

Kapitel 7

Politische Maßnahmen für unternehmerische Fähigkeiten

In diesem Kapitel werden die Unterschiede beim Ausmaß der unternehmerischen Fähigkeiten und die diesbezüglich bestehenden Herausforderungen für die benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen innerhalb des Unternehmertums untersucht. Darin enthalten ist auch eine Untersuchung der politischen Maßnahmen, die Unternehmern im Rahmen der formalen Bildung, eigenständiger Ausbildungen und in Form von Beratung, Coaching und Mentoring zum Erwerb der unternehmerischen Fähigkeiten verhelfen.

Unternehmerische Fähigkeiten

Für eine erfolgreiche Gründung und Führung von Unternehmen müssen Unternehmer auf eine Reihe von Fertigkeiten zurückgreifen können. Hierbei handelt es sich sowohl um arbeitsplatzbezogene Fertigkeiten, wie sie auch bei Arbeitnehmern notwendig sind, und weitere Fertigkeiten, in denen sich die zusätzlichen Anforderungen bei der Führung eines Unternehmens widerspiegeln. Wenngleich einige dieser Fähigkeiten für den Unternehmenserfolg möglicherweise nicht unbedingt notwendig sind, wird ihr Vorhandensein wahrscheinlich zu einer Steigerung der Qualität des Unternehmens eines Unternehmers sowie seiner Nachhaltigkeit und seines Wachstums führen. Es ist daher wichtig, die von Unternehmern eingesetzten Fertigkeiten zu ermitteln und darüber nachzudenken, wie diese von der Politik gestärkt werden können.

Als guter Ausgangspunkt bieten sich die arbeitsplatzbezogenen Fertigkeiten an, über die im Allgemeinen jeder Arbeitnehmer verfügen muss. Sie umfassen allgemeine Fähigkeiten, die im Arbeitsumfeld zum Einsatz kommen und auf verschiedene Arbeitsplätze und Branchen sowie weitere Lebensbereiche übertragbar sind, wie beispielsweise Kommunikations-, Team-, Planungs- und Organisationsfähigkeiten, und auch Fertigkeiten, die sich auf bestimmte Berufe und Aufgabenbereiche beziehen, wie beispielsweise Fähigkeiten im Zusammenhang mit Informatik, Klempnerarbeiten oder mündlicher Sprachmittlung.

Allgemeine Fähigkeiten werden vom Programm der OECD für die internationale Kompetenzmessung bei Erwachsenen (PIAAC) auf der Grundlage der folgenden drei Kategorien klassifiziert (weitere Informationen zu PIAAC sind im Textfeld 7.1 enthalten).

- **Lese- und Schreibfähigkeit:** Dies ist die Fähigkeit zum Verständnis, zur Auswertung, zur Verwendung von und zur Auseinandersetzung mit schriftlichen Texten, um Wissen für die Teilhabe an der Gesellschaft und die Verwirklichung persönlicher Ziele zu erwerben. Fertigkeiten für die Lese- und Schreibfähigkeit sind unerlässlich für den Zugang zu Informationen und Diensten, um fundierte Entscheidungen treffen zu können, insbesondere im Arbeitsumfeld.
- **Rechenfähigkeit:** Dies ist die Fähigkeit zum Zugriff auf, zur Nutzung, zur Deutung und Kommunikation von mathematischen Informationen und Ideen, um in der Lage zu sein, sich mit den mathematischen Anforderungen in einer Reihe von Situationen, u. a. im Arbeitsumfeld, auseinanderzusetzen und diese erfolgreich zu bewältigen (z. B. Verwaltung von Plänen, Haushalten und Projektmitteln; Arbeit mit Tabellenkalkulation, Vornahme und Erfassung von Messungen, Weiterverfolgung von Ausgaben und Kostenprognosen).
- **Problemlösungsfähigkeit:** Ein Problem kann als Situation definiert werden, in der ein Ziel aufgrund einer Herausforderung oder wegen eines Hindernisses nicht unmittelbar und routinemäßig erreicht werden kann. Die Problemlösungsfähigkeit ist einer der komplexesten und anspruchsvollsten Aspekte der menschlichen Kognition. Beim Problemlösen muss ein Verständnis von der aktuellen Lage erlangt werden, und dann müssen die entsprechenden Entscheidungen und Handlungen ermittelt werden, die möglicherweise zu einer Lösung führen. Dieser Prozess erfordert in der Regel die Nutzung einer Reihe von Werkzeugen und Informationsquellen, welche die Problemlösung normalerweise vereinfachen. Die Werkzeuge und Ressourcen können jedoch auch zum Schwierigkeitsgrad des Problems beitragen, wenn eine Person diesbezüglich nur in begrenztem Maße über Wissen und Erfahrung verfügt. Im Arbeitsumfeld ist bei Problemen und ihrer Lösung häufig eine Interaktion mit anderen Personen erforderlich.

Allgemeine Fähigkeiten werden am Arbeitsplatz zunehmend wichtig, da sich die Beschäftigung von Arbeitsplätzen mit routinemäßig erfolgenden und manuellen Aufgaben

zu Arbeitsplätzen mit intensiverem Nachdenken (Problemlösungsfähigkeit) und komplexer Kommunikation (Interaktion mit anderen, um Informationen zu erhalten oder zu erläutern oder um andere von den Handlungsimplicationen zu überzeugen) verlagert (OECD, 2012; Statistik Kanada-OECD, 2005). Insbesondere der technologische Wandel mit der zunehmenden Präsenz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), und die Verlagerung der Wirtschaftstätigkeit zu wissensbasierten Tätigkeiten haben zu einer steigenden Nachfrage nach auf höherer Ebene angesiedelten kognitiven Fähigkeiten geführt, die auf dem Verständnis, der Deutung, Analyse und Kommunikation von komplexen Informationen gründen.

Textfeld 7.1. **Programm für die internationale Kompetenzmessung bei Erwachsenen**

Das Programm der OECD für die internationale Kompetenzmessung bei Erwachsenen (PIAAC) zielt darauf ab, Daten zum Ausmaß und zur Verteilung von Fähigkeiten innerhalb der Erwachsenenbevölkerung der OECD-Länder zu erheben und zu analysieren und ein Verständnis von der Nutzung der Fähigkeiten in verschiedenen Kontexten zu erlangen. Dieses Programm schließt sich an zwei frühere internationale Erhebungen zu den Fähigkeiten von Erwachsenen an – die internationale Erhebung über die Erwachsenenlesekompetenz (1994-98) und die Erhebung der Lesefähigkeit und der Lebenskompetenzen Erwachsener (2003-06). Mit PIAAC wird der Umfang der Kompetenzmessung bei den Erwachsenen in diesen beiden früheren Erhebungen erweitert, um den Fähigkeiten, die für das digitale Zeitalter relevant sind, ein stärkeres Gewicht beizumessen, insbesondere in den Bereichen der Lese- und Schreibfähigkeit sowie der Problemlösungsfähigkeit.

PIAAC wird nicht nur Belege für das gegenwärtige Ausmaß und die aktuelle Verteilung der Fähigkeiten liefern, sondern auch für die Veränderung der Kompetenzprofile im Bereich der Lese- und Schreibfähigkeit sowie der Rechenfähigkeit im Verlauf der Zeit. PIAAC wird erstmals auch eine Kennzahl für die Problemlösungsfähigkeit bereitstellen, die in einem direktem Zusammenhang mit IKT-reichen Umgebungen steht, von denen Arbeitsplätze mit einem hohen Informationsverarbeitungsanteil gekennzeichnet sind. Weiterhin werden für PIAAC weitaus mehr Informationen zum Einsatz der Fähigkeiten am Arbeitsplatz erhoben als noch in den früheren Erhebungen. Dies wird wiederum die Untersuchung der Effektivität der bedarfsgenauen Stellenbesetzung und des Nutzungsgrads der Fähigkeiten von Personen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit erleichtern.

Eine Veröffentlichung der ersten Ergebnisse von PIAAC wird für das Jahr 2013 erwartet. Weitere Informationen erhalten Sie unter: <http://www.oecd.org/site/piaac/>

Parallel zu den allgemeinen Fähigkeiten benötigen Unternehmer bestimmte arbeitsplatzbezogene Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Entwicklung, Herstellung und Lieferung bestimmter Produkte oder der Erbringung bestimmter Dienstleistungen im Angebot ihres Unternehmens. Arbeitsplatzbezogene Fähigkeiten dienen häufig der Unterscheidung von Branchen oder Arbeitsplätzen. Ein Unternehmer, der ein eigenes Friseurgeschäft betreibt, wird bestimmte Fähigkeiten im Zusammenhang mit dem Schneiden und Styling von Haaren benötigen, einschließlich von Wissen über Haarprodukte und Werkzeuge für Haarschnitt und -styling sowie deren praktische Handhabung.

Weiterhin kommt einer Reihe von betriebswirtschaftlichen und persönlichen unternehmerischen Fähigkeiten im Rahmen der Tätigkeit als Unternehmer statt als Arbeitnehmer ein stärkeres Gewicht zu, darunter Geschäftsplanung, Selbstmotivation, Risikobewertung und -management, dem strategischen Denken und der optimalen Nutzung persönlicher Netzwerke sowie der Motivation anderer. In der Tabelle 7.1 sind die Arten von Fähigkeiten enthalten, die bei Unternehmern notwendig sind.

Tabelle 7.1. **Arten von Fähigkeiten, die bei Unternehmern notwendig sind**

Technische Fähigkeiten	Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten	Persönliche unternehmerische Fähigkeiten
Schriftliche und mündliche Kommunikation	Planung und Zielvorgabe	Selbststeuerung/Disziplin
Beobachtung der Umgebung	Entscheidungsfindung	Risikomanagement
Problemlösungsfähigkeit	Personalmanagement	Innovation
Einführung und Nutzung von Technologie	Marketing	Ausdauer
Zwischenmenschlicher Umgang	Finanzen	Führungsfähigkeit
Organisationsfähigkeit	Rechnungswesen	Änderungsmanagement
	Kundenbeziehungen	Netzwerkaufbau
	Qualitätskontrolle	Strategisches Denken
	Verhandlung	
	Geschäftsstart	
	Wachstumsmanagement	
	Einhaltung von Vorschriften	

Quelle: Hisrich und Peters (1992); OECD (2010); OECD (2013)

Unternehmer aus benachteiligten Gruppen: gleich und doch anders

Der politische Beweggrund für die Erleichterung des Erwerbs unternehmerischer Fähigkeiten ist bei Personen aus benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen wie auch bei Unternehmern aus der großen Mehrheit derselbe: Sie sollten beim Erwerb von Fähigkeiten unterstützt werden, die für die erfolgreiche Gründung und Führung eines Unternehmens erforderlich sind. Es gibt jedoch einige spezifische Herausforderungen, vor die Personen aus benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen beim Erwerb unternehmerischer Fähigkeiten gestellt sind. Diese bilden einen Gegenstand der Diskussion in diesem Kapitel.

Textfeld 7.2. Zentrale Ergebnisse

- Frauen erlangen zunehmend hohe Bildungsabschlüsse, die in vielen Ländern mittlerweile über denen von Männern liegen. Im Rahmen der formalen Bildung kommen sie daher in erheblichem Maße mit der Entwicklung von unternehmerischen Fähigkeiten in Kontakt.
- Frauen haben weniger Erfahrung bei der Unternehmensführung und als Unternehmensinhaber als Männer, was sich negativ auf ihre Fähigkeit zum Erwerb unternehmerischer Fähigkeiten auswirkt.
- Junge Menschen verfügen in der Tendenz über eine vergleichsweise begrenzte Arbeits- und Unternehmenserfahrung, was ihre Möglichkeiten zum Erwerb der relevanten Fähigkeiten für die Gründung und Führung von Unternehmen einschränkt.
- Bei jungen Menschen gibt es große Chancen zur Unterstützung des Erwerbs unternehmerischer Fähigkeiten im Rahmen von passenden Lehrgängen im Schul-, Berufsbildungs- und Hochschulwesen. Beim Erfassungsgrad und der Qualität der Bereitstellung von Unternehmergeausbildung gibt es jedoch Lücken.
- Ältere verfügen häufiger über erhebliche Arbeitserfahrung und Netzwerke, die sie bei der erfolgreichen Gründung und Führung von Unternehmen in vielerlei Hinsicht unterstützen können.
- Ältere hatten jedoch nicht notwendigerweise die Chance, unternehmerische Fähigkeiten zu erwerben, wenn sie als Arbeitnehmer tätig und nicht an der Geschäftsführung beteiligt waren.
- Unternehmerische Fähigkeiten verfallen mit der Zeit und bei den älteren Unternehmern gibt es erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Dauer ihrer Abwesenheit vom Arbeitsmarkt.
- Begrenzte unternehmerische Fähigkeiten liefern teilweise eine Erklärung für den Grund, aus dem Unternehmen von ethnischen Minderheiten und Zuwanderern in Sektoren mit geringerer Gewinnspanne angesiedelt sind.
- Zwischen den verschiedenen ethnischen Minderheiten und Zuwanderergruppen gibt es bei den unternehmerischen Fähigkeiten bedeutende Unterschiede.

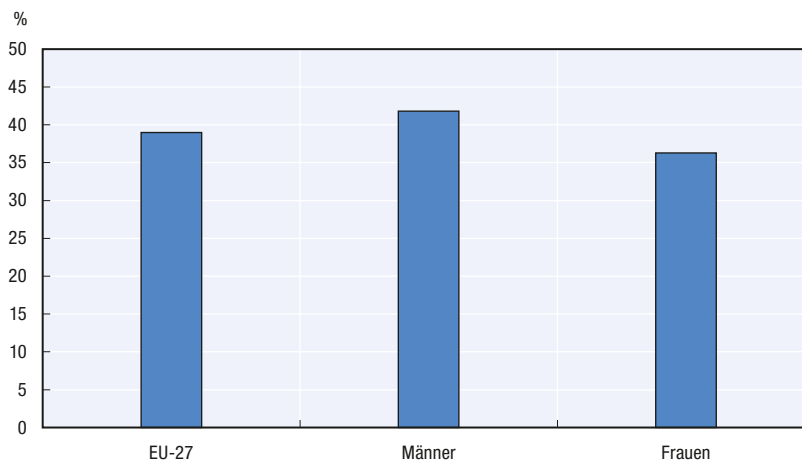
Unternehmerinnen

Das formale Bildungsniveau von Frauen ähnelt im Durchschnitt zunehmend dem von Männern oder übersteigt es sogar. Frauen stehen dennoch beim Zugang zu demselben Arbeitsmarkt und Erfahrungen mit dem Unternehmertum weiterhin vor Herausforderungen. Frauen haben in der Geschäftsführung noch immer weniger Chancen als Männer, was sich als Hindernis beim Erwerb von Erfahrungen und Fähigkeiten im Bereich der Geschäftsführung auswirkt, auf die als Unternehmer zurückgegriffen werden kann (Boden und Nucci, 2000). Diese Hindernisse können sich durch stärker eingeschränkte, für das Unternehmertum relevante Netzwerke verschlimmern, mit denen Frauen einige Lücken bei ihren unternehmerischen Fähigkeiten andernfalls kompensieren könnten. Diese Probleme spiegeln sich in der Abbildung 7.1 wider, aus der hervorgeht, dass sich Frauen mit einer etwas höheren Wahrscheinlichkeit als Männer nach einer abhängigen Erwerbstätigkeit umschauen, weil sie den Eindruck haben, dass ihnen unternehmerische Fähigkeiten fehlen.

Unternehmerlehrgänge in der formalen Bildung – an Schulen, berufsbildenden Schulen und Hochschulen – stellen für Frauen einen möglichen Weg zum Erwerb unternehmerischer Fähigkeiten dar. In der Tat gewinnt diese Chance zunehmend an Bedeutung, da die Unterschiede bei den formalen Bildungsabschlüssen zwischen Männern und Frauen zurückgehen und in vielen Ländern schließlich sogar verschwunden oder ins Gegenteil verkehrt worden sind und die Beteiligung von Frauen an Hochschulen und in der beruflichen Bildung zugenommen hat (Ganguli et al., 2011). In der Abbildung 7.2 ist jedoch zu erkennen, dass Frauen trotz der hohen Bildungsabschlüsse mit geringerer Wahrscheinlichkeit als Männer davon ausgehen, dass sie im Rahmen ihrer Schulbildung unternehmerische Fähigkeiten erwerben konnten.

Abbildung 7.1. Präferenz für eine abhängige Erwerbstätigkeit aufgrund fehlender unternehmerischer Fähigkeiten in der EU, 2009

Warum würden Sie es bevorzugen, als Arbeitnehmer anstatt als Selbständiger zu arbeiten? Anteil der Teilnehmer, der als Antwort „Zu wenig Sachkenntnis, um sich selbständig zu machen“ wählte

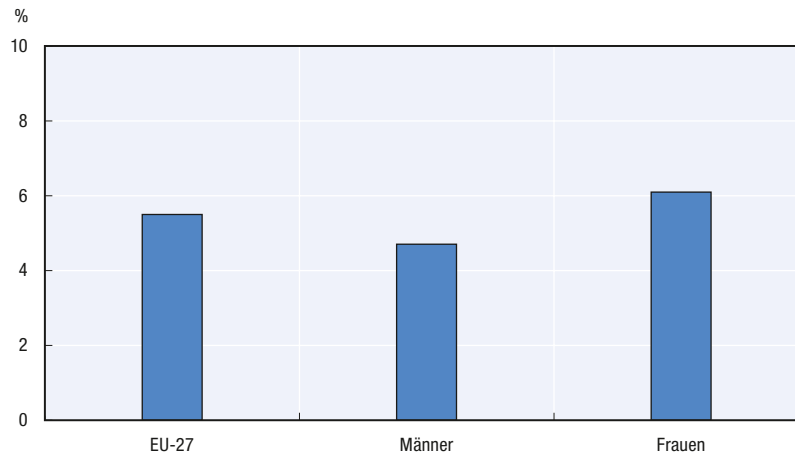


Quelle: Europäische Kommission, 2009, „Entrepreneurship in the EU and beyond – A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China“, Flash Eurobarometer 283.


StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933021889>

Abbildung 7.2. Unternehmerische Fähigkeiten als Bestandteil der Schulbildung in der EU, 2009

Anteil der Teilnehmer, die der folgenden Aussage voll und ganz zustimmen oder zustimmen: „Durch meine Schulbildung habe ich die Fähigkeiten und das Know-how zur Führung eines Unternehmens erworben“



Quelle: Europäische Kommission, 2009, „Entrepreneurship in the EU and beyond – A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China“, Flash Eurobarometer 283.

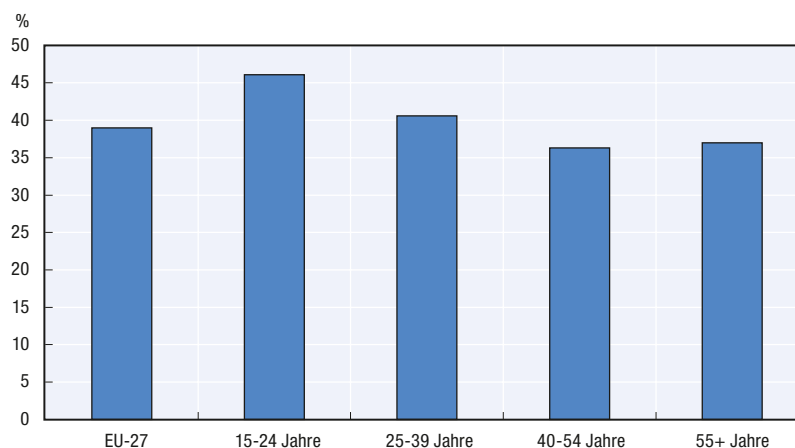
StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933021908>

Junge Unternehmer

Junge Menschen verfügen häufig über wenig Arbeitserfahrung, sowohl als Arbeitnehmer als auch als Unternehmer. Es ist unwahrscheinlich, dass es ihnen möglich war, in einem bedeutsamen Maße technische Fachkenntnisse, betriebswirtschaftliche Sachkenntnis oder persönliche unternehmerische Erfahrung zu erwerben. Hierdurch entsteht ihnen ein Nachteil bei der Gründung und Führung von Unternehmen. Weiterhin verfügen junge Menschen mit geringerer Wahrscheinlichkeit über relevante geschäftliche Netzwerke, die sie in die Lage versetzen könnten, beim Ausgleich ihrer fehlenden Fähigkeiten Hilfe zu erhalten. Diese Probleme schlagen sich scheinbar in dem Umstand nieder, dass junge Menschen eher sagen, dass sie aufgrund des Mangels an unternehmerischen Fähigkeiten eine Arbeit als Arbeitnehmer bevorzugen (Abbildung 7.3).

Abbildung 7.3. Präferenz für eine abhängige Erwerbstätigkeit aufgrund fehlender unternehmerischer Fähigkeiten in der EU, 2009

Warum würden Sie es bevorzugen, als Arbeitnehmer anstatt als Selbständiger zu arbeiten? Anteil der Teilnehmer, der als Antwort „Zu wenig Sachkenntnis, um sich selbständig zu machen“ wählte



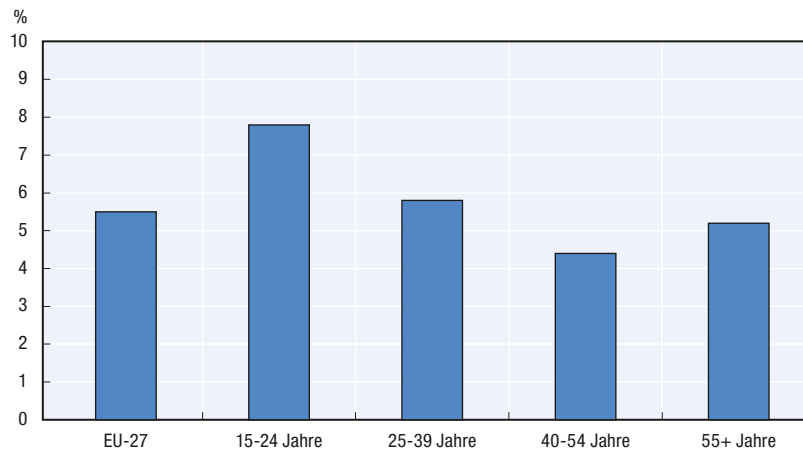
Quelle: Europäische Kommission, 2009, „Entrepreneurship in the EU and beyond – A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China“, Flash Eurobarometer 283.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933021927>

Auf der anderen Seite verfügen junge Menschen in der Tendenz über aktuelle Erfahrungen im Bereich der formalen Bildung. Beinahe die Hälfte 15- bis 24-Jährigen gibt an, dass ihre Schulbildung ihnen zum Erwerb unternehmerischer Fähigkeiten verholfen hat. Dieser Anteil liegt über dem anderer Altersgruppen (Abbildung 7.4).

Abbildung 7.4. Unternehmerische Fähigkeiten als Bestandteil der Schulbildung in der EU, 2009

Anteil der Teilnehmer, die der folgenden Aussage voll und ganz zustimmen oder zustimmen: „Durch meine Schulbildung habe ich die Fähigkeiten und das Know-how zur Führung eines Unternehmens erworben“



Quelle: Europäische Kommission, 2009, „Entrepreneurship in the EU and beyond – A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China“, Flash Eurobarometer 283.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933021946>

Nichtsdestotrotz ist festzuhalten, dass es sich bei den jungen Menschen nicht um eine homogene Gruppe handelt. Einige junge Menschen, wie beispielsweise diejenigen, die sich weder in Ausbildung noch in Beschäftigung befinden, sind bei ihren Versuchen, Unternehmer oder selbstständig erwerbstätig zu werden, von verschiedenen Nachteilen betroffen (Blackburn und Ram, 2006). Insbesondere vorzeitige Schulabgänger stehen beim Erwerb unternehmerischer Fähigkeiten vor weitaus größeren Herausforderungen als andere junge Menschen, weil sie das formale Bildungssystem verlassen haben und ihnen der Eintritt in den Arbeitsmarkt, um dort Fähigkeiten auf der Grundlage von Erfahrungen zu erwerben, Schwierigkeiten bereitet. Die Tabelle 7.2 enthält die Bestätigung dafür, dass Personen ohne Abschluss der mittleren Reife mit geringerer Wahrscheinlichkeit einer Tätigkeit als Unternehmer oder einer selbstständigen Erwerbstätigkeit nachgehen, während Hochschulabsolventen hier mit einer höheren Wahrscheinlichkeit vertreten sind.

Tabelle 7.2. Raten der gesamten Unternehmertätigkeit in der Frühphase (TEA) in den EU-Ländern, 2007-2011

	Keine bis geringe Sekundarbildung	Sekundarschulabschluss	Postsekundärer Abschluss	Hochschulbildung
Insgesamt (18 bis 64 Jahre alt)	4,1	5,6	6,4	8,5
18 bis 30 Jahre alt	4,9	6,6	6,8	9,5
50 bis 64 Jahre alt	2,3	3,5	4,3	6,4

Hinweis: 1. Die Daten erstrecken sich auf sämtliche EU-Länder mit Ausnahme von Bulgarien, Zypern, Estland, Luxemburg und Malta.

Quelle: Global Entrepreneurship Monitor, besondere Auswertung der Erhebungen unter den Erwachsenen im Zeitraum 2007-2011.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933021965>

Ältere Unternehmer

Ältere Unternehmer können einen Vorteil aus ihrem reichen Schatz an Wissen, Praxis, Erkenntnissen und Erfahrungen ziehen, den sie im Verlauf ihres Erwerbslebens sammeln konnten, sowie aus einer Reihe formaler und informaler arbeitsbezogener Netzwerke, die einen Zugang zu Kunden, Lieferanten, Investoren, Unternehmensberatung und -förderung sowie weiteren Ressourcen eröffnen (Europäische Union – OECD, 2012a; Weber und Schaper, 2003; Fisher, 2006; de Bruin und Firkin, 2001). Hierdurch verfügen sie über ein tiefgreifendes Branchenwissen und erhebliche technische Fähigkeiten, die ihnen zum Erfolg als Unternehmensinhaber verhelfen können. Beispielsweise Kautonen (2012) geht davon aus, dass ältere Unternehmer über größere Kompetenzen für die Erkennung wirtschaftlicher Chancen verfügen, indem sie Lücken bei den aktuellen geschäftlichen Angeboten ermitteln können und viele Fehler vermeiden, die andere Unternehmer mit wenig Erfahrung begehen würden. Weiterhin gibt es Belege für die Annahme, dass diese Vorteile Ältere stärker als junge Menschen in die Lage versetzen, Unternehmen zu gründen und zu führen (Singh und DeNoble, 2003; Weber und Schaper, 2004; Baucus und Human, 1994).

Während Ältere möglicherweise die für das Unternehmertum erforderlichen technischen Fähigkeiten erworben haben, war es ihnen jedoch nicht notwendigerweise auch möglich, die betriebswirtschaftlichen und persönlichen unternehmerischen Fähigkeiten aufzubauen (siehe Tabelle 7.1), wenn sie den Großteil ihrer Erwerbsjahre eher als Arbeitnehmer und nicht als Unternehmensinhaber tätig waren und dabei nicht in der Geschäftsführung eingesetzt wurden. Daher stellt Cooney (2012) fest, dass es Älteren, die nicht als Unternehmer tätig waren, häufig an Markterfahrung und Wissen über Kleinunternehmen fehlt und dass sie eine auf geregelten Arbeitszeiten beruhende Arbeitsmentalität aufweisen. Weiterhin hatten Ältere nicht die gleichen Chancen wie viele jüngere Menschen, grundlegende unternehmerische Fähigkeiten im Rahmen des Bildungssystems zu erwerben (Abbildung 7.4).

Zudem können einige der arbeitsbezogenen Fähigkeiten und Netzwerke von Älteren schnell verschwinden, wenn sie den Arbeitsmarkt bereits verlassen haben, so dass eine frühzeitige Unterstützung von Älteren im Hinblick auf das Unternehmertum umso notwendiger ist. In dieser Hinsicht bilden die Älteren keine homogene Gruppe, und es gibt erhebliche Unterschiede zwischen einer Person im Alter von 55 Jahren, die noch immer erwerbstätig ist, und jemandem, der 70 Jahre alt und seit mehreren Jahren im Ruhestand ist.

Unternehmer aus ethnischen Minderheiten und zugewanderte Unternehmer

Viele Hindernisse, vor denen Unternehmer aus ethnischen Minderheiten und zugewanderte Unternehmer bei der Gründung, Führung und Vergrößerung von Unternehmen stehen, weisen einen direkten Bezug zum Ausmaß der Fähigkeiten, insbesondere der unternehmerischen Fähigkeiten, auf. Beispielsweise ergaben Untersuchungen in Irland, dass Unternehmern aus ethnischen Minderheiten der Aufbau geschäftlicher Netzwerke Schwierigkeiten bereitet und diese über ein geringes Maß an Geschäftsführungsfähigkeiten verfügen (Cooney und Flynn, 2008). Mit diesen Kompetenzlücken kann erklärt werden, warum viele Unternehmen von Angehörigen ethnischer Minderheiten und Zuwanderern in arbeitsintensiven Niedriglohnsektoren oder Sektoren mit geringerer Gewinnspanne angesiedelt sind (Ram und Jones, 2008).

Bei der ethnischen und zugewanderten Bevölkerung gibt es jedoch in Abhängigkeit von ihrer Ethnizität, ihrem Wohnort und ihrer Generation bei den unternehmerischen Fähigkeiten erhebliche Unterschiede, die sich als Herausforderung für die politischen Entscheidungsträger erweisen (Ram *et al.*, 2013). Die verschiedenen ethnischen Gruppen sind mit den vorherrschenden Sprachen außerhalb ihrer Gemeinschaften in unterschiedlichem Maße vertraut, und neue Zuwanderer weisen häufig im Vergleich zu Angehörigen der zweiten und dritten Generation weniger relevante Fähigkeiten auf (Beckers und Blumberg, 2011). Diese Unterschiede können sich auf die Ergebnisse der von ethnischen Minderheiten geführten Unternehmen auswirken (Bates, 1985).

Politische Maßnahmen zur Verbesserung der unternehmerischen Fähigkeiten

Textfeld 7.3. Zentrale politische Aussagen: politische Maßnahmen zur Verbesserung der unternehmerischen Fähigkeiten

- Die Unterstützung der unternehmerischen Fähigkeiten ist nicht nur für die Steigerung der Gründungsraten wichtig, sondern auch für eine Verbesserung der Qualität der Unternehmensgründungen durch benachteiligte und unterrepräsentierte Gruppen.
- Die Unternehmergeausbildung in Schulen, berufsbildenden Einrichtungen und Hochschulen hilft beim Aufbau unternehmerischer Fähigkeiten in der Jugend, wobei jedoch der Anteil der Lernenden, die diesen Unterricht erhalten, erhöht werden sollte, insbesondere in den jungen Jahren und unter Zuhilfenahme erfahrungsbezogener Lernmethoden.
- Die Unternehmergeausbildung außerhalb der formalen Bildung kann auf spezifische Gruppen motivierter Unternehmer ausgerichtet werden und sich stärker auf die Entwicklung praktischer Fähigkeiten konzentrieren. Hierbei handelt es sich um ein zentrales Mittel, um Ältere und benachteiligte junge Menschen zu erreichen, die nicht in das Bildungswesen eingebunden sind. Es gibt einen erheblichen Spielraum für die Entwicklung von Onlinelehrgängen.
- Bei Beratung, Coaching und Mentoring durch Vertreter aus derselben Gruppe handelt es sich um einen effektiven Ansatz für die Stärkung der unternehmerischen Fähigkeiten. Dieser erweist sich als besonders wirksam, wenn die Vertreter aus denselben Gemeinschaften stammen wie die unterstützten Unternehmer. Die Politik muss jedoch den Aufbau des Rahmens und der Kapazitäten der Berater-, Betreuer- und Mentorennetzwerke übernehmen.

Politische Maßnahmen, die Unternehmern und potenziellen Unternehmern zum Erwerb unternehmerischer Fähigkeiten verhelfen, fallen allgemein in eine von drei Kategorien: Unternehmergeausbildung innerhalb des formalen Bildungssystems, eigenständige Unternehmergeausbildung und Beratungs-, Coaching- und Mentoringangebote im Rahmen von Wirtschaftsförderungsdiensten.

Formale Bildung

Die Gruppe, die von einer Unternehmergeausbildung an Schulen, berufsbildenden Einrichtungen und Hochschulen profitiert, sind junge Menschen. Die Unternehmergeausbildung kann jungen Menschen dabei helfen, Hindernisse zu bewältigen, die sich aufgrund ihrer stärker begrenzten Arbeitsmarkt- und Geschäftserfahrung ergeben, und wird das Ausmaß der unternehmerischen Fähigkeiten in der gesamten Bevölkerung mit der Zeit erhöhen. In Europa wird die Unternehmergeausbildung als integraler Bestandteil der politischen Maßnahmen für die Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen betrachtet und von den nationalen Regierungen sowie der Europäischen Union gefördert, beispielsweise im Rahmen der Initiative für kleinere und mittlere Unternehmen in Europa, der Oslo-Agenda „Erziehung zu unternehmerischem Denken und Handeln in Europa“ und des BEST-Projekts zu Erziehung und Ausbildung zu unternehmerischer Initiative (Europäische Kommission, 2009; Europäische Kommission, 2012b). Es gibt jedoch Belege dafür, dass unter denjenigen, die Interesse an einer Unternehmensgründung äußern, vergleichsweise wenige junge Menschen sind, die tatsächlich ein Unternehmen gründen (Europäische Union – OECD, 2012b).

Ein typischer Ansatz für die Unternehmergeausbildung beinhaltet eine Kombination von spezialisierten Unternehmergekursen, kleineren Unternehmergemodulen, die in andere Lehrgänge eingebettet sind, und praktische Projekte, die jungen Menschen zu Erfahrungen mit dem Unternehmertum verhelfen (Pittaway und Cope, 2007). Kürzlich starteten einige Unternehmergeausbilder den Versuch, die Lernerfahrungen von Lernenden durch die Einführung erfahrungsbezogener Aufgaben (wie die Organisation von Wohltätigkeitsveranstaltungen oder Durchführung von Feldforschung) zu erweitern, während sich andere Unternehmergeausbilder darum

bemühten, das Internet und Technologie im Allgemeinen für die Intensivierung der Lernerfahrungen der Lernenden im Rahmen von Unternehmenssimulationen einzusetzen.

Bei der Nutzung des Internets für das formale Lernen wird im Allgemeinen einer von zwei Ansätzen verfolgt: das Lernen mit elektronischen Hilfsmitteln oder das integrierte Lernen. Das Lernen mit elektronischen Hilfsmitteln beinhaltet die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. Internet) zur Vermittlung von Unterricht und Lernaktivitäten an Lernende (Statistik Kanada-OECD, 2005). Diese Lernmethode bietet verschiedene Vorteile: Die Lernenden können die Lernaktivitäten zu jedem beliebigen Zeitpunkt und an jedem beliebigen Ort abschließen. Die Interaktionen und Aktivitäten sind kurz und bündig. In der Regel wird die Gruppenarbeit gefördert, und häufig handelt es sich dabei um eine kostengünstige Bildungs- und Ausbildungsmethode. Während Lernende häufig Zufriedenheit mit dem Lernen mit elektronischen Hilfsmitteln äußern (z. B. Paechter und Maier, 2010), wurde seine Effektivität in Frage gestellt. Eine Metaanalyse der empirischen Untersuchungen in den Vereinigten Staaten weist darauf hin, dass reines Onlinelernen genauso effektiv ist wie frühere Formen des Fernunterrichts (auf der Grundlage früherer Technologien, wie Fernlehrgänge mit Lehrbriefen, Bildungsfernsehen und Videokonferenzen), welche wiederum eine genauso hohe Effektivität wie der Unterricht im Klassenraum, wohl aber keine höhere Effektivität aufweisen (Means et al., 2010). Eines der bekanntesten Beispiele für Lernen mit elektronischen Hilfsmitteln ist Coursera. Dabei handelt es sich um eine Onlineorganisation, die mit Universitäten und Ausbildungsorganisationen Partnerschaften eingeht, um kostenfreie Onlinelehrgänge anzubieten (siehe Textfeld 7.4 für weitere Informationen).

In den letzten Jahren verlagerte sich der Trend jedoch zu einer Kombination von Lernen mit elektronischen Hilfsmitteln und Präsenzmethode. Dieses sogenannte „integrierte Lernen“ beinhaltet eine Kombination von Lernaktivitäten vor Ort und im Internet, wie Präsenzveranstaltungen, Telekonferenzen, Schriftverkehr per E-Mail und virtuelle Veranstaltungen (Fischer, 2010). Empirische Nachweise deuten darauf hin, dass integriertes Lernen besser als ein bloßes Lernen mit elektronischen Hilfsmitteln funktioniert und sogar eine höhere Effektivität als das Lernen im Klassenraum besitzt (Means et al., 2010). Hierbei spiegelt sich die Kombination der Stärken des Lernens mit elektronischen Hilfsmitteln (z. B. einfacher Zugang zu Informationen) und des persönlichen Austauschs mit Ausbildern und anderen Lernenden wider (Paechter und Maier, 2010).

Textfeld 7.4. Coursera

Coursera ist eine Organisation für Onlinebildung, die weltweit Partnerschaften mit Universitäten und Ausbildungsorganisationen eingeht, um kostenfreie Onlinekurse anbieten zu können. Die Onlinelehrgänge erstrecken sich auf eine Vielzahl von Themen, einschließlich Geisteswissenschaften, Medizin, Biologie, Sozialwissenschaften, Mathematik, Wirtschafts- und Computerwissenschaften.

Die Lerninhalte werden in Form von Onlinevorlesungen und Lesematerial vermittelt. Die Studierenden arbeiten das Lernmaterial in ihrem eigenen Tempo durch, und mit interaktiven Übungen wird die Lernerfahrung verstärkt. Die Lernaktivitäten beruhen auf einem pädagogischen Konzept, in dem mehrere Versuche zum Erlernen des neuen Wissens und für den Nachweis der neuen Kenntnisse vorgesehen sind und interaktive Methoden genutzt werden, um die Mitarbeit der Studierenden sicherzustellen. Mit diesem Ansatz erhöhen sich auch die Chancen dafür, dass das Wissen langfristig behalten wird. Durch häufige Rückmeldungen erhalten die Studierenden die Möglichkeit, ihre Fortschritte zu beobachten und ein Verständnis davon zu erlangen, ob die Lernziele erreicht wurden.

Eines der einzigartigen Elemente von Coursera ist die Bewertung durch Mitstreiter. Anders gesagt geben die Studenten untereinander Bewertungen und Rückmeldungen, wodurch sie eine weitere Lernmöglichkeit erhalten. Die Studenten werden von mehreren Mitstreitern bewertet und erhalten eine Durchschnittsnote im Rahmen eines Systems zur Durchschnittsermittlung. Hierdurch wird eine der Einschränkungen von Online-ansätzen im Hinblick auf die erforderliche Zeit für Tutoren zur Bewertung einer großen Zahl von Aufgaben beseitigt, während die Ergebnisse und Rückmeldungen von Kommilitonen häufig denen eines herkömmlichen Tutors entsprechen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.coursera.org

Pädagogische Konzepte, die international als bewährte Vorgehensweisen gelten, verwischen zunehmend die Grenzen zwischen dem Klassenraum und der örtlichen Wirtschaft und setzen in stärkerem Maße auf Unternehmer als Gastdozenten, bieten Praktika in Kleinunternehmen und beinhalten die Gründung von kurzfristig bestehenden Unternehmen für die Lernenden.

In Ländern wie Dänemark, Norwegen und Finnland wurden umfassende und integrierte Strategien für die Unternehmergebung in allen Bereichen des Bildungssystems entwickelt, damit Studierende das unternehmerische Denken und Handeln im Rahmen ihrer akademischen Laufbahn erlernen können. Das Textfeld 7.5 liefert ein Beispiel für den Unternehmergebungsansatz, der im finnischen Schulsystem zum Einsatz kommt.

Textfeld 7.5. Erziehung zu unternehmerischem Denken und Handeln in der Primar- und Sekundarstufe, Finnland

In Finnland ist die Unternehmergebung in allen Primar- (ISCED 1) und Sekundarschulen (ISCED 2 und 3 – Sekundarstufe I und II) als Pflichtfach enthalten, und im jüngsten vom Ministerium für Bildung und Kultur ausgearbeiteten Fünfjahresentwicklungsplan für Bildung und Forschung wurde in diesem Bereich ein besonderer Schwerpunkt gesetzt.

Das Hauptziel besteht in der Förderung des Unternehmertums in allen Bereichen der Bildung und in der Förderung der Zusammenarbeit zwischen Bildung und Wirtschaft. Die Leitlinien für die Unternehmergebung 2009, einschließlich der bis zum Jahr 2015 zu erreichenden Ziele, wurden vom Ministerium für Bildung und Kultur in Zusammenarbeit mit anderen Ministerien und Interessenträgern veröffentlicht. Die Ziele beinhalten eine stärkere Ausrichtung auf das Unternehmertum und eine bessere Zusammenarbeit zwischen zentralen Akteuren bei der Entwicklung der Lehrmethoden zur Förderung des Unternehmertums.

Der nationale zentrale Lehrplan für die Grundbildung beinhaltet ein lehrplanübergreifendes Thema unter der Überschrift „partizipative Bürgerschaft und Unternehmertum“ (für ISCED 1 und 2) und „aktive Bürgerschaft und Unternehmertum“ (für ISCED 3). Dessen Umsetzung erfolgt in Abhängigkeit von den Lehrern, Schulen, lokalen Bildungsbehörden sowie dem Umfeld. Aufgrund der Autonomie der Schulen kann es bei den Umsetzungs-methoden Unterschiede geben. Die Leitlinien bilden jedoch einen Bestandteil des zentralen Lehrplans und enthalten die Vorgabe, dass der Schwerpunkt bei praktischen Aufgaben und der Schaffung von persönlichen Teilhabeerlebnissen liegen sollte.

Ein wichtiges Element der Unternehmergebung ist die Lernumgebung, mit der auf eine Aktivierung der Schüler und Studierenden sowie deren größere Sensibilisierung für das Unternehmertum und das Arbeitsleben abgezielt wird. Die Lernumgebung kann in Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationen und Unternehmen entwickelt werden und sollte auf den folgenden Grundsätzen beruhen:

- Der Schwerpunkt liegt bei der Lerneraktivität.
- Das Lernen kann in einem simulierten oder realen Umfeld stattfinden.
- Die Lernenden können sich direkt mit dem Unternehmertum auseinandersetzen.
- Der Unterricht ist problemlösungs- und interaktionsorientiert.

In Primar- und Sekundarschulen sind die Lernergebnisse bei den Einstellungen (Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Ergreifung der Initiative und Übernahme von Verantwortung, Risikoübernahme, kritisches Denken, Kreativität und Problemlösefähigkeit) und beim Wissen über Unternehmertum, Karrieremöglichkeiten und Arbeits- und Wirtschaftswelt angesiedelt. Für einige Lernende (Sekundarstufe II) können sich die Lernergebnisse auf die praktische Erkundung von unternehmerischen Möglichkeiten erstrecken.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm09.pdf

Es konnte gezeigt werden, dass die Unternehmergebung das Interesse am Unternehmertum erhöht (ILO, 2006; Lepoutre et al., 2010). Dänische Erfahrungen belegen

beispielsweise, dass sich Lernende, die eine Unternehmergeausbildung erhalten hatten, mit größerer Wahrscheinlichkeit um eine weitere Ausbildung im Hinblick auf das Unternehmertum bemühten (Danish Foundation for Entrepreneurship, 2010). Andererseits bildeten Lernende, die beim niederländischen Verband Jong Ondernemen (Bestandteil des Programms „Junior Achievement“) teilgenommen hatten, mit größerer Wahrscheinlichkeit negative Einstellungen gegenüber dem Unternehmertum aus und verfügten nach eigener Einschätzung über geringere unternehmerische Fähigkeiten (Oosterbeek et al., 2010). Letzteres Ergebnis kann dennoch auch positiv gedeutet werden und zwar in dem Sinne, dass das Unternehmertum nicht für alle gleichermaßen gut geeignet ist und Unternehmerbildung den Lernenden diesbezüglich zur Selbsterkenntnis verhilft.

Es gibt Spielraum für einen Ausbau der Rolle der Unternehmergeausbildung beim Aufbau positiver Einstellungen zum Unternehmertum und der unternehmerischen Fähigkeiten von jungen Menschen, indem verbreitete Schwachstellen bei der Bereitstellung dieser Ausbildung angegangen werden. Zunächst gibt es nur sehr wenige Lehrgänge, mit denen unternehmerische Fähigkeiten vermittelt werden, und vielen Lernenden steht eine Teilnahme nicht offen. Dies gilt insbesondere für jüngere Lernende, da die Unternehmergeausbildung an den Hochschulen stärker als im Bereich der allgemeinen Schulbildung und der beruflichen Bildung verbreitet ist. Selbst an den Hochschulen hat die Mehrheit der Studierenden häufiger keinen Unternehmerlehrgang absolviert, wenngleich sich die Anteile hier nach Land und Einrichtung unterscheiden.

Zweitens betrachtet die formale Bildung die unternehmerischen Fähigkeiten, die sie zu vermitteln versucht, häufig aus einem engen Blickwinkel. In der Tabelle 7.1 wurde das Spektrum an Fähigkeiten mit einem Bezug zum Unternehmertum gezeigt, die technische, betriebswirtschaftliche und persönliche unternehmerische Fähigkeiten umfassen. Herkömmliche Lehrgänge konzentrierten sich jedoch im Allgemeinen auf die Entwicklung betriebswirtschaftlicher Fähigkeiten (deren Vermittlung vorrangig darauf beschränkt ist, von den Teilnehmern die Entwicklung eines Geschäftsplans zu verlangen). Gegenwärtig gibt es wenige Lehrgänge, die der Entwicklung persönlicher unternehmerischer Fähigkeiten wie Führungsfähigkeit, Innovation, Risikoübernahme und Änderungsmanagement dienen und die für den Unternehmenserfolg ebenfalls von entscheidender Bedeutung sind.

Drittens kommen in den meisten vorhandenen Unternehmerlehrgängen trotz der jüngsten Entwicklung neuer Techniken herkömmliche Lehrmethoden zum Einsatz, die auf Unterricht im Klassenraum und Übungen beruhen. Stärker erfahrungsbezogene Unterrichtsansätze – wie Rollenspiel, Unternehmenssimulationen, Unternehmensspiele und tatsächliche Unternehmensgründungen – finden bei den Lernenden weitaus größeren Zuspruch und sind bei der Vermittlung persönlicher unternehmerischer Fähigkeiten effektiver. Eine Unternehmergeausbildung, bei der Lernende nicht die Gelegenheit zum Erwerb von unternehmerischer Erfahrung erhalten, bleibt hinter ihren Möglichkeiten zurück, da die Lernenden nicht in der Lage sind, ihre gewonnenen Erkenntnisse mit der Unterstützung und unter Anleitung von erfahrenen Lehrkräften in der Praxis umzusetzen.

Weiterhin muss anerkannt werden, dass die Bedürfnisse von stärker benachteiligten jungen Menschen, einschließlich vorzeitigen Schulabgängern und Personen, die sich weder in Ausbildung, noch in Beschäftigung finden, bei Ansätzen für die Entwicklung von unternehmerischen Fähigkeiten im Rahmen des formalen Bildungssystem unbeachtet bleiben. Eine Reaktion auf deren Bedürfnisse erfordert andere Formen der Unterstützung. Auch ältere Unternehmer werden mit größerer Wahrscheinlichkeit an einem Ausbildungsprogramm teilnehmen oder Wirtschaftsförderungsdienste in Anspruch nehmen, als Unternehmerlehrgänge im formalen Bildungssystem zu besuchen.

Auf der anderen Seite legt die steigende Beteiligung der Frauen im Hochschulwesen die Annahme nahe, dass sich die Unternehmergeausbildung für viele von ihnen als wichtiger Weg für den Erwerb von unternehmerischen Fähigkeiten erweisen kann. Es sind jedoch größere Anstrengungen notwendig, um sicherzustellen, dass in Unternehmerlehrgängen eine ausgewogene Kombination weiblicher und männlicher Rollenvorbilder (z. B. Unternehmergeausbilder und Unternehmer als Gastdozenten) angeboten wird, damit keine

falschen Signale an weibliche Lernende gesendet werden, die das Unternehmertum und eine selbstständige Erwerbstätigkeit möglicherweise als Karriereweg in Erwägung ziehen.

Ausbildung außerhalb des Bildungswesens

Die Vorteile der Unternehmergeausbildung außerhalb der formalen Bildung bestehen darin, dass sie sich an Unternehmensinhaber und potenzielle Unternehmensinhaber richtet, Personen außerhalb des formalen Bildungswesens erreicht und sich stärker als formale Unternehmerlehrgänge auf praktische unternehmerische Fähigkeiten konzentrieren kann, bei denen es sowohl um die Herausbildung einer unternehmerischen Denkweise als auch um die Vermittlung unternehmerischer Fähigkeiten an Personen mit Gründungsabsichten oder bestehenden Unternehmen geht. Ebenso ist es vergleichsweise einfach, Unternehmerlehrgänge für bestimmte beim Unternehmertum benachteiligte oder unterrepräsentierte Gruppen zu entwickeln und/oder durchzuführen.

Zu den häufigsten Formen der Unternehmergeausbildung außerhalb der formalen Bildung gehören Onlinelehrgänge, themenbezogene Workshops und strukturierte Lehrgänge mit persönlichem Unterricht. Dabei können verschiedene betriebswirtschaftliche Fähigkeiten wie Rechnungswesen und Finanzen, Recht und rechtliche Fragestellungen vermittelt oder auch die persönliche Entwicklung unterstützt werden. Ein erheblicher Teil der Vermittlung dieser Art von Ausbildung erfolgt in Form von Onlinelehrgängen, für welche die Entwicklung webbasierter Plattformen und Kursmaterialien erforderlich ist. Das Onlinelernen bietet den Vorteil, dass die Unternehmensinhaber und potenziellen Unternehmensinhaber bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten flexibel sind und die Grenzkosten für die Bereitstellung nach der Deckung der Fixkosten gering ausfallen.

Es gibt eine Reihe erfolgreicher Unternehmergeausbildungsprogramme in ganz Europa, die den politischen Entscheidungsträgern Anregungen bieten können. Eines ist „Going for Growth“ in Irland (weitere Einzelheiten sind im Teil IV des vorliegenden Buches enthalten), bei dem es sich um ein Ausbildungsangebot für Unternehmerinnen handelt, dessen Ansatz auf Peer-Learning beruht. In diesem Umfeld tauschen die Teilnehmerinnen ihre Erfahrungen mit einer „leitenden Unternehmerin“, welche die Leitung der Gruppenveranstaltung übernimmt, sowie mit anderen Teilnehmerinnen, die vor gleichen Herausforderungen stehen, aus. Die wichtigsten Eigenschaften der „leitenden Unternehmerinnen“ bestehen darin, dass sie über Erfahrung mit dem Ausbau von Unternehmen verfügen und den Weg des Wachstums, auf dem sich die Teilnehmer befinden, persönlich schon beschritten haben. Bei der grundlegenden Form der Ausbildung handelt es sich um Gespräche am runden Tisch, welche die Teilnehmerinnen in die Lage versetzen, ihre unternehmerischen Fähigkeiten durch den Austausch ihrer Erfahrung und die Beratung durch die leitende Unternehmerin zu entwickeln.

Ein anderes Beispiel ist die im Textfeld 7.6 vorgestellte Unternehmerinnenschule in Valnalón (Spanien). Auch dieses Programm beinhaltet den Austausch von Erfahrungen und Mentoring, hierbei liegt der Schwerpunkt jedoch auf klassischem Unterricht im Klassenraum anstelle von runden Tischen, die vorrangig auf die Mitarbeit der Teilnehmer abzielen.

Im Allgemeinen werden Unternehmergeausbildungsprogramme nicht einzeln, sondern in Kombination mit einem Unterstützungspaket für die Unternehmensentwicklung, einschließlich Mentoring und Finanzen, angeboten. Das Textfeld 7.7 enthält die Vorstellung eines derartigen integrierten Programms mit einem wichtigen Ausbildungselement, das sich an junge Erwachsene im Alter von weniger als 27 Jahren richtet. Hierbei handelt es sich um das Projekt „enterprise“ in Deutschland.

Textfeld 7.6. **Equality Creates Enterprise, Spanien**

Die Unternehmerinnenschule wurde im Rahmen eines Projektes der EU-finanzierten Gleichstellungsinitiative mit dem Titel „Equality Creates Enterprise“ eingerichtet und von der Stadt Valnalón (Asturien), dem regionalen Fraueninstitut, der Weltbank der Frauen und mehreren Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden unterstützt. Damit sollte die zwanzigjährige Erfahrung der Stadt Valnalón beim Aufbau einer Unternehmerkultur für die Unterstützung von Frauen bei der Gründung ihrer eigenen Unternehmen genutzt werden. Beim Ansatz von Valnalón geht man davon aus, dass die Unternehmergebung über die Entwicklung einer Reihe von technischen Fertigkeiten, wie beispielsweise Buchhaltung, hinausgeht. Stattdessen wird das Unternehmertum als weitaus breiter angelegte Kombination von Einstellungen und Kompetenzen, wie Teamarbeit, Entscheidungsfindung und Risikoübernahme, betrachtet. Diejenigen, die nicht mit der Gründung eines Unternehmens fortfahren wollen, können ihre unternehmerischen Fähigkeiten als Arbeitnehmerinnen einsetzen.

Equality Creates Enterprise setzte sich aus drei Teilen zusammen: (1) einer Studie zu den Ursachen der Diskriminierung von Frauen am Arbeitsmarkt in Asturien; (2) einer Plattform für den elektronischen Handel zur Unterstützung von Frauen bei der Vermarktung und dem Verkauf ihrer Produkte und (3) der Unternehmerinnenschule. Im Rahmen der Studie konnte man beim Projekt sechs zentrale Hindernisse ermitteln, die sich Unternehmerinnen in Asturien in den Weg stellen, und in der in den Räumlichkeiten eines alten Stahlwerkes befindlichen Schule bemühte man sich um die Erarbeitung von Lösungen für jedes einzelne von ihnen. Die Schule wurde im Jahr 2011 gegründet und dient den folgenden Zielen: Förderung des Unternehmertums unter Frauen durch direkte Maßnahmen zur Setzung von Handlungsanreizen, Motivation und Gewinnung von Unternehmerinnen; Entwicklung von Ausbildungsprogrammen für alle Unternehmensphasen mit besonderem Schwerpunkt bei den Fähigkeiten, der Führungsfähigkeit und Befähigung von Unternehmerinnen und weiblichen Führungskräften; Bewertung der Prozesse zur Umsetzung von Geschäftsideen; und Unterstützung von Konsolidierungs- und Wachstumsprozessen durch Mentoring und Netzwerkarbeit.

Weitere Informationen erhalten Sie unter <http://www.emprendeastur.es>

Textfeld 7.7. **enterprise, Deutschland**

Das Projekt „enterprise“ steht für ein integriertes Unterstützungssystem für junge Erwachsene im Alter von weniger als 27 Jahren in den Bundesländern Brandenburg und Sachsen-Anhalt. Das Projekt bietet eine Ausbildung im Rahmen von vier Phasen und ergänzt wird die Ausbildung durch Mikrofinanzierung:

1. Orientierung und Profilauswertung: In dieser Phase werden die potenziellen Unternehmer über die Risiken und Chancen einer Unternehmensgründung, Anlaufstellen für Unterstützungsleistungen und die für den unternehmerischen Erfolg notwendigen Fähigkeiten informiert. Das Ziel besteht darin, junge Menschen dazu zu bewegen, das Unternehmertum als langfristige Karrieremöglichkeit zu betrachten. Etwa die Hälfte der potenziellen Unternehmer schließt die Phase der Orientierung und Profilauswertung ab.

2. Planung und Ausbildung: In der zweiten Phase erhalten die potenziellen Unternehmer Unterstützung bei der Entwicklung ihres Geschäftskonzepts mit der Hilfestellung professioneller Berater und Unternehmensberater. Zusätzliche Unterstützung steht in Form von optionalen Seminaren und Workshops zur Verfügung. Nur die Hälfte der potenziellen Unternehmer, die in diese Phase eintreten, entwickeln ein wirtschaftlich tragfähiges Konzept, das für die Gründung eines Unternehmens verwendet werden kann.

3. Unternehmensgründung: „enterprise“ bietet individuelle Unterstützung mit professionellen Beratern und Unternehmensberatern im Verlauf des Gründungsprozesses, um den Erfolg der Teilnehmer sicherzustellen.

4. Wachstum und Konsolidierung: Nach der Unternehmensgründung hält „enterprise“ weiterhin Kontakt zu den Unternehmern und unterstützt sie bei der Überwachung ihres Unternehmens. Ebenso werden Fachseminare und Netzwerkveranstaltungen angeboten.

Ein wichtiges Instrument von „enterprise“ ist das integrierte Angebot für einen Mikrokredit. Wenngleich die meisten Unternehmer für ihr Unternehmen lediglich einen Betrag in Höhe von 5 000 EUR bis 15 000 EUR benötigen, kann sie der Mikrokredit bei der Gründung ihres Unternehmens unterstützen und ihnen während der frühen Phasen der Unternehmensentwicklung etwas finanzielle Stabilität verschaffen. Ein wichtiges Merkmal des Mikrokreditangebots besteht darin, dass die Prüfung von einem unabhängigen Kreditsachbearbeiter vorgenommen wird und nicht von dem an der Gründung mitwirkenden Unternehmensberater, damit eine unparteiische Finanzprüfung sichergestellt wird.

Bislang wurden mit „enterprise“ die folgenden Ergebnisse erzielt:

- Mehr als 10 000 junge Erwachsene nahmen „enterprise“ in Anspruch und mehr als 1 500 von ihnen gründeten ein Unternehmen.
- Mehr als 70 % der Neugründungen sind drei Jahre danach noch immer aktiv. Die Mehrheit der geschlossenen Unternehmen wurde zugunsten einer abhängigen Erwerbstätigkeit aufgegeben.
- Von der Hälfte der neu gegründeten Unternehmen wurde mindestens ein weiterer neuer Arbeitsplatz geschaffen.
- Die Betriebskosten für „enterprise“ belaufen sich auf etwa 5 000 EUR je neu gegründetem Unternehmen (einschließlich der Ausbildungskosten für diejenigen, die kein Unternehmen gegründet haben).

Weitere Informationen zu „enterprise“ erhalten Sie unter: <http://iq-consult.com>

Eines der Probleme, vor dem Unternehmer aus benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen häufig stehen, besteht darin, dass sie Unternehmen mit geringem Potenzial gründen, die vergleichsweise klein sind und sich auf Märkte mit niedrigen Zutrittsschranken, hohem Wettbewerb und geringen Gewinnspannen konzentrieren. Beispielsweise wenden sich zugewanderte Unternehmer und Unternehmer aus ethnischen Minderheiten häufig speziell Märkten in ihren eigenen Gemeinschaften zu (Cooney und Flynn, 2008). Lehrgänge und Workshops für die Unternehmergebung können die Entwicklung von Fähigkeiten unterstützen, die Unternehmern aus benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen nicht nur bei der erfolgreichen Gründung und Führung von Unternehmen von Nutzen sind, sondern auch bei der Entwicklung strategischer Planungsfähigkeiten, die einen Beitrag zum Wachstum ihrer Unternehmen leisten. Ein Programm, das in dieser Hinsicht erfolgreich ist, ist EMERGE in Irland, das Unternehmer aus ethnischen Minderheiten dabei unterstützt, etwas über Geschäftsplanung, Vermarktungs- und Vertriebsstrategien, Netzwerkentwicklung und die Beschaffung von Finanzierung zu lernen (siehe Textfeld 7.8).

Textfeld 7.8. **EMERGE, Irland**

Das Programm EMERGE zeigte, dass ein „Mangel an Unternehmergeist“ nicht zu den wesentlichen Hindernissen für Unternehmer aus ethnischen Minderheiten gehört. In den ethnischen Minderheiten gibt es in der Tendenz höhere Unternehmergebungsraten und positivere Einstellungen zum Unternehmertum als in der gesamten Bevölkerung. Das Problem steht vielmehr im Zusammenhang mit der Ertragskraft und dem Wachstum vieler von ihnen gegründeten Unternehmen.

Bei EMERGE erarbeitete man daher eine anspruchsvolle Initiative, die sich aus einem Ausbildungsprogramm zu besten Vorgehensweisen für Teilnehmer aus ethnischen Minderheiten, einer Netzwerkstrategie zur Verbesserung des Zugangs von ethnischen Minderheiten zu allgemeinen Wirtschafts- und Finanznetzwerken und verbesserten Verbindungen zwischen allgemeinen Unternehmensdienstleistern und Unternehmern aus ethnischen Minderheiten zusammensetzt.

Sämtliche Ausbildungsmaterialien wurden unter Mitwirkung eines Beratungsausschusses entwickelt, dem Vertreter ethnischer Minderheiten angehörten. Die Module beschäftigten sich unter anderem mit Geschäftsplanung, Vermarktung und Vertrieb, Finanzen und Steuern sowie Finanzierungsquellen, und zielten in ihrer Struktur darauf ab, die Teilnehmer über die Verfahrensweisen in Irland zu informieren. Im Zeitraum vom Oktober 2005 bis Juni 2007 erhielten insgesamt 207 Teilnehmer, die an der Gründung eines eigenen Unternehmens interessiert waren oder bereits ein eigenes Unternehmen in einer frühen Phase betrieben, über „EMERGE“ eine Ausbildung zur Vorgründungs-, Gründungs- und Wachstumsphase. Diese Unterstützung setzte hervorragende Veränderungen bei der Unternehmensgründung in Gang: Bis zum Ende des Programms waren 68 Teilnehmer unternehmerisch aktiv, gegenüber 24 zum Programmbeginn.

Das Projekt versetzte Finanzinstitute in die Lage, etwas über die Probleme von Unternehmern zu erfahren, die einer ethnischen Minderheit angehören, und diesbezüglich Maßnahmen zu ergreifen. Man stellte fest, dass die Banken den Antragstellern ihre Kriterien für die Entscheidung über die Kreditvergabe klarer vermitteln müssen, dass sie die Informationen über die Kreditbeschaffung konkretisieren müssen, dass es eine Nachfrage nach Übersetzungen gab und dass sie ihre Klienten stärker als Einzelpersonen betrachten sollten.

Zusätzlich legte der Politikunterausschuss von EMERGE zwei politische Positionspapiere für das Forum für Kleinbetriebe und das Justizministerium zum Gesetz über Zuwanderung und Aufenthalt in Irland vor. Im letzteren Papier wurde von EMERGE eine Sensibilisierungskampagne bei den zuständigen staatlichen Agenturen gefordert, die keine Kenntnis von der für Angehörige aus Drittstaaten bestehenden Anforderung zur Einholung einer Gewerbe genehmigung besitzen, sowie eine größere Flexibilität im Hinblick auf die Vorschriften für die Gewährung von Gewerbe genehmigungen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: <http://www.partas.ie/EUProjects/Emerge.aspx>

Beratung, Coaching und Mentoring

Ein zentrales Element vieler Initiativen zur Unterstützung von Unternehmensgründungen sind Beratung, Coaching und Mentoring zur Unterstützung der Tragfähigkeit und der Wachstumsaussichten von Unternehmen. Es ist eine übliche Vorgehensweise, Darlehen oder Beihilfen zusammen mit dieser Art von Ausbildung zu gewähren, wenngleich es leider noch immer zu viele Finanzprogramme gibt, die die Unterstützung ohne eine begleitende Ausbildung anbieten (siehe Kapitel 8). Beratung, Coaching und Mentoring beinhalten die persönliche Unterstützung durch einen Berater in einer Reihe von Bereichen wie Marketing, Finanzierung und Planung, bei denen Unternehmer im Verlauf der Gründung und Führung eines Unternehmens vor spezifischen Problemen stehen, derer sie sich möglicherweise bereits oder auch noch nicht bewusst sind. Ausgehend von einer Eingangsdiagnose des Beraters wird die Beratung auf die konkreten Bedürfnisse der jeweiligen Person zugeschnitten. In der Regel wird diese Unterstützung persönlich gewährt, sie kann aber auch in einer effektiven Weise zum Teil oder vollständig über das Internet geleistet werden, beispielsweise im Rahmen sozialer Netzwerke, womit vor dem Hintergrund der hohen Kosten eines persönlichen Kontakts ein großes Potenzial für die Ausweitung der erfassten Bevölkerung erschlossen werden kann.

Die Mehrzahl der aktiven Programme wendet sich an die allgemeine Bevölkerung in ihrer Gesamtheit, wobei eine Reihe für bestimmte benachteiligte und unterrepräsentierte Gruppen vorgesehen ist. Wie aus Kapitel 9 hervorgeht, ist es wichtig, dass den anvisierten sozioökonomischen Gruppen diese Programme bekannt sind und offenstehen, und dass die Programme so gestaltet sind und bereitgestellt werden, dass ihre tatsächliche Beteiligung möglich ist. Die Entwicklung spezifischer Programme für bestimmte Zielgruppen kann sich als äußerst effektiv erweisen, z. B. Coaching von Frauen durch Frauen oder von Älteren durch Ältere, während kürzlich auch das Potenzial des Coachings von Älteren durch junge Menschen Beachtung fand.

Eines der langjährigen Programme für junge Menschen ist das Programm „Shell Livewire“, das Informationen, Beratung und Orientierungshilfe für junge Unternehmer bietet. Obwohl es in mehr als 20 Ländern aktiv ist, gibt es bislang nur wenige Evaluierungen zu diesem Programm und gegenwärtig auch nur wenige Erkenntnisse bezüglich seines langfristigen Nutzens. Eine Evaluierung ergab jedoch, dass durch das Mentoring die Wahrscheinlichkeit für die Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit durch junge Menschen größer wurde, aber dass diejenigen, die bereits einer selbstständigen Erwerbstätigkeit nachgingen, eher seltener mit den Unterstützungsleistungen von Shell Livewire zufrieden waren (Greene und Storey, 2004).

Ein Beispiel für ein Programm für ältere Unternehmer ist „Work for Yourself“ (siehe Textfeld 7.9), in dem zwei Phasen der Unterstützung vorgesehen sind. Zunächst erhalten potenzielle Unternehmer eine Unternehmergehilfsausbildung, um sie bei dem Erwerb grundlegender unternehmerischer Fähigkeiten zu unterstützen. An die Ausbildung schließt sich ein intensiveres Coaching an, das sie während und nach der Gründung unterstützen soll.

Textfeld 7.9. **Work for Yourself, Niederlande**

Das Ziel dieser Initiative besteht darin, arbeitslosen Menschen im Alter von mehr als 45 Jahren in Amsterdam und Umgebung Unterstützung und Orientierungshilfe im Zusammenhang mit einer selbstständigen Erwerbstätigkeit zu bieten. Es bietet ein kurzes Einführungsprogramm (die Orientierungsphase) mit einer Dauer von sechs Wochen, bei dem es um grundlegende betriebswirtschaftliche Fähigkeiten wie Planung und Budgetplanung im Rahmen der Entwicklung eines Geschäftsplanes geht. Während dieser Phase finden wöchentlich zwei Treffen statt und die Teilnehmer müssen Hausaufgaben erledigen. Die Orientierungsphase schließt mit Interviews ab, bei denen die Teilnehmer ihre Geschäftspläne vorstellen müssen. In der zweiten Phase der Unterstützung (der Anschlussphase) liegt der Schwerpunkt bei der Selbstentwicklung, und diese beinhaltet intensives Coaching und Workshops, um die Unternehmer nach der Unternehmensgründung zu unterstützen. Insgesamt wird vom Programm für einen Zeitraum von bis zu sechs Monaten Unterstützung gewährt. Während der ersten 18 Monate dieses Programms gab es 390 Teilnehmer, von denen 130 mit Erfolg ein eigenes Unternehmen gründeten oder einen Arbeitsplatz fanden.

Weitere Informationen zu diesem Programm erhalten Sie unter: www.projecteigenwerk.nl

Schließlich gibt es auch verschiedene Beispiele für Unternehmensberatung, Coaching und Mentoring speziell für Unternehmer aus ethnischen Minderheiten und Zuwanderergruppen. Hierzu gehören „Mingo Migrant Enterprises“ in Österreich und Coachingprogramme in Dänemark, die den Kontakt mit ihren anvisierten Teilnehmern über bestehende Netzwerke und Institutionen in der Gemeinschaft herstellen (weitere Einzelheiten sind im Teil IV des vorliegenden Buches enthalten).

Eines der Probleme bei der Entwicklung von effektiven Beratungs-, Coaching- und Mentoringprogrammen besteht darin, sicherzustellen, dass es eine ausreichende Anzahl von Betreuern und Mentoren gibt, und dass deren Dienstleistungen eine gute Qualität aufweisen. Dabei handelt es sich jedoch um ein allgemeines Problem, das die gesamte Bevölkerung betrifft, da es für Unternehmer schwierig ist, die Qualität eines Beraters einzuschätzen und sie sich daher auf eine externe Akkreditierung und Qualitätskontrolle verlassen müssen, welche in den Aufgabenbereich der öffentlichen Politik fällt. Bei Programmen für benachteiligte und unterrepräsentierte Unternehmer kann sich der Einsatz von Betreuern und Mentoren aus denselben Gemeinschaften eher als einschränkender Faktor erweisen, da die Anzahl erfahrener, erfolgreicher Unternehmer in einer einzelnen Gruppe klein sein kann und diese nicht notwendigerweise über die Erfahrung oder Ausbildung für die Beratung anderer verfügen. Eine entscheidend wichtige Aufgabe für die Politik besteht daher darin, den Ausbau der Anzahl und Fähigkeiten von Betreuern und Mentoren durch eine angemessene Fortbildung von Ausbildern, Netzwerkarbeit und Qualitätskontrolle zu unterstützen.

Schlussfolgerungen und politische Empfehlungen

Unternehmerische Fähigkeiten sind eine wichtige Determinante für die Fähigkeit von Personen zur erfolgreichen Gründung und Führung von Unternehmen und umfassen technische, persönliche und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten. Von einer Ausweitung der unternehmerischen Fähigkeiten kann man nicht nur einen Anstieg der Unternehmensgründungen erwarten, weil hierdurch die Anzahl der Personen steigt, in deren Wahrnehmung sich eine Unternehmensgründung als realisierbare Möglichkeit darstellt, sondern auch eine Verbesserung der Qualität der neu gegründeten Unternehmen, indem Personen dazu ermutigt und darin unterstützt werden, Entscheidungen zu treffen, welche die Wachstums- und Überlebensaussichten ihrer Unternehmen erhöhen. Bei Personen aus benachteiligten oder unterrepräsentierten Gruppen innerhalb des Unternehmertums treten häufig erhebliche Lücken bei ihren unternehmerischen Fähigkeiten und ihrem Zugang zu Ressourcen für deren Verbesserung zutage.

Daher sind angepasste öffentliche politische Maßnahmen erforderlich, deren Umfang im Einklang mit dem Ausmaß des Problems steht. Im Rahmen der politischen Bemühungen sollten erweiterte und verbesserte Unternehmergelehrgänge innerhalb der formalen Bildung, eine eigenständige Unternehmergehrung für Unternehmer und potenzielle Unternehmer sowie Beratung, Coaching und Mentoring für Unternehmer auf dem Weg der Wirtschaftsförderung kombiniert werden. Mit den Beispielen für politische Maßnahmen in diesem Kapitel werden einige erfolgreiche Ansätze in den Mittelpunkt gestellt. Zu den effektiven Ansätzen gehören die interaktive und praktische Unternehmergehrung, wie beispielsweise durch Unternehmenssimulationen und Rollenspiele, eigenständige Ausbildungsprogramme im Internet, das Peer-to-Peer-Learning durch den Einsatz von Unternehmern als Berater und Betreuer. Wenn die Programme teuer sind, wie beispielsweise beim persönlichen Coaching, können strenge Kriterien zur Selektion der Teilnehmer zum Einsatz kommen, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten stehen.

Sämtliche benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen innerhalb des Unternehmertums stehen beim Erwerb von unternehmerischen Fähigkeiten vor Herausforderungen, und jede Gruppe hat ihre spezifischen Bedürfnisse. Junge Menschen stehen wegen ihres Alters und fehlender Arbeitsmarkterfahrung vor erheblichen Hindernissen, selbst wenn sie möglicherweise über einen Zugang zu einer formalen Unternehmergehrung verfügen. Diejenigen, die sich weder in einer Ausbildung noch in Beschäftigung befinden, und vorzeitige Schulabgänger besitzen einen noch kleineren Zugang zu Möglichkeiten für den Erwerb unternehmerischer Fähigkeiten, weshalb sie noch stärker benachteiligt werden. Ältere Unternehmer verfügen in der Regel über ein hohes Maß an arbeitsplatzbezogenen Fähigkeiten, die sie im Laufe eines langen beruflichen Werdegangs erworben haben, aber der Erwerb unternehmerischer Fähigkeiten bereitet ihnen häufig Schwierigkeiten. Frauen verfügen seltener als Männer über Erfahrung im Bereich der Geschäftsführung und des Unternehmertums, wengleich die Lücke bei der formalen Bildung gegenwärtig geschlossen wird. Verschiedene Gemeinschaften von ethnischen und zugewanderten Unternehmern verfügen über ein unterschiedliches Maß an unternehmerischen Fähigkeiten und stehen vor verschiedenen Hindernissen, welche die kulturellen Unterschiede widerspiegeln. Ein allgemeines Problem, nämlich der Mangel an wachstumsorientierten Unternehmen, muss jedoch im Rahmen der Ausbildung angegangen werden. Unternehmer mit Behinderungen verfügen häufig über ein hohes formales Bildungsniveau, sind aber beim Zugang zu den Chancen am Arbeitsmarkt für den Erwerb von arbeitsplatzbezogenen und unternehmerischen Fähigkeiten mit Hindernissen konfrontiert.

Die Politik muss Lösungen zur Bewältigung dieser Herausforderungen anbieten, sowohl durch einen Zugang zu allgemeiner Unterstützung für den Erwerb unternehmerischer Fähigkeiten als auch durch speziell zugeschnittene Initiativen, die den Bedürfnissen der spezifischen Bevölkerungsgruppen gerecht werden. Bisher wurde nur eine kleine Zahl von Programmen eigens auf benachteiligte und unterrepräsentierte Zielgruppen zugeschnitten, wobei in den letzten Jahren jedoch eine Reihe neuer Ansätze vorgestellt wurde (Blackburn et al., 2008). Es ist wichtig, dass diese Ansätze auf der Grundlage der Erkenntnisse durch zurückliegende Erfahrungen ausgebaut werden.

Aus diesen zentralen Botschaften können die folgenden politischen Empfehlungen abgeleitet werden.

Zentrale politische Empfehlungen

Formale Bildung

- In allen Bereichen des formalen Bildungswesens muss eine umfassende und integrierte Unternehmergeausbildung angeboten werden. Dabei müssen die Lücken bei den Lernenden in den jüngeren Altersgruppen und bei denjenigen, die keine Chance zur Teilnahme an diesen Lehrgängen hatten, geschlossen werden.
- Bei den Lehrmethoden muss sich eine Verlagerung vom Unterricht im Klassenraum zu stärker interaktiven, praktischen und erfahrungsbezogenen Methoden, wie beispielsweise Rollenspielen, Simulationen, Spielen und kurzfristig angelegten Unternehmensgründungen, vollziehen. Diese unternehmerischen Erfahrungen sollten in den höheren Bereichen des Bildungswesens eine zunehmend größere Komplexität und Realitätstreue aufweisen.

Ausbildungsprogramme

- Die Programme müssen auf die zusätzlichen oder speziellen Herausforderungen von benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen zugeschnitten werden, und die Bereitstellung muss in Partnerschaft mit den Organisationen erfolgen, die mit den Zielgruppen zusammenarbeiten.
- Die Chancen zur Bereitstellung individuell zugeschnittener Ausbildungsprogramme über webbasierte Plattformen im Internet sollten genutzt werden.

Unterstützungsleistungen für die Unternehmensentwicklung

- Unternehmern und potenziellen Unternehmen sollten Beratung, Coaching und Mentoring im Rahmen von Unterstützungspaketen für die Unternehmensentwicklung angeboten werden, und zwar in den Phasen vor, während und nach der Gründung.
- Es sollte ein Bestand akkreditierter, ausgebildeter und erfahrener Betreuer und Mentoren aus den Reihen der verschiedenen anvisierten Gemeinschaften aufgebaut werden, damit der bereitgestellten Unterstützung eine größere Glaubwürdigkeit beigemessen wird und diese bei den benachteiligten und unterrepräsentierten Gruppen eine bessere Wirkung entfaltet.

Literatur

Bates, T. (1990), „Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity“, *The Review of Economics and Statistics*, Bd. 72 (4), S. 551-559.

Bates, T. (1985), „Entrepreneur human capital endowments and minority business viability“, *Journal of Human Resources*, Bd. 20, S. 540-554.

Baucus, A. und Human, S. (1994), „Second career entrepreneurs: A multiple case study analysis of entrepreneurial processes and antecedent variables“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Bd. 19(2), S. 41-71.

Baycan-Levent, T. und Nijkamp, P. (2005), „Determinants of Migrant Entrepreneurship in Europe“, *European Regional Science Association, Konferenzbeiträge ERSA05*, S. 776-795.

Beckers, P. und Blumberg, B. (2011), „Immigrant entrepreneurship on the move: A longitudinal analysis of first and second generation immigrant entrepreneurship in the Netherlands“, *UNU-MERIT Arbeitspapier 2011-066*.

Blackburn, R. (2012), „Determinants of Entrepreneurship: Human Capital“, *ausgearbeitet für die OECD*.

Blackburn, R. und Ram, M. (2006), „Fix or fixation? The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion“, *Entrepreneurship and Regional Development*, Bd. 18, S. 73-89.

Blackburn, R., Kitching, J., Bednall, T. und Pardo, A. (2008) „Community-based business advice: evidence, practice and sustainability“, 31. *Konferenz des Institute for Small Business and Entrepreneurship (ISBE): International Entrepreneurship – promoting excellence in education, research and practice*; 5-7. Nov, Belfast, U.K.

Boden Jr, R. J. und Nucci, A. R. (2000), „On the Survival Prospects of Men's and Women's New Business Ventures“, *Journal of Business Venturing*, Bd. 15 (4), S. 347-362.

Cooney, T.M. (2012), „Opportunities for Research and Support in Minority Entrepreneurship“, *Economia e Societa Regionale*, Bd. 115 (1), S. 101-121.

Cooney, T. und Flynn, A. (2008), „Mapping Ethnic Entrepreneurship in Ireland“, *Enterprise Ireland, Dublin*.

Danish Foundation for Entrepreneurship (2010), „Impact of Entrepreneurship Education in Denmark“.

de Bruin, A. and Firkin, P. (2001), „Self-employment and the Older Worker“, *Arbeitspapier Nr. 4*, [http://imd.massey.ac.nz/publications/Working %20Paper %20No4.pdf](http://imd.massey.ac.nz/publications/Working%20Paper%20No4.pdf).

Europäische Kommission – OECD (2012a), „Policy Brief on Senior Entrepreneurship“, *Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg*.

Europäische Kommission – OECD (2012b), „Policy Brief on Youth Entrepreneurship“, *Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxembourg*.

Europäische Kommission (2009), „Entrepreneurship in the EU and beyond – A survey in the EU, EFTA countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China“, *Flash Eurobarometer 283*.

Fischer, K. (2010), „Technology-enabled active learning environments: an appraisal“, *CELE Exchange 2010/7*, *Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*.

Ganguli, I., Hausmann, R. und Viarengo, M. (2011), „The Closing of the Gender Gap in Education: Does it Foretell the Closing of the Employment, Marriage, and Motherhood Gaps?“, *Harvard University, John F. Kennedy School of Government, Boston*.

Greene, F. und Storey, D. (2004), „The Value of Outsider Assistance in Supporting New Venture Creation by Young People“, *Entrepreneurship and Regional Development*, Bd. 16, Nr. 2, S. 145-159.

Greene, F. (2002), „An Investigation into Enterprise Support For Younger People, 1975-2000“, *International Small Business Journal*, Bd. 20, Nr. 3, S. 315-336.

Hisrich, R. und Peters, M. (1992), „Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise“, Irwin, Boston, MA.

International Labour Organisation (2006), „Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to enterprise start-ups by young people“, Series on Youth and Entrepreneurship, SEED Arbeitspapier Nr. 76. Kautenon, T. (2012), „Senior Entrepreneurship“, OECD.

Lepoutre, Jan, et al. (2010), „A new approach to testing the effects of entrepreneurship education among secondary school pupils“, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2010/01.

Means, B., Toyama, Y., Murphy, R., Bakia, M. and Jones, K. (2010), „Evaluation of Evidence-Based Practices in Online Learning: A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies“, erstellt für das Bildungsministerium der Vereinigten Staaten von Amerika.

OECD (2010), *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264080355-en>.

OECD (2012), *Literacy, Numeracy and Problem Solving in Technology-Rich Environments: Framework for the OECD Survey of Adult Skills*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264128859-en>.

OECD (2013), *Skills Development and Training in SMEs, Local Economic and Employment Development (LEED)*, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264169425-en>.

Oosterbeek, H., van Praag, M. and Ijsselstein, A. (2010), „The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation“, *European Economic Review*, Bd. 54, S. 442-454.

Paechter, M. und Maier, B. (2010), „Online or face-to-face? Students' experiences and preferences in e-learning“, *Internet and Higher Education*, Bd. 13, S. 292-297.

Pittaway, L. und Cope, J. (2007), „Entrepreneurship Education A Systematic Review of the Evidence“, *International Small Business Journal*, Bd. 25 (5), S. 479-510.

Ram, M. und Jones, T. (2008), „Ethnic-minority businesses in the UK: a review of research and policy developments“, *Environment and Planning C*, Bd. 26 (2), S. 352-374.

Ram, M., Jones, T., Edwards, P., Kiselinchev, A., Muchenje, L. und Woldesenbet, K. (2013), „Engaging with super-diversity: New migrant businesses and the research-policy nexus“, *International Small Business Journal*, Bd. 31(4), S. 337-356.

Singh, G. und DeNoble, A. (2003), „Early retirees as the next generation of entrepreneurs“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Bd. 27, Nr. 3, S. 207-226.

Statistik Canada – OECD (2005), *Learning a living*, OECD.

Weber, P. und Schaper, W. (2004), „Understanding the grey entrepreneur“, *Journal of Enterprising Culture*, Bd. 12, Nr. 2, S. 147-164.



From:
The Missing Entrepreneurs
Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264188167-en>

Please cite this chapter as:

OECD/The European Commission (2014), "Politische Massnahmen für unternehmerische Fähigkeiten", in *The Missing Entrepreneurs: Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264188419-9-de>

Das vorliegende Dokument wird unter der Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente spiegeln nicht zwangsläufig die offizielle Einstellung der OECD-Mitgliedstaaten wider.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.