Lehrlingsakademie praxisorientierte Fachkompetenz, persönliche Fähigkeiten und soziales Know-how entlang der drei Lehrjahre gefördert. Der Schwerpunkt liegt auf den Soft Skills, das Programm ist modular aufgebaut.
- **Spezialausbildungen** finden bereits ab dem zweiten Lehrjahr statt. Halbjährlich findet für alle Auszubildenden ein Führungsseminar statt.
- **Eigenverantwortung:** Ein Schwerpunkt der Ausbildung liegt (besonders im dritten Lehrjahr) auf der Stärkung des eigenverantwortlichen Denkens und Handelns. Lehrlinge betreuen Kunden weitgehend selbstständig, Probleme in der Kundenabwicklung werden in Lehrlingsmeetings besprochen und entsprechende Problemlösungsansätze ausgearbeitet. Bei Neukundengewinnung ist ein Prämiensystem vorgesehen.
- **Lehrlingsinitiative:** Im Rahmen eines jährlich stattfindenden einwöchigen Treffens vernetzen sich alle Lehrlinge des Konzerns aus ganz Österreich zum gegenseitigen Austausch.
- **Partizipation:** Auszubildende bringen sich bei der Implementierung von neuen Logistikprozessen proaktiv ein. Zudem arbeiten sie mit bei Monatsabschlüssen, Umsatzvorausschauen und Inventuren.
- **Großveranstaltungen:** Bei Weltmeisterschaften, Olympiaden etc. arbeiten Auszubildende an der Logistik vor Ort mit.
- **Karriere:** Nach positivem Lehrabschluss können Auszubildende bis zu einem Jahr in einer anderen internationalen Geschäftsstelle arbeiten.

Eigene Akademien, aus denen sich das spätere Führungspersonal rekrutiert, sind unter den Großkonzernen der Logistikbranche immer häufiger anzutreffen (Die Presse 2021). Zudem wirbt das hier vorgestellte Unternehmen regelmäßig mit internationalen Karriereoptionen, um dem branchenübergreifenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Im vorliegenden Fall ist die Karriere des CEO der Europa-Region ein Paradebeispiel für die interne Rekrutierung: Angefangen als Lehrling, absolvierte die Person nach Abschluss eines wirtschaftlichen Studiums mehrere konzerninterne Stationen im Ausland, bevor sie dann zum CEO auf Regional- und später auf Europaebene aufstieg.

4.3 Zusammenführung der Ergebnisse

Vergleicht man die beiden Fallbeispiele mit Maßnahmen, die in einer Fachpublikation für AusbilderInnen zur Förderung von Entrepreneur- und Intrapreneurship-Kompetenzen in der betrieblichen Ausbildung zusammengestellt werden, so treten auffällige Überschneidungen zutage. Die wesentlichen ExpertInnen-Tipps für die Ausbildungspraxis lauten demnach zusammengefasst (ibw 2007, S. 34):

- ▶ Übertragung von mehr Verantwortung und Vertrauen durch herausfordernde Aufgaben
- ▶ Freiräume zulassen und Neues wagen
- ▶ Den Lehrlingen etwas zutrauen
- ▶ Projektarbeit und Umsetzung von Firmenprojekten
- ▶ Mitsprache bei der Ausbildung und Bewusstsein schaffen durch (Mit-)Verantwortung
- ▶ Soziale Aktionen wie z. B. Engagement für die Umwelt, Bau von Geräten für Kinderspielplätze etc.
- ▶ Unternehmerisches Denken vorleben
- ▶ Teilnahme an Wettbewerben, Beteiligung an internationalen Austauschprogrammen
- ▶ Unterstützung außerberuflicher persönlichkeitsbildender Maßnahmen wie Vereinstätigkeiten, Bildungsaktivitäten oder persönliche Initiativen
- ▶ Jobrotation; Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens immer wieder aufzeigen und verständlich machen
- ▶ Lehrlingsgleitzeit: fördert Zeitmanagement und Eigenverantwortung in Bezug auf Terminvereinbarungen
- ▶ Kostenbewusstsein fördern: Nachfragen, ob die Lehrlinge mit dem eigenen Geld auch so handeln und entscheiden würden
- ▶ Teamworkshops und regelmäßiger Ideenaustausch im Team
- ▶ Seminare: Kommunikation, Unternehmerisches Denken, Umgang mit Geld, Management-Planspiel etc.

Fast alle Elemente dieser Auflistung finden sich auch in den präsentierten Fallbeispielen wieder und zeigen, dass es in der konkreten betrieblichen Ausbildung – unabhängig von der Betriebsgröße – viele Anknüpfungspunkte für eine Entrepreneurship Education gibt. Sobald ein Lehrbetrieb die Relevanz von unternehmerischen Kompetenzen erfasst und darin eine, salopp gesagt, Win-win-Situation für beide Seiten erkennt, tun sich vielfältige Möglichkeiten zur Förderung fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen auf, die sowohl den Lehrlingen als auch dem Betrieb zugutekommt. Gleichzeitig bleiben die hier vorgestellten Beispiele in mehrfacher Hinsicht exemplarisch und können nicht problemlos auf die gesamte Branche, noch weniger auf andere Lehrberufe verallgemeinert werden (vgl. z. B. die Rolle des Berufsfeldes oder der Führungs- und Unternehmenskultur). Zudem bräuchte es eine tiefergehende qualitative Untersuchung, inwiefern die jeweiligen Maßnahmen vor Ort tatsächlich Wirkung zeigen. Nichtsdestotrotz lässt unser exemplarischer Befund die plausible Vermutung zu,

dass Entrepreneurship Education, so wie hier, auch in vielen anderen Fällen einen wesentlichen Einfluss auf die Attraktivität und Qualität der betrieblichen Ausbildung hat oder haben könnte.

5 Resümee

Vielleicht ist kein anderer Sektor des Bildungssystems so prädestiniert für die Implementierung von Entrepreneurship Education wie die duale Lehre, insofern hier an allen Lernorten die Relevanz von unternehmerischen Kompetenzen relativ offenkundig zutage tritt. Sowohl in den Lehrplänen der Berufsschulen als auch in den Ausbildungsordnungen der Betriebe zeigen sich viele explizite Bezüge, welche die Bedeutung von Entrepreneurship Education als Schlüsselqualifikation unterstreichen. Damit kann im besten Falle ein Leitbild von Unternehmertum vorangetrieben werden, das sich in erster Linie durch eine wertschaffende Tätigkeit auszeichnet, egal ob diese im Rahmen eines Unternehmens, einer Selbstständigkeit, des zivilgesellschaftlichen Engagements oder der eigenen persönlichen Entwicklung stattfindet. Die Möglichkeiten der beruflichen Bildung, dieses breite Verständnis zu fördern, sind aufgrund der umfassenden Theorie-Praxis-Verzahnungen ungleich höher als in anderen Bildungsbereichen. Trotzdem darf das Ideal, die Norm oder auch nur der Wunsch nicht vorschnell mit der Realität verwechselt werden. Gerade wenn es um ein nachhaltiges (unternehmerisches) Mindset geht, dann müssen tiefesitzende Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster berücksichtigt werden, die nicht bloß in schulischen und betrieblichen Ausbildungsstätten, sondern darüber hinaus auch in der Familie, in Peer-Groups, in sozialen und öffentlichen Medien sowie in staatlichen und privatwirtschaftlichen „Dispositiven“ (Foucault) hervorgebracht und reproduziert werden. Abgesehen davon muss ein Ideal oder eine Norm auch immer kritisch auf seine bzw. ihre Wünschbarkeit hinterfragt werden, ansonsten kann daraus allzu schnell ein Dogma in den Diensten der herrschenden Verhältnisse werden.

Literaturverzeichnis

- Aff, Josef (2008): Entrepreneurship Education – didaktische „Zeitgeistformel“ oder Impuls für die ökonomische Bildung? In: Kaminski, Hans/Krol, Gerd-Jan (Hrsg.): Ökonomische Bildung: legitimiert, etabliert, zukunftsähig. Stand und Perspektiven. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 297–324.
- Aff, Josef/Hahn A. (Hrsg.) (2005): Innovationen in der Berufsbildung: Entrepreneurship-erziehung und Begabungsförderung an wirtschaftsberuflichen Vollzeitschulen: Darstellung curricularer und theoretischer Überlegungen sowie empirischer Befunde und Handlungsempfehlungen eines Modellversuchs. Innsbruck: Studienverlag.
- Arbeitsgruppe 9 + 1 (2022): Zukunftsfähig bleiben! 9 + 1 Thesen für eine bessere Berufsbildung. Bonn: bibb.

- Bacigalupo, Margherita/Kampylis, Panagiotis/Punie, Yves/Brande, Godelieve Van den (2016): *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Bijedić, Teita (2019): Begriffliche und disziplinäre Genese der Entrepreneurship Education. In: Bijedić, Teita/Ebbers, Ilona/Halbfas, Brigitte (Hrsg.) *Entrepreneurship Education. Begriff – Theorie – Verständnis*. Wiesbaden: Springer, S. 21–40.
- Die Presse (2021): Die Not der Personalisten, 11.11.2021.
- Erziehung und Unterricht (2022): Themenschwerpunkt: Wir gestalten die Zukunft oder Entrepreneurship Education für Kinder und junge Erwachsene. Heft 5–6.
- EU (2002): Ein europäischer Raum des lebenslangen Lernens. Teil 1. Luxembourg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- EU (2018): Anhang des Vorschlags für eine Empfehlung des Rates zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen. Brüssel: Interinstitutionelles Dossier des Ausschusses der Ständigen Vertreter.
- Europäische Kommission/EACEA/Eurydice (2016): Erziehung zu unternehmerischem Denken und Handeln an den Schulen in Europa. Eurydice-Bericht. Luxembourg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Hrsg.) (2007): Unternehmergeist in der Lehre – Tipps für Ausbilder. Wien: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.
- Lindner, Johannes (2014): Referenzrahmen für Entrepreneurship-Kompetenzen, Version 15. Impulszentrum für Entrepreneurship Education (eesi) des bmbf & Initiative for Teaching Entrepreneurship (ifte), Wien. Online: <http://www.youthstart.eu/de/whyit matters/> (18.10.2022).
- Lindner, Johannes (2015): Entrepreneurship Education für Jugendliche. In: GW-Unterricht, 140, S. 39–49.
- Mayerl, Martin/Schlögl, Peter/Schmözl, Alexander (2019): Wie wird berufliches Lernen im Betrieb organisiert? Empirische Einblicke in den betrieblichen Teil der dualen Ausbildung in Österreich. In: SWS-Rundschau, 59(3), S. 234–254.
- McCallum, Elin/Weicht, Rebecca/McMullan Lisa/Price, Alison (2018): *EntreComp into Action: get inspired, make it happen*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Riebenbauer, Elisabeth/Stock, Michaela (2015): Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns in der universitären Übungsfirma. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 10(3), S. 129–140.
- Schumpeter, Joseph (1911/1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 9. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- Tramm, Tade/Gramlinger, Franz (2006): Lernfirmenarbeit als Instrument zur Förderung beruflicher und personaler Selbständigkeit. In: bwp@-online, 10, S. 1–21.
- Vötsch, Mario (2021): Entrepreneurship Education in der Lehramtsausbildung: Eine Curricula-Analyse der Sekundarstufe Berufsbildung. In: Didacticum – Zeitschrift für (Fach)Didaktik in Forschung und Unterricht, 3(3), S. 66–81.
- WKO – Wirtschaftskammer Österreich (2021): *Lehrlingsstatistik 2021*. Wien: WKO.