



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]

WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTS DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5

VOM KONZEPT DER „SCHÜLERUNTERNEHMEN“ ZUM KONZEPT DES
„GRÜNDERWORKSHOPS“: EINE LÄNDERSPEZIFISCHE ANWENDUNG

Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum
Dr. Martin Kröll

BOCHUM, 30. OKTOBER 2017



Die Autoren danken den EU-Partnern des Projekts Enterprise+ für die vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit sowie für das große Engagement während der Implementierung und der Realisierung des Projektvorhabens, das die Erwartungen bei weitem übertroffen hat. Insbesondere danken wir für die offene Diskussion im Rahmen der gemeinsam durchgeführten Befragungen und Interviews sowie für die Bereitschaft, umfangreiche zeitliche Ressourcen insgesamt zur Verfügung zu stellen.

Darüber hinaus möchten wir den beiden Forschungsteams, zum einen des Instituts für Arbeitswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum (Kristina Burova, Dr. Monika Küpper, Katharina Selig, Jule Hustiak, Stefanie Schultheis, Vera Schweitzer, Dennis Kröger, Tünde Lovasz, Maria Theodossiou, Hans-Dieter Hiedels, Anna Sheverdina, Vanessa Vaughn) sowie der Universität Duisburg-Essen (Professor Dr. Thomas Retzmann, Anh Dinh und Lena Piotrowski) herzlich für ihre wertvolle Arbeit danken. Auch bei dem Team der Wirtschaftssenioren von "Alt hilft Jung" möchten wir uns ganz herzlich bedanken.

Ein besonderer Dank gilt Frau Kristina Burova, die das Projekt in hervorragender Weise mitgeleitet und koordiniert hat.

Identität des Projektes

Projektbezeichnung:	Enterprise+ Innovative potential meets experience
Projektkennzeichnung:	2014-1-DE02-KA202-001602
Finanzierung:	Europäische Kommission (100%)
Programm:	Programm für Erasmus+
Unterprojekt:	Strategische Partnerschaften in der Berufsbildung
Dauer:	September 2014 bis August 2017
Einsatzländer:	Bulgarien, Ungarn, Griechenland, Spanien, Litauen

Projektleitung

	<p>Ruhr-Universität Bochum Institut für Arbeitswissenschaft</p> <p>Universitätsstraße 150 D - 44780 Bochum www.iaw.rub.de</p> <p>Projektleiter: Dr. Martin Kröll Tel.: +49 (0) 234 32-23293 Email: martin.kroell@rub.de</p>
--	---

Partner des Projektes in Deutschland

<p>Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre</p>	<p>Lehrstuhl für Wirtschafts- wissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre Universität Duisburg-Essen</p> <p>Universitätsstraße 2, D - 45141 Essen</p> <p>www.wida.wiwi.uni-due.de</p>
--	---

	<p>ALT HILFT JUNG NRW e.V. Die Wirtschaftssenioren NRW.AHJ Existenzgründerzentrum</p> <p>Rudolf-Diesel-Straße 3 D - 40822 Mettmann</p> <p>www.iaw.rub.de</p>
--	---

Europäische Partner des Projektes

	<p>Габровска тървско-промишлена палата</p>
	<p>CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACION DE MURCIA</p>
	<p>eniochos CONSULTING</p>
	<p>Deutsch-Baltische Handelskammer in Estland, Lettland, Litauen German-Baltic Chamber of Commerce in Estonia, Latvia, Lithuania</p>

<p>STEP-C Science & Technology Park of Crete, Griechenland [Wissenschafts- & Technologiepark, Heraklion Kreta – Griechenland]</p> <p>Габровска тървско-промишлена палата [Industrie- & Handelskammer Gabrovo, Gabrovo – Bulgarien]</p> <p>Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia [Europäisches Business- & Innovationszentrum, Murcia – Spanien]</p> <p>eniochos.CONSULTING [Unternehmensberatung, Heraklion Kreta – Griechenland]</p> <p>Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara [Industrie- & Handelskammer Pécs, Baranya – Ungarn]</p> <p>AHK Service UAB [Deutsch-Baltische Handelskammer in Estland, Lettland, Litauen Vilnius – Litauen]</p>
--



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]

WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTS DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International.



Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.

Projekt-Website: www.enterpriseplusproject.eu



Inhaltsverzeichnis

0. Zusammenfassung	2
1. IO5 Weiterentwicklung des Konzeptes der „Schülerunternehmen“	3
1.1. Ziel	3
1.2. Zielgruppe	3
1.3. Inhalte	4
1.4. Zeitplan	5
1.5. Arbeitsphasen und Aktivitäten	6
1.6. Anwendbarkeit und Nutzbarkeit	6
1.7. Outcome	6
2. Vom Konzept der „Schülerunternehmen“ zum Konzept des „Gründerworkshops“	7
3. Lehr-, Lern- und Schulungsmaterialien zum „Gründerworkshop“	8
3.1. Lehr-/Lernkonzept für die Schulung von Mentoren – ein Bestandteil der Gründungsworkshops	8
3.2. Evaluation und Empfehlungen für die Weiterentwicklung	14
3.3. Handlungsanweisung und Aufgabenheft für Jugendliche	14
4. Länderspezifische Implementierung des Konzepts des „Gründerworkshops“	14
4.1. Good Practice in Bulgarien	15
4.2. Good Practice in Griechenland	20
4.3. Good Practice in Litauen	27
4.4. Good Practice in Spanien	31
4.5. Good Practice in Ungarn	34
5. Ausblick	39
6. APPENDIX: Verzeichnis der erstellten Dokumente [IO-1]	41

0. Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird die Weiterentwicklung des Konzeptes „Gründerworkshop“ aufgezeigt. Dazu werden zum einen die Entwicklung und Anwendung des Aufgabenheftes dargestellt und zum anderen die Konzeption des Lehr-/Lernkonzeptes für Mentoren erläutert. Details zur Vorbereitung und Durchführung des Konzeptes „Gründerworkshop“ in den europäischen Ländern werden dokumentiert. Den Länderberichten sind Aktivitäten und Ideen für die nachhaltige Verankerung zu entnehmen.

1. IO5 Weiterentwicklung des Konzeptes der „Schülerunternehmen“

1.1. Ziel

Grundlage der im Projekt Enterprise+ durchgeführten Gründerworkshops war das Konzept des deutschen Gründerpreises, in dem Schüler mit Mentoren an der Gründung eines Schülerunternehmens arbeiten. Im Projekt wurde dieses Konzept überarbeitet und ergänzt mit dem Ziel, flexibel anwendbare Materialien zu erstellen, die für verschiedene Formen von Gründerworkshops und für verschiedene europäische Länder geeignet sind. Auf diese Weise soll sowohl mit Jugendlichen und jungen Erwachsenen fiktiv an Gründungsprojekten oder an temporären Schülerunternehmen gearbeitet werden können, als auch die Möglichkeit bestehen, mit den Materialien im Workshop einen realen Business-Plan für eine in Vollzeit verfolgte Geschäftsidee zu erarbeiten. Die Überarbeitung soll ermöglichen, das Konzept sowohl über einen längeren Zeitraum (mehrere Wochen), als auch in einer Projektwoche anwenden zu können. Es soll von erfahrenen Mentoren, aber auch Mentoring-Neulingen angewendet werden können.

Um eine erfolgreiche Durchführung der Gründerworkshops sicherzustellen, wurde bereits während der Vorbereitung und Planung die Qualifizierung der Mentoren als zentrales Projektziel identifiziert. Zu diesem Zweck wurde ein Lehr-/Lernkonzept entwickelt, indem die Mentoren befähigt werden, die Anforderungen an ihre Rolle als Organisatoren und Begleiter der Teilnehmer von Gründerworkshops zu bewältigen. Zu diesen zentralen Anforderungen gehört die Organisation und Leitung durch die Sitzungen und Aufgaben des Gründungsworkshops sowie die stärkenorientierte Beratung der Teilnehmenden während der Gründerworkshops.

1.2. Zielgruppe

Das weiterentwickelte Konzept des Gründerworkshops richtet sich insbesondere an Institutionen und Personengruppen, die sich mit der Berufsorientierung und Begleitung von jungen Heranwachsenden beschäftigen. Die Zielgruppe sind u.a. erfahrene Führungskräfte und Personen, die ihre beruflichen Erfahrungen nach Abschluss der beruflichen Tätigkeit zur Verfügung stellen möchten.

Für die Qualifizierung der Mentoren gilt es zunächst, geeignete Personen in den Partnerländern zu identifizieren und diese für die Teilnahme zu motivieren. Analog zu den Überlegungen zur Auswahl von Talentscouts (vgl. Intellektueller Output 4) sind für die Aufgabe als Mentor Personengruppen geeignet, die über Erfahrungen im Bereich Unternehmensführung und Geschäftsentwicklung verfügen, Verständnis der aktuellen politischen, sozialen, wirtschaftlichen und technischen Lage mitbringen, Freude daran haben, mit jungen Menschen zu arbeiten, und bereit sind, Zeit auf wohlthätiger Basis zu investieren. Hierzu gehören beispielsweise:

- Aktive oder ehemalige Unternehmer
- Manager im Ruhestand, die gerne als Mentor arbeiten würden
- Mitglieder aus beruflichen Netzwerken
- (ehemalige) führende Mitarbeiter z.B. aus dem Marketing- und Finanzsektor
- Personen mit Erfahrung als Mentor oder Coach.

Idealerweise sollten für derartige Projekte 10 Personen je Land mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund gewonnen werden.

1.3. Inhalte

Zu Projektbeginn lagen Unterlagen vor, aus denen hervorgeht, welche Aufgaben Schüler beim deutschen Gründerpreis mit ihren Mentoren bearbeiten. Zu den kennzeichnenden Merkmalen des Konzepts des deutschen Gründerpreises für Schüler siehe auch die Abb.1. Im Rahmen des deutschen Gründerpreises bilden sich die Schülergruppen freiwillig. Sie können sich einen Mentor auswählen. Dabei können sie z. B. auf einen Pool von Mentoren zurückgreifen. In der Regel sind es Wirtschaftssenioren, die die Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammer eingerichtet haben. Die Schülergruppen richten Fragen an die Mentoren und bitten diese um Hilfestellung. Die Mentoren selbst haben lediglich eine Beratungsfunktion gegenüber den Schülern. Für die Weiterentwicklung des Konzepts der Schülerunternehmen ergaben sich zunächst zwei Ansatzpunkte, um die Qualität der entsprechenden Aktivitäten zu verbessern: die Konkretisierung der Aufgaben der Mentoren sowie die Interpretation der Zusammenarbeit zwischen Mentor und Schüler im Sinne von Projektarbeit. Beide Punkte waren wiederum Grundlage für eine weitere Qualitätsverbesserung: die Qualifizierung der Mentoren. Im Folgenden wird zum einen über die Weiterentwicklung der grundlegenden Materialien und zum anderen über das Lehr-/Lernkonzept der entwickelten Mentorenschulung berichtet. Ausgehend von den Unterlagen des Gründerpreises wurde ein Aufgabenheft erstellt, das die Zusammenarbeit zwischen angehenden Gründern und Mentoren anleitet. Darüber wird im zweiten Kapitel berichtet.

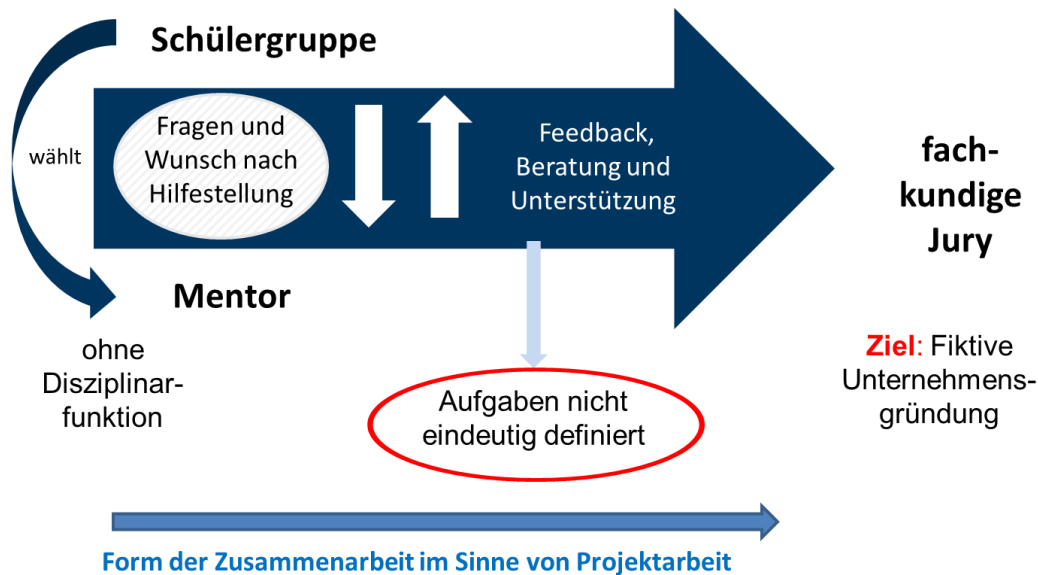


Abbildung 1: Vorgehen Schülerunternehmen im Sinne des deutschen Gründerpreises

Die im dritten Kapitel vorgestellte Mentorenschulung beleuchtet das Mentoring aus einer projektbezogenen Sicht. Die eingesetzten Methoden und Instrumente sind aus dem Projektmanagement entlehnt, basieren auf deutschsprachigen praxisorientierten Programmen und unterstützen Mentoren bei der Organisation und Ausgestaltung des Gründungsworkshops. Die Konzepte Mentorenschulung und Gründerworkshop wurden in die fünf beteiligten Länder transferiert. Erfahrungen aus dem Transfer in die Projektländer sowie

Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Konzepte aus Sicht der Projektpartner und Teilnehmer werden im vierten Kapitel näher beschrieben. Aus der Erprobungsphase (Organisation und Begleitung der Gründerworkshops) in den beteiligten Projektländern können Hinweise für die Gewinnung der beteiligten Akteure und die Weiterentwicklung des Lehr-/Lernkonzeptes für die Mentorenschulung abgeleitet werden.

1.4. Zeitplan

Die Sichtung der Materialien, die Erstellung eines Aufgabenheftes für den Gründerworkshop sowie die methodisch-didaktische Konzeption und das Programm der Mentorenschulung wurden in der Zeit von Mai 2015 bis August 2015 für die Partnerländer entwickelt. Multiplikatorenveranstaltungen zur Verbreitung des Konzepts der Mentorenschulung und Testung von Elementen mit Blick auf Konsistenz und Anwendbarkeit fanden in den Ländern Bulgarien, Griechenland, Litauen, Spanien und Ungarn in den Monaten September und Oktober 2015 statt. Vorbereitend wurde ein Moderationsplan erarbeitet, um die Veranstaltung inhaltlich und zeitlich zu strukturieren sowie die Organisatoren auf ihre Aufgaben an den Trainingstagen vorzubereiten. Bei der Durchführung wurden die Projektpartner durch erfahrene Wirtschaftssenioren (Alt hilft Jung e.V. - AhJ) und Mitglieder des IAW-Projektteams unterstützt, die insbesondere für die Vermittlung des Konzeptes des Gründungsworkshops, die Vorstellung und Testung einzelner Bausteine für das Training künftiger Mentoren mittels ausgewählter Übungen verantwortlich waren.

Zeitplan Mentorenschulungen und Gründerworkshops	
Bulgarien	
03.09. – 04.09.2015	Multiplikatorenveranstaltung zur Verbreitung des Konzepts der Mentorenschulung
15.06. – 18.06.2016	Durchführung des Gründerworkshops
Griechenland	
09.10. – 10.10.2015	Multiplikatorenveranstaltung zur Verbreitung des Konzepts der Mentorenschulung
März/April 2017	Durchführung des Gründerworkshops
Ungarn	
16.09. – 17.09.2015	Multiplikatorenveranstaltung zur Verbreitung des Konzepts der Mentorenschulung
22.02. – 24.02.2016	Durchführung des Gründerworkshops
Spanien	
23.09. – 24.09.2015	Multiplikatorenveranstaltung zur Verbreitung des Konzepts der Mentorenschulung
02.05. – 31.05.2016	Durchführung des Gründerworkshops
Litauen	
28.09. – 29.09.2015	Multiplikatorenveranstaltung zur Verbreitung des Konzepts der Mentorenschulung
04., 05., 10., 12., 16.05.2016	Durchführung des Gründerworkshops

1.5. Arbeitsphasen und Aktivitäten

Das Projekt startete mit der Sichtung der Materialien, die Schüler beim Deutschen Gründerpreis nutzen. Durch die Neugestaltung der Dokumente und die Erstellung eines Aufgabenheftes sollte die Arbeit der Teilnehmenden und der Mentoren in den Gründerworkshops dahingehend unterstützt werden, dass eine realistische Gründungsidee entwickelt und ein passender Geschäftsplan erstellt werden kann.

Konzeption des Schulungskonzepts für Mentoren: Zum Start wurde auf Basis der Zieldefinition und von Best-Practice Mentorenprogrammen im deutschsprachigen Raum ein inhaltlich-didaktisches Konzept für die Schulung erstellt, das in Kapitel 3.1 genauer beschrieben wird.

Transfer des Schulungskonzeptes für Mentoren: Nach interner Evaluation des Schulungskonzeptes durch das IAW-Projektteam startete der Transfer in die Partnerländer. Vorbereitend auf die Multiplikatorenveranstaltungen zur Verbreitung des Konzepts der Mentorenschulungen, die im Herbst 2015 in den Projektländern durchgeführt wurden, wurden diverse Unterlagen, bspw. Präsentationen, Rollenbeschreibung oder das Aufgabenheft für den Gründungsworkshop in die Landessprachen übersetzt und kulturelle Anpassungsbedarfe mit der Projektsteuerungsgruppe abgestimmt. Auf Basis der Unterlagen machten sich die Partner mit dem Gesamtkonzept der Mentorenschulung und den dazugehörigen Schulungsunterlagen vertraut. Zu ihren Aufgaben gehörte u.a. die Moderation der Veranstaltung in Absprache mit IAW/AhJ sowie die Hilfestellung für die Teilnehmer während der Schulung.

Evaluation: Für die Evaluation der Multiplikatorenveranstaltungen und das vorgestellte Konzept zur Mentorenschulung wurde ein Evaluationsbogen entwickelt, der im Anschluss an die Veranstaltungen von den Projektpartnern ausgewertet wurde. Die Ergebnisse wurden auf den Meilensteintreffen diskutiert und gemeinsam mit allen Projektbeteiligten Lessons Learned abgeleitet. Diese Erfahrungen können für die Weiterentwicklung des Mentorenkonzeptes zugrunde gelegt werden und werden im Abschnitt 3.2 aufgegriffen.

1.6. Anwendbarkeit und Nutzbarkeit

Die Gewinnung engagierter Mentoren und ihre gezielte Vorbereitung auf die Begleitung von Jugendlichen im Gründungsworkshop sind für die erfolgreiche Durchführung von Gründungsworkshops zentral. Die Mentoren sollten mit dem Konzept des Gründungsworkshops und den eingesetzten Materialien, insbesondere dem Aufgabenheft, vertraut sein, um die Teilnehmer kompetent anleiten sowie unterstützen und ihre Fragen beantworten zu können. Für den Umgang mit auftretenden gruppenspezifischen Prozessen haben sich bei der Testung die Fallarbeit im Rahmen der zweitägigen Multiplikatorenveranstaltung und der entwickelte Werkzeugkoffer für Mentoren bewährt.

1.7. Outcome

Materialien für den Gründungsworkshop sowie das Lehr-/Lernkonzept für die Gewinnung und das Training von Mentoren unterstützen sowohl Institutionen als auch erfahrene Führungskräfte und Personen, die ihre beruflichen Erfahrungen nach Abschluss der beruflichen Tätigkeit zur Verfügung stellen möchten. Das Konzept bietet Organisationen die Möglichkeit, nachhaltig Mentoren für die Förderung junger Erwachsener zu gewinnen, die Konzeptidee von Enterprise+ weiterzuverbreiten und einen Mentorenpool aufzubauen. Die auf Basis des Konzeptes geschulten Mentoren werden in die Lage versetzt, die Gründungsworkshops durchzuführen sowie Teilnehmer zielgerichtet und mit Hilfe eines Aufgabenheftes bei der Entwicklung von Gründungsideen und der Erstellung eines Business Plans zu begleiten. Die Methoden und Inhalte des

Werkzeugkoffers, der auch Bestandteil des Selbstlernmoduls „Projektmanagement“ ist, können darüber hinaus für die eigene berufliche Tätigkeit eingesetzt werden.

Elemente des Gründungsworkshops, insbesondere die vermittelten wirtschaftlichen Hintergründe, und das Konzept des Mentorings können in Projektwochen an Schulen und Hochschulen genutzt werden und eine wertvolle Vorbereitung der Jugendlichen für die eigene Berufsplanung bieten.

2. Vom Konzept der „Schülerunternehmen“ zum Konzept des „Gründerworkshops“

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie das Konzept der Schülerunternehmen zur Förderung von Entrepreneurship im Projekt Enterprise+ weiterentwickelt wurde. Es wird zunächst beschrieben, welche Materialien für die Zusammenarbeit von angehenden Gründern und ihren Mentoren entwickelt und zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus wird darauf eingegangen, welche Möglichkeiten zur Vorbereitung und Qualifizierung für Mentoren geschaffen wurden.

Erstellung eines Aufgabenheftes zur gemeinsamen Bearbeitung durch angehende Gründer und ihre Mentoren

Schritt eins der Überarbeitung war eine Anpassung bzw. Neugestaltung dieser Dokumente. Diese soll die Arbeit mit den Unterlagen erleichtern. Es wurden kurze Hinweistexte für Teilnehmer und Mentoren geschrieben, um den Umgang mit dem sogenannten Aufgabenheft zu erläutern. Insgesamt wurde darauf geachtet, die Leserführung zu verbessern. Beispiele wurden optisch vom allgemeinen Text abgegrenzt, Leitfragen/Aufgaben durch ein Fragebogensymbol hervorgehoben, Infoboxen weisen auf Definitionen und Erläuterungen wichtiger Begriffe hin. Zum Teil wurde die Struktur verändert, z.B. die Produktpolitik direkt zu Beginn in Kombination mit der Findung einer Geschäftsidee thematisiert. Grundlage für diese Umstellungen war stets das Bemühen, die Struktur des Aufgabenhefts klar an die Struktur eines Business-Plans anzulehnen. Ziel war es auf diese Weise die Nützlichkeit und die Verständlichkeit des Aufgabenheftes zu verbessern. Zu Beginn jeder Aufgabe wird deshalb kurz darauf verwiesen, um welchen Abschnitt des späteren Business-Plans es gerade geht. Um eine möglichst genaue Übereinstimmung mit der Struktur eines Business-Plans zu erreichen, wurde mit der Organisation „Alt hilft Jung e.V.“ gearbeitet, in der erfahrene Wirtschaftssenioren Beratungen für Gründungswillige anbieten. Neben den Erläuterungen besteht das Aufgabenheft nun aus acht Aufgaben. Aufgabe 1 behandelt die Findung und genaue Beschreibung einer Geschäftsidee inklusive der Abgrenzung zu bereits bestehenden Angeboten. In Aufgabe 2 werden der Markt und Wettbewerb näher betrachtet. Es werden bspw. Ansätze zur Bestimmung von Marktgröße und Marktpotenzial aufgegriffen. Aufgabe 3 widmet sich unter dem Schlagwort „Marketing“ Verbreitungsmöglichkeiten und Distributionswegen, aber auch der Preisgestaltung. Aufgabe 4 fordert die Teilnehmer auf, sich mit den Themen Produktion, Beschaffung und Logistik auseinanderzusetzen. Für die Entwicklung von Dienstleistungsideen kann dieser Abschnitt kurz behandelt werden. Aufgabe 5 leitet dazu an, sich mit dem Aufbau und der Rechtsform des künftigen Unternehmens zu befassen. Aufgabe 6 ist eine Analyse von Chancen und Risiken, konzeptioniert wie die klassische SWOT-Analyse. Aufgabe 7 stellt Excel-Tabellen bereit, mit Hilfe derer die Finanzplanung angegangen wird. In der abschließenden Aufgabe 8 werden keine neuen Inhalte erarbeitet, sondern eine kurze Zusammenfassung des Business-Plans auf max. einer Seite erstellt, die z.B. Banken für einen schnellen Überblick vorgelegt werden kann. Mit Hilfe des

Aufgabenheftes, das im Team und unter Anleitung der Mentoren im Gründerworkshop erarbeitet wird, sind die Teilnehmer in der Lage, ihre Gründungsidee einem Expertenteam zu präsentieren.

Maßnahmen zur Vorbereitung und Qualifizierung von Mentoren

In einem weiteren Schritt wurden im Projekt Aktivitäten initiiert, die sicherstellen sollten, dass auch bisher unerfahrene Mentoren, den vorgesehenen Aufgaben gerecht werden können. Es wurde ein Anforderungsprofil für Mentoren erarbeitet, in dem Aufgaben und Rollen definiert werden. Außerdem wurden Schulungen zwecks Vorbereitung der Mentoren entwickelt. Genutzt wurden dazu unter anderem Prinzipien und Methoden des Projektmanagements. Grundlage dafür sind die Erkenntnisse von Civera und Gessler (2014), die sich in ihrem Innovationstransferprojekt mit der Frage beschäftigt haben, welchen Beitrag das Projektmanagement zur Stärkung einer Entrepreneurship Education leisten kann. Bei der Weiterentwicklung des Konzepts der Schülerunternehmen wurde der Übergang in die Selbstständigkeit als Projekt verstanden.

Projektmanagement-Fähigkeiten und deren Nutzbarkeit für Entrepreneurship sind ein Themenblock, der im Projekt enterprise+ für die Schulung von Mentoren aufbereitet wurde. Neben einem Selbstlern-Modul wurde ein Workshop konzipiert, der auf eine Dauer von etwa zwei Tagen ausgelegt ist, und die Mentoren mit allen Aspekten ihrer neuen Aufgabe vertraut machen soll und ihnen helfen soll, die erforderlichen Kompetenzen zu erwerben.

In diesen Workshops (auch Mentorenschulung genannt) werden gemeinsam mit angehenden Mentoren ihre Rolle besprochen und konkrete Aufgaben herausgearbeitet. Kernelement der Workshops ist die Erarbeitung des Aufgabenheftes und die Erläuterung eines idealtypischen Business-Plans mit einem kritischen Blick auf zu antizipierende Schwierigkeiten. Dies geschieht jeweils mit Blick auf die angestrebte Zielgruppe. Weiterhin umfasst das Konzept der Mentorenschulung die Behandlung von Fallstudien, in denen der Fokus auf dem Ergründen der Gruppendynamik liegt. Dabei werden die Themengebiete Team Building, Kreativität, Motivation, Konflikte und Feedback bearbeitet. In der Vorbereitung der Workshops wurden im Projekt enterprise+ verschiedene Möglichkeiten zum Umgang mit kritischen Situationen in Bezug auf diese Lehr-Lerninhalte erarbeitet. Dennoch werden die einzelnen Problemfälle in jeder Mentorenschulung zunächst ergebnisoffen diskutiert und es können weitere Lösungsansätze auf Basis der Ideen der Teilnehmer ergänzt werden. Dies bewährt sich vor allem dann, wenn das Konzept in weitere Länder übertragen wird.

In Kombination mit dem optimierten Aufgabenheft legt die Mentorenschulung einen wichtigen Grundstein dafür, Personen, die ihre Berufs- und/oder Gründungserfahrung an andere weitergeben wollen, für Mentoring im Bereich Entrepreneurship vorzubereiten und ihnen möglichst konkrete Handlungsempfehlungen für die gemeinsame Erarbeitung eines Business-Plans an die Hand zu geben.

3. Lehr-, Lern- und Schulungsmaterialien zum „Gründerworkshop“

3.1. Lehr-/Lernkonzept für die Schulung von Mentoren – ein Bestandteil der Gründungsworkshops

DIDAKTISCHE UND METHODISCHE ÜBERLEGUNGEN ZUR ENTWICKLUNG EINES LEHR-/LERNKONZEPTES

Die Schulung für Mentoren hat das Ziel, die Teilnehmer für das Mentorat des Gründungsworkshops vorzubereiten (siehe Abbildung 2: „Gründerworkshop“ als Ausgangspunkt für die Mentorenschulung). Dabei werden den Teilnehmenden insbesondere die Materialien und das Konzept des Gründungsworkshops vorgestellt. Zentraler Lehr-/Lerninhalt sind das Verständnis und die Anwendung des Aufgabenheftes sowie der Umgang mit gruppendynamischen Prozessen. Durch Wissensvermittlung und Anwendung sollen die künftigen Mentoren befähigt werden, gute, bewährte Praktiken anzuwenden und kritische Situationen abzuwenden.

Durch die Schulung der Mentoren soll erreicht werden, dass diese

- Ziele, Struktur und Inhalte des Konzepts des Gründerworkshops kennen und diesen eigenständig durchführen können
- für die Rolle und Aufgaben des Mentors und deren Bedeutung für den Gründerworkshop sensibilisiert werden
- das Projektmanagement in seiner unterstützenden Funktion für den Mentor kennen, Mentoring verstehen und Methoden und Instrumente zur Ausgestaltung des Gründerworkshops kennen
- Teamentwicklungsprozesse verstehen und Möglichkeiten zur gezielten Beeinflussung dieses Prozesses kennen.

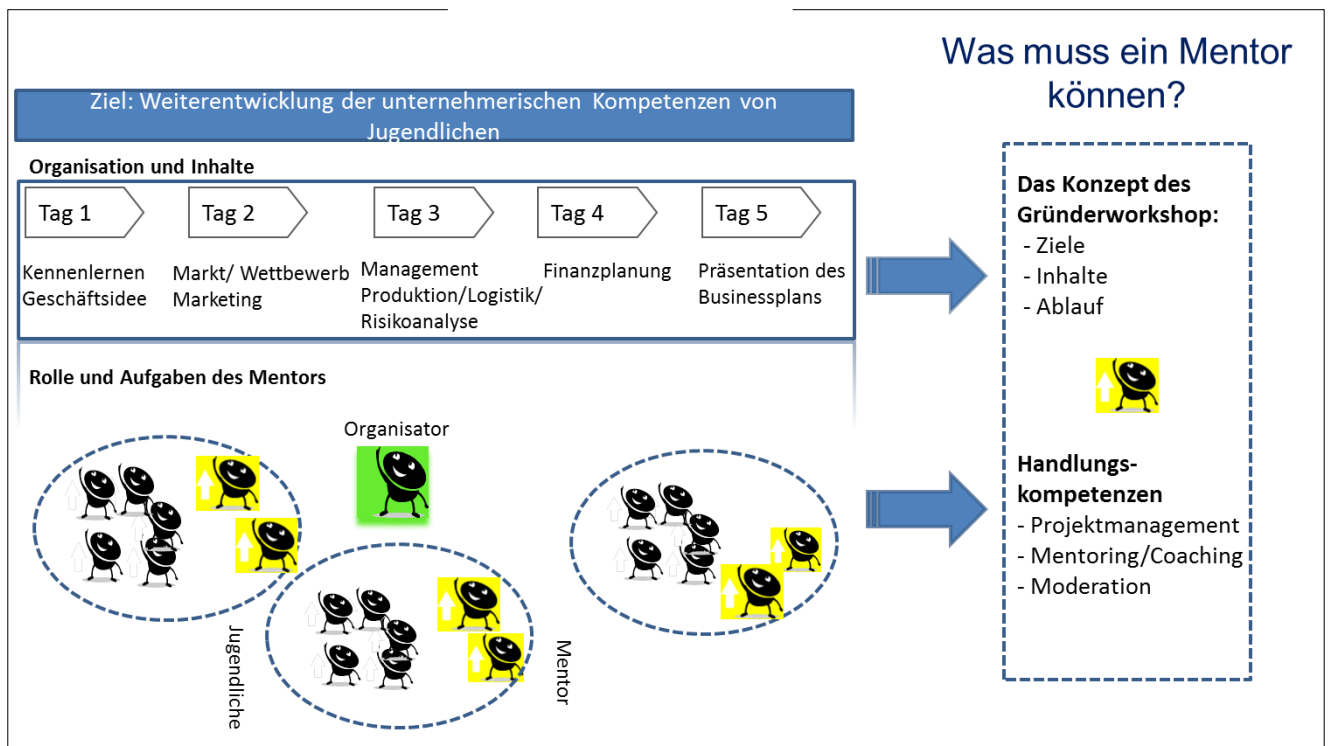


Abbildung 2: „Gründerworkshop“ als Ausgangspunkt für die Mentorenschulung

Zu diesem Zweck wird relevantes Wissen, bspw. zum Konzept des Gründerworkshops, vermittelt und es werden Handlungskompetenzen, bspw. für den Umgang mit Konflikten, an Fallbeispielen trainiert.

Aus der didaktischen Perspektive wurden fünf Dimensionen bei der Konzeption berücksichtigt. Diese sind Zielgruppen, Lernziele, Inhalte, Methoden und Zeithorizont. Darauf wird im Folgenden näher eingegangen.

ZIELGRUPPEN/ADRESSATEN DES LEHR-/LERNKONZEPTES

Für die Entwicklung des Lehr-/Lernkonzeptes wurden als mögliche Zielgruppe noch tätige oder ehemalige Unternehmer, Manager im Ruhestand, Mitglieder beruflicher Netzwerke, (ehemalige) Führungskräfte aus dem Finanzsektor oder Personen mit Erfahrung als Mentor oder Coach bestimmt. Da Mentoren eine zentrale Rolle bei der Durchführung von Gründungsworkshops wahrnehmen, wurden im Vorfeld das erforderliche Wissen, die Fertigkeiten und Fähigkeiten näher bestimmt und mit den Projektpartnern reflektiert:

Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten:

Dies muss ein Mentor mitbringen:

- Erfahrungen im Bereich Unternehmensführung und Geschäftsentwicklung
- Verständnis der aktuellen politischen, sozialen, wirtschaftlichen und technischen Lage (PEST-Analyse als Methode für die Markt- und Marktchancenanalyse im Rahmen der strategischen Planung)
- Begeisterung, mit jungen Menschen zu arbeiten
- Bereitschaft, Zeit auf wohlthätiger Basis zu investieren

Dies sollte ein Mentor mitbringen:

- Fähigkeit, wirtschaftliche und juristische Zusammenhänge in Alltagssprache zu „übersetzen“
- Basiswissen im Finanzmanagement
- vorteilhaft: eigene Erfahrungen im Leiten eines Unternehmens bzw. eines Geschäftsbereichs
- Wissen im w. S. im Bereich Change Management
- wünschenswert: vorausgegangene Erfahrungen im Mentoring
- Erfahrungen im Durchführen von Trainings in anderen Bereichen
- Erfahrungen in der Arbeit mit Schülern/Studenten
- Freundlichkeit und Ehrlichkeit
- Einfühlungsvermögen, um ratsuchende Jugendliche oder arbeitslose Menschen zu unterstützen
- Gute Kommunikations- und Motivationsfähigkeiten
- Grundkenntnisse in Englisch

Dieses Anforderungsprofil unterstützt Organisatoren bei der Rekrutierung und Auswahl geeigneter Mentoren.

LERNZIELE DES LEHR-/LERNKONZEPTES

Nach Anwendung des Mentorenschulungskonzeptes sollen Mentoren für die Durchführung von Gründungsworkshops eingesetzt werden. Das setzt voraus, dass sie das Konzept des Gründungsworkshops und die eingesetzten Materialien kennen. Demzufolge stehen die Mentoren zunächst vor der Herausforderung, sich einen vollständigen inhaltlichen Überblick über das Konzept und die Aufgaben des Gründungsworkshops zu verschaffen.

Mit Blick auf die Aufgaben der Mentoren lassen sich folgende Lernziele für die Schulung von Mentoren formulieren: Am Ende der Schulung können die Mentoren ...

- den Teilnehmern Themen verständlich präsentieren und das Trainingsmaterial erklären
- den Teilnehmern dabei helfen, eine reflektierte Sichtweise zu erlangen

- Teamwork und Kommunikation zwischen den Teilnehmern fördern
- eine positive Beziehung zu den Mentees aufbauen
- den Mentees helfen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln
- Individuen und Teams Unterstützung und Anleitung anbieten
- Diskussionen moderieren und konstruktiv dazu beitragen, dass die Teams ihre Ziele erreichen
- ihre Teams ermutigen, motivieren und inspirieren
- Probleme identifizieren und das Team bei der Entwicklung von Lösungen unterstützen.

INHALTE DES LEHR-/LERNKONZEPTES

Ausgehend von den Lernzielen und der Zielgruppe der Schulung wurden die Inhalte bestimmt. Im Zentrum stehen das Konzept des Gründungsworkshops und das Aufgabenheft, mit dem die Mentees im Rahmen des von den Mentoren begleiteten Workshops arbeiten. Die Vermittlung von Wissen zu den Zielen des Gründungsworkshops und zu den Inhalten des Aufgabenheftes für die Mentees nimmt daher im Schulungskonzept einen großen Raum ein. Das methodisch-didaktische Vorgehen unterstützt die Reflexion der Rolle des Mentors und die Erarbeitung seiner Aufgaben bei der Anleitung der Mentees im Gründungsworkshop, indem darauf zum Abschluss jeder Lerneinheit explizit Bezug genommen wird. Zur Stärkung der Handlungskompetenz im Umgang mit Mentees und Teams erhalten die künftigen Mentoren theoretischen Input und üben fallbasiert sowie in Rollenspielen wesentliche Elemente zur Teamentwicklung und im Umgang mit Gruppendynamik (vgl. Agenda im Anhang).



Abbildung 3: Mentoren Werkzeugkoffer

Zur Unterstützung der Mentoren wurde ein Werkzeugkoffer erstellt, der Hinweise und Materialien für die Vorbereitung und Durchführung der Gründungsworkshops enthält (siehe Abb. 3). Für die Fein-Planung der Workshop-Tage werden eine „Tagesplanung Mentoren“ als Excel-Datei mit didaktischen Elementen zur Strukturierung der Vor- und Nachmittage, Hinweise zu den Aufgaben des Mentors und der Teilnehmer sowie der ungefähre Zeitbedarf an die Hand gegeben. In Form einer Power Point Datei wurden Methoden für die Gruppenarbeit zusammengestellt, die Mentoren dabei unterstützen sollen, die Teamentwicklung anzuleiten. Darin sind bspw. Übungen zum Kennenlernen, Hinweise zum Umgang mit Konflikten oder Methoden zur Durchführung von Reflexionsrunden beschrieben.

METHODEN DES LEHR-/LERNKONZEPTES

Das Konzept für die Schulung von Mentoren wurde in Multiplikatorenveranstaltungen mit unterschiedlichen Lehrpersonen und Perspektiven vorgestellt, diskutiert und exemplarisch getestet. Während die Mitglieder des IAW-Projektteams für den theoretischen Input und die Anleitung der fallbasierten Übungen verantwortlich waren, wurde die Vermittlung des Gründungsworkshop-Konzeptes und seiner Aufgaben durch Mitglieder der Wirtschaftssenioren (AhJ) übernommen. Diese konnten aus eigener Erfahrung die Perspektive des Mentors von jungen Erwachsenen und im Gründungsworkshop vermitteln und anschaulich machen. In der Organisation AhJ haben sich über 80 Wirtschaftssenioren zusammengetan, um Personen, die eine Existenz gründen wollen, in zentralen Fragen der Gründung zu informieren und zu beraten. Dies erfolgt auf der Basis einer ehrenamtlichen Tätigkeit. Die Mitglieder erhalten für ihre Tätigkeit nur eine Aufwandsentschädigung. In den letzten Jahren hat sich das Aufgabenspektrum der Organisation etwas verlagert. Ihre Aufgabe ist es, zunehmend Personen, die bereits eine Existenz gegründet haben und die sich nach zwei bis drei Jahren in ernststen Schwierigkeiten befinden, zu beraten und zu unterstützen. In das EU-Projekt waren insgesamt fünf Mitglieder der AhJ eingebunden. Ihre Arbeit zeichnet sich durch großes Engagement aus. Mit Hilfe der Einbeziehung der Mitglieder von AhJ wurde zudem das Ziel verfolgt, einen kritischen Dialog zwischen Praktikern und Wissenschaftlern zu Gründungsfragen zu initiieren und zu fördern. Durch diese Vorgehensweise wurden das erfahrungs- und das erkenntnisorientierte Lernen in idealer Weiser miteinander verknüpft.

Die Konzeption der Mentorenschulung wurde von den Teilnehmern der Multiplikatorenveranstaltungen, den potenziellen Mentoren, in einem Fragebogen sehr positiv bewertet (siehe Abb. 4).

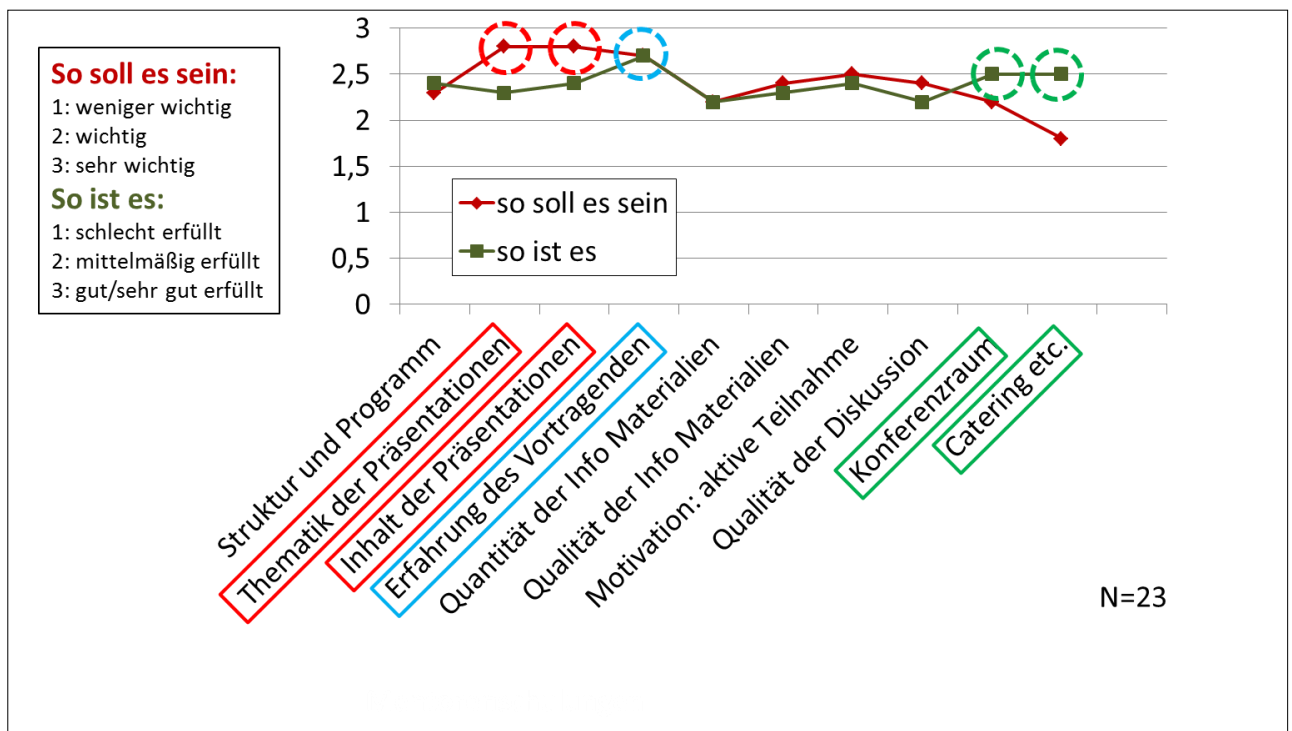


Abbildung 4: Evaluationsergebnisse bezogen auf die Mentorenschulung

Für eine durchzuführende Mentorenschulung ist die Erfahrung der Vortragenden und Trainer (hier: IAW, AhJ) von besondere Bedeutung. Auf die landeskulturell angepasste Thematik und Inhalte der Präsentationen sollte ein Augenmerk gelegt werden.

Die Schulungskonzeption beinhaltet neben dem Lehr-/Lernkonzept die Vorbereitungs- (Gewinnung der Mentoren und organisatorische Vorbereitung) und Durchführungsphase (auf Multiplikatorenveranstaltungen vorgestellte und getestete Inhalte des Trainings der Mentoren).

Die Vorbereitungsphase: Für die Identifikation potentieller Mentoren wurde den Projektpartnern eine Liste zur Verfügung gestellt, in der die relevanten Auswahlkriterien beschrieben sind (siehe Abbildung 5). Neben Bildungsabschluss und Organisation/Branche, in der Mentoren beschäftigt sind, werden allgemeine und spezifische Erfahrungen in der Arbeit mit Jugendlichen erfasst. Um sicherzustellen, dass die Interessenten während der Gründerworkshops für die Teilnehmenden ansprechbar sind, wird auch die Verfügbarkeit abgefragt.



„Enterprise+ Innovative Potential Meets Experience“



LISTE POTENZIELLER MENTOREN IM PROJEKT „ENTERPRISE+“

PARTNER:

ZUR PERSON		HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS		ORGANISATION		BRANCHEN EXPERTISE	ERFAHRUNGEN ALS MENTOR		ERFAHRUNGEN IN DER ARBEIT MIT JUGENDLICHEN		VERFÜGBARKEIT WÄHREND DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS	
NAME	ALTER	SCHULISCHE AUSBILDUNG	BERUFLICHE AUSBILDUNG	NAME	TÄTIGKEITSBEREICH		JA (IN WELCHER FORM)	NEIN	JA (IN WELCHER FORM)	NEIN	AN ALLEN FÜNF TAGEN	NUR AN AUSGEWÄHLTEN TAGEN

Abbildung 5: Liste potenzieller Mentoren im Projekt „Enterprise+“

Potenzielle Mentoren wurden außerdem gebeten, in einem kurzen Begleitschreiben zu formulieren, warum sie an dem Projekt mitwirken und als Mentoren ausgebildet werden möchten. Dies kann zum einen die Selbstreflexion der Interessenten anregen und zum anderen den Organisatoren wertvolle Hinweise für die Ausgestaltung der Trainingsmaßnahmen geben.

Die übersetzten Trainingsunterlagen wurden den ausgewählten Mentoren spätestens eine Woche vor der Multiplikatorenveranstaltung per Email oder Post mit weiteren Informationen zur Verfügung gestellt. Die Teilnehmer wurden gebeten, die übersandten Unterlagen vor Trainingsstart zu lesen und durchzuarbeiten.

Für die Vorstellung und beispielhafte Anwendung des Trainingskonzeptes wurde ein zweitägiges Curriculum entwickelt. Aufgrund der zu vermittelnden fachlichen Inhalte zu den Elementen des Gründungsworkshops und der gruppenspezifischen Perspektive ist es notwendig, sich ausreichend Zeit für die Erklärungen und fallbasierte Übungen zu nehmen. Während der erste Tag dem Kennenlernen und der Wissensvermittlung zu den Aufgaben im Gründungsworkshop diente, wurden am zweiten Tag fallbasiert die Perspektive und Rolle der Mentoren als Begleiter von gruppenspezifischen Prozessen thematisiert und trainiert. Eine mögliche Agenda für die Mentorenschulung befindet sich im Anhang.

3.2. Evaluation und Empfehlungen für die Weiterentwicklung

Jedes Land hat das Mentorenprofil neu an die Bedürfnisse und länderspezifischen Gegebenheiten angepasst, um das Mentorenkonzept umsetzen zu können und gezielt Mentoren anzusprechen. Anders als in Deutschland sind die potenziellen Mentoren nicht immer Wirtschaftssenioren, die bereits über Beratungserfahrungen verfügen. Dies hängt nicht zuletzt auch damit zusammen, dass insbesondere in den osteuropäischen Ländern, aufgrund der wirtschaftspolitischen Entwicklung in der Vergangenheit, die Zahl der Wirtschaftssenioren im Vergleich zu den westlichen Ländern geringer ist. Gemeinsam ist den Mentoren der Wunsch, die eigenen Berufserfahrungen an die Jugend weiterzugeben und die Jugendlichen bei der Ausgestaltung von neuen Ideen zu begleiten.

Zur Unterstützung potenzieller Mentoren kann künftig das Selbstlernmodul „Projektmanagement“ den im Projekt vorgestellten und teilweise getesteten Trainingsmaßnahmen vorgeschaltet werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass eine, mit Blick auf berufliche Erfahrungen heterogene Mentoren-Gruppe mit einem einheitlichen Verständnis in eine Mentorenschulung hineingeht. Darauf aufbauend können in den Trainings Fragestellungen der Teilnehmer vertieft und eingeübt werden.

Es hat sich bewährt, zusätzliche Mentoren als Springer bereitzustellen und einzusetzen (vgl. Länderberichte Bulgarien und Griechenland), um später bei der Umsetzung des Gründerworkshops plötzliche Ausfälle zu kompensieren und damit ein gewisses Maß an Qualität bei der Durchführung des Gründerworkshops zu gewährleisten. Der Gründerworkshop sollte durch einen Moderator mitbegleitet und mit einem Experten-Hearing, einschließlich der Auszeichnung von hervorragenden Ideen, abgeschlossen werden.

3.3. Handlungsanweisung und Aufgabenheft für Jugendliche

In der Vorbereitungsphase für die Durchführung der Gründerworkshops in den EU-Partnerländern wurde ein Aufgabenheft konzipiert und in die Sprachen der Projektländer übersetzt. Das Aufgabenheft umfasst dabei insgesamt acht Aufgaben und Informationen, die zur Erarbeitung von sieben Elementen eines Business-Plans (Geschäftsidee, Markt/Wettbewerb, Marketing, Produktion/Beschaffung, Management/Rechtsform, Chancen/Risiken, Finanzplanung) und letztlich der Präsentation des Planes dienen. Das Aufgabenheft unterstützte die Mentoren bei der strukturierten Vermittlung der Themen und Arbeitsaufgaben an die Teilnehmer der „Gründerworkshops“. Es leitete die Schülerinnen und Schüler, die Studierenden und die jungen Arbeitssuchenden an, anhand von Leitfragen an ihrer Geschäftsidee und dem jeweiligen Baustein des Business Plans zu arbeiten.

Aus den Erfahrungen der Mentoren und Teilnehmer der „Gründerworkshops“ wurden Verbesserungsempfehlungen herausgefiltert und in die Weiterentwicklung des Aufgabenheftes eingearbeitet, so dass dieses nun in verbesserter Form künftigen Anwendern zur Verfügung steht. Es hat sich bewährt, das Aufgabenheft den Teilnehmenden einige Zeit vor der Veranstaltung zur Verfügung zu stellen, damit sich diese mit den Inhalten vertraut machen können.

4. Länderspezifische Implementierung des Konzepts des „Gründerworkshops“

Nachstehend werden länderspezifisch die Vorbereitungsphase (Ansprache, Akquise, organisatorische Vorbereitung), die Durchführung und Nachbereitung der Multiplikatorenveranstaltungen zur Vorstellung des Konzeptes „Mentorenschulung“ sowie die Vorbereitung des Gründerworkshops beschrieben. Dabei wird auch auf die Anpassungen eingegangen, die im Vorfeld vorgenommen wurden. Es werden erste Überlegungen für die nachhaltige Verankerung der Konzepte angestellt.

4.1. Good Practice in Bulgarien

VORBEREITUNG, DURCHFÜHRUNG, NACHBEREITUNG „MENTORENSCHULUNG“

Bulgarien war das erste Land, in dem das „Schulungskonzept für Mentoren“ vor potenziellen Multiplikatoren vorgestellt wurde. An der Multiplikatorenveranstaltung zur Vorstellung und Testung des Konzepts der Mentorenschulung haben insgesamt 12 Mentoren und 4 Organisatoren (Vertreter der Schulen und Jugendorganisationen) teilgenommen. Die Mentoren waren ehemalige Führungskräfte, Lehrer, Dozenten oder Vertreter von Karrierezentren, und alle verfügten über Berufserfahrung in der Wirtschaft. Bei der Auswahl der Teilnehmer für die Veranstaltung wurden zwei Ziele verfolgt: zum einen die Erfüllung der Projektanforderungen und zum anderen das Finden von Teilnehmer aus dem realen Geschäftsleben, Vertretern der Pilotschulen, der TU Gabrovo und Institutionen, die das Projekt nach dessen Abschluss implementieren werden. Eine sorgfältige Auswahl der Mentoren war besonders wichtig, damit das in Bulgarien nicht selten negativgeprägtes Bild des Geschäftsmannes nicht an die Teilnehmer weitergegeben wird. Die Hauptelemente der Veranstaltung am ersten Tag wurden dem Geschäftsplan gewidmet. Frau Ursula Gieseler erläuterte aus Sicht des Praktikers den potenziellen Mentoren alle Kapitel des Geschäftsplans ausführlich. Dabei ist zu erwähnen, dass die Teilnehmer aufgrund der langjährigen Berufserfahrungen keine Schwierigkeiten hatten, dem Vortrag zu folgen. Am zweiten Tag wurden im Rahmen eines interaktiven Workshops alle Methoden und Techniken für die Arbeit mit den Jugendlichen besprochen. Auch hier gab es dank der vorhandenen beruflichen Erfahrungen als Führungskräfte fundiertes Vorwissen über den Umgang mit TN in Arbeitsteams. Es ist zu betonen, dass alle Teilnehmer besonders aktiv waren und viele Ideen, Vorschläge und Fragen hinsichtlich der Umsetzung des Gründerworkshops mit Jugendlichen in Bulgarien hatten. Alle Beteiligten haben sich für das fünftägige Konzept bei der Umsetzung des Gründerworkshops entschieden. Dazu wurden einige Punkte hinsichtlich der Organisation und der Methodik der Durchführung diskutiert und daraus Weiterentwicklungspotenziale herausgearbeitet.

Hinsichtlich der Vorbereitung wurde festgehalten, dass das Projekt Anfang des Schuljahres den Schülern bzw. Studenten vorgestellt wird, um deren Interesse zu wecken. Außerdem wurde eine Mailing-Gruppe zur Vorbereitung des Workshops erstellt. Einen Monat vor der Durchführung sollte ein Arbeitstreffen mit den Vertretern der Schulen, den Mentoren und den Organisatoren stattfinden, um die Organisation und Durchführungsmethoden zu präzisieren. Im Hinblick auf die Zusammensetzung der Gruppen wurde entschieden, dass jede Gruppe aus Vertretern der drei Bildungsinstitutionen bestehen soll. Die Teilnehmer haben sich mit einem Bewerbungsschreiben vorzustellen, indem sie ihre Motivation zur Teilnahme am Gründerworkshop ausdrücken müssen. Außerdem sollten die Verteilung der Schüler und der Mentoren in die jeweiligen Gruppen sowie das Bekanntmachen der Mentoren mit den Teilnehmern im Voraus durchgeführt werden. Die Auswahl der Gruppen wurde durch Lehrer, Mentoren und die IHK Gabrovo vorgenommen. In jeder Gruppe sollten je zwei Mentoren vertreten sein. Die Mentoren sollten entsprechende Eigenschaften aufweisen: Fachwissen/Erfahrungen, mit Jugendlichen arbeiten zu können und theoretische Kenntnisse in der Geschäftsplanung. Die drei Gruppen mit je sechs Schüler sollten an drei unterschiedlichen Geschäftsideen arbeiten. Die Schüler sollten im Voraus eine Geschäftsidee erfinden. Außerdem wurde die passende Form des Geschäftsplans ausgewählt und die Bewertungskriterien sowie die Gewichtung der einzelnen Kriterien festgelegt.

Weiterhin wünschten die Mentoren sich einen Moderationsplan als Gerüst zum Ablauf der fünftägigen Veranstaltung. Auch eine methodisch-didaktische Vorbereitung wurde seitens der Mentoren als notwendig empfunden, damit sie ihr Wissen entsprechend weitergeben und den Workshop interessant gestalten können. In diesem Sinne wurde die Erstellung einzelner Aufgabenhefte für Schüler und Mentoren entschieden. Die Aufgabenhefte sollten an die bulgarischen Gegebenheiten angepasst werden. Zudem sollte der Gründerworkshop abwechslungsreich gestaltet werden, indem ein KMU aus der Branche der jeweiligen Geschäftsidee besucht wird. Darüber hinaus sollten Vertreter verschiedener Kreditanstalten und -institute zur Präsentation der Geschäftspläne eingeladen werden. Schließlich musste eine Teilnahmebescheinigung für die Schüler/Studenten, Mentoren und Multiplikatoren entworfen werden.

VORBEREITUNG DES „GRÜNDERWORKSHOPS“

Zur Vorbereitung des Gründerworkshops gab es ein Treffen im Mai 2016, an dem ein Teil der Mentoren beteiligt war. Grundsätzlich wurden Fragen zum Durchführungsort, Logistik, Moderation, Struktur und Inhalt des Geschäftsplans, zusätzlichen Unterlagen für die Teilnehmer, Hilfsmitteln (Webseiten mit jeweiligen Informationen, Handbücher etc.) und Finanztabellen für den Geschäftsplan und deren Anpassung entsprechend den bulgarischen Gesetzen, die Zusammensetzung der Gruppen sowie die Geschäftsideen besprochen. Außerdem wurden Tätigkeiten, die mit Verwaltungsverfahren verbunden waren, diskutiert. Dazu zählte die Regelung der Abwesenheit der SchülerInnen, Studierenden und Lehrkräfte von den Lehrveranstaltungen sowie alle gesetzlichen Anforderungen mit der Fahrt von Sevlievo nach Gabrovo und zurück.

Der Durchführungszeitraum wurde bereits am Anfang des Kalenderjahres 2016 vereinbart und von den Lehrkräften bestätigt. Da jedoch die Belastung für die Teilnehmenden am Ende des Schuljahres/ während der Prüfungsphase zu groß gewesen wäre, wurde beschlossen, das Programm von fünf auf vier Tage zu reduzieren. Durchführungsort sollten die Räumlichkeiten der IHK Gabrovo sein, da diese über eine ausreichende Anzahl von Räumen verfügt, die für die Gruppenarbeit sehr geeignet sind. Im Hinblick auf die Ausstattung wurde für jede Gruppe ein Laptop zur Verfügung gestellt. Bereits am Anfang des Workshops erwies sich die Langsamkeit der zur Verfügung gestellten Laptops jedoch als Problem und die Teilnehmer wurden gebeten, eigene Laptops mitzubringen. Sonstige Hilfsmittel für die Sitzungen im Plenum wie Beamer, Flipchart etc. wurden zur Verfügung gestellt. Außerdem wurde für jede Gruppe eine Mappe mit Unterlagen (Muster für einen Geschäftsplan mit Hinweise für den Mindestinhalt zu jedem Punkt, Hinweise für die Reihenfolge der Abschnitte im Geschäftsplan, Mustertabellen für den Finanzteil, Muster für Arbeitsvertrag, Auftragsvertrag etc.) zur Verfügung gestellt. Zudem wurden auf den Laptops für jede Gruppe zusätzliche Informationen und nützliche Links hochgeladen. Das Aufgabenheft wurde 20 Tage im Voraus an die Teilnehmer verteilt, damit diese sich über die Hinweise und die Beispiele darin ausführlich informieren konnten. Kaffeepausen sowie das Mittagessen sollten jeden Tag in einer Gaststätte im gleichen Gebäude stattfinden. Die Übernachtung der Teilnehmer aus Sevlievo war im Schülerhotel „Panorama“ des Berufsgymnasiums für Tourismus vorgesehen.

DURCHFÜHRUNG

Der Gründerworkshop in Bulgarien fand vom 15.06. bis zum 18.06.2016 in den Räumlichkeiten der IHK Gabrovo statt. An dem Gründerworkshop nahmen insgesamt 24 Jugendlichen teil, deren unternehmerische Kompetenzen während der Potenzialanalyse ermittelt wurden. Die Jugendlichen kamen von der Technischen Universität Gabrovo, der Berufsschule für Tourismus und Management in Gabrovo und der Technischen Berufsschule Sevlievo (im Fach Elektrotechnik). Pro Gruppe wurden jeweils zwei feste Mentoren eingesetzt, wobei diese aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen nicht immer die Gruppe gleichzeitig betreuen konnten. Weiterhin wurde ein Mentor als Springer vorgesehen. Diese Form der flexiblen

Teilnahme, machte es vielen Mentoren, die zum Großteil noch im Arbeitsleben eingebunden waren, möglich, zum Erfolg dieser Projektmaßnahme beizutragen. Alle beteiligten Mentoren haben an der Multiplikatorenveranstaltung zur Verbreitung des Mentorenkonzepts und des Gründerworkshops teilgenommen und waren mit dem Gesamtkonzept vertraut. Es erfolgte die Zuordnung der Mentoren zu den Arbeitsgruppen. Entscheidend dabei war die Nähe der beruflichen Erfahrungen zu den möglichen Geschäftsideen der Jugendlichen, die im Vorfeld bekannt waren. Dass die Mentoren aus Geschäftsbereichen bzw. Branchen kommen, der die Geschäftsidee der Jugendlichen zugeordnet werden kann, ist als entscheidendes Qualitätsmerkmal der Zusammenarbeit zwischen Mentoren und Mentees anzusehen. Dies bietet den Mentoren die Möglichkeit konkretes inhaltliches Feedback zu geben. Die Mentoren konnten sich gegenseitig unterstützen, da sie eine gute Mischung aus praktischer Erfahrung und theoretischem Wissen mitbrachten. Außerdem fand jeden Morgen ein Treffen zwischen den Mentoren und den Organisatoren statt, bei dem die Mentoren über die Ereignisse des Vortags berichteten und nützliche Hinweise für die weiteren Aktivitäten bekamen. Allgemein unterstützten die Mentoren die Teilnehmer mehr als vorgesehen, was besonders im Finanzteil des Plans spürbar war.

Die Mentoren hielten nur zwei der vier Geschäftsideen aus der Potenzialanalyse für realisierbar. Daher musste eine der anderen beiden Ideen abgeändert und die andere ersetzt werden. Jeden Morgen sowie vor jedem neuen Abschnitt des Geschäftsplans wurden Plenarsitzungen durchgeführt. Dort konnten die Teilnehmer ihre Schwierigkeiten mitteilen und Arbeitsanweisungen erhalten. Nach der Eröffnung des Gründerworkshops von der IHK Gabrovo zogen sich die Arbeitsgruppen und ihre Mentoren ohne Kennenlernphase direkt in die vier Gruppenräume zurück und begannen, entlang des Aufgabenheftes den Geschäftsplan auszuarbeiten. Es wurde davon ausgegangen, dass die Jugendlichen sich bereits kennen, da sie in derselben Gruppenkonstellation im Rahmen der Potenzialanalyse zusammengearbeitet hatten. Es wurden keine Arbeitsregeln vereinbart. Auch die gegenseitigen Erwartungen und Wünsche wurden nicht ermittelt. Dieser „kalte Start“ hatte zur Folge, dass eine der Arbeitsgruppen Schwierigkeiten hatte, sich zu Beginn der Arbeit als Team zu verstehen. Zwei der vier Arbeitsgruppen arbeiteten von Beginn an als gut organisiertes Team. In einer der Gruppen ergriffen die Studenten die Initiative, was dazu führte, dass die Schülerinnen in eine passive Rolle gedrängt wurden und sich wünschten, mehr an dem Arbeitsprozess teilnehmen zu können. Daran wurde deutlich, wie wichtig es ist, dass die Mentoren auch die Team Building-Prozesse innerhalb der Gruppe im Blick haben und diese effektiv unterstützen. Insgesamt wurde der komplette Workshop von den Organisatoren beobachtet und methodisch unterstützt.

Der vierte Tag war für die Präsentation der Geschäftsideen in Form eines Wettbewerbs vorgesehen. Die Jugendlichen mussten jeweils eine Präsentation anfertigen und ihren vollständigen Geschäftsplan in elektronischer Form der Jury vorlegen. Jede Arbeitsgruppe hatte 15 Minuten Zeit, die Geschäftsidee vor der Jury, die aus allen Mentoren bestand, vorzustellen. Danach erfolgten die Bewertung der Geschäftsideen nach ausgewählten Kriterien und ein Feedback. Gewonnen hat die Arbeitsgruppe mit der Geschäftsidee „Nagellack Studio mit einem 3D-Drucker“, da ihr Geschäftsplan am besten ausgearbeitet wurde. Zusätzlich wurden zwei Jugendlichen für ihr außerordentliches Engagement, ihre Mitarbeit und Kreativität ausgezeichnet. Auch die Jugendlichen haben die Möglichkeit bekommen, die vorgestellten Geschäftsideen zu bewerten. Sie wurden aufgefordert zu überlegen, in welche Idee sie mit wie viel Geld investieren würden. Anders als die Jury, haben sich die Jugendlichen für die Geschäftsidee „Bar-Cafe“ entschieden.

Insgesamt wurden die Präsentationen als sehr gelungen bewertet, die Präsentationsfähigkeiten der Teilnehmer sollten jedoch geschult werden. Auch die Jugendlichen bekamen die Möglichkeit, die vorgestellten Geschäftsideen zu bewerten. Sie wurden aufgefordert, zu überlegen, in welche Idee sie mit welchem Betrag investieren würden. Die Gewinner erhielten einen kleinen Preis von der IHK Gabrovo und für alle Teilnehmer wurden Zertifikate ausgestellt. Nach dem Abschluss des Workshops wurde ein

Schlussstreifen der Mentoren durchgeführt, wo die Durchführungsweise, die Ergebnisse und Verbesserungsempfehlungen besprochen wurden.

FOLLOW-UP

Die Durchführung des Gründerworkshops wurde sowohl von den Jugendlichen als auch von den Mentoren als sehr intensiv und erfahrungsreich eingeschätzt. Die Aspekte Organisation und Logistik wurden vorwiegend mit guten Noten bewertet. Die zu geringe Anzahl an Laptops erwies sich als hinderlich. In Bezug auf den Inhalt der Workshops waren die Jugendlichen besonders zufrieden mit der Unterstützung ihrer Mentoren. Schwierigkeiten ergaben sich aus der Reduzierung des Workshops von fünf auf vier Tage, wodurch die Bearbeitungszeiten der einzelnen Aufgaben als zu kurz empfunden wurden. Weiterhin wurden 87% der Teilnehmer ermutigt, eine eigene Geschäftsidee zu entwickeln. Laut den Evaluationsergebnissen wurden die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt und sie konnten ihr Wissen und ihre Kompetenzen ausbauen. Ein weiterer wesentlicher Punkt der Weiterentwicklung des Konzepts des Deutschen Gründerpreis für Schüler betrifft die Interpretation der Wahrnehmung der Aufgaben der Mentoren als Dienstleistung. Zur Messung der Qualität von Dienstleistungen gibt es verschiedene Verfahren. Im Rahmen des Projekts Enterprise+ wurde auf eines dieser Verfahren Bezug genommen. Auf dieser Basis konnten die Teilnehmer die Arbeit der Mentoren einschätzen und eine entsprechende Rückmeldung geben, die Ausgangspunkt für weitere qualitätsverbessernde Maßnahmen sein kann. Im Folgenden wird beispielhaft auf die Ergebnisse der entsprechenden Befragungen aus Bulgarien und später auch auf die Ergebnisse der Befragungen aus Litauen eingegangen.

Ausgangspunkt zur Erfassung der Qualität der Dienstleistung der Mentoren war demzufolge ein entsprechender Fragebogen. Die Ergebnisse aus Bulgarien (siehe Abbildung 6) zeigen, dass die Teilnehmer allgemein sehr zufrieden mit den gewünschten Verhaltensweisen der Mentoren waren.

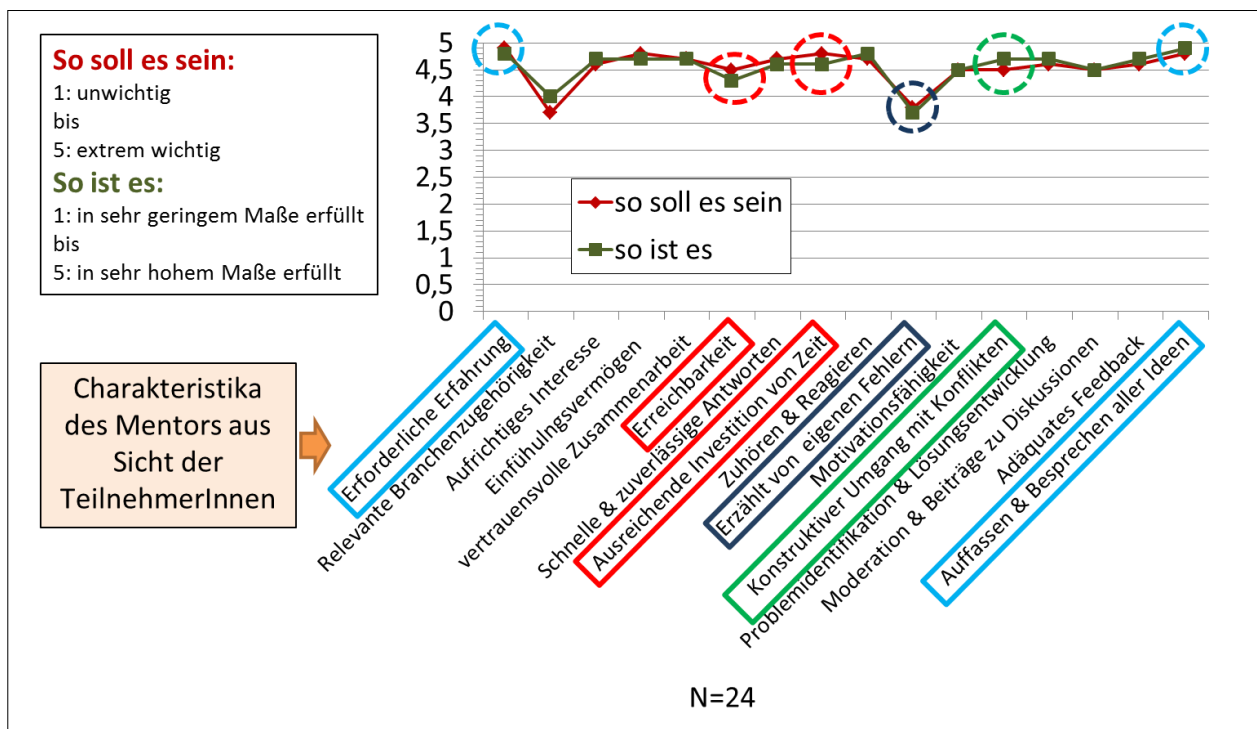


Abbildung 6: Evaluationsergebnisse zur Dienstleistungsqualität der Arbeit der Mentoren in Bulgarien

Die am wichtigsten empfundenen und am besten umgesetzten Aspekte des Gründerworkshops waren demnach die erforderlichen Erfahrungen des Mentors und das Auffassen und Besprechen der Ideen aller Teammitglieder. Gut umgesetzt, aber weniger wichtig war der konstruktive Umgang mit Konflikten. Entwicklungspotenzial wurde bei der Erreichbarkeit und der ausreichenden Investition von Zeit durch den Mentor gesehen. Als minimal weniger wichtig und im gleichen Maße minimal weniger gut umgesetzt wurde das Erzählen von eigenen Fehlern betrachtet.

Auch die Mentoren haben den Gründerworkshop hoch bewertet und sind bereit, in der Zukunft die Jugendlichen zu begleiten. Dies war das Ergebnis einer Befragung mit Hilfe eines halbstandardisierten Fragebogens. Die Ausweitung des Workshops auf fünf Tage und die Einbindung des Besuchs eines Unternehmens wurden darüber hinaus als wünschenswert angesehen. Die Mentoren waren voll zufrieden mit der Vorbereitung der deutschen Partner. Es wurde jedoch der Wunsch nach Beispielen und methodischen Hinweisen für die Teamarbeit geäußert, da dies ein Schwachpunkt des bulgarischen Bildungssystems ist. Das Aufgabenheft wurde von den Mentoren als gut konzipiert erachtet. Die methodischen und didaktischen Elemente wurden von den Mentoren, die diese genutzt haben, als außerordentlich hilfreich bewertet. Obwohl die gesetzlichen Grundlagen Bulgariens den Teilnehmern zur Verfügung gestellt wurden, waren die Teilnehmer im Hinblick auf deren Anwendung auf die Hilfe der Mentoren angewiesen. Weiterhin bewerteten die Mentoren ihren Nutzen aus dem Projekt als hoch, da sie von den jungen Leuten ebenfalls lernen konnten. Als Stärken des Gesamtkonzepts sahen die Mentoren die reale und praktische Orientierung, die Entwicklung von Ideen bis zu deren Verwirklichung sowie die Chance für die Jugendlichen, ihre eigenen Stärken zu erkennen.

Weiterhin teilten die teilnehmenden Schulen mit, dass sie überlegen, die Durchführung des Gründerworkshops als Projektwoche zu planen und damit ins Schulprogramm zu integrieren. Auch die technische Universität in Gabrovo zieht in Erwägung, dieses Konzept für den Fachbereich „Wirtschaftswissenschaft“ als Bestandteil der praktischen Übungen anzubieten. Ebenso wird die Jugendorganisation IMKA in Gabrovo das Konzept in Form von Summerschools zu „Jungen Unternehmern“ aufgreifen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die Zusammensetzung der Arbeitsgruppen durch Schüler unterschiedlicher Fachrichtungen und Studierender bewährt hat. Sie konnten voneinander lernen und sich in ihren Kompetenzen und ihrem Wissen ergänzen. So hatten die Studierenden mehr Erfahrungen im Teil Finanzen, während die Schüler aus der technischen Schule für die Erstellung der Präsentation und die technischen Effekte zuständig waren. Die Schüler aus dem Tourismuseumnasium konnten sich stark u.a. mit ihrem Wissen zum Thema Marketing einbringen. Die fehlenden beruflichen Erfahrungen konnten durch die Mentoren ausgeglichen werden.

Im Zusammenhang mit der Phase der Ideenfindung, wurde deutlich, dass es bei einem fünftägigen Gründerworkshop sinnvoll ist, die Businessidee schon im Vorfeld von den Jugendlichen festsetzen zu lassen. Schwierigkeiten bereitete auch die Erarbeitung des Finanzierungsplans. Hierzu fehlte im Besonderen bei den Schülern der technischen Schule das notwendige Wissen. Um den Einstieg in das Thema zu erleichtern, wurde von Frau Gieseler eine kurze Einführung aus der Perspektive in Deutschland zu dem Thema gegeben. An dieser Stelle zeichneten sich deutlich die unterschiedlichen kulturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen ab. Dies führte kurzfristig zur Verwirrung unter den Jugendlichen. Beschlossen wurde, dass zwei der Mentorinnen, die über exzellente berufliche Erfahrungen in diesem Bereich verfügten, rotierend alle Arbeitsgruppen mit ihrem Fachwissen unterstützen sollen. Auf diese Weise konnten alle Gruppen ihre Finanzpläne erarbeiten. Auch hier gab es jedoch bedeutende Unterschiede in der Ausführlichkeit und Qualität.

4.2. Good Practice in Griechenland

VORBEREITUNGSPHASE: ANSPRACHE, AKQUISE, ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG

Unmittelbar nach dem Projekt-Kick-Off in Bochum am 20. und 21. November 2014 wurden die ersten Maßnahmen getroffen worden, die notwendig waren, um das Projekt Enterprise+ zu kommunizieren. Eine Fülle von Informationsmaterialien wurde erstellt, die der Vermarktung des Projekts in Griechenland und der Akquise potentiell Interessierter sowie der aktiven direkten Kommunikation mit für die Implementierung des Projekts notwendigen Multiplikatoren dienen sollten. Parallel wurde die Erstellung einer landesspezifischen (griechischsprachigen) Projekt-Website in Angriff genommen, die bereits nach der Multiplikatorenschulung der Projektpartner in Essen (16. - 20. Februar 2015) und im Hinblick auf den Informationsworkshop vom 6. bis 7. Mai 2015 fertiggestellt worden war. Die Website wurde am 23. März 2015 veröffentlicht (vgl. <http://enterpriseplus.eniochos.com>).

Im Rahmen des Informationsworkshops wurden die Termine für die Multiplikatorenveranstaltung zur Verbreitung des Schulungskonzepts für Mentoren verabschiedet. Die Teilnehmer wurden gefragt, welche Rolle – Talent Scout oder Mentor – für sie in Frage käme. Die positiven Rückmeldungen hierzu ermöglichten eine schnelle Rekrutierung der Schulungsteilnehmer. In der Zeit zwischen dem Informationsworkshop und den Schulungsterminen wurden die relevanten Schulungsmaterialien vorbereitet. Die Termine wurden auf der Website des griechischen Partners in griechischer Sprache bekannt gegeben. Die angemeldeten Personen erhielten terminnah auch eine Erinnerungsemail/Einladung.

Die Multiplikatorenveranstaltung für Mentoren fand am 9. und 10. September 2015 im Anschluss an die Talent-Scout-Schulung, die vom 7. bis 8. September 2015 veranstaltet worden war, statt. Das große Interesse an dem Projekt wurde durch die Teilnehmerzahl bestätigt. Fast alle zu dem Informationsworkshop angemeldeten Personen haben auch an der Multiplikatorenveranstaltung teilgenommen. Sie wurde von Mitarbeitern des IAW (und AHJ) durchgeführt (H.-D. Hiedels / M. Kröll / M. Theodossiou). Sie war als interaktiver Workshop gestaltet, in dem das Mentoring-Konzept, die Rollen und Aufgaben eines Mentors sowie das Projekt- und Team-Management aus der Perspektive des Mentors präsentiert wurden. Die Teilnehmer wurden hierbei aktiv mit einbezogen und erwarben dadurch ein tieferes Verständnis des Konzeptes und seiner Umsetzungsintention.

Darüber hinaus wurden die Optionen für die zeitliche Gestaltung des Gründerworkshops besprochen. Die Teilnehmer waren sich einig, dass ein einwöchiger Workshop einen zu knappen Zeitraum darstellt, um – neben terminlichen Einschränkungen – alle Aspekte des Mentoring entfalten zu können. Das 1-Woche-Konzept schien außerdem eher als „Beratung“ geeignet zu sein. Es wurde beschlossen, ein 30-Tage-Konzept zu realisieren, das auch pädagogische und didaktische Aspekte abdeckt, sodass beide Projektmethodologien – Potenzialanalyse und Mentoring – konzeptionell einheitlich ineinandergreifen. Als Basis sollte der Ansatz der AHJ-NRW e.V. dienen, der darüber hinaus mit Elementen des Deutschen Gründerpreises für Schüler ergänzt wurde.

Bereits nach dem Abschluss der Mentoren-Schulung haben sich der griechische Projektpartner und das IAW über das 30-Tage-Mentoring-Konzept für Griechenland beraten. In der Folge schlug H.-D. Hiedels (er war im Rahmen des Projekts als Wirtschaftssenior tätig und Mitglied des Projektsteuerungsteams) in Abstimmung mit Herrn M. Kröll ein Konzept vor, das mit wenigen Ergänzungen und inhaltlichen Modifikationen vom Projektpartner fertiggestellt wurde. Folgende Abbildung 7 stellt den zeitlichen und inhaltlichen Rahmen der Konzeption dar.

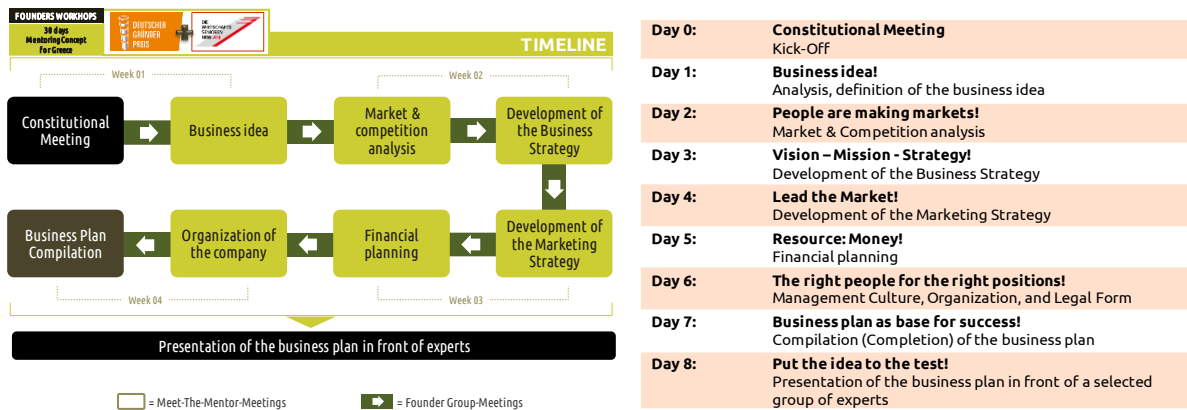


Abbildung 7: Gründerworkshop | Zeitstrahl & Arbeitsaufgaben des 30-Tage-Mentoring-Konzeptes

Das 30-Tage-Mentoring-Konzept wurde als *Quick Guide* in Form einer PowerPoint-Präsentation als Hilfestellung und Arbeitsmittel für die Mentoren erstellt, in dem alle Aspekte für die Erstellung eines umfassenden Business Plans sowie eines effektiven Gründerworkshop-Plans thematisiert wurden. Wissenschaftlich abgerundet wurde der Mentoren-Quick Guide vom Research Paper "Enterprise+: Concept of the student enterprises – Approaches for quality improvement" des Projektleiters Dr. Martin Kröll¹, in dem ein theoretischer Rahmen über die Zweckmäßigkeit der Gründerworkshops von durch Mentoren unterstützten Jugendlichen aufgezeigt wird (siehe Anhang).

Alle Arbeitsmaterialien wurden optisch gemäß der Projekt-Corporate-Identity gänzlich überarbeitet, sodass sie sich als nun als einheitlicher, in sich kohärenter Korpus darstellten. Hinzu zählen neben dem o.g. Quick Guide ein Aufgabenheft für Mentoren und Jugendliche, das mit wenigen Änderungen und Zusätzen inhaltlich der Originalversion entsprach, welches sowohl als Schulungsmaterial für die Mentoren als auch Orientierungshilfe für Mentoren und Schüler während der Gründerworkshops diente. Schließlich wurden auch die PowerPoint-Folien des Konzeptes für die Mentorenschulung als zusätzliche Guidelines verwendet. Die Teilnehmergruppen erhielten überdies ein vorgefertigtes Business-Plan-Template, welches sie zur Erstellung ihres eigenen Gründungsprojekts nutzen konnten. Ebenso gab es ein Template für die Finanzplanung, das mit nur geringfügigen Abweichungen der Originalversion von AHJ entsprach. Auch für die Präsentation des Business Plans wurde den Jugendlichen-Teams ein Template bereitgestellt.

LÄNDERSPEZIFISCHE BESONDERHEITEN

Bei der Vorbereitung des Gründerworkshops äußerten sich einige länderspezifische Besonderheiten darin, dass in Deutschland übliche Methoden nicht bekannt waren. Diese Schulungen boten daher über die Vermittlung der einschlägigen Schulungsinhalte hinaus den Teilnehmern zusätzliche Einblicke in verschiedene praxisnahe Methoden, wie z.B. die Clustermethode im Hinblick auf die Gründung eines

¹ Kröll, Martin (2016): Enterprise+: Concept of the student enterprises – Approaches for quality improvement. In: Research Paper No. 1 from the project Enterprise+, Bochum.

Unternehmens oder die Erläuterung relevanter Begriffe wie „Big Five“ oder „Elevator Pitch“, die über die Schulungsgrenzen hinweg weitere Kompetenzen vermittelten.

Während der Schulungen wurden in praktischen Übungen nicht nur gezielt das Verständnis für die Schulungsinhalte, sondern auch die Teamfähigkeit trainiert. Damit erfüllte die Schulung neben den festgelegten Projektzielen zusätzlich den Zweck, dem Teamtraining während der Multiplikatorenveranstaltung ein besonderes Augenmerk zu schenken.

Auf der Schulung wurde überdies beschlossen, die Zielgruppe der Schüler um diejenige der Studenten zu erweitern. In diesem Zusammenhang kam auch die Idee auf, das Instrument über die Projektgrenzen hinweg anzuwenden, insbesondere unter den Universitätsangestellten, die das Instrument und seine Methoden in ihren Lehrplan miteinbeziehen würden. Dieser Wunsch ist ein zentrales Element im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie, damit nach Abschluss des Projektes die Wirkung weiter bestehen bleibt.

DURCHFÜHRUNG

Die große Anzahl der am Projekt interessierten und aktiv involvierten Personen stellte sich als eine große Herausforderung für die effektive Planung der unterschiedlichen Projektphasen dar. Die Hauptschwierigkeit bestand in der Koordinierung aller involvierten Parteien (Projektpartner, Studenten, Organisatoren, Talent Scouts und Mentoren) in Bezug auf die zeitliche Terminierung der unterschiedlichen Phasen aufgrund ihrer sehr unterschiedlichen beruflichen Verpflichtungen. Zudem hing von dem Zeitplan auch die Planung der notwendigen infrastrukturellen Ressourcen (besonders die der Räumlichkeiten), die vom Organisator dem Projekt zur Verfügung gestellt werden sollten, ab.

Um dieser Problematik entgegenzuwirken und Planungsunsicherheiten zu minimieren, wurde eigens für die Gründerworkshops ein Projektmanagementmodell aufgestellt, in welchem Phasen, Rollen und Kommunikationsschnittstellen der Beteiligten sowie Outputs definiert wurden (siehe Abb. 8). Das sorgte für Planungstransparenz und Kommunikationseffizienz, welche folglich auch die Kontrolle der Implementierungsschritte erleichterten.

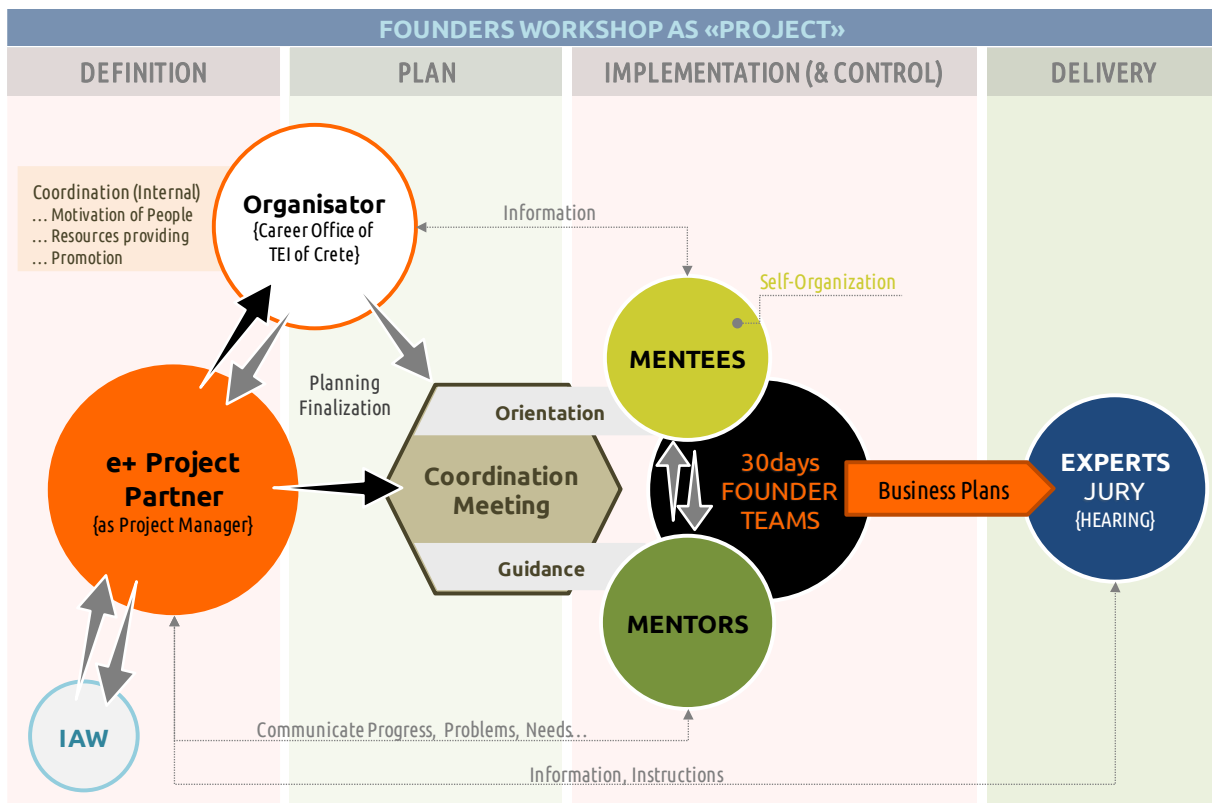


Abbildung 8: Projektmanagementmodell des Gründerworkshops | Rollen, Phasen, Interaktionen

Die interne Koordination während des Gründerworkshops war folgendermaßen geregelt: Die Enterprise+ Projektpartner traten als Projektmanager auf, das Karrierebüro der TEI (Technological Educational Institute of Crete) nahm die Rolle des Organisators ein und das IAW (Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum) beteiligte sich als Initiator. Gemeinsam übernahmen diese drei Parteien die Motivation der Teilnehmer sowie die Bereitstellung von Ressourcen und unterstützten sich gegenseitig. Die Gründerteams bestanden aus den Mentoren, die in Verbindung mit den Enterprise+ Projektpartnern standen und den Mentees, welche Informationen über das Karriere-Büro des TEI of Crete erhielten und sich selbst organisierten. Schließlich gab es die Experten-Jury, welche ihre Informationen und Instruktionen vom Enterprise+ Projektpartner erhielt.

An diesem Punkt soll auch die besondere Rolle der Leiterin des Karrierebüros des TEI of Crete, Frau Marianna Alogdianaki, für die erfolgreiche Planung und Durchführung der Gründerworkshops (wie auch der Potenzialanalyse) hervorgehoben werden. Das Karrierebüro stand den Projektpartnern stets zur Seite und sorgte für die Bereitstellung von Räumlichkeiten auf dem Campus des TEI of Crete. Darüber hinaus motivierte und mobilisierte das Karrierebüro des TEI of Crete Lehrkräfte und Studenten für eine aktive Unterstützung des Projektvorhabens.

Die terminliche Planung der Gründerworkshops wurde bereits am Schlußtag der Potentialanalyse mit den daran teilnehmenden Studenten besprochen. Die Intention der Projektpartner war, dass dieselben Studenten auch am Gründerworkshop teilnehmen, so dass sie nach der Analyse ihrer unternehmerischen Talente die Möglichkeit bekommen, diese in der Praxis mit der Unterstützung von erfahrenen Mentoren im Rahmen einer Firmengründung(-Simulation) zu testen und ihre Kompetenzen zu bereichern.

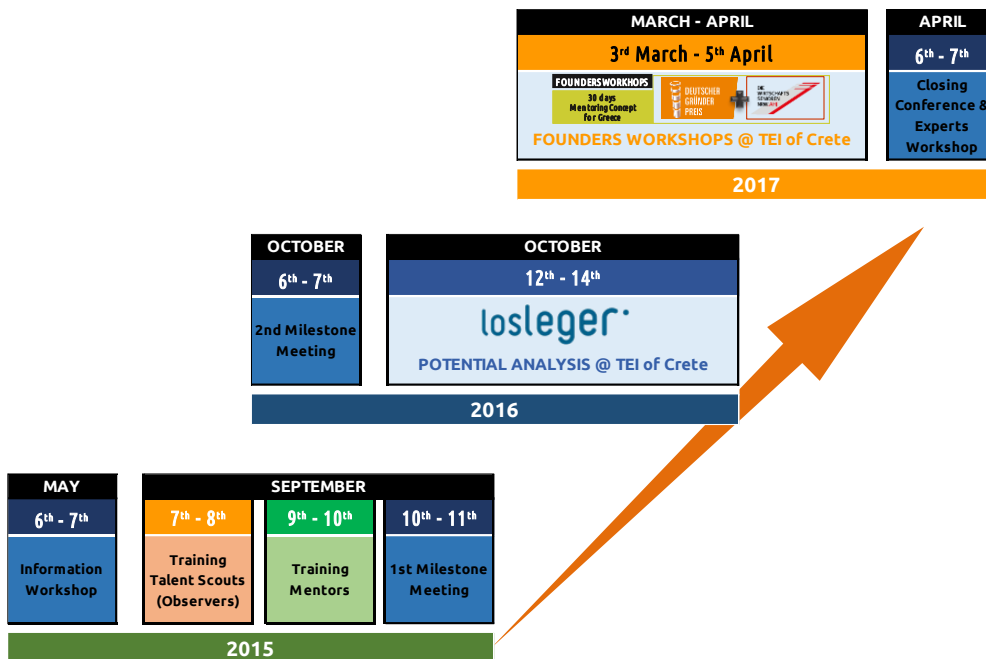


Abbildung 9: Meilensteine der Projektimplementierung in Griechenland

Der Zeitplan für die Durchführung des Gründerworkshops wurde terminlich nah zum fest geplanten Expertenworkshop-Termin fixiert (siehe Abb. 9). Der Gründerworkshop fand vom 3. März bis 5. April 2017 auf Kreta statt. Einerseits bot sich der ausgesuchte Zeitraum besonders gut in Bezug auf die Semesterplanung der Studenten an. Andererseits sollte der Abschluss der Workshops unmittelbar vor den Expertenworkshop fallen, sodass die teilnehmenden Studenten als zusätzliche Motivation die Möglichkeit hatten, ihre Business Pläne einem breiten Publikum zu präsentieren. Auf diese Weise erhielten die Teilnehmer des Expertenworkshops einen direkten Einblick in die Umsetzung des methodologischen Instrumentariums des Enterprise+ Projekts sowie einen direkten Diskussionsinput. Die Terminzusammenlegung der Präsentation der Businesspläne der Studententeams mit dem Expertenworkshop minimierte zudem den Koordinationsaufwand. Darüber hinaus verlieh die Organisation des dreitägigen Events dem offiziellen Abschluss der Projektimplementierung in Griechenland einen feierlichen Charakter von hoher kommunikativer Wirkung für die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse.

Die abschließenden Vorbereitungen zur Durchführung der Gründerworkshops begannen Anfang Februar 2017. Neben organisationalen Absprachen mit dem Karrierebüro des TEI of Crete wurden auf deren Anfrage hin einige Besprechungstermine mit Lehrkräften (Professoren) der Bildungseinrichtung wahrgenommen. Diese hatten zum Ziel, entsprechende Informationen zur inhaltlichen Gestaltung sowie zum erwarteten Nutzen für die teilnehmenden Studenten zu erteilen sowie die Art der Unterstützung wie auch den Grad der Einwirkung des TEI of Crete zu klären, sodass die – nach der zuvor erfolgreich abgeschlossenen Projektphase der Potenzialanalyse – erneute einrichtungsinterne Unterstützung zugesichert werden konnte.

Daraufhin wurden die Studenten, die an der Potenzialanalyse teilgenommenen hatten, per E-Mail angeschrieben mit der Bitte, sich mittels eines zu diesem Zweck erstellten Formulars als Gründergruppe oder als Person für die Gründerworkshops anzumelden. Dabei sollten sie 1-3 Gründungsideen angeben. Um die erwünschte Teilnehmerzahl von 18 Personen zu erreichen, wurde die E-Mail auch an interessierte Studenten weitergeleitet, die an der Potenzialanalyse nicht teilgenommen hatten. Alle Empfänger wurden explizit darauf hingewiesen, dass sie weitere Kommilitonen einladen könnten. Parallel wurde die Teilnahmezusage der trainierten Mentoren eingeholt.

Insgesamt haben vier Organisationen (TEI of Crete, d.h. FH-Kreta, Universität von Kreta, die Arbeitsagentur OAED sowie die Industrie und Handelskammer von Heraklion EBEH) ernsthaftes Interesse bekundet, was in folgendem Teilnahmeergebnis mündete: 26 Personen haben an den entsprechenden Aktivitäten teilgenommen. Für die Rolle als Talentscouts bzw. Mentoren interessierten sich jeweils zwölf Personen. Manche Interessenten waren sogar bereit, sich für beide Rollen ausbilden zu lassen.

Die Vorbereitungen mündeten in einem Koordinationstreffen aller angemeldeten Personen in den Räumlichkeiten des TEI of Crete am 3. März 2017. Das Treffen diente als Kick-Off-Veranstaltung des Gründerworkshops, in dem die Durchführungsmodalitäten abschließend geklärt werden sollten. Es war in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil war eine gemeinsame Sitzung von Mentoren und angemeldeten Studenten. Hier wurde die Zusammensetzung der Gründerteams präzisiert, indem Gruppen durch einzelne Personen ergänzt und einzelne Personen in Gruppen zusammengefasst wurden. Es konnten drei Gründerteams gebildet werden. Die anwesenden Mentoren wurden dann in Absprache mit den gebildeten Studentengruppen einem Gründerteam zugeordnet. Die restlichen anwesenden Mentoren übernahmen die Rolle von „Ersatzmentoren“. Nachdem die Teams feststanden, wurden die anstehenden Aufgaben und die für die Teams relevanten Arbeitsmaterialien kurz skizziert. Des Weiteren wurden die „Regeln“ für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Mentoren wie auch die Kommunikationswege präsentiert. Dem zweiten Teil des Koordinationstreffens wohnten nur die Mentoren bei. Die für sie relevanten Arbeitsmaterialien wurden präsentiert. Besonders aber wurde das Zeit- und Konfliktmanagement vordergründig als Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Einhaltung der Gesamtplanung mit dem bezweckten Output diskutiert.

Um die effektive Einhaltung der Implementierungsplanung im Sinne des oben genannten Projektmanagement-Modells zu erreichen, wurden die Arbeitsmaterialien ausschließlich in digitaler Form in einem einheitlichen Arbeitsmodell für alle Gründerteams und aktiven Mentoren aufbereitet und bereitgestellt. Unter Mitberücksichtigung der dem Projekt zu Verfügung stehenden Ressourcen wurde die kostenfreie Möglichkeit des Cloud-Dienstleisters „Dropbox“ als gemeinsame Arbeitsplattform und digitale Ablage von Informations- und Arbeitsmaterialien sowie des generierten Outputs festgelegt.

Das Arbeitsmodell sah zwei Ebenen vor: eine Management-Ebene und eine operationale Ebene. Die Management-Ebene sollte der effektiven Unterstützung der Mentoren seitens der Projektpartner und der gegenseitigen Kommunikation dienen, indem die für die Aufgabenbewältigung relevante, aktuellste Information ohne die Gefahr von Redundanzen auffindbar und abrufbar war. Die operationale Ebene war für die eigentliche Arbeit der Gründerteams und den internen Informationsaustausch der jeweiligen Gruppen vorgesehen.

Entsprechend wurden die Arbeitsmaterialien in der „Dropbox“ in unterschiedlichen Arbeitsverzeichnissen organisiert. Ein Verzeichnis fungierte als „Mentorenkoffer“, der alle für das Mentoring relevanten Arbeitsmaterialien umfasste. Für dieses Verzeichnis wurde der Zugriff nur für die aktiven Mentoren freigegeben. Für die Gründerteams wurde jeweils ein Arbeitsverzeichnis erstellt, in dem alle relevanten Arbeitsmaterialien und -vorlagen zur Ausarbeitung und Präsentation der jeweiligen Geschäftspläne zur Verfügung gestellt wurden. Jede Gruppe und ihr/e Mentor/en hatten ausschließlichen Zugriff auf das eigene Verzeichnis.

Die Projektpartner und der vom IAW vorgesehene Mitarbeiter (H.-D. Hiedels / M. Kröll) hatten Zugriff auf alle Verzeichnisse. Diese Arbeitsorganisation erwies sich als sehr effektiv und effizient, da die Projektpartner die Möglichkeit eines Fortschritt-Controllings der Durchführung in Echtzeit hatten. Jede Veränderung in den zu erstellenden Outputs war automatisch ersichtlich. Eventuellen Abweichungen vom Realisierungsplan der

einzelnen Module konnte entsprechend entgegengewirkt werden. Außerdem sorgte diese Vorgehensweise für eine transparente und lückenlose Dokumentierung der Umsetzung des Gründerworkshops.

Zu den Teilnehmern gehörten jugendliche Studenten im Alter von 16 bis 25 Jahren der Studiengänge Business Administration, Tourismus und Bewirtschaftungsmanagement, Accounting und Finanzmanagement sowie Software Ingenieurwesen. Insgesamt nahmen 15 Mentees teil, darunter waren zehn Männer und fünf Frauen. Acht Teilnehmer hatten auch an der Potentialanalyse teilgenommen, die restlichen sieben kamen neu hinzu. Vierzehn Teilnehmer studierten am TEI of Crete, einer war Student der Universität von Kreta. Es wurden insgesamt vierzehn Gründungsideen von den Studenten vorgeschlagen, aus denen drei die Basis für die Erstellung der drei Geschäftspläne bildeten.

Vom Pool der trainierten Mentoren übernahmen sechs die Rolle des aktiven Mentors (Co-Mentors), die restlichen – am Koordinationsmeeting anwesenden Mentoren – fungierten als „Springer“. Die Durchführung beruhte auf dem o.g. für Griechenland entwickelten 30-Tage-Mentoring-Konzept. Die entsprechende Zeitplanung, die befolgt wurde, wird in der nachfolgenden Abbildung 10 dargestellt.

March - April 2017						
Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
27 FEB	28 FEB	1 MAR	2 MAR	3 MAR Coordination Meeting @ TEI of Crete	4 MAR	5 MAR
6 MAR Founders Workshop Constitutional Meeting	7 MAR Founders' Group Working →	8 MAR	9 MAR Meet-The-Mentor Module 01 Businessidea	10 MAR	11 MAR Founders' Group Working →	12 MAR
13 MAR Meet-The-Mentor Module 02 Market & competition analysis	14 MAR Founders' Group Working →	15 MAR	16 MAR Meet-The-Mentor Module 03 Development of the Business Strategy	17 MAR	18 MAR Founders' Group Working →	19 MAR
20 MAR Meet-The-Mentor Module 05 Development of the Marketing Strategy	21 MAR Founders' Group Working →	22 MAR	23 MAR Meet-The-Mentor Module 06 Financial planning	24 MAR	25 MAR Founders' Group Working →	26 MAR
27 MAR Meet-The-Mentor Module 07 Organization of the company	28 MAR Founders' Group Working →	29 MAR	30 MAR Meet-The-Mentor Module 06 Business Plan Compilation	31 MAR	1 APR Founders' Group Working →	2 APR
3 APR Founders' Group Working →	4 APR	5 APR Presentation of the business plan in front of experts	6 APR Experts Workshop Public-Open Day	7 APR Experts internal Day	8 APR	9 APR

Abbildung 10: Gründerworkshop Zeitplanung | 30-Tage-Mentoringkonzept

Der Gründerworkshop begann am 6. März 2017 mit einer Einführungsveranstaltung. An den beiden darauffolgenden Tagen entwickelten die Mentees ihre Geschäftsideen, die sie am 9. März ihren Mentoren bei einem sogenannten „Meet-the-Mentor“-Treffen vorstellten. Im Anschluss beschäftigten sich die Mentees mit der Erstellung einer Markt- und Wettbewerbsanalyse, die sie am 13. März ihren Mentoren präsentierten. Diesem Konzept folgend ereignete sich auch der Rest des Gründerworkshops. In der zweiten Woche arbeiteten die Mentees an der Entwicklung einer Business Strategie. In der dritten Woche folgten die Entwicklung einer Marketingstrategie und die Finanzplanung. Im Laufe der vierten und letzten Woche beschäftigten sich die Mentees mit der Organisation und Managementkultur ihrer Unternehmen und vervollständigten ihre Business-Pläne. Abschließend wurden am 5. April 2017 die von den Studenten entwickelten Business-Pläne und Ideen einer Experten Jury vorgestellt.

EXPERTEN-HEARING

Die Experten-Jury bestand aus einem Banker, dem Chef einer erfolgreichen IT-Firma, dem Forschungs- und Entwicklungsleiter eines Spin-Offs von FORTH (Foundation for Research and Technology), zwei Inhabern eines Branding-Unternehmens und einem Vertreter der Industrie- und Handelskammer. Gemeinsam sollten sie als „Business Angels“ auftreten. Die Experten waren vorab informiert über den Inhalt der Business-Pläne. Den Projektansatz kannten sie jedoch nicht und erfuhren das Wichtigste erst durch eine einleitende Präsentation am Tag der Veranstaltung. Die Vorstellung der Business-Pläne wurde mit je 15 Minuten pro Gruppe veranschlagt. Nach einer Pause, in der sich die „Business Angels“ beraten konnten, bekamen die Jugendlichen ein 15-minütiges Feedback von der Experten-Jury. Dabei sollten die „Business Angels“ pädagogisch-didaktisch vorgehen und nicht etwa als „Investoren Haie“ auftreten. Schließlich hatten auch die Mentoren die Möglichkeit, ihre Meinung abzugeben. Das restliche Publikum konnte ebenso im Nachgang Fragen stellen.

EVALUATION DES GRÜNDERWORKSHOPS

Die Mentoren und Studenten bewerteten den Ansatz als sehr gut. Die Zusammenarbeit zwischen den Mentoren und Mentees funktionierte äußerst gut und vertrauensvoll. 30 Tage wurden von allen Teilnehmern jedoch als recht knapper Zeitraum gesehen, um alle Aspekte des Business-Plans zu bearbeiten. V.a. die Finanzplanung bereitete den Mentees Schwierigkeiten; nur eine der drei Gruppen konnte einen 3-Jahres-Plan aufstellen. Insgesamt fiel die Bearbeitung der Business Pläne etwas „akademisch“ aus. Dies hat mit dem Profil der zur Verfügung stehenden Mentoren zu tun, da nur einer von ihnen Unternehmer war.

Sowohl die Mentees als auch die Mentoren wurden angehalten, die Gründerworkshops mittels Fragebogen zu bewerten. Die Vorlagen wurden vom Projektkoordinator zur Verfügung gestellt.

FOLLOW-UP

Die Webseite <http://www.enterpriseplus.eniochos.com> soll auch nach dem Ende der Projektaktivitäten für etwaige weitere Aktionen zur Verfügung stehen. Außerdem besteht die Idee für ein Netzwerk von Enterprise+ auf Kreta. Die Projektmanager von „Entercrete“ sollen die IHK, STEP-C, TEI of Crete, das Karrierezentrum sowie das regionale Direktorat sein. Zum Netzwerk sollen die regionale Regierung, große Unternehmen, die Medien, Banken, Sponsoren, andere regionale Organisationen und das Mentorennetzwerk gehören. Die Dauer soll drei Jahre mit Implementierungskosten in Höhe von 60.000 Euro betragen. Als Output sollen ein Gründerworkshop, Webseiten-Materialien und qualifizierte Mentees entstehen. Die Nutznießer sollen Studenten von weiterführenden und beruflichen Schulen, Hochschul-Studenten sowie arbeitslose Jugendliche sein. Zielmäßig soll die Unternehmenskultur unter jungen Leuten verbreitet werden. Es soll neue Start-Ups geben sowie Innovation und Kreativität sollen in der Region verbreitet werden. Die Idee ist, dass der Prozess institutionalisiert wird, inklusive der Auszeichnungen.

4.3. Good Practice in Litauen

VORBEREITUNGSPHASE: ANSPRACHE, AKQUISE, ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG

Das Ziel der Multiplikatorenveranstaltung zur Vorstellung und Testung der Mentorenschulung war die Verbreitung des Konzeptes der Schülerunternehmen und des Konzeptes des Mentorenmodells für erfolgreiche Gründungsaktivitäten sowie die Qualifizierung von Mentoren, die die Schüler bei der Durchführung der Schülerunternehmen unterstützen.

Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte gemäß den Projektanforderungen und der Möglichkeit zur Multiplizierung der Methode zwecks Nachhaltigkeit. Es wurden Führungskräfte aus Unternehmen, Lektoren und Coaches mit der praktischen Erfahrung der Geschäftsführung und ökonomischem Wissen als Mentoren für die Begleitung der Schülerunternehmen ausgewählt. Insgesamt sind 13 Personen ausgebildet worden, die sich bereit erklärt haben, unentgeltlich für die Beratung zur Verfügung zu stehen.

Die zweitägige Veranstaltung wurde am 26. und 27.10.2016 in Vilnius durchgeführt unter der Teilnahme von Vertretern des Projektträgers. Das Programm und die zu vermittelnden Inhalte wurden mit dem Projektkoordinator abgestimmt, die notwendigen Materialien für die Präsentationen sowie das Aufgabenheft für die Teilnehmer wurden in die Landessprache übersetzt. Entsprechende Räumlichkeiten in der Hochschule für Sozialwissenschaften mit der erforderlichen EDV-Ausrüstung und Moderationsausrüstung wurden zur Verfügung gestellt. Die gesamte Veranstaltung wurde simultan übersetzt. Während der zweitägigen Präsentationen und Übungen wurden nicht nur die wichtigen Inhalte und das Konzept des Gründerworkshops vermittelt, die Teilnehmer waren zur Gruppenarbeit, zum Austausch und Diskussionen aufgefordert worden.

Nach der Evaluierung der Fragebögen stellte sich heraus, dass die Erfahrung der Referenten, die Struktur und das Programm der Schulungen die meisten Punkte erhielten. Gut wurde auch die Qualität des Informationsmaterials bewertet. Als wünschenswert wurden mehr Informationen zu Verlauf, Vision und Nutzen des Projektes sowie konkrete Schritte, um weitere Aktivitäten zu planen, benannt. Verbessert werden könnte die Veranstaltung selbst durch mehr praktische Aufgaben und mehr Methodik für die Gruppenarbeit.

Die notwendigen Rahmenbedingungen für die Durchführung des Gründerworkshops“ sind in Absprache mit der Projektleitung geschaffen worden. Vom Projektpartner wurden verbindliche Termine mit den involvierten Schulen und Mentoren festgelegt. Der detaillierte Ablauf und das Programm wurden rechtzeitig den Teilnehmern und Mentoren zur Verfügung gestellt. Es wurde beschlossen, Motivationsbriefe von den sich bewerbenden Studenten für die Teilnahme anzufordern, um wirklich motivierte Schüler zu den Gründerworkshops einladen zu können. Außerdem wurden mit den Mentoren noch zusätzliche Arbeitsmethoden für den Umgang mit den Gruppen diskutiert, um kreativer und effizienter vorgehen zu können.

Das Material des Aufgabenheftes erschien dem Projektpartner in Litauen nicht ausreichend. Daher bereiteten die Organisatoren vor Ort zusätzliches Material, bspw. Muster-Arbeitspläne und Tabellen, für die Themen vor und stellten diese den Teilnehmern zur Verfügung. Insbesondere die Unterlagen zum Finanzierungsplan waren an die lokalen Rahmenbedingungen angepasst.

DURCHFÜHRUNG

Der Gründerworkshop wurde in Litauen vom 4. bis 16. Mai 2016 (4., 5., 10., 12., 16.05.2016) in den Räumlichkeiten der Hochschule Vilnius durchgeführt. Zeitlich wurde der Workshop auf fünf Tage binnen zwei Wochen verteilt, wie es während der Schulungen für die Mentoren (am 26. - 27.10.2016) diskutiert und bestätigt wurde. An den Gründerworkshops haben 18 Studenten aus den Bildungsinstitutionen wie Vilnius College, Vilniusser Gediminas Technische Universität, College für Sozialwissenschaften, die auch die Teilnehmer von der Potenzialanalyse losleger waren, teilgenommen. Es hat sich nur ein Schüler aus dem Daukantas Gymnasium angeschlossen. Vorher ist das Gründungsworkshop-Aufgabenheft in die Landessprache (litauisch) übersetzt worden. Fünf Geschäftsleute sind als ausgebildete Mentoren aufgetreten. Alle haben die Schulungen für die Mentoren absolviert. Frau Ursula Gieseler aus der Organisation „Alt hilft Jung“ hat in den ersten zwei Tagen mitgewirkt und ihr wertvolles Wissen mit den

Studenten und Mentoren geteilt. Drei Multiplikatoren aus einer Partnerorganisation haben an den Gründerworkshops teilgenommen, um das Wissen über das Konzept zu erhalten. Bei einigen Themen wurden die Studenten von den Multiplikatoren beraten. Es wurden den Anforderungen entsprechend passende Räumlichkeiten (drei separate Räume für drei Gruppen, einer davon größer, jeweils ein Laptop und eine Stellwand pro Raum) sowie die nötigen Materialien für die Gruppenarbeit, Präsentationen, Auswertungsbögen und ein Moderator zur Verfügung gestellt. Diese Rolle hat eine Mitarbeiterin der Organisatoren übernommen. Das Programm wurde rechtzeitig an Mentoren und Schüler verschickt. Die Mentoren haben bestimmte Betreuungszeitfenster übernommen. Die Projektleitung vor Ort von der Außenhandelskammer in Vilnius hatte vor, ein Vorabtreffen mit allen Mentoren zu veranstalten, welches jedoch zeitlich schwierig umzusetzen war. Daher wurden individuelle Treffen und Telefonate durchgeführt, bei denen alle wichtigen Bausteine erläutert und noch einmal die Rolle und Aufgaben eines Mentors besprochen wurden.

Am ersten Tag wurden die Teilnehmer nach der Begrüßung in das Thema eingeführt. Die meisten kannten sich bereits von der Durchführung der Potenzialanalyse. Die Regeln wurden vereinbart und die Teilnehmer wurden in drei Gruppen aufgeteilt. Eine Gruppe wurde die ganze Zeit von einem Mentor betreut, zwei andere Gruppen wurden von jeweils zwei Mentoren betreut. Der erste Tag wurde zur Festsetzung der Geschäftsidee, Identifizierung von Unique Selling Point (USP) und Marktrecherche genutzt. Am Tagesende wurde die Abschlussrunde durchgeführt, bei der die Teilnehmer ihre Eindrücke, Meinungen zu den Vorgängen und Zusammenarbeit reflektieren konnten und Feedbacks erhalten haben. Am zweiten Tag sowie auch an allen folgenden Tagen wurde zunächst die Agenda vorgestellt. Danach beschäftigten die Teilnehmer sich weiter mit Geschäftsstrategie, Risikoanalyse und Marketing. Die Mentoren nahmen eher eine zurückhaltende Position ein. In erster Linie kamen die Studenten zur Geltung, die Mentoren übten eine beratende Funktion aus. Dann folgten vier Tage Pause, in denen die Gruppen individuell gearbeitet haben. Die Teilnehmer von allen Gruppen haben im Hinblick auf die interne Kommunikation geschlossene Facebook-Gruppen eingerichtet, die Kommunikation mit den Mentoren erfolgte meist per Email.

Am dritten Tag des Gründerworkshops wurde weiter am Beschaffungsplan gearbeitet und zwar befasste man sich mit dem Punkt Beschaffung und Produktion. Eine Herausforderung war die Erstellung des Finanzierungsplans für die Dauer von drei Jahren, bei dem die Hilfestellung der Mentoren häufiger benötigt wurde.

Am vierten Tag gab es innerhalb der Gruppen rege Diskussionen über die Rechtsform für das Unternehmen. Die Studenten verfügten bereits über das fundierte Wissen und jeder hatte Argumente. Die Verwaltungsstruktur ist auch diskutiert und festgelegt worden. Am Nachmittag folgte die Arbeit hinsichtlich der Zusammenstellung des Materials für die Präsentation, wobei die Mentoren wertvolle Ratschläge zu Struktur, Länge, Inhalt, Präsentationskultur und möglichen Verfahren gegeben haben.

Das letzte Treffen fand drei Tage später statt, bei dem die Teilnehmer im Plenum ihre erarbeiteten Geschäftspläne in Form von Power Point Präsentationen vorgestellt haben. Jede Gruppe hatte dafür 15 Minuten Zeit. Die Jury hat sich danach für ca. 15 Minuten zusammengesetzt und gab nach der Besprechung den Gewinner bekannt. Gewonnen hat die Gruppe, die von Anfang an richtig systematisch gearbeitet, das Konzept einer interessanten Dienstleistung für Freizeitaktivitäten Schritt für Schritt erarbeitet und die Vorstellung gut strukturiert und professionell vorbereitet hat. Danach folgte die Überreichung der symbolischen Preise für alle Gruppen und die Teilnehmer wurden gebeten, die Bewertungsbögen auszufüllen. Nach einer kurzen Zusammenfassung mit Reflexionen von den Teilnehmern und einer Danksagung an alle, wurden die Zertifikate an die Teilnehmer und Mentoren ausgehändigt. Zum Schluss wurde noch die Abschlussrunde mit den Mentoren durchgeführt, bei der wichtige Reflexionen und Verbesserungsvorschläge geäußert wurden.

Alle Gruppen wurden an den ersten vier Tagen zusammen in ein neues Thema eingeweiht, nach jedem thematischen Abschluss gab es eine Zusammenfassung und Diskussion.

FOLLOW-UP

Nach den Gründerworkshops sind 18 Auswertungsbögen von den Teilnehmern ausgefüllt worden (siehe Abbildung 11.).

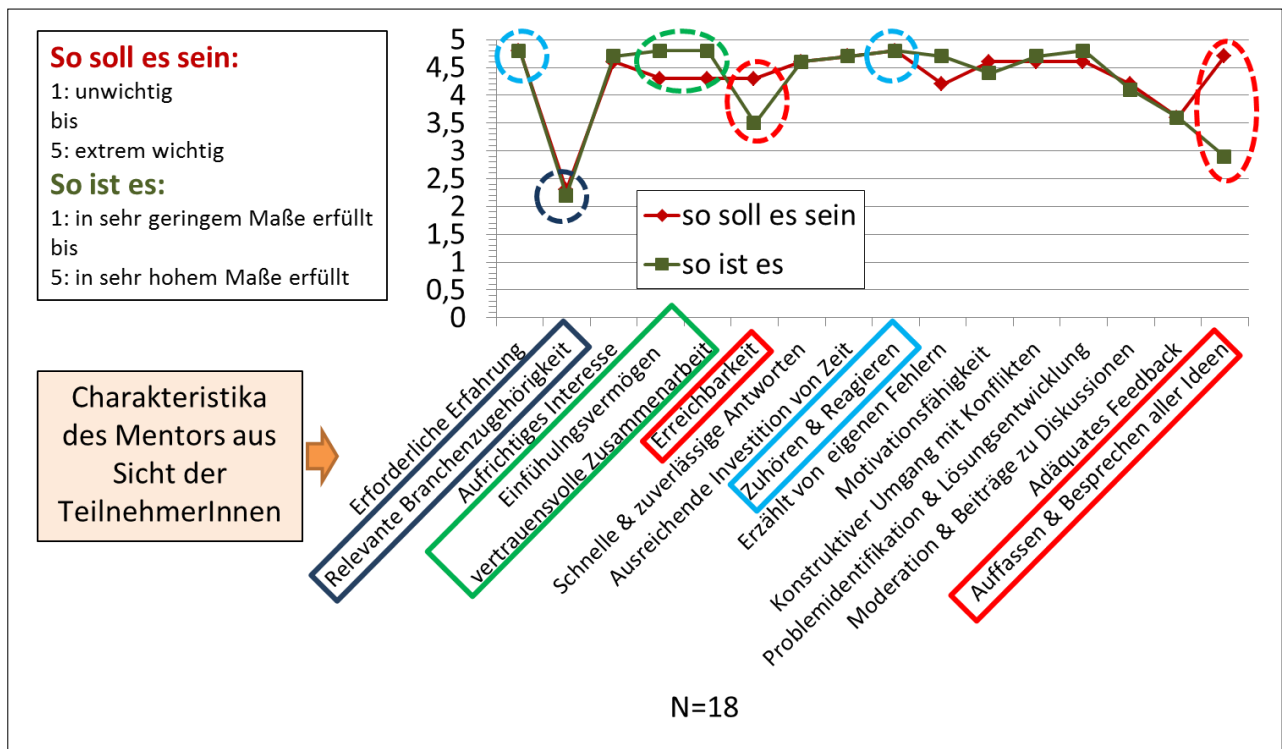


Abbildung 11: Evaluationsergebnisse in Litauen

Den Evaluationsergebnissen zufolge, waren die am wichtigsten empfundenen und am besten umgesetzten Aspekte des Gründerworkshops die erforderlichen Erfahrungen des Mentors und das Zuhören sowie Reagieren des Mentors. Gut umgesetzt, aber weniger wichtig waren das Einfühlungsvermögen und die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Entwicklungspotenzial wurde bei der Erreichbarkeit und dem Auffassen und Besprechen der Ideen aller Teammitglieder gesehen. Als weniger wichtig und im gleichen Maße etwas weniger gut umgesetzt wurde die relevante Branchenzugehörigkeit des Mentors betrachtet. Dieser letzte Punkt ist wesentlich geringer ausgeprägt als in Bulgarien. Wichtiger und besser umgesetzt als in Bulgarien wurde in Litauen vor allem das Erzählen von eigenen Fehlern des Mentors.

Darüber hinaus wurden fünf Fragebögen von den Mentoren ausgefüllt. Dabei ging es um die Einschätzung der Durchführung des Gründerworkshops aus der Sicht der Mentoren. Alle haben an den Mentorenschulungen im Oktober 2016 teilgenommen. Die Mentoren haben zum Ausdruck gebracht, dass die Schulungen für die Mentoren und Gründerworkshops zeitlich nicht so weit auseinanderliegen sollten. Außerdem benötigen auszubildende Mentoren mehr Fachwissen über die Arbeit mit Jugendlichen sowie mehr Information über die Tools für die Gruppenarbeit und das Management.

Zu der Implementierung der Gründerworkshops haben sich die Mentoren geäußert, dass die Zeitverteilung auf fünf Tage binnen zwei Wochen optimal war. Da alle Mentoren Geschäftstätigkeiten ausübten, wäre es kompliziert gewesen, fünf Tage hintereinander anwesend zu sein. Für die Zukunft wurde vorgeschlagen, den Gruppen entweder eine fertige Idee zu liefern oder bereits im Voraus Ideen in der Gruppe gründlich diskutieren und bestimmen zu lassen. Ansonsten führe dies zu einem zu großen Zeitaufwand oder müsse bei der zeitlichen Regelung beachtet werden. Auch erwünscht wären mehr Informationen und Hinweise hinsichtlich des Feedbacks. Es wurde reflektiert, dass es wichtig sei, sich Zeit zu nehmen, um eine tiefere Verbindung zwischen dem Mentor und der Gruppe herzustellen. Auch die Möglichkeit der Förderung der Schüler, die ein besonders großes Potenzial an Entrepreneurship aufweisen, sollte berücksichtigt werden. Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen drückt sich weiterhin dadurch aus, dass drei Mentoren den Workshop mit der höchsten Note fünf und zwei Mentoren diesen mit vier bewertet haben.

Das Aufgabenheft muss zu den aktuellen Gegebenheiten aktualisiert und erweitert werden. Ein Mentor wünschte, dass ein Muster vom Geschäftsplan eingefügt wird und das Thema „Kundenwert“ behandelt wird. Als lokale Anlaufstelle für Entrepreneurship Aktivitäten, Materialien und Rahmenbedingungen wurde die Organisation „Enterprise Lithuania“ genannt, die sehr aktiv in diesem Bereich ist. Generell war die Teilnahme an Gründerworkshops für die Mentoren eine neue Erfahrung. Die Übernahme sozialer Verantwortung hat dabei eine große Rolle gespielt. Die Auswahl der Mentoren hat sich als gut bewährt, da sie mit großem Engagement und Verantwortung gearbeitet und gegenseitig das Wissen ausgetauscht haben. Die Information über die Workshops und Ergebnisse wurden auf der Webseite des Organisators präsentiert unter <https://www.ahk-balt.org/lt/berufsbildung/enterprise/>.

Es wurde eine Pressemitteilung herausgegeben, die über die Aktivitäten im Rahmen des Gründerworkshops informierte. Das Material der Gründerworkshops ist auf der Webseite des Organisators unter <https://www.ahk-balt.org/lt/berufsbildung/enterprise/> und auf der Internetplattform für die Lehrer der Wirtschaftswissenschaften (<https://duomenys.ugdome.lt/?/mm/socialinis/med=12/652>) zugänglich.

Durch die Durchführung konnten viele Erkenntnisse erworben werden, die der Fortsetzung und Nutzung der Projektergebnisse dienen sollen. Das vorbereitete Material ist bereits getestet und in die Landessprache übersetzt. Die errungene Aufmerksamkeit um das Projekt und die hohe Akzeptanz der Teilnehmer ermöglichen Kontakte und weitere Zusammenarbeit mit zuständigen staatlichen Institutionen. Außerdem ist die Umsetzung der Gründerworkshops in der Zusammenarbeit mit Enterprise Litauen (Gründerworkshops an Colleges und Coworking Space in Alytus) geplant. Kontakte und Treffen mit ausgebildeten Mentoren sowie Talentscouts sowie die Schulung von neuen Personen stehen ebenfalls in Planung. Zudem ist das Trainieren von neuen Teilnehmern durch Selbstlernmodule, dank des bestehenden Mentoren-Pools, etwas einfacher möglich. Die Hochschule Vilnius und das College für Sozialwissenschaften werden die Gründerworkshops in den Studienplan integrieren. Die Lektoren und Entscheidungsträger haben den praktischen Nutzen erkannt, da bisher nur theoretisches Wissen an die Studenten weitergegeben und Businesspläne nur auf einer rein theoretischen Ebene zusammengestellt wurden. Wichtig ist auch die Präsentation der Methodik vor Entscheidungsträgern weiterer Bildungseinrichtungen in Zusammenarbeit mit dem Pädagogischen Kompetenzzentrum. Diese ist für den Herbst 2017 angesetzt. Ansprechpartner für potenzielle neue Anwender sind weiterhin Projektpartner der AHK Service UAB und die bereits Mentoren.

4.4. Good Practice in Spanien

VORBEREITUNG, DURCHFÜHRUNG, NACHBEREITUNG DER MULTIPLIKATORENVERANSTALTUNG ZUR VERBREITUNG DES „SCHULUNGSKONZEPTS FÜR MENTOREN“

In Spanien nahmen 12 TeilnehmerInnen an der Multiplikatorenveranstaltung am 23. und 24. September 2015 teil. Da das präsentierte und getestete Schulungskonzept nahezu identisch zu dem in den anderen vier Ländern war, soll an dieser Stelle v.a. darauf eingegangen werden, welche Wünsche und Bedenken während bzw. in der Nachbereitung aufkamen. Im Vorfeld der eigentlichen Veranstaltung war es in Spanien ein Problem, Kontakt zu Organisationen aufzunehmen, die potenzielle Mentoren vermitteln konnten (es gibt bspw. keine Organisation wie AhJ in der Region). Die Teilnehmer waren interessiert und stellten konkrete Fragen zu möglichen auftretenden Problemen im Gründerworkshop, bspw. was zu tun sei, wenn eine Geschäftsidee sich als ungeeignet erweise. Es wurde besprochen, dass dieser Fall optimalerweise schon am ersten Tag zu antizipieren sei. Dann könne der Mentor eine Anpassung der Idee initiieren. Stelle sich erst zu späterem Zeitpunkt heraus, dass die Idee nicht funktioniert, ist der Lernprozess dennoch vorhanden. Es kam die Frage auf, wie beide Methoden (Potenzialanalyse und Gründerworkshop) miteinander verbunden sind, da sie sehr unterschiedlich seien. Die Organisatoren erklärten, dass der erste Teil die „Diagnose“ sei und der zweite Teil die „Simulation“. Dadurch können die Teilnehmer sich entsprechend des in der Potenzialanalyse erhaltenen Feedbacks weiterentwickeln. Schwächen können ausgemerzt werden, da der Expertenrat durch den Mentor verfügbar ist. Bei der Kleingruppenarbeit zu den verschiedenen Fragestellungen schlägt eine Teilnehmerin zum Themenbereich „Konflikte“ vor, dass diese am besten zu vermeiden bzw. zu lösen seien, wenn man bereits vor dem Zusammentreffen im Gründerworkshop ein gemeinsames Treffen initiiere, in dem es um Team Building und Verhaltensregeln gehe. Der Vorschlag, dies am Tag unmittelbar vor dem Workshop zu machen, erwies sich jedoch terminlich gesehen für Mentoren und Teilnehmer als schwierig. Es soll deshalb darüber nachgedacht werden, ob es im Vorfeld ggf. einige kürzere Sitzungen geben soll, die sich mit den o.g. Themen befassen. Andere Teilnehmer hielten mehrere weitere Termine allerdings für problematisch.

Im Laufe des Workshops wurden potenzielle Stärken und Schwächen, sowie unterstützende bzw. hemmende Faktoren erarbeitet. Eine mögliche Stärke des Gründerworkshops war aus Sicht der Teilnehmer das Vorhandensein unterschiedlicher und internationaler Standpunkte. Schwächen wurden potenziell in mangelnder Flexibilität, Material und Zeit gesehen. Auch die englische Sprache könnte sich als hemmender Faktor herausstellen. Unterstützend wurden hingegen mehr praktische Übungen und die geschulten Mentoren betrachtet.

VORBEREITUNG GRÜNDERWORKSHOP

Wegen der geplanten Veränderungen am Konzept - der Durchführung des Gründerworkshops an jeweils einem Tag pro Woche über mehrere Wochen hinweg – stand neben der Termsuche im Fokus, die verschiedenen Aufgaben klarer auf die einzelnen Tage zu verteilen. Während die kompakte Durchführung innerhalb einer Woche einen gewissen Spielraum lässt, Aufgaben von einem Tag auf den anderen zu verschieben, erweist sich dies als weniger effektiv, wenn zwischen den Terminen eine Woche vergeht und die Teilnehmer vergessen haben, an welchem Punkt genau sie zuletzt standen. Auch deshalb wurde entschieden, mit Hausaufgaben zu arbeiten und so sicher zu stellen, dass nicht erst eine Woche später eine bis dato unvollständige Aufgabe fortgeführt werden muss.

ANPASSUNGEN IM VORFELD (INHALTLICHE, METHODISCH-DIDAKTISCHE, ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE, LÄNDERSPEZIFISCHE, ETC.)

Inhaltlich wurden keine Anpassungen an das Konzept des Gründerworkshops gemacht. Methodisch-didaktisch wurde der Gründerworkshop, anders als im Ausgangskonzept, über einen ganzen Monat gestreckt. Hierzu trafen sich die TeilnehmerInnen und die Mentoren an fünf Montagen innerhalb eines Monats. Um einen kontinuierlichen Lernfortschritt zu ermöglichen, bekamen die TeilnehmerInnen Hausaufgaben auf, die in der Woche zwischen den Präsenzterminen zu erledigen waren.

Zielgruppenspezifisch wurde hier eine Änderung vorgenommen, indem keine Schüler, sondern Arbeitslose mit einer konkreten Start-Up Idee auf Basis ihrer Bewerbung ausgewählt wurden. Da das Konzept jedoch inhaltlich nicht an diese Zielgruppe angepasst wurde, müsste dies in zukünftigen Implementierungen geschehen oder ggf. auf die ursprünglich angedachte Zielgruppe zurückgegriffen werden.

DURCHFÜHRUNG

Der Gründerworkshop fand im Zeitraum vom 2. bis 30. Mai am CEEIM in Murcia mit elf TeilnehmerInnen und drei Mentoren teil. Die Zielgruppe der Teilnehmer waren hier, wie oben angesprochen, Arbeitslose im Alter von 16 bis 30 Jahren mit akademischem Abschluss oder Berufsausbildung, welche bereits eine spezifische Geschäftsidee vorweisen konnten. Die Mentoren waren der Entrepreneur Robert Sáez („Efficient electronical development“), der CEO vom Rapsodia Design and Innovation Research Center Francisco Navarrp und Jesualdo Breis, der Senior Managing Director des CEEIM. Am ersten Tag stand das Kennenlernen untereinander und der Mentoren, besonders ihres beruflichen Hintergrundes, im Vordergrund. Dieses „Ice Breaking“ wurde als sehr empfehlenswert angesehen. Außerdem wurde am ersten Tag bereits die erste inhaltliche Aufgabe, die Definition der Geschäftsidee, bearbeitet. Bei der zweiten Sitzung fanden dann Aufgaben zur Marktanalyse und Marketingstrategien statt. In der folgenden Sitzung ging es um Produktion, Beschaffung und Logistik, sowie den rechtlichen Hintergrund und die Risikoanalyse. Eine volle Sitzung wurde außerdem für die Erarbeitung des Businessplans aufgewendet. Der letzte Termin galt der Präsentation der Ergebnisse und dem Feedback.

LESSONS LEARNED UND FOLLOW-UP

Feedback und Evaluation der Teilnehmer:

Das Feedback wurde den spanischen Partner mündlich zugetragen wurde zeigte, dass ihren eigenen Einschätzungen nach mehr als fünf Sitzungen benötigt würden, um die Details der Geschäftsidee zu erarbeiten. Nichtsdestotrotz wurde der Gründerworkshop als ein gut strukturiertes und verständliches Tool angesehen. Der Fokus hätte jedoch mehr auf die finanziellen Aspekte gelegt werden sollen, da die allermeisten Teilnehmer hier mangelndes Vorwissen besaßen. In Zukunft sollen außerdem mehr Sitzungen mit der gesamten Gruppe stattfinden, da den Teilnehmern das Teilen von Informationen und Wissen aus eigener Sicht sehr bei der Verbesserung ihrer Ideen geholfen hat. Das Zusammenfinden der multidisziplinären Teams und das Kennenlernen neuer Leute wurden als positive Aspekte des Gründerworkshops betrachtet. In Spanien wurde eine alternative Zielgruppe für den Gründerworkshop gewählt. Da dieser jedoch eher auf die Vermittlung von Wissen und ersten praktischen Erfahrungen abzielt und weniger auf die konkrete Ausarbeitung und Umsetzung von Geschäftsideen, muss der Gründerworkshop zur erneuten Durchführung mit dieser Zielgruppe deshalb erweitert werden.

Die Auswertung der Evaluationsbögen ergab, dass den Teilnehmern vor allem die Erfahrung der Mentoren wichtig war. Diese schätzten sie auch als gut bis sehr gut ein, jedoch könnte dieser Aspekt in Zukunft noch verbessert werden, bspw. dadurch, dass die Teilnehmer noch mehr über die Karrieren der Mentoren erfahren. Die relevante Branchenzugehörigkeit und der konstruktive Umgang mit Konflikten wurden von Teilnehmern in Hinblick auf die Mentoren zwar als wichtig bewertet, jedoch weniger wichtig als Aspekte wie Empathie oder das Einbeziehen der Ideen aller Gruppenmitglieder oder Feedback. Diese Punkte wurden von den Teilnehmern als gut bis sehr gut umgesetzt bewertet.

Auswertung der Ergebnisse/ Erfahrungen teilen und Ansprechpartner für potenzielle neue Anwender:

In Murcia am CEEIM wird die Nachhaltigkeit und Verbreitung aller dort durchgeführten EU-Projekte von einer eigens dafür verantwortlichen Mitarbeiterin koordiniert. Einer der ersten Schritte der Nachhaltigkeitsstrategie ist die Präsentation der Methodologie vor den wichtigsten lokalen Agenturen, die in Murcia mit jungen Menschen zusammenarbeiten, um mögliche neue Kooperationspartner zu gewinnen. Darüber hinaus ist ein wichtiger Schritt, das Aufbauen von Beziehungen zum Bildungsministerium. Aufgrund des strengen und engen Curriculum in Spanien ist es schwierig, andere Aktivitäten als die Pflichtmodule einzusetzen. Hier ist deswegen der Kontakt zum Bildungsministerium gefragt, um Implementierungsmöglichkeiten für die Potentialanalyse und den Gründerworkshop zu schaffen. Ein Nachhaltigkeitsziel ist die Verbreitung des Projektes unter der Vielzahl an Business Inkubatoren in der Region. Zusätzlich sollen auch die Kontakte mit Ausbildungs- und Arbeitszentren intensiviert werden.

4.5. Good Practice in Ungarn

DIE VORBEREITUNGSPHASE, ANSPRACHE, AKQUISE, ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG

Die Kick-off-Veranstaltung am 20. und 21.11.2014 hat eingehend über das Projekt und seine Ziele informiert. Erste Absprachen zum Ablauf, zur Steuerung, Kommunikation und zu Terminen wurden getroffen. Bei der Vorbereitung der Informationsveranstaltung in Ungarn griffen die Mitarbeiter der ungarischen Partnerorganisation, der Industrie- und Handelskammer Pécs auf die vom IAW zur Verfügung gestellten Informationsmaterialien, den Projektflyer und Argumentationslisten, die den spezifischen Verhältnissen angepasst und ins Ungarische übersetzt wurden, zurück. Auch die Agenden der Partnerländer, in denen die Informationsveranstaltung zuvor stattfand, wurden gesichtet und man profitierte von den Ideen und Erfahrungen der dortigen Partner. Es wurde in Ungarn Wert daraufgelegt, Organisationen mit unterschiedlichen Profilen zur Veranstaltung eingeladen werden, z.B. Schulen, Bildungsträger, Arbeitsvermittler und Personalberatungsunternehmen. So wurde sichergestellt, dass viele Perspektiven auf der Informationsveranstaltung vertreten sind und aus deren Austausch wiederum zahlreiche Ideen, Kooperationsmöglichkeiten und Unterstützungsvorschläge für die Implementierung des Projektes in Ungarn hervorgehen.

Zur Ansprache möglicher Teilnehmer wählten die ungarischen Organisatoren die schriftliche Einladung per E-Mail, die nicht nur die Kooperationspartner der Kammer umfasste, sondern sich gezielt an geeignete Organisationen wandte. Zusätzlich wurde eine detaillierte Vorstellung des Projekts Enterprise+ auf der viel frequentierten Homepage der IHK Pécs veröffentlicht, die die Inhalte und Ziele des Projektes sowie seine Zielgruppen, die vorgesehenen Aktivitäten und Projektphasen beschrieb.

DIE INFORMATIONSVERANSTALTUNG AM 19./20.05.2015

Am 19. und 20. Mai 2015 fand die Informationsveranstaltung in Pécs am Standort der IHK statt. Es wurde das Ziel gesetzt, die Interessenten über das Projektvorhaben zu informieren bzw. für eine Mitwirkung im Projekt zu begeistern. Besonderer Wert wurde daraufgelegt, den Nutzen für die beteiligten Jugendlichen sowie Unternehmen, Schulen und andere Organisationen zu verdeutlichen. Die Potenzialanalyse dient als erstes Element im Rahmen des Projektes der Identifizierung und Erfassung von unternehmerischen Talenten bei Jugendlichen. Danach werden diese in einem zweiten Projektschritt in die Praxis einer simulierten Unternehmensgründung transferiert.

Das Projekt hat – sofern seine Potenziale effektiv genutzt werden – weitere positive Effekte für das unmittelbare Umfeld wie:

- Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit

- Ausweitung der Erwerbstätigkeit
- Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmer durch Kennenlernen des Wirtschaftsgeschehens
- Beitrag zur Schaffung eines gründungsfreundlichen Gesellschaftsklimas
- Kennenlernen von neuen Arbeitsmethoden
- Verbreitung der Stärkeorientierung als Grundlage der Personalentwicklung
- Stärkung einer Feedbackkultur.

Eine weitere Aufgabe im Rahmen des Projektes ist die Nachhaltigkeitssicherung durch die Anpassung an länderspezifische, d.h. politische, kulturelle, juristische Gegebenheiten und Gepflogenheiten sowie durch die Entwicklung von vier Selbstlernmodulen für zukünftige Anwendungen.

Neben lokalen Vortragenden mit Praxisbeispielen der Unterstützung und Begleitung von Unternehmensgründungen und -entwicklung waren auch Vertreter zweier interessierter Schulen anwesend, die ihre Absicht, an der Implementierung des Projektes in Ungarn mitzuwirken, bekräftigt haben. Die Schulleitung des katholischen Schulzentrums „Szent Mór“ legte auf ein innovatives Projekt zur Laufbahnorientierung der Oberstufenschüler großen Wert, da eine Neuprofilierung der Schule die Vermittlung von Wirtschaftswissen als weiteren Schwerpunkt setzte. Das Wirtschaftsgymnasium „Miklós Radnóti“ verfügte schon über langjährige Erfahrung in der Gründungssimulation. Seine Schüler führten im Unterrichtsrahmen in kleinen Gruppen eine virtuelle Gründung durch, die sie dann vor einer Fachjury präsentierten bzw. ihre Produkte oder Dienstleistungen an internationalen Schüler-Gründungsmessen „verkaufen“ mussten. Die beiden Schulen vereinbarten am selben Tag auch eine enge Zusammenarbeit, in deren Rahmen das Wirtschaftsgymnasium, das im Unterricht von unternehmerischem Handeln sehr erfahren ist, das Schulzentrum zukünftig unterstützt.

Darüber hinaus waren Vertreter weiterer Institutionen anwesend, die sich bereit erklärten, als Talentscouts, Moderatoren oder Mentoren an der Umsetzung der beiden Projektteile teilzunehmen sowie das Training dafür zu absolvieren.

LANDESSPEZIFISCHE BESONDERHEITEN IN DER VORBEREITUNGSPHASE

Die Industrie- und Handelskammer hat am zweiten Tag der Informationsveranstaltung sowie auch später während der gesamten Umsetzungsphase für die Projektakteure persönliche Besuche in verschiedenen Organisationen vorbereitet. Diese waren jedes Mal sehr produktiv und hatten eine Katalysatorfunktion für den weiteren Verlauf des Projekts. Sie intensivierten die Kooperation zwischen den beteiligten Organisationen. Am zweiten Tag der Informationsveranstaltung besuchte das Team des IAW RUB (Martin Kröll und Tünde Lovász), Alt hilft Jung (Peter Tintelnot) und UDE (Lena Hiller) das Wirtschaftsgymnasium „Miklós Radnóti“ und das Simonyi-Center für Geschäfts- und Wirtschaftsentwicklung der Universität Pécs. Die persönlichen Gespräche gaben Anlass, das Projekt organisationsspezifisch vorzustellen sowie die Möglichkeiten und Voraussetzungen einer Zusammenarbeit zu prüfen. Auf diese Weise kamen Kooperationsvereinbarungen schnell zustande und beschleunigten den Prozess, Projektergebnisse effektiver zu erlangen. Die Mitarbeiter der besuchten Organisationen waren offen für eine Zusammenarbeit. Schnell und unbürokratisch wurden Wege gefunden, miteinander zu kooperieren und von den Erfahrungen, Potenzialen und Netzwerkpartnern der anderen gegenseitig zu profitieren. Als Fazit konnte festgehalten werden, dass persönliche, wenig formelle Beziehungen schneller und effektiver zu erfolgreichen Kooperationen von Organisationen führen als die Vorstellung des Projektvorhabens im Rahmen einer Veranstaltung mit mehreren Teilnehmern.

MULTIPLIKATORENVERANSTALTUNG ZUR VERBREITUNG UND TESTUNG EINER MENTORENSCHULUNG

Die Veranstaltung in Pécs fand am 16. und 17.09.2015 statt. In den dazwischenliegenden vier Monaten wurden die notwendigen Unterlagen vorbereitet, die Agenda aufgesetzt und die Schulungsmaterialien ins Ungarische übersetzt. Nicht nur die Teilnehmer, die an der Informationsveranstaltung ihr Interesse bekundet haben, wurden eingeladen, sondern auch Interessenten, die sich aufgrund der Veröffentlichung der Projektdetails auf der Homepage der Industrie- und Handelskammer später meldeten.

Für die Konzeptpräsentation und Testung wurde die Form eines Workshops gewählt. Dies schien zielführend, da auf diese Weise die potenziellen Mentoren ihre vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen ebenfalls einbringen konnten und ein reger Austausch zwischen den Teilnehmern stattfand. Neben der Vorstellung des Aufgabenheftes wurden pädagogische und didaktische Aspekte der Arbeit mit Jugendlichen, Fragen der Motivation, des Konfliktmanagements und der Teambildung reflektiert. Auch das Selbstverständnis und die Rolle eines Mentors wurden nach einem Input des IAW gemeinsam diskutiert. Das Workshop Format wurde von allen als Bereicherung empfunden, nicht nur, weil die Ergebnisse gemeinsam erarbeitet und besser verinnerlicht werden konnten, sondern auch, weil landesspezifische Besonderheiten bspw. in Hinsicht auf Unternehmensgründung oder Verhaltensweisen von Jugendlichen thematisiert und für das Projekt verwertet werden konnten.

Die umfangreichste Aufgabe bei der Multiplikatorenveranstaltung war das Kennenlernen des Aufgabenheftes, das die Schüler im Rahmen des Gründerworkshops bearbeiten mussten, damit am Ende des Workshops das Ziel eines fertig geschriebenen Geschäftsplans erreicht wird. Dieses wurde in Vertretung der Organisation „Alt hilft Jung“ von Frau Ursula Gieseler durchgeführt.

LANDESSPEZIFISCHE BESONDERHEITEN BEI DER MULTIPLIKATORENVERANSTALTUNG ZUR MENTORENSCHULUNG

Eines der Alleinstellungsmerkmale des Projektes ist die Mobilisierung zur Kooperation zwischen Generationen, nämlich den Jugendlichen und nicht mehr oder nicht vollständig aktiven Managern der Altersklasse 55+. So entsteht idealerweise eine Win-Win-Situation, indem einerseits die Jungen von den Erfahrungen und Einstellungen der Älteren lernen und erfahren können, was Unternehmergeist, unternehmerisches Denken und Handeln bedeuten. Andererseits haben die ehemaligen Manager die Möglichkeit, ihre Erfahrungen mit jungen Menschen zu teilen und sich ehrenamtlich für die nachfolgenden Generationen zu engagieren.

In Ungarn wie auch in anderen osteuropäischen Ländern steht jedoch die neue Unternehmergegeneration, die nach dem Systemwechsel ihre unternehmerische Tätigkeit aufnahm, in der Regel noch aktiv im Wirtschaftsleben bzw. begann erst vor kurzem mit der Regelung der Unternehmensnachfolge. Dieser Umstand führte dazu, dass die Gruppe der Mentoren aus unterschiedlichen Bereichen, vor allem aus dem Personalmanagement, der Jobvermittlung, dem Bildungswesen sowie aus Organisationen der Weiterbildung rekrutiert wurde und in der Regel der mittleren Altersgruppe angehörte. Auch für diese Gruppe stand der Wunsch im Vordergrund, ihre Erfahrungen und Kenntnisse der Unternehmenslandschaft und -gründung an die jungen Menschen weiterzugeben. Die Vorträge und die persönlichen Gespräche, die die Vertreter der Organisation „Alt hilft Jung“ in Pécs während der Projektimplementierung geführt haben, veranlassten die Mitarbeiter der Kammer, unter dem Schutzschirm der Industrie- und Handelskammer ebenfalls eine Organisation der älteren Managergeneration, einen sog. „Seniorenclub“ zu gründen. Dieser will sich zukünftig schwerpunktmäßig sozial und beratend engagieren sowie auch bei der Nachhaltigkeitssicherung des Projekts Enterprise+ eine beratende Rolle übernehmen.

DER GRÜNDERWORKSHOP IN UNGARN

Die Implementierung des Gründerworkshops fand zwischen dem 22. und 24.02.2016 in der Kammer in Pécs statt. Es nahmen 22 Schüler teil, davon 18 Mädchen im Alter von 17 bis 18 Jahren. Alle absolvierten zuvor die Potenzialanalyse. Die Oberstufenschüler arbeiteten in vier Gruppen. Da das Interesse am Workshop die Kapazität überschritt, wurde eine Auswahl der Teilnehmer im Vorfeld getroffen. Die geeignetsten Schüler bekamen die Möglichkeit, am Workshop teilzunehmen.

Die Schüler stammten alle aus dem Wirtschaftsgymnasium „Miklós Radnóti“, ein Teil aus dem Wirtschafts- und ein Teil aus dem IT-Bereich. Die Gruppeneinteilung erfolgte so, dass eine größtmögliche Durchmischung der TeilnehmerInnen gewährleistet wurde. Die Schüler in den Kleingruppen waren also z.T. aus dem Wirtschafts- und z.T. aus dem IT-Bereich und kannten sich vorher nicht zwangsläufig. Am Wirtschaftsgymnasium werden regelmäßig Gründungskurse angeboten; das Novum im Rahmen des Projektes war die intensive Arbeit an drei Tagen am Stück mit erfahrenen Mentoren aus der Wirtschaft und der Kammer. Während die meisten Gruppen jeden Tag mit dem gleichen Mentor arbeiteten, wechselten die Mentoren in anderen Gruppen aufgrund mangelnder zeitlicher Ressourcen der in der Wirtschaft eingebundenen Experten, was sich aber auf die Arbeit nicht nachteilig auswirkte. Eine Mitarbeiterin der Kammer moderierte den Gründerworkshop.

Folgende Gründungsvorhaben wurden in den Gruppen ausgearbeitet:

- A) ein Höhlen-Hotel am Plattensee
- B) eine Firma, die Webseiten für kleine und mittelständische Unternehmen erstellt
- C) ein Open-Air-Kino
- D) individualisierte Puppen mit 3D-Drucktechnik.

Nachdem das Aufgabenheft in den ersten zwei Tagen mit Unterstützung der Mentoren bearbeitet wurde, war der dritte Tag für das Erstellen der Präsentationen reserviert. Nachdem jede Gruppe ihre Idee präsentiert hatte, begleitet von einem Kamerateam, das im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit von der Kammer für einen Beitrag über den Workshop organisiert wurde, wurden die Präsentationen von den Mentoren und Beschäftigten aus der Kammer bewertet und prämiert und die Teilnehmerurkunden ausgehändigt. Obwohl es neben dem ersten Preis nur zweite Plätze gab und diese auch alle einen Preis bekamen, war die Enttäuschung der Zweitplatzierten offensichtlich. An diesem Punkt überlegte der ungarische Partner, bei zukünftigen Implementierungen eine bestimmte Zeitdauer für die Erstellung ausführlicher, individueller Rückmeldungen einzuplanen. Da die Schüler mit ihren Ideen weiterarbeiten, könnten sie diese mithilfe eines detaillierteren Feedbacks zu den Stärken und Schwächen gezielter weiterentwickeln. In der Kammer wird daher darüber nachgedacht, den Gruppen ein schriftliches Feedback durch die Mentoren zukommen zu lassen.

Hervorzuheben ist noch die gute Organisation des Workshops durch die Kammer, die einen reibungslosen Ablauf gewährleistete, geeignete Räumlichkeiten und eine gute Versorgung während des Workshops bereitstellte, auf die Einhaltung des Zeitplans achtete und es schaffte, die Schüler z. B. durch kleine Übungen auch in Phasen der Erschöpfung wieder zu motivieren.

LANDESSPEZIFISCHE BESONDERHEITEN IM GRÜNDERWORKSHOP

Für die beteiligten Schüler waren die im Projekt angebotenen Arbeitsweisen teilweise unbekannt und damit zu anspruchsvoll, da sie nach der Beobachtung der Mentoren mit Methoden der Gruppenarbeit nicht genug vertraut waren. Generell redeten die Teilnehmer eher mit dem Mentor als miteinander und mussten

teilweise ermutigt werden, ihre Ideen, Bedenken und Vorschläge auch den anderen Gruppenmitgliedern mitzuteilen. Hier zeigte sich, dass die Arbeitsform der Gruppenarbeit im schulischen Kontext wenig eingesetzt wird. Den Schülern fehlten darüber hinaus einige unerlässliche Wirtschaftskennntnisse. Das Projekt setzt jedoch nicht nur Kenntnisse in Wirtschaft, Buchführung und Personalmanagement voraus, sondern verlangt darüber hinaus auch noch das regelbrechende, unkonventionelle Denken und Handeln eines Unternehmers. Die Schüler mussten die Perspektive und die Handlungsweisen eines Unternehmers einnehmen. Mit dieser Situation waren sie teilweise überfordert.

Die Organisatoren des Gründerworkshops boten daher an, dass die Mentoren den Schülern mit gezielten Fragen, jedoch nicht mit konkreten Hinweisen helfen dürfen. Das Ziel war, dass bei den Schülern keine Frustration entsteht, sondern dass sie spielerisch und mit Spaß dazulernen bzw. sich neue Kompetenzen aneignen. Es wurde vorgeschlagen, ein Glossar für die Schüler zu erstellen, in dem sie schwierige Begriffe rasch nachschlagen können. Ebenfalls wurde von den Organisatoren des Workshops angeregt, die Beschreibungen und Fragen weniger formell, sondern eher „locker“ und näher an der Jugendsprache zu formulieren, um nicht den Eindruck einer Prüfungssituation zu erwecken.

SCHRIFTLICHE EVALUATION DER TEILNEHMER UND DER MENTOREN ZUM GRÜNDERWORKSHOP

Folgende Fragen wurden den Teilnehmern gestellt:

- Was könnte verbessert werden?
- Was am Workshop mochten Sie/ mochten Sie nicht?
- Was war besonders hilfreich, was nicht?
- Hat etwas gefehlt?

Die Schüler waren mit dem Workshop sehr zufrieden. Ihnen ist besonders ihr Mangel an Vorerfahrungen und Vorkenntnissen mit der Thematik aufgefallen. Sie empfanden das Schulsystem an dieser Stelle als defizitär und hatten den Eindruck, dass ihnen Wissen fehlt, das eigentlich in der schulischen Ausbildung vermittelt werden sollte. Im Workshop erwarben sie neues Wissen, das nicht Teil ihrer schulischen Ausbildung ist. Sie hatten den Eindruck, mit der hier eingesetzten Methode lernen sie alles, was sie brauchen, um ein Entrepreneur zu werden und dass ihre Vorstellung von Firmengründung jetzt wesentlich klarer ist als vorher. Das Material empfanden sie in manchen Punkten als zu schwierig und hatten den Eindruck, dies nicht ohne die Hilfe der Mentoren, die sie neben dem Aufgabenheft als große Unterstützung beschrieben, bewerkstelligen zu können. Gut fanden sie, dass die Mentoren zwar Hilfestellungen für die Lösung der Aufgaben geben, aber die Lösungen letztendlich von ihnen selbst gefunden werden mussten. Der Workshop wurde als nützliche Erfahrung bewertet, der in Zukunft auch für andere Schüler beibehalten werden sollte.

Dem Eindruck der Mentoren zufolge waren die Schüler sehr motiviert und zeigten Potenzial für zukünftiges Entrepreneurship. Mit der Selbsteinschätzung der Schüler stimmte die Wahrnehmung der Mentoren überein, dass ihnen noch einiges an Erfahrung fehlt, was das Verständnis der im Gründungsprozess und -erfolg zu erwartenden Widerstände und Schwierigkeiten, aber auch Chancen angeht. Schwierigkeiten bereitete die fehlende Erfahrung mit der Gruppenarbeitsform. In manchen Arbeitsphasen mussten die Schüler stark motiviert werden.

FOLLOW-UP

In der Industrie- und Handelskammer in Pécs konzentrieren sich mittlerweile viele Aktivitäten, die mit der Planung der beruflichen Ausbildung im Bezirk Baranya zu tun hat. Sie erfasst den Arbeitskräftebedarf der Unternehmen in der Region und spricht aufgrund dessen Empfehlungen bezüglich der Anzahl der

angebotenen Ausbildungsplätze aus. Seit 2013 bietet sie Schülern auch Berufsorientierung an und organisiert z.B. Eltern-Lehrer-Treffen oder Betriebsbesuche für Jugendliche. Auch ein Stipendienprogramm wird angeboten, das die Weiterbeschäftigung von ehemaligen Auszubildenden im Ausbildungsbetrieb nach Ende der Ausbildungszeit ermöglicht.

Die Kammer will das Enterprise+ Programm im Rahmen der beruflichen Eignungsdiagnostik ebenfalls regelmäßig anbieten. Dafür wird ein ständiger Ansprechpartner in der Kammer benannt. Besonders Schulen boten sich in diesem Zusammenhang als Mitveranstalter an. Aufgrund der positiven Rückmeldungen nach dem Gründerworkshop versuchten die Mitarbeiter der Kammer, kurzfristig auch weiteren Schulen in der Region die Möglichkeit der Organisation eines Gründerworkshops zu gewähren. Dieses Vorhaben scheiterte, denn nach dem Aufruf traf keine Bewerbung von den Schulen ein. Eine Ursachenforschung der Kammer ergab, dass das angebotene Programm wenig zu den bestehenden schulischen Strukturen passt. Es sind kaum größere zeitliche Lücken im Unterrichtsplan für die Realisierung solcher oder ähnlicher Vorhaben vorgesehen. Die Organisatoren schlossen daraus, dass eine längere Vorbereitungsphase für die Umsetzung einer Kooperation mit Schulen vorgesehen werden muss sowie, dass Ansprechpartner, besonders engagierte Lehrer oder die für die Berufsorientierung zuständigen Lehrkräfte gezielt im Vorfeld ausfindig gemacht und angesprochen werden müssen. Schwierigkeiten können auch auftreten, wenn Schüler nicht bereit sind, außerschulische Zeiten für solche Projekte zu reservieren, was ebenfalls vermutet wurde. Hier müssen noch weitere Erfahrungen gewonnen werden, damit das Projekt in der Region etabliert werden kann.

Es erweist sich sehr vorteilhaft, dass ausgebildete, ehrenamtlich arbeitende Mentoren jederzeit zur Verfügung stehen – ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal des Enterprise+ Projektes von anderen, ähnliche Ziele verfolgenden Programmen. Das Karrierezentrum der Universität Pécs möchte im Herbst 2017 das Programm den Studenten anbieten und begründet diesen Entschluss mit der Verfügbarkeit der Mentoren. Die Kammer will einen Mentorenpool initiieren, der neben der Erreichbarkeit und den Erfahrungen der Mentoren auch ihre unterschiedlichen Profile und Schwerpunkte aufführt.

Auch das Programm „Selbststarter“, das vom Arbeitsamt in Pécs organisiert wird, will mit dem Enterprise+ Team kooperieren und das Projekt für seine Zwecke nutzen. Hierbei handelt es sich um ein Programm, das die Existenzgründung von Arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit gefährdeten Personen fördert. Die Kandidaten bewerben sich mit einer konkreten Gründungsidee. Wenn sie als Teilnehmer ausgewählt werden, bekommen sie theoretischen und praktischen Unterricht in gründungsrelevanten Kenntnissen, ein Mentoring und erhalten ein Stipendium für die Zeit des Programms. Nachher können sie sich für weitere Unterstützungsleistungen zur Existenzgründung bewerben.

Die Organisatoren des Programms möchten Elemente des Projektes, sowohl die der Potenzialanalyse als auch die des Gründerworkshops für die Auswahl der passenden Teilnehmer verwenden. Die Nachfrage nach Teilnehmerplätzen ist groß und jedes Mal bewerben sich etwa dreimal mehr Leute als Plätze zur Verfügung stehen. Die Auswahl der Teilnehmer muss gut überlegt sein. So kam die Idee auf, dass es von Vorteil wäre, mit den Kandidaten nicht nur ein Gespräch zu führen, sondern sie auch in Aktion, zum Beispiel bei der Bearbeitung einer gründungsrelevanten Aufgabe, zu sehen. So werden Fähigkeiten, Kompetenzen, Einstellungen etc. besser beurteilbar und die Teilnehmerauswahl wird auf diese Weise besser fundiert.

5. Ausblick

In den Länderberichten (vgl. Kapitel 4) wird deutlich, dass das Konzept des Gründerworkshops, begleitet durch erfahrene Mentoren, eine wertvolle Ergänzung des Lehrplans in Schulen und Hochschulen sein kann, da sich theoretisches Wissen und praktische Erprobung verbinden. Das Konzept ist eine gute Ergänzung des Beratungsangebotes von Institutionen, insbesondere von Industrie und Handelskammern. Es kann dazu beitragen, das lokale und regionale Netzwerk weiter auszubauen und dort die Idee der unternehmerischen Tätigkeit zu verbreiten. Am Beispiel des griechischen Partners wird deutlich, dass in künftigen Projekten die Möglichkeiten der elektronischen Verbreitung und der sozialen Medien noch intensiver genutzt werden sollten, um die Kommunikation unter den Teilnehmenden sowie den Austausch von Fragen und Good Practices zu erleichtern. Auf diesem Wege könnte mit lebendigen Berichten und Bildern die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit für weitere Gründungsinitiativen geweckt und zusätzliche Unterstützung erfahren werden.

Vorgeschlagene Quellenangaben:

Kröll, M. (Hrsg.) (2017): Weiterentwicklung des Konzepts der Schülerunternehmen. Vom Konzept der „Schülerunternehmen“ zum Konzept des „Gründerworkshops“: Eine länderspezifische Anwendung. In: Veröffentlichungen im Rahmen des Projekts enterprise+, Bochum

Kontakt details: Martin.Kröll@rub.de

Internet: <http://www.enterpriseplusproject.eu/>

Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, NB 1/174, Universitätsstraße 150, 44780 Bochum

Literaturverzeichnis

Civera, M., & Gessler, M. (2014). *Entrepreneurship Education und Projektmanagement: Konvergenz zweier Konzepte*. Bremen: Institut Technik und Bildung (ITB).

Kröll, M. (2016): enterprise+: Concept of the student enterprises – Approaches for quality improvement. (2016). In M. Kröll, *Research Paper No. 1 from the project Enterprise+*. Bochum.

6. APPENDIX: Verzeichnis der erstellten Dokumente [IO-1]

LN	TITEL/BEZEICHNUNG	ART DES DOKUMENTS
[IO-1]_00	Rollenprofil_Mentor	Vorlage
[IO-1]_01	Liste potenzieller Mentoren	Vorlage
[IO-1]_02	To-Do Liste Partner_Mentorenschulung	Vorlage
[IO-1]_03	Moderationsplan_Mentorenschulung	Vorlage
[IO-1]_04	Präsentation "Mentorenschulung: Einführung, Ziele und Inhalte" [EPBS-060]	Vorlage
[IO-1]_05	Präsentation "Aufgaben und Rollen von Mentoren"	Vorlage
[IO-1]_06	Präsentation "Projektmanagement im Rahmen von Gründungsworkshops"	Vorlage
[IO-1]_07	Präsentation "Gründerworkshop"	Vorlage
[IO-1]_08	Präsentation „Methoden für Gruppenarbeit“	Vorlage
[IO-1]_09	Präsentation "Mentoren Werkzeugkoffer"	Vorlage
[IO-1]_10	Tagesplanung "Gründerworkshop" für Mentoren	Vorlage
[IO-1]_11	Evaluationsbogen für die Teilnehmer/Mentoren an der "Mentorenschulung"	Vorlage
[IO-1]_12	Evaluationsbogen für die Jugendlichen (Teil 1)	Vorlage
[IO-1]_13	Evaluationsbogen für die Jugendlichen (Teil 2)	Vorlage
[IO-1]_14	Aufgabenheft „Gründungsworkshop“	Handbuch/Anweisung
[IO-1]_15	Excell_Tabelle „Kostenplanung“	Vorlage
[IO-1]_16	Flyer über Enterprise+ (DE)	Vorlage
[IO-1]_17	Poster (DE)	Vorlage
[IO-1]_18	Argumentationslisten	Vorlage
[IO-1]_19	Enterprise+: Konzept der Schülerunternehmen – Ansatzpunkte zur Qualitätsverbesserung	Reserchpaper



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]

WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTS DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.

www.enterpriseplusproject.eu



Erasmus+

Dieses Projekt wurde finanziert durch die Unterstützung der Europäischen Kommission. Für die vorliegende Veröffentlichung zeichnet verantwortlich allein ihr Redakteur; die Kommission trägt keine Verantwortung für evtl. Gebrauch von darin enthaltenen Informationen.



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_01

Rollenprofil_Mentor

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Rolle des Mentors – Gründer-Workshop

Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten:

Dies muss ein Mentor mitbringen:

- Erfahrungen im Bereich Unternehmensführung und Geschäftsentwicklung
- Verständnis der aktuellen politischen, sozialen, wirtschaftlichen und technischen Lage (PEST-Analyse)
- Begeisterung, mit jungen Menschen zu arbeiten
- Bereitschaft, Zeit auf wohlthätiger Basis zu investieren

Dies sollte ein Mentor mitbringen:

- Grundkenntnisse in Englisch
- Gute Kommunikations- und Motivationsfähigkeiten
- Erfahrungen im Durchführen von Trainings in anderen Bereichen
- Erfahrungen in der Arbeit mit Schülern/Studenten
- Basiswissen im Finanzmanagement
- Einfühlungsvermögen, um arbeitslose Menschen zu unterstützen
- Eigene Erfahrungen im Leiten eines Unternehmens
- Freundlichkeit und Ehrlichkeit
- Fähigkeit, wirtschaftliches und juristisches Jargon in Alltagssprache zu „übersetzen“
- Vorausgegangene Erfahrungen im Mentoring
- Wissen im Bereich Change Management

Aufgaben:

- Den Teilnehmern Trainingsmaterial zur Verfügung stellen
- Dabei helfen, eine objektive Sichtweise zu erlangen
- Teamwork und Kommunikation zwischen den Teilnehmern fördern
- Eine positive Beziehung zu den Mentees aufbauen
- Den Mentees helfen, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln
- Unterstützung und Anleitung anbieten
- Diskussionen moderieren und konstruktiv dazu beitragen
- Sein Team ermutigen, motivieren und inspirieren
- Probleme identifizieren und das Team bei der Entwicklung von Lösungen unterstützen
- Themen verständlich für die Mentees präsentieren

Kandidaten:

- Aktive oder ehemalige Unternehmer
- Manager im Ruhestand, die gerne als Mentor arbeiten würden
- Mitglieder aus beruflichen Netzwerken
- (ehemalige) führende Mitarbeiter aus dem Finanzsektor
- Personen mit Erfahrung als Mentor oder Coach

Benennung von Kandidaten:



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_02

Liste potenzieller Mentoren

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.





enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_03

To-Do Liste Partner_Mentorenschulung

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



To-Do-Liste für die Partner für die Vorbereitung der Multiplikatorenveranstaltung zum Schulungskonzept für Mentoren im September/Oktober 2015:

Für die Durchführung der Mentorenschulung:

1. Übersetzungsarbeiten:

Für die Veranstaltung im September/Oktober 2015 muss **bis zum 21.08.2015** Folgendes in die Landessprache übersetzt vorliegen:

Dokument 1	Moderationsplan/Agenda	Anmerkungen
Dokument 2	Aufgabenheft für den „Gründungsworkshop“	
Dokument 3	Tabelle „Kostenplanung“	
Dokument 4	Tabelle „Kennzahlen“	
Dokument 5	Fallbeispiele zu kritischen Situationen	
Dokument 6	Aufgaben und Rollen von Mentoren	
Dokument 7	Projektmanagement im Rahmen von Gründungsworkshops	
Dokument 8	Präsentationen (IAW/AhJ)	

Sollten Ihnen bei der Übersetzung der Materialien Anpassungsbedarfe auffallen, so:

- a) stimmen Sie diese bei Bedarf bitte mit uns ab
oder
- b) nehmen eine entsprechende Anpassung vor und dokumentieren sowie kommunizieren diese.

2. Organisatorische Vorbereitung:

2.1. Gewinnung von Mentoren:

- 2.1.1. Gewinnung von 10 Personen, die als Mentoren in dem Projekt ausgebildet werden sollen.
- 2.1.2. Übersendung einer Liste der Mentoren an das IAW **spätestens eine Woche vor der Schulung** mit folgenden Informationen (siehe Tabelle „Liste potenzieller Mentoren“):
 - Name, Alter
 - Bildungsabschluss
 - Berufliche Erfahrungen/ Tätigkeitsbereich
 - Vorhandene Erfahrungen als Mentor: Ja/ Nein? Falls Ja, in welcher Form und Wo?
 - Verfügbarkeit für die Durchführung des Gründungsworkshops
 - An allen 5 Tage
 - Nur an ausgewählten Tage

2.1.3. Im Idealfall: ein Anschreiben von den Mentoren: warum sie an dem Projekt mitwirken möchten und als Mentoren ausgebildet werden möchten (**zzgl. Die Infos für die TN-Liste**)

2.1.3 Übersendung der übersetzten Trainingsunterlagen (per Email /per Post) an die Mentoren **spätestens eine Woche vor dem Beginn der Schulung**

2.1.4 In der Email/ Anschreiben sollen die Mentoren über folgendes informiert werden:

- die Ziele und Inhalte der Mentorenschulung sowie darüber
- dass sie vor der Schulung die Schulungsunterlagen lesen sollen (Selbstvorbereitung der Teilnehmer)

2.2. Weiteres:

- stellt die Tagungsräumlichkeiten (einschließlich der erforderlichen EDV-Ausrüstung wie z.B. Laptop, Beamer, Leinwand etc.) und Moderationsausrüstung (z.B. Metaplanwände, Flip-Chart, Moderatorenkoffer) zur Verfügung, sowie weitere Schulungsunterlagen nach Absprache mit dem Projektkoordinator.
- sorgt für die Verpflegung der TN in Form von Kaffee, Tee, kalten Getränken, Gebäck und Kuchen und stellt an jedem Tag ein Mittagessen bereit.
- Stellt nach Absprache mit dem Projektkoordinator einen Dolmetscher zur Verfügung

- Hotelbuchung und Transfer zum Veranstaltungsort für Lena Hiller, Team IAW und AHJ

3. Inhaltliche Vorbereitung für die Multiplikatorenveranstaltung:

- Der Partner macht sich vertraut mit dem Gesamtkonzept der Mentorenschulung und den dazugehörigen Schulungsunterlagen
- Moderiert in Absprache mit IAW/AhJ die Moderation
- Leistet Hilfestellung für die TN
- Ist für die Begrüßung und Abschluss zuständig



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_04

Moderationsplan_Mentorenschulung

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Moderationsplan – Multiplikatorenveranstaltung „Mentorenschulung“

TAG 1:

ZEIT		INHALT / ZIELE	METHODE	MATERIAL / HILFSMITTEL	WER?
8:30 - 8:45 UHR (15 MIN.)	BEGRÜßUNG UND KENNENLERNEN DER TEILNEHMER		VORSTELLUNGSRUNDE (MOTIVATION UND ERWARTUNGEN AN DAS TRAINING)	KEINE	PARTNER
08:45-09:00 UHR (15 MIN.)	ZIELE UND INHALTE DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS IM RAHMEN DES PROJEKTES UND ZIELE DER SCHULUNG SOWIE VORSTELLUNG DER AGENDA	<ul style="list-style-type: none"> • ÜBERBLICK ÜBER DIE INHALTE (NUR ÜBERSICHT) UND ZIELE DES GRÜNDUNGSWORKSHOP IM RAHMEN DES PROJEKTES „ENTERPRISE+“ • ÜBERBLICK ÜBER DIE ZIELE DER MENTORENSCHULUNG • PRÄSENTATION DER AGENDA DER SCHULUNG 	PRÄSENTATION	PPT	IAW
09:00-09:45 UHR (45 MIN.)	DIE ROLLE UND DIE AUFGABEN EINES MENTORS UND MODERATORS	DIE TN KLÄREN, WELCHE AUFGABEN EINEM MENTOR ZUKOMMEN UND WELCHE ROLLE DIESER HAT	KARTENABFRAGE, REFLEXION, SAMMLUNG UND STRUKTURIERUNG DER ROLLE UND AUFGABEN DURCH DEN TRAINER	KARTEIKARTEN, FLIPCHART, EVENTUELL PPT MIT ERGEBNISSEN	IAW/AHJ
09:45-10:00 UHR	<i>KAFFEPAUSE</i>				
10:00-10:15 UHR (15 MIN.)	PROJEKTMANAGEMENT ALS RAHMEN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS	<ul style="list-style-type: none"> • DER GRÜNDUNGSWORKSHOP ALS PROJEKT • DEFINITION UND KERNELEMENTE DES PROJEKTMANAGEMENT • ÜBERBLICK ÜBER 	PRÄSENTATION	PPT	IAW

		PROJEKTMANAGEMENTAUFGABEN IM GRÜNDUNGSWORKSHOP			
10:15-12:15 UHR (2 STUNDEN)	DAS KONZEPT DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS (VORBEREITUNG; EINFÜHRUNG; AUFGABE 1 UND AUFGABE 2)	<ul style="list-style-type: none"> • VORBEREITUNG DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS • EINFÜHRUNG FÜR DIE TEILNEHMER • AUFGABE 1: DIE GESCHÄFTSIDE • AUFGABE 2: MARKT UND WETTBEWERB <p>BEZUG ZU DEN NÖTIGEN AUFGABEN DES MENTORS</p>	PRÄSENTATION	<ul style="list-style-type: none"> • AUFGABENHEFT DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS GEDRUCKT FÜR JEDEN TEILNEHMER • PPT FÜRS PLENUM • MODERATIONSPLAN ÜBER DIE 5 TAGE FÜR DIE MENTOREN • AUFGABENBLATT FÜR AUFGABE 1 UND AUFGABE 2 	AHJ
12:15-13:15 UHR	GEMEINSAMES MITTAGESSEN				
13:15-15:15 UHR (2 STUNDEN)	DAS KONZEPT DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS (AUFGABE 3 UND AUFGABE 4)	<ul style="list-style-type: none"> • AUFGABE 3: MARKETING (PREISSTRATEGIE) • AUFGABE 4: MANAGEMENT UND RECHTSFORM 	PRÄSENTATION	<ul style="list-style-type: none"> • AUFGABENHEFT DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS GEDRUCKT FÜR JEDEN TEILNEHMER • PPT FÜRS PLENUM • MODERATIONSPLAN ÜBER DIE 5 TAGE FÜR DIE MENTOREN 	AHJ

		BEZUG ZU DEN NÖTIGEN AUFGABEN DES MENTORS		<ul style="list-style-type: none"> • AUFGABENBLATT FÜR AUFGABE 3 UND 4 	
15:15-15:30 UHR	<i>KAFFEPAUSE</i>				
15:30-17:30 UHR (2 STUNDEN)	DAS KONZEPT DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS (AUFGABE 5 UND AUFGABE 6)	<ul style="list-style-type: none"> • AUFGABE 5: PRODUKTION UND BESCHAFFUNG • AUFGABE 6: RISIKOANALYSE <p>BEZUG ZU DEN NÖTIGEN AUFGABEN DES MENTORS</p>		<ul style="list-style-type: none"> • AUFGABENHEFT DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS GEDRUCKT FÜR JEDEN TEILNEHMER • PPT FÜRS PLENUM • MODERATIONSPLAN ÜBER DIE 5 TAGE FÜR DIE MENTOREN • AUFGABENBLATT FÜR AUFGABE 5 UND 6 	AHJ
17:30 – 18:00 UHR	KLÄRUNG OFFENER FRAGEN UND ABSCHLUSS				PARTNER

TAG 2:

ZEIT		INHALT / ZIELE	METHODE	MATERIAL / HILFSMITTEL	WER?
9:00-9:15 UHR	BEGRÜßUNG, KURZE ZUSAMMENFASSUNG			KEINE	PARTNER
9:15-11:15 UHR (2 STUNDEN)	DAS KONZEPT DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS (ZAHLENTEIL)	<ul style="list-style-type: none"> • ZAHLENTEIL BEZUG ZU DEN AUFGABEN DES MENTORS IM VERLAUF DER BEARBEITUNG	PRÄSENTATION	<ul style="list-style-type: none"> • AUFGABENHEFT DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS GEDRUCKT FÜR JEDEN TEILNEHMER • PPT FÜRS PLENUM • MODERATIONSPLAN ÜBER DIE 5 TAGE FÜR DIE MENTOREN • AUFGABENBLATT FÜR DEN FINANZTEIL 	AHJ
11:15-11:30 UHR	<i>KAFFEPAUSE</i>				
11:30-13:30 UHR (2 STUNDEN)	DAS KONZEPT DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS (TAG 5)	<ul style="list-style-type: none"> • ZAHLENTEIL • TAG 5: PRÄSENTATION DES BUSINESSPLANS, 	PRÄSENTATION	<ul style="list-style-type: none"> • AUFGABENHEFT DES GRÜNDUNGSWORKSHOPS 	AHJ

		<p>FEEDBACK, BUSINESS-KNIGGE</p> <p>BEZUG ZU DEN AUFGABEN DES MENTORS</p>		<p>GEDRUCKT FÜR JEDEN TEILNEHMER</p> <ul style="list-style-type: none"> • PPT FÜRS PLENUM • MODERATIONSPLAN ÜBER DIE 5 TAGE FÜR DIE MENTOREN • AUFGABENBLATT FÜR DEN TAG 5 	
13:30-14:30 UHR	<i>GEMEINSAMES MITTAGESSEN</i>				
14:30-16:00 UHR (1 STUNDE 30 MIN.)	FALLBEISPIELE: GRUPPENDYNAMIK	<ul style="list-style-type: none"> • TEAM BUILDING • KREATIVITÄSTECHNIKEN 	<p>TEAM BUILDING:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRÄSENTATION VON METHODEN ZUR STÄRKUNG DES „WIR- GEFÜHLS“ • REFLEXION DER TEILNEHMER ÜBER KENNENLERNÜBUNGEN • EVENTUELL SIMULATION 		IAW

			<p>EINER KENNENLERNÜBUNG O. PRÄSENTATION DIESER</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRÄSENTATION VON METHODEN DER ERWARTUNGSABFRAGE • PRÄSENTATION VON METHODEN ZUR ERARBEITUNG VON VERHALTENSREGELN <p>KREATIVÄSTECHNIKEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRÄSENTATION VERSCHIEDENER KREATIVÄSTECHNIKEN • WEITERE METHODE NOCH OFFEN 		
16:00 – 16:15 UHR	<i>KAFFEPAUSE</i>				
16:15 - 17:45 UHR	FALLBEISPIELE: GRUPPENDYNAMIK	<ul style="list-style-type: none"> • MOTIVATION • KONFLIKT • FEEDBACK 	<p>MOTIVATION: IN BEARBEITUNG</p> <p>KONFLIKT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • WELCHE AUSWIRKUNGEN HABEN KONFLIKTE? (SOWOHL POSITIVE ALS AUCH NEGATIVE) • WIE KANN DER MENTOR ERKENNEN, WANN ER EINGREIFEN SOLLTE? 		IAW

			<ul style="list-style-type: none"> • WELCHE URSACHEN KÖNNEN KONFLIKTE HABEN? • WIE KANN DER MENTOR VORGEHEN, UM DAS EFFEKTIVE ARBEITEN DER GRUPPE WEITER ZU GEWÄHRLEISTEN? • SCHILDERUNG EINER KONFLIKTSITUATION – SIMULATION? DISKUSSION? <p>WERTSCHÄTZENDES FEEDBACK:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRÄSENTATION: DEFINITION UND ZWECK VON FEEDBACK • FEEDBACKREGELN MIT BEISPIELEN • SCHILDERUNG EINER SITUATION, IN DER SICH DIE TEILNEHMER AUF DEM HOLZWEG BEFINDEN • ROLLENSPIEL „FEEDBACK“ (1 MENTOR, 1 TEILNEHMER – GRUPPE BEOBACHTET) 		
--	--	--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • REFLEXION ÜBER DAS ROLLENSPIEL 		
17:45-18:15 UHR	KLÄRUNG OFFENER FRAGEN, EVALUATION		AUSFÜLLEN DES EVALUATIONSBOGENS UND FEEDBACK IM PLENUM	EVALUATIONSBOGEN	PARTNER



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_05

Präsentation „Mentorenschulung: Einführung, Ziele und Inhalte“

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Das Enterprise+ Projekt

innovative potential meets experience

- Innovationstransfer –

Mentorenschulung
Einführung, Ziele und Inhalte

Ort, Datum

Co-funded by the European Union



Human Ressource
Management &
Qualification



RUB

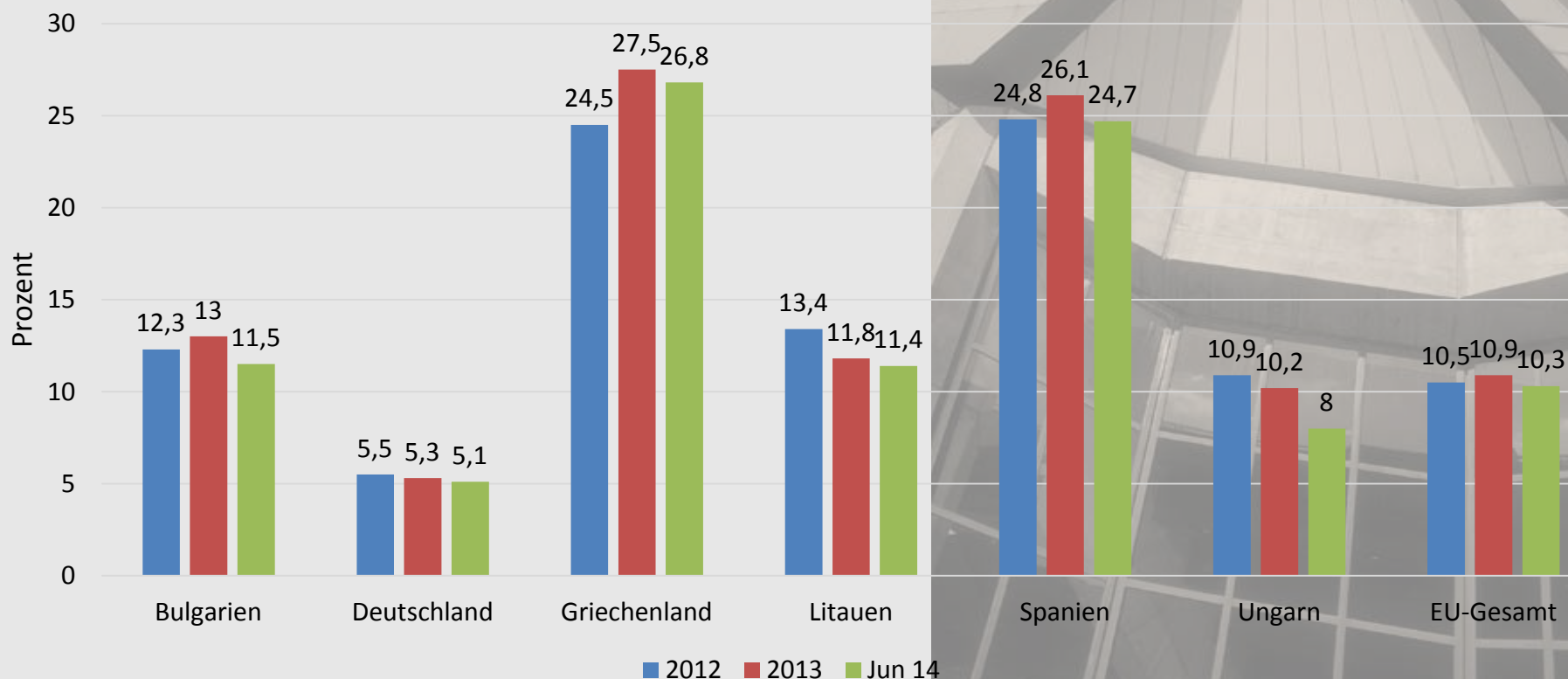
1. Vorstellung des Projektes
2. Gründerworkshop
 2. 1 Ziele und Zielgruppen
 2. 2 Struktur und Inhalte
 2. 3 Ablauf
3. Mentorenschulung
 2. 1 Der Gründerworkshop als Ausgangspunkt
 2. 2 Ziele
 2. 3 Inhalte



1. Europäische Herausforderungen

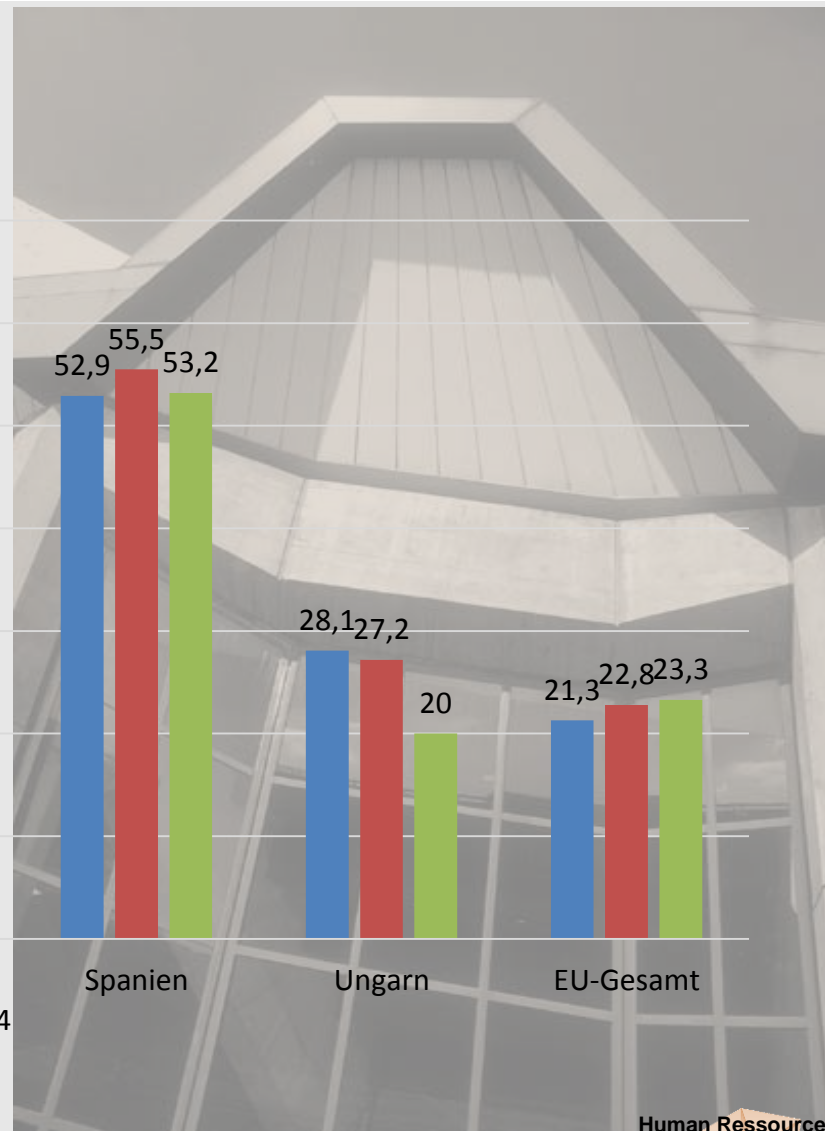
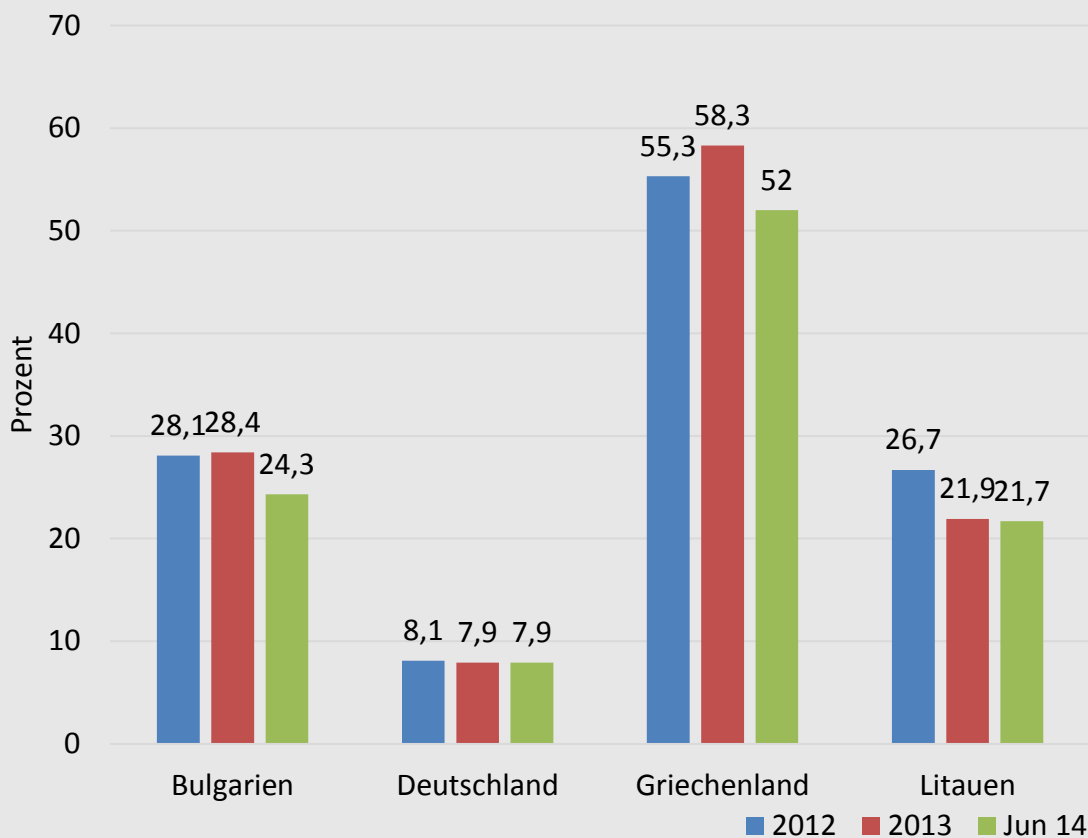


Registrierte Gesamtarbeitslosigkeit

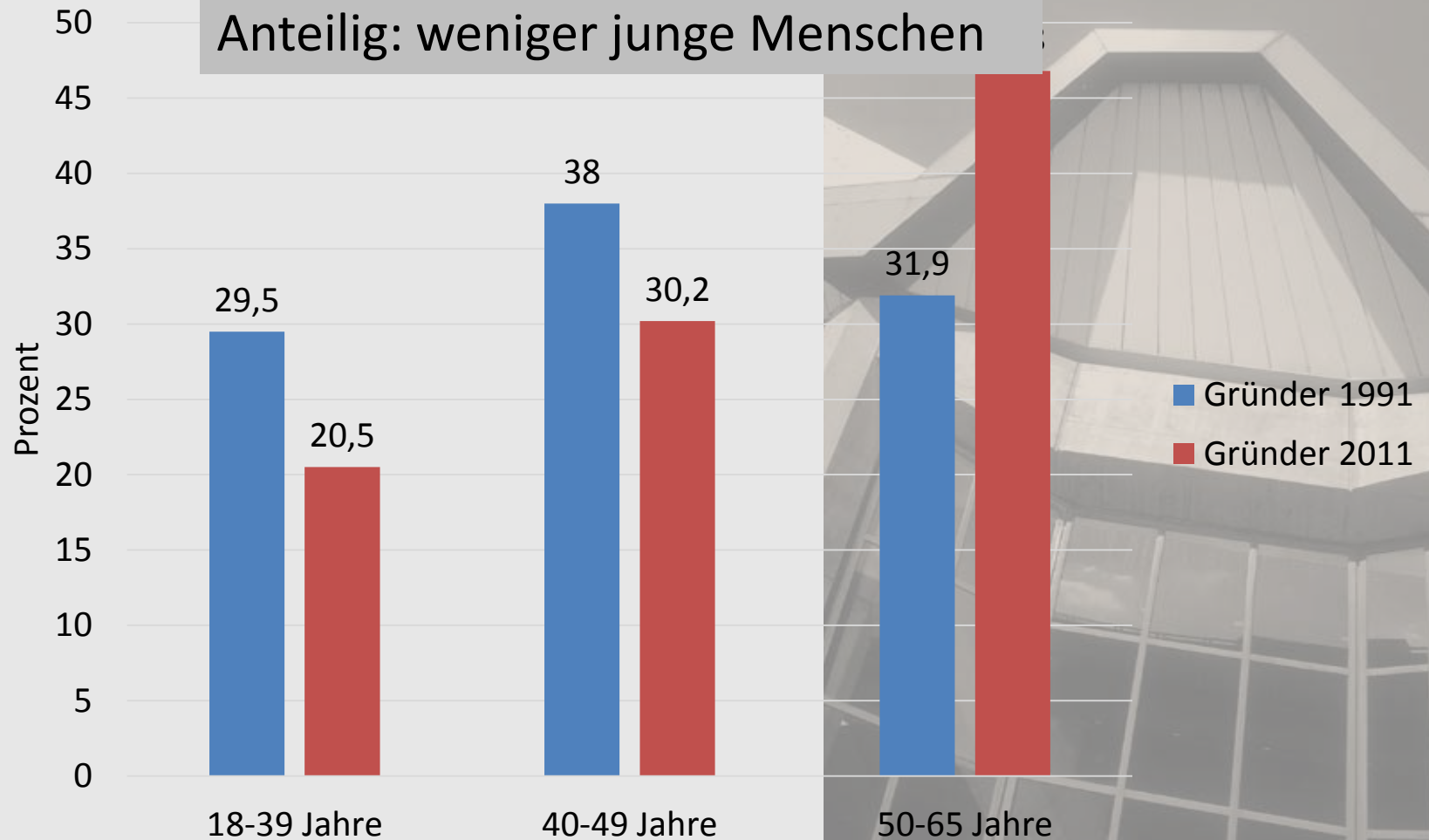


Herausforderung: Arbeitslosigkeit in Europa

Jugendarbeitslosigkeit: höher

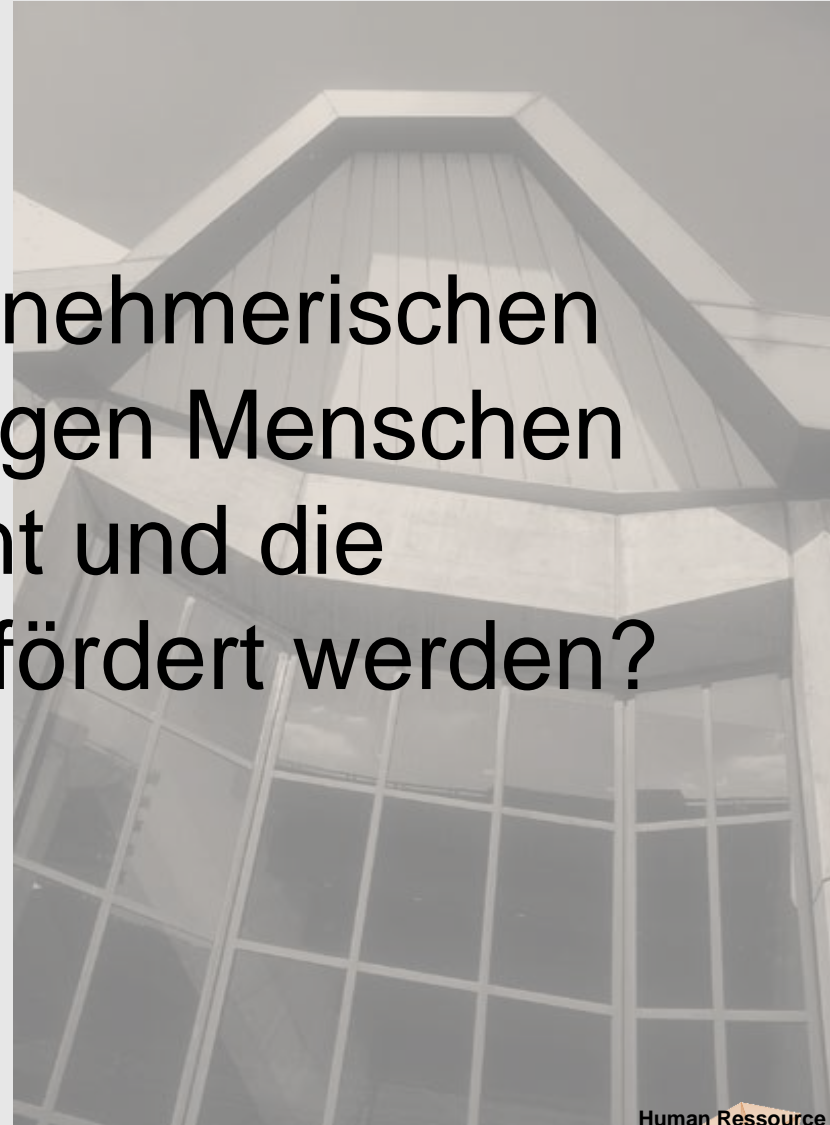


Herausforderung: Gründungsproblematik



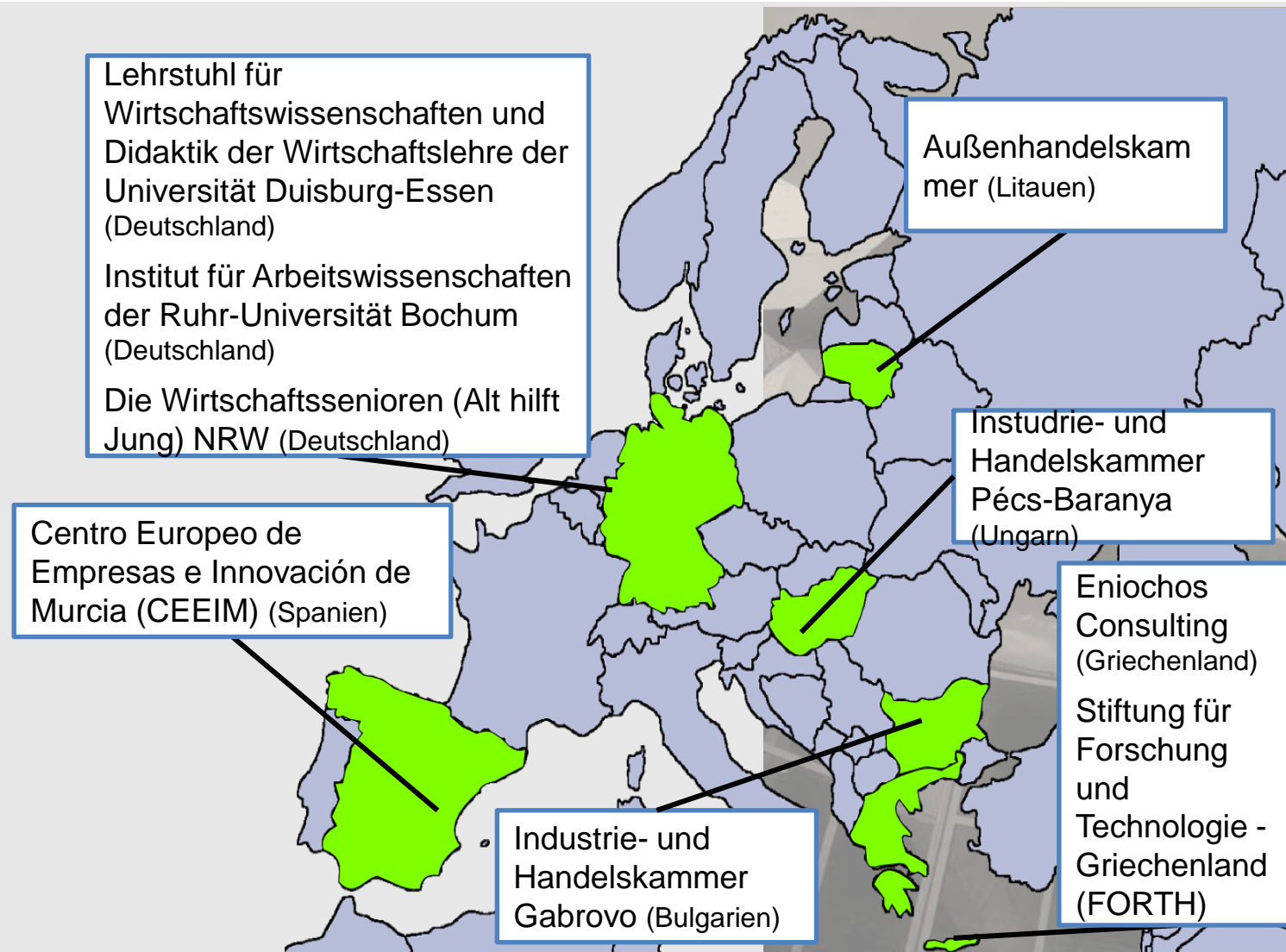
- hohe Arbeitslosigkeit, insbesondere Jugendarbeitslosigkeit in Europa
- zunehmende Globalisierung → steigende Unsicherheit → unternehmerisches Denken und Handeln gewinnt an Bedeutung
- unternehmerische Kompetenzen können nicht primär auf der „Schulbank“ erworben werden
- neue Beschäftigungsmöglichkeiten sind zu schaffen
- Kluft zwischen Bildungs- und Arbeitswelt

Wie können die unternehmerischen Kompetenzen von jungen Menschen frühzeitig erkannt und die Gründungsinitiative gefördert werden?



2. Projektpartner





3. Projektziele



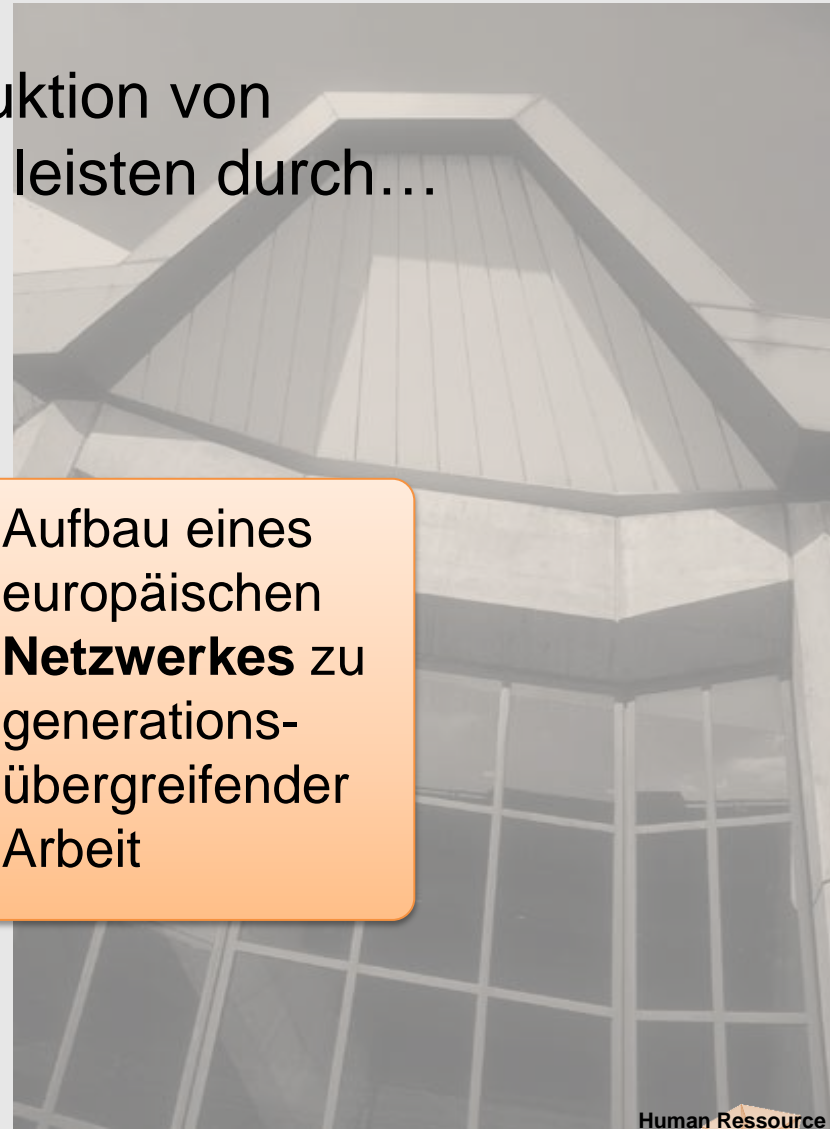
- Einen wichtigen Beitrag zur Reduktion von Jugendarbeitslosigkeit in Europa leisten durch...

Analyse und Förderung **unternehmerischer** Fähigkeiten von Jugendlichen

Aufzeigen der Möglichkeit zur **Gründung** und Förderung der Gründungsinitiative

Förderung von **generationenübergreifende** Teams und Entwicklung neuer Lernmethoden

Aufbau eines europäischen **Netzwerkes** zu generationsübergreifender Arbeit



4. Zu implementierende Instrumente



wir haben zwei Methoden, die in jedem EU-Land implementiert werden sollen:

Potenzial-
analyse
(→ Logleger-
Projekt)

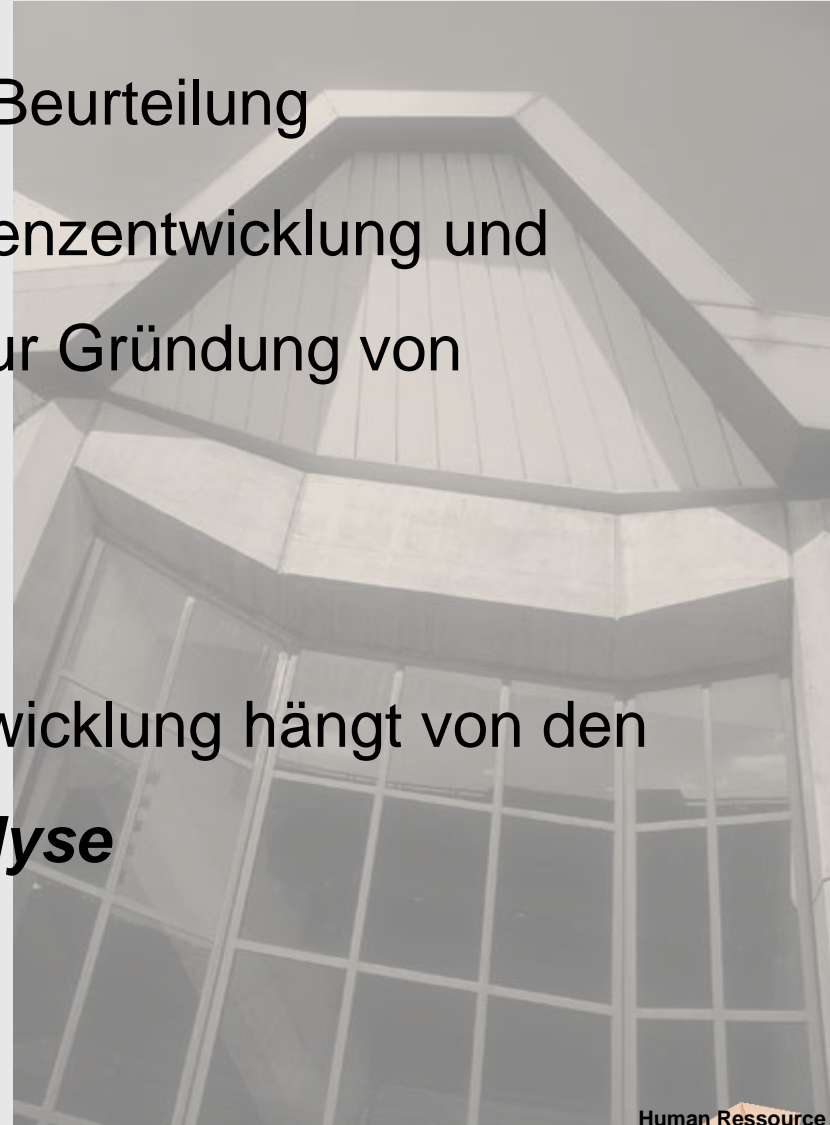
Schülerunter-
nehmen
(→ deutscher
Gründerpreis)

Wie passen Sie zusammen?

Potenzialanalyse → Kompetenz-Beurteilung

Schülerunternehmen → Kompetenzentwicklung und spezifische praktische Übungen zur Gründung von Unternehmen

- Ausrichtung der Kompetenzentwicklung hängt von den Ergebnissen des **Potenzialanalyse**



5. Projektaktivitäten und –Phasen



Potentialanalyse

- Assessment tool
- So detailliert, wie ein Assessment-Center, welches detailliertes Feedback zu unternehmerischen Kompetenzen bietet

Gründer-Workshops Schülerunternehmen

- Coaching von Jugendlichen durch erfahrene Führungskräfte (Alt hilft Jung NRW e.V.)

Entwicklung von Selbstlern- Materialien

Themen:

- Potenzialanalyse bei Jugendlichen
- Management von Schülerunternehmen bis zu Gründungsprojekten
- Netzbildung und Innovationsbündnisse für Jungunternehmer
- Gründungen als berufliche Handlungsoption für Jugendliche

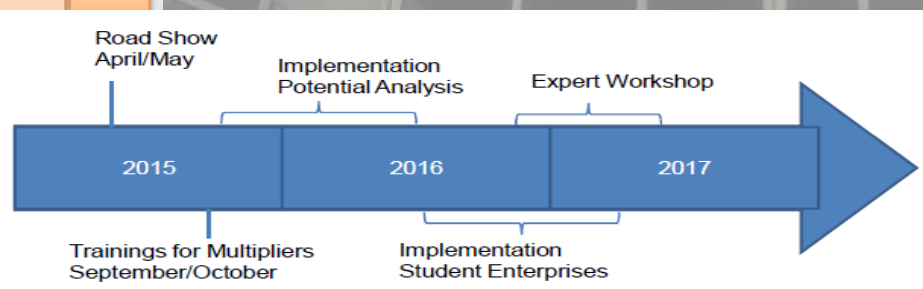
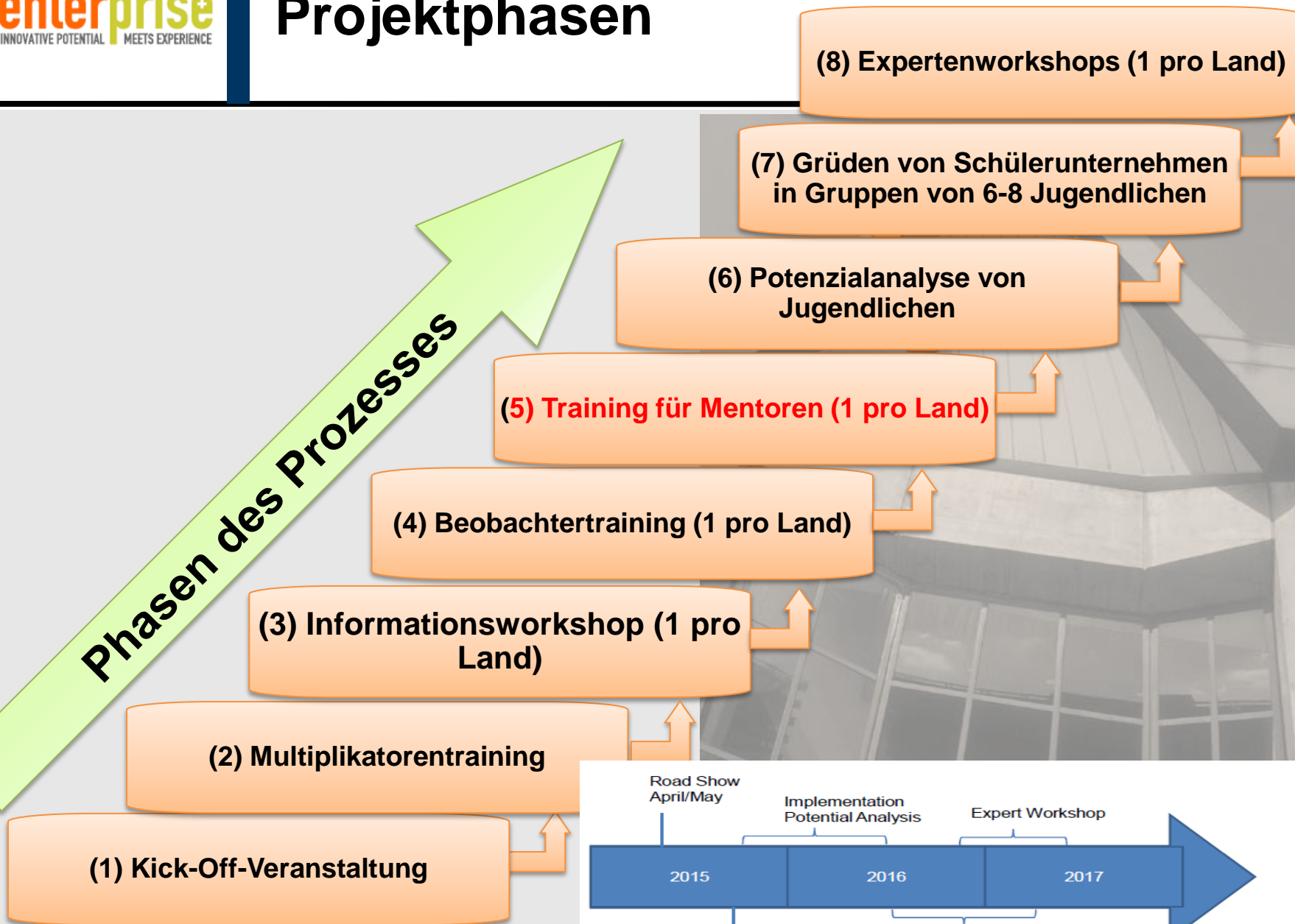
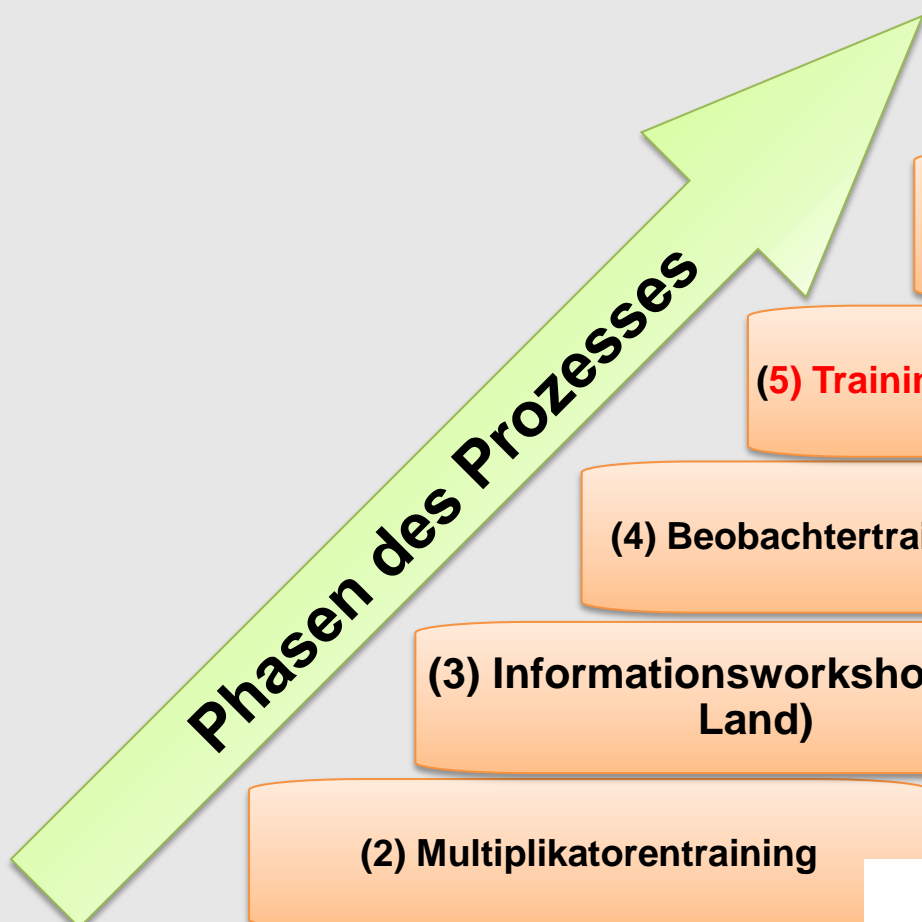
Zugrundeliegende Prämisse

Stärke-
orientierung

Unternehmerisches
Handeln und Denken
ist teilweise erlernbar

Learning by doing

Projektphasen



Gründerworkshop



Ziel: Weiterentwicklung der unternehmerischen Kompetenzen von Jugendlichen

1

Struktur und Inhalte eines Geschäftsplans aus der Sicht von erfahrenen (ehemalige) Managern und Führungskräften erlernen/erfahren

2

Sensibilisierung für mögliche Stolpersteine und Gefahren aber auch für potenzielle Möglichkeiten und Chancen bei der Erarbeitung eines Geschäftsplans

3

Erarbeitung eines Geschäftsplanes in kleinen Teams mit der Unterstützung von ausgebildeten Mentoren aus der Praxis mit anschließender Präsentation und Feedback

4

Die eigene Selbständigkeit als Projekt verstehen und Methoden und Instrumenten zum Projektmanagement erlernen und ausprobieren

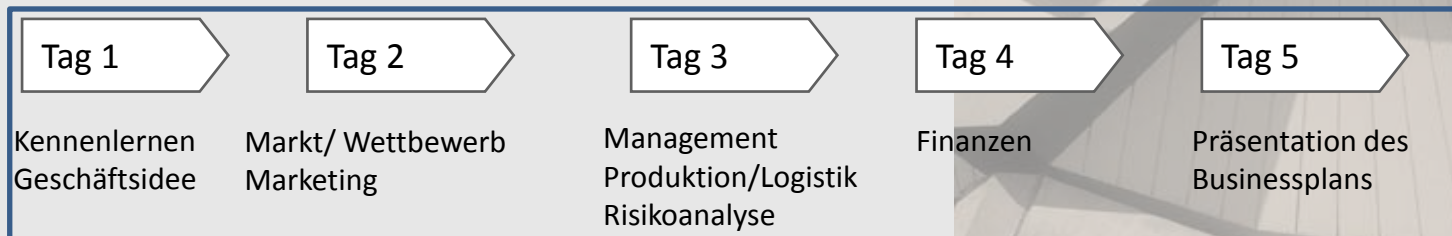
Teilnehmer:

- 15 – 18 Jugendliche: Schüler, Studierende, junge Arbeitslose im Alter von 16 – 25 Jahren
- 10 Mentoren: (ehemalige) Manager und Führungskräfte, die einige Jahre Erfahrung in der Geschäftsführung oder im Management einer Firma besitzen und über eine soziale Kompetenz im Umgang mit Jugendlichen verfügen
- 1 – 2 Organisatoren: Vertreter der IHK, Lehrer, Vertreter der Agentur für die Arbeit etc.

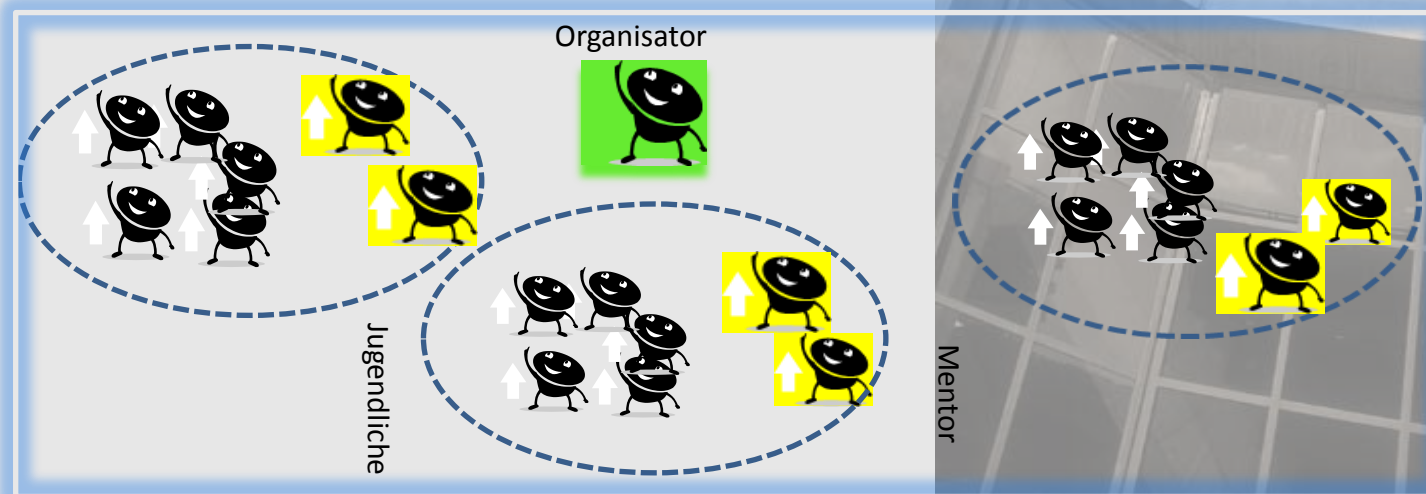
Der Gründerworkshop

Ziel: Weiterentwicklung der unternehmerischen Kompetenzen von Jugendlichen

Struktur und Inhalte

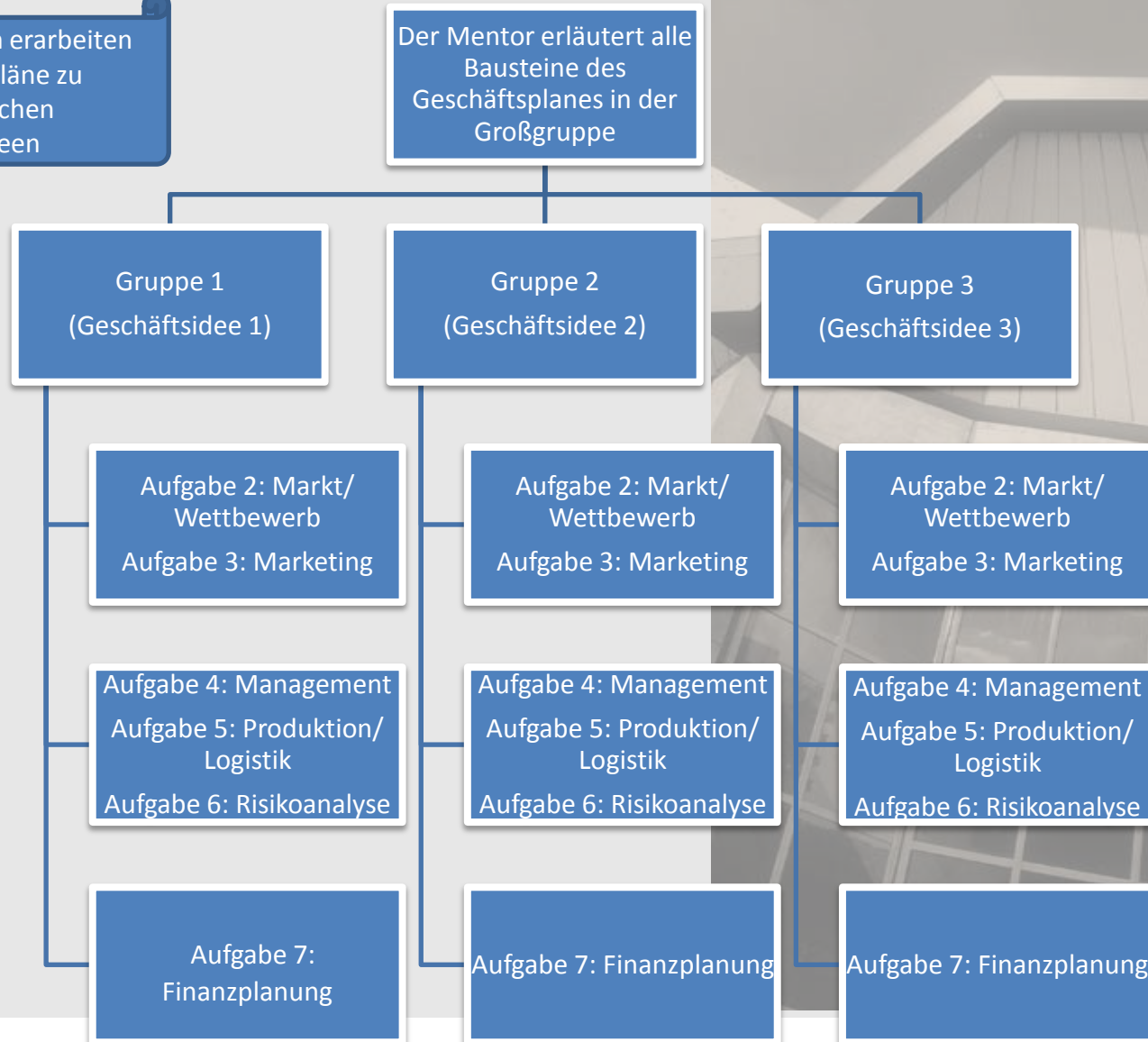


Rolle und Aufgaben des Mentors



Organisation des Arbeitsprozesses in der Gruppe/ Variante 1

Drei kleine Gruppen erarbeiten drei Geschäftspläne zu unterschiedlichen Geschäftsideen



Organisation des Arbeitsprozesses in der Gruppe/ Variante 2

Drei kleine Gruppen arbeiten an einer Geschäftsidee und erarbeiten einen Geschäftsplan

Der Mentor erläutert alle Bausteine des Geschäftsplanes in der Großgruppe

Gruppe 1
(Geschäftsidee 1)

Gruppe 2
(Geschäftsidee 1)

Gruppe 3
(Geschäftsidee 1)

Mentorenschulung



„Gründerworkshop“ als Ausgangspunkt für die Mentorenschulung

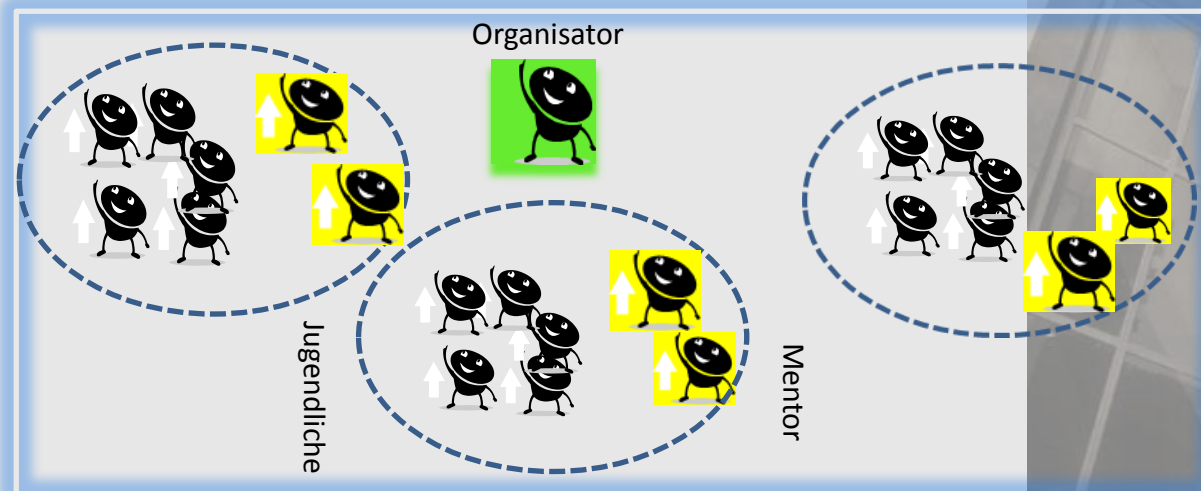
Der Gründerworkshop

Ziel: Weiterentwicklung der unternehmerischen Kompetenzen von Jugendlichen

Organisation und Inhalte



Rolle und Aufgaben des Mentors



Was muss ein Mentor können?

Das Konzept des Gründerworkshop:

- Ziele
- Inhalte
- Ablauf

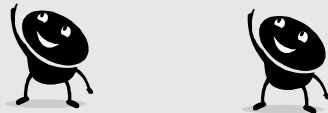
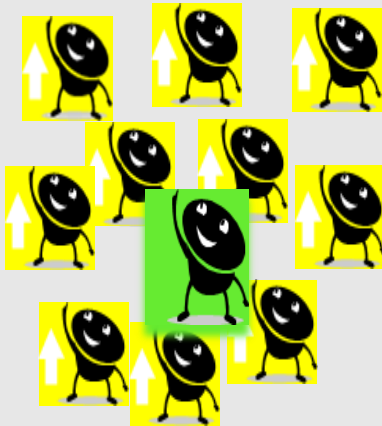


Handlungskompetenzen

- Projektmanagement
- Mentoring/Coaching
- Moderation

Qualifizierung von künftigen Mentoren für den Gründerworkshop

Mentorenschulung



Ziel: Qualifizierung von künftigen Mentoren

1

Ziele, Struktur und Inhalte des Konzepts des Gründerworkshops kennen und diesen eigenständig durchführen können

2

Sensibilisierung für die Rolle und Aufgaben des Mentors und deren Bedeutung für den Gründerworkshop

3

Das Projektmanagement in seiner unterstützenden Funktion des Mentors; Mentoring verstehen und Methoden und Instrumenten zur Ausgestaltung des Gründerworkshops kennen

4

Teamentwicklungsprozesse verstehen und Möglichkeiten zur gezielten Beeinflussung dieses Prozesses kennen

Wissen vermitteln:

Kompetenzen fördern:

Das Konzept des Gründerworkshops	Handlungskompetenzen
1) Umgang mit dem Aufgabenheft	1) Umgang mit gruppendynamischen Prozessen
- Aufgabe 1 „Ideenfindung“	- Team Building - Kreativitätsstrategien
- Aufgabe 2 „Markt/ Wettbewerb“ - Aufgabe 3 „Marketing“	- Motivation
- Aufgabe 4 „Management“ - Aufgabe 5 „Produktion/ Logistik“ - Aufgabe 6 „Risikoanalyse“	- Konflikte - Feedback
- Aufgabe 7 „Finanzplanung“	

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Das Projektteam des IAW freut sich auf die
künftige erfolgreiche Zusammenarbeit mit
Ihnen!**

**Kontakt Daten:
Dr. Martin Kröll
Martin.kroell@rub.de**



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_06

Präsentation „Aufgaben und Rollen von Mentoren“

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.





enterprise
INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE

Die Rolle und Aufgaben des Mentors

Ort, Datum



Erasmus+



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Die Rolle und Aufgaben eines Mentors

Frage ans Plenum:

Welche Rolle hat ein Mentor und inwiefern unterscheidet er sich von einem Lehrer?

Welche Aufgaben hat ein Mentor?

Welche zusätzlichen Aufgaben könnte der Mentor in einem Gründungsworkshop haben?



Die Rolle eines Mentors

- Vorbild
- Jemand, der seine Erfahrungen und sein Expertenwissen an andere weiter gibt (praktische Tipps, Netzwerke, informelle Regeln)
- Unterstützt unerfahrende Personen (mentees) in ihren beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung
- No “superior to subordinate” relationship (vs. teacher)

- Leitet durch die Sitzungen und Aufgaben des Gründungsworkshops
- Organisiert, strukturiert und steuert die Sitzungen



Die Aufgaben eines Mentors

- Motiviert und inspiriert die Gruppe
- Macht das Thema verständlich für die Gruppe
- Illustriert anhand von Beispielen und Erfolgsgeschichten aus dem “echten Leben”
- Schafft ein positives Verhältnis zu seinem Mentee

- Gibt konstruktives Feedback
- Hilft dem Mentee seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln
- Identifiziert Probleme und zeigt Lösungswege auf
- Hilft einen objektiven Blickwinkel einzunehmen



enterprise+
INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE

Danke!



Erasmus+



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_07

Präsentation „Projektmanagement im Rahmen von Gründerworkshops“

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.





enterprise
INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE

**Projekt-
management für
die Durchführung
des
Gründerwork-
shops**

Ort, Datum



Erasmus+



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Der Gründerworkshop als Projekt

- komplexes und (relativ) neues Vorgaben
- Mit klaren inhaltlichen und zeitlichen Zielen
- innovativer Charakter
- begrenzte und zugewiesene Ressourcen
- klare Verantwortung
- Bestimmte Risiken



Der Gründerworkshop als Projekt

Projektmanagement

- Die Handhabung komplexer, neuer und zeitlich begrenzter Vorhaben, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen
- Die Planung, Steuerung, Regulierung und Kontrolle eines Projektes

Zentrale Elemente des Projektmanagements für den Gründerworkshop

1. Klärung des Projektziels
2. Identifikation von Projektphasen und Zeitmanagement (zeitliche Strukturierung)
3. Bestimmung der Organisationsstruktur
4. Gestaltung sozialer Prozesse (Team Building, Führung, Kommunikation, Konfliktmanagement)

5. Anwendung von Lösungsmethoden und “best practices”
6. Kontrolle der Qualität der Ergebnisse (im Hinblick auf die Ziele)





enterprise+
INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE

Danke!



Erasmus+



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_08

Präsentation „Gründerworkshop“

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.





enterprise
INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE

Das Konzept des Gründungswork- shops

Ort, Datum



Erasmus+



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Das Konzept des Gründungsworkshops

1. Vorbereitung
2. Tag 1: Einführung, Geschäftsidee
3. Tag 2: Markt/Wettbewerb und Marketing
4. Tag 3: Produktion/Beschaffung/ Logistik;
Management/Rechtsform; Risikoanalyse
5. Tag 4: Finanzplanung
6. Tag 5: Präsentation des Business-Plans und
Feedback



1. Vorbereitung

Organisatorisch:

- **Kontakt mit dem Organisator aufnehmen:**
 - Informationen über die Gruppe (Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmer, Vorwissen, Erfahrungen, Geschäftsideen)
- Den Organisator über (technische) Hilfsmittel und Anzahl der Räume informieren, die Sie benötigen

Inhaltlich:

- **Sich mit den Arbeitsaufgaben der Teilnehmer (TN) vertraut machen**
- **Überlegen, wie Sie die Bausteine des Business-Plans den TN erläutern wollen (berücksichtigen Sie dabei das Hintergrundwissen)**
- **Sich mögliche Regeln für die Zusammenarbeit überlegen**

- Einführung
- Die Entwicklung einer Geschäftsidee (Aufgabe 1)

→ Arbeitsergebnis: Beschreibung einer überzeugenden Produktidee

— Einführung

Tag 1: Einführung

Bevor die Arbeit der Gruppen am Business-Plan beginnt, sollten Sie sich Zeit nehmen für...

- Die Klärung der Ziele des Gründerworkshops (→ Projektziele)
- Die Präsentation der zeitlichen Struktur (→flow chart)
- Das Kennenlernen der Teilnehmer untereinander (→ Team Building)
- Die Klärung der Erwartungen der TN an den Gründerworkshop
- Die Schaffung einer positive Arbeitsatmosphäre (Team Building)

- Die Festlegung von Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Regeln (mit den TN)
(→ Organisationsstruktur)
(→ Konfliktprevention)
- Die Etablierung Ihrer Führungsrolle ohne Disziplinarfunktion durch Expertise, Identifikation und Information (Präsentation Ihrer Erfahrungen etc.)

– Die Entwicklung
einer Geschäftsidee
(Aufgabe 1)

→ Arbeitsergebnis: Beschreibung einer überzeugenden Produktidee

Tag 1: Entwicklung einer Geschäftsidee (Aufgabe 1)

3 Möglichkeiten zur Umsetzung:

1. Entwicklung (durch TN)
2. Selektion (von existierenden Vorschlägen der TN; Kriterien: Wert für den Konsumenten und “Unique Selling Point”)
3. Vorschlag (durch den Mentor)

Tag 1: Entwicklung einer Geschäftsidee (Aufgabe 1)

3 Möglichkeiten zur Umsetzung:

1. Entwicklung (durch TN)
2. Selektion (von existierenden Vorschlägen der TN; Kriterien: Wert für den Konsumenten und "Unique Selling Point")
3. Vorschlag (durch den Mentor)

Vor- und Nachteile:

Zu 1) Pro:

- + erhöht die Motivation
- + Fördert die Kreativität
- + Durchlaufen des gesamten Prozesses

Zu1) Kontra:

- zweitaufwändig

Tag 1: Entwicklung einer Geschäftsidee (Aufgabe 1)

3 Möglichkeiten zur Umsetzung:

1. Entwicklung (durch TN)
2. Selektion (von existierenden Vorschlägen der TN; Kriterien: Wert für den Konsumenten und "Unique Selling Point")
3. Vorschlag (durch den Mentor)

Vor- und Nachteile:

Zu 2) Pro:

- + spart Zeit
- + TN lernen Selektionskriterien einer "guten Idee" kennen
- + Selektion von diversen Ideen der TN
- + der Mentor kann Ideen aus seinem "Expertengebiet" vorschlagen
- + Der Mentor kann im Vorfeld relevante Markt und Brancheninformationen recherchieren

Zu 2) Kontra:

- Den TN könnten die Ideen nicht gefallen – Verringerung der Motivation
- Die TN durchlaufen nicht den kompletten Prozess
- Vernachlässigung der Kreativität

Tag 1: Entwicklung einer Geschäftsidee (Aufgabe 1)

3 Möglichkeiten zur Umsetzung:

1. Entwicklung (durch TN)
2. Selektion (von existierenden Vorschlägen der TN; Kriterien: Wert für den Konsumenten und “Unique Selling Point”)
3. Vorschlag (durch den Mentor)

Vor- und Nachteile:

Zu 3) Pro:

- + spart Zeit
- + TN lernen Selektionskriterien einer “guten Idee” kennen
- + Selektion von diversen Ideen der TN
- + der Mentor kann Ideen aus seinem “Expertengebiet” vorschlagen
- + Der Mentor kann im Vorfeld relevante Markt und Brancheninformationen recherchieren

Zu 3) Kontra:

- Den TN könnten die Ideen nicht gefallen
 - Verringerung der Motivation
- Kann als Diktat aufgefasst werden
- Die TN durchlaufen nicht den kompletten Prozess
- Vernachlässigung der Kreativität

Tag 1: Entwicklung einer Geschäftsidee (Aufgabe 1)

Aufgabe für die TN:

- Beschreiben Sie die Merkmale und Charakteristika Ihres Produktes/ihrer Dienstleistung
- Handelt es sich bei dem Produkt/bei der Dienstleistung um eine Marktinnovation oder um eine Verbesserung eines bestehenden Produktes?

- Was unterscheidet Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung von anderen (“unique selling proposition”)?
- Gibt es direkte oder indirekte existierende Substitute für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung?
- Welchen Namen trägt Ihr Produkt und wodurch zeichnet sich die Marke aus?
- Welchen Namen trägt Ihr Unternehmen und welches Logo passt zu Ihrem Unternehmen?

Tag 1: Entwicklung einer Geschäftsidee (Aufgabe 1)

**“Unique Selling
Proposition”:**

- Das Produkt/die Dienstleistung sollte sich klar von ähnlichen Produkten/Dienstleistungen im relevanten Markt unterscheiden
- Produkt- und Dienstleistungssubstitute sollten aus Sicht des Kunden betrachtet werden (erfüllt den gleichen Zweck für den Konsumenten – etwa Margarine als Substitut für Butter)

- Markt und Wettbewerb (Aufgabe 2)
- Marketing (Aufgabe 3)

→ Arbeitsergebnisse des Tage:

- Beschreibung des Marktes und des Wettbewerbs
- Marketing Konzept

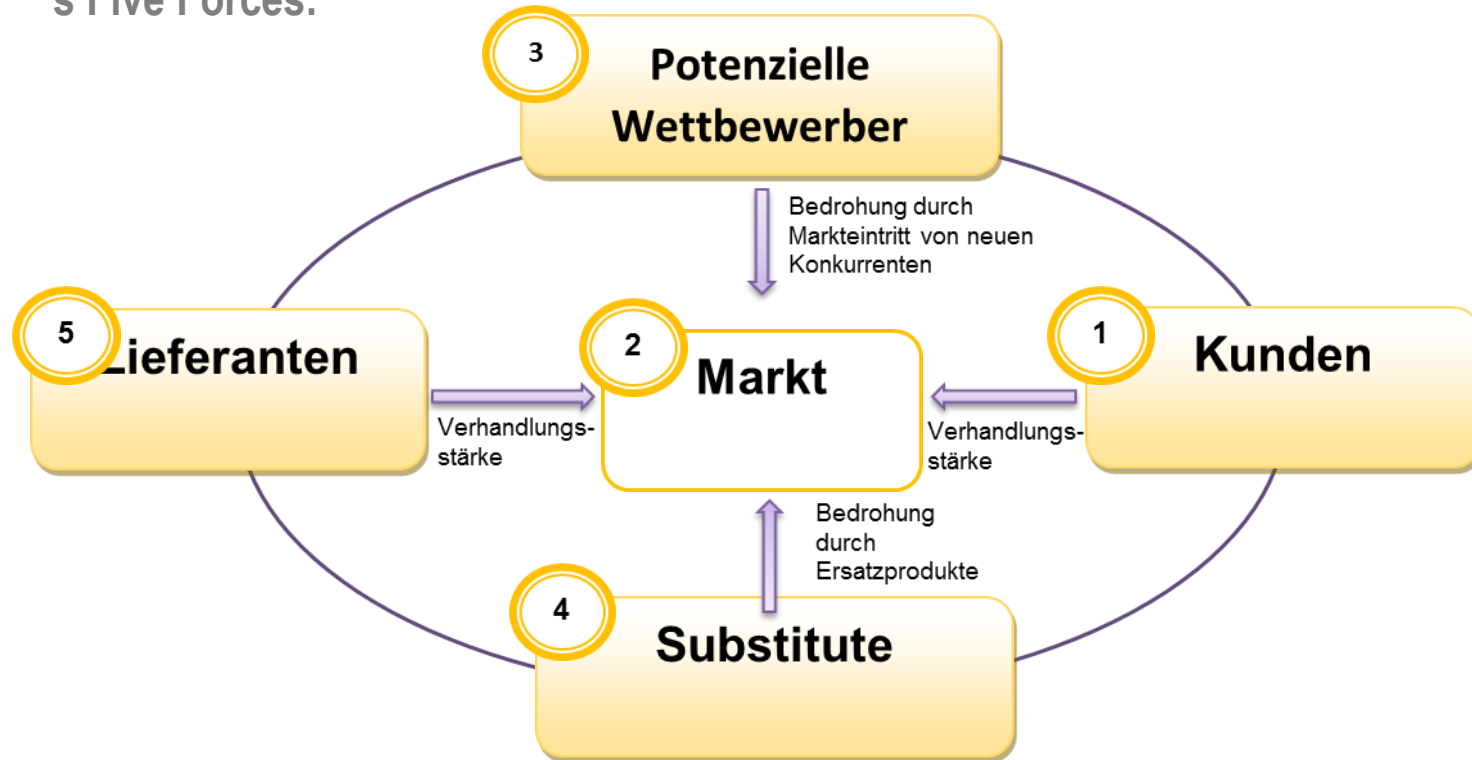
– Markt und Wettbewerb (Aufgabe 2)

→ Arbeitsergebnisse des Tage:

- Beschreibung des Marktes und des Wettbewerbs

Tag 2: Markt und Wettbewerb

Porter's Five Forces:



→ Je höher die Bedrohung durch die Kräfte, desto geringer die Chancen auf Erfolg im Markt

Tag 2: Markt und Wettbewerb (Aufgabe 2)

1. Eingrenzung der Kunden-Zielgruppe:

- Wem wird das Produkt/die Dienstleistung angeboten?
- Welche Merkmale haben die Kunden:
- Demografische Beschreibung (Geschlecht, Alter, Haushaltsgröße, Haushaltseinkommen, Beruf etc.)
- Kaufverhalten
- Bedürfnisse

Leitfragen für die TN:

- Welche Zielgruppe(n) können Sie mit ihrem Produkt ansprechen, d.h. wer profitiert vom dem Produkt/der Dienstleistung und kann es sich leisten?
- Definieren Sie Ihre Zielgruppe hinsichtlich der oben genannten Kriterien.

Tag 2: Markt und Wettbewerb (Aufgabe 2)

2. Bestimmung des Marktpotenzials:

Leitfragen für die TN:

Revanter Markt:

In welchem Umfeld bieten Sie Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung an?

Marktgröße:

Wie groß ist der für Sie relevante Markt/das relevante Marktsegment?

Sammeln Sie hierfür Infos bei statistischen Ämtern, Wirtschaftsförderungen, IHKs, Banken etc. Verwenden Sie für eine schnelle Grobkalkulation die eingeholten Brancheninformationen.

Zustand des Marktes:

Ist Ihr Markt gesättigt? Wächst er? Stagniert oder schrumpft er?

Tag 2: Markt und Wettbewerb (Aufgabe 2)

3. Wettbewerb identifizieren:

Ein größeres Angebot bei gleichbleibender Nachfrage schmälert die Rentabilität aller Unternehmen in dem Markt

Leitfragen für die TN:

- Welche Wettbewerber gibt es mit ähnlichem Angebot auf Ihrem Markt bzw. in Ihrer Branche, in Ihrem Segment?
- Können neue Wettbewerber ohne weiteres mit dem gleichen oder einem ähnlichen Produkt/Dienstleistung auf den Markt gehen?
- Wie lange braucht der Wettbewerb, um die Idee nachzumachen?

— Marketing (Aufgabe 3)

→ Arbeitsergebnisse des Tage:

- Beschreibung des Marktes und des Wettbewerbs
- Marketing Konzept

Tag 2: Marketing (Aufgabe 3)

Ein Vertriebskonzept entwickeln:

- Vertriebswege bestimmen:
 - Direktvertrieb
 - Einzelhandel
 - Vertrieb über Dritte (Großhändler)
 - Kooperationspartner
 - Franchise
 - Internetshop

Leitfragen für die TN:

- Welche Vertriebswege kommen für Ihre Idee in Frage? Informieren Sie sich genau über die unterschiedlichen Möglichkeiten und diskutieren Sie in Ihrem Team, welche Vertriebskanäle für Ihre Unternehmen aus welchen Gründen geeignet sind. Verdeutlichen Sie Vor- und Nachteile.

Tag 2: Marketing (Aufgabe 3)

Methoden zur Preisbestimmung (siehe Infobox im Aufgabenheft):

- Auf Basis eines realistisch zu erreichenden Stundensatzes
- Anhand der tatsächlichen Kosten
- Anhand Wertvorstellungen
- Orientiert an den Durchschnittspreisen der Mitbewerber

Leitfragen für die TN:

- Diskutieren Sie diese Ansätze in Ihrem Team. Informieren Sie sich über die Preisgestaltung Ihrer Branche bei Beratern, Kreditinstitute, Fach- und Branchenvereinigungen, dem Finanzamt oder den Handels- bzw. Handwerkskammern.
- Welchen Einfluss hat Ihr Preis auf Ihren erwarteten Absatz?
- Wie verändert sich Ihr Umsatz (= Absatzmenge x Preis) bei unterschiedlichen Preisen?

Tag 2: Marketing (Aufgabe 3)

Kommunikationspolitik:

- Wie erreichen Sie Ihre Zielgruppe?
 - Direktmarketing (Mailings/Flyer, Telefonmarketing etc.)
 - Website, Suchmaschinenoptimierung
 - Präsenz auf Messen und Ausstellungen
- Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations (Artikel und Berichte über Sie, Ihr Unternehmen und Ihr Produkt/Dienstleistung)
- Werbung in Medien (Presse, Radio, TV, Kino, Internetwerbung, Social Media)
- Kundenbesuche

Tag 2: Marketing (Aufgabe 3)

Kommunikationspolitik:

Leitfragen für die TN:

- Welche Verbreitungsmöglichkeiten eignen sich für Ihre Idee? Achten Sie bei der Auswahl eines Kommunikationsinstrumentes stets auf die Verbreitungsrate, aber auch auf die Kosten. Werbung im TV hat sicherlich die größte Verbreitungsrate, ist aber auch sehr teuer. Wägen Sie hier den Nutzen und die Kosten ab.

- Produktion,
Beschaffung,
Logistik
- Management und
Rechtsform
- Risikoanalyse

→ Arbeitsergebnisse des Tages:

- Produktions- und Beschaffungsplan
- Logistik-Strategie
- Organisationsstruktur und Rechtsform
- SWOT-Analyse

Produktion, Beschaffung, Logistik (Aufgabe 4)

- Arbeitsergebnisse des Tage:
- Produktions- und Beschaffungsplan
 - Logistik-Strategie

Tag 3: Produktion, Beschaffung, Logistik (Aufgabe 4)

Bei der Herstellung und Verteilung von Waren:

- Für die Herstellung: Vorprodukte/Teile, Werkzeuge/Maschinen, Fabrikationsstätten
- Für den Handel: Waren einkaufen, ggf. lagern, zum Kunden transportieren (lassen)

Bei Dienstleistungen:

- Produktion und Logistik fallen weg, Frage: wie soll der Kunde bedient werden?

Leitfrage für die TN:

- Wollen Sie Ihre Produkte oder Vorprodukte zukaufen oder selbst herstellen oder herstellen lassen? Diskutieren Sie in Ihrer Gruppe, was, wie und wo Sie einkaufen, produzieren und lagern. Bedenken sie zusätzlich den Transport.

Management (Aufgabe 5)

- Arbeitsergebnisse des Tage:
- Organisationsstruktur

Tag 3: Management (Aufgabe 5)

- Definition der inneren Struktur
- Das Funktionieren und die Effektivität des Unternehmens gewährleisten

Klassische Positionen in einem Unternehmen:

- Geschäftsführung
- Marketing & Vertrieb
- Entwicklung und Qualitätsmanagement
- Produktion, Logistik & Einkauf (Supply Chain)
- Personal
- Controlling & Rechnungswesen

Tag 3: Management (Aufgabe 5)

Leitfragen an TN:

Welches Teammitglied soll welche
Position im Unternehmen
übernehmen?

Definieren Sie, welche Aufgaben in den
Zuständigkeitsbereich einer
bestimmten Position fallen.

Rechtsform (Aufgabe 5)

- Arbeitsergebnisse des Tage:
- Festlegung der Rechtsform

Tag 3: Rechtsform (Aufgabe 5)

- Definition der äußeren Struktur
- Unterschiedliche Rechtsformen haben unterschiedliche haftungsrechtliche und steuerliche Konsequenzen
- Beispiele für mögliche Rechtsformen in Deutschland:
 - GbR
 - GmbH
 - KG
 - AG

Leitfragen an die TN:

Welche Rechtsform passt am besten zu Ihrem Unternehmen?

Begründen Sie Ihre Wahl und gehen Sie ggf. auch darauf ein, warum andere Rechtsformen weniger passend sind. Sie können weitere Informationen zu den Rechtsformen auch im Internet recherchieren.

Risikoanalyse (Aufgabe 6)

- Arbeitsergebnisse des Tage:
- SWOT-Analyse

Tag 3: SWOT-Analyse (Aufgabe 6)

- SWOT- Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- Analyse von
 - Internen Stärken und Schwächen and weaknesses
 - Externen aus der Umwelt resultierenden Chancen und Risiken opportunities and risks
- Aus der Kombination können die TN eine Unternehmensstrategie ableiten

Tag 3: SWOT-Analyse (Aufgabe 6)

SWOT-Analyse		Ergebnis der Analyse Ihrer Geschäftsidee (Sicht intern auf Ihr Unternehmen)	
		Stärken	Schwächen
Ergebnis der Analyse Ihres Marktes (Sicht extern auf Ihr Unternehmensumfeld)	Chancen	Einsatz der Stärken des Unternehmens zur Ausnutzung der Chancen des Unternehmensumfeldes	Überwindung möglicher Schwächen des Unternehmens durch die Ausnutzung der Chancen des Unternehmensumfeldes
	Risiken	Einsatz der Stärken des Unternehmens zur Minimierung der Risiken des Unternehmensumfeldes	Minimierung der Schwächen des Unternehmens und der Risiken des Unternehmensumfeldes

Tag 3: SWOT-Analyse (Aufgabe 6)

Beispiele für interne Stärken und Schwächen:

- Verfügbares Kapital
- Qualität eines Produktes/
Dienstleistung
- Corporate Identity/Corporate
Design
- Image
- Effizienz der Aufgabenerfüllung
- Qualifikation/Erfahrung der
Beschäftigten
- Motivation (Betriebsklima;
Einsatzfreude)
- ...

Beispiele für externe Chancen und Risiken:

- Zahl potentieller Kunden
- Wettbewerberstruktur/Zahl der
potenziellen Wettbewerber
- Entwicklung der Haushaltslage
- Demographische Entwicklung
- Kundenanforderungen/Kundenwün
sche
- Strategien/Aktivitäten der
Wettbewerber
-

– Finanzplanung (Aufgabe 7)

- Arbeitsergebnisse des Tage:
- Konsistenter Finanzplan

Tag 4: Finanzplanung (Aufgabe 7)

1. Kapitalbedarfsplan

- Investitionen
- Gründungsnebenkosten
- Betriebsmittel

2. Finanzierungsplan

- Eigenmittel
- Fremdmittel

3. Rentabilitätsplanung / Ertragsvorschau

- Umsätze
- Kosten
- Gewinne

4. Liquiditätsplanung:

- Einnahmen
- Ausgaben

- Zusammenfassung des Business-Plans (Aufgabe 8)
- Feedback-Session

→ Arbeitsergebnisse des Tage:

- Zusammenfassung der einzelnen Teile
- Feedback an die TN

Tag 5: Zusammenfassung des Business-Plans (Aufgabe 8)

Aufgabe an die TN:

- Fassen Sie die wesentlichen Elemente der einzelnen Teile des Business-Plans auf maximal einer Seite zusammen (“Helicopter View” für einen schnellen Überblick)
- Wenn Sie ein Banker wären und man Sie fragen würde, ob Sie einem Start-Up einen Kredit geben würden, was würden Sie wissen wollen?

Optional, wenn die Zeit es zulässt:

Sie können mit den TN (Verhaltens-) Regeln in der “Business-Welt” besprechen:

- Was will ich erreichen, wenn ich mich mit jemandem treffe?
- Wie will ich von der “anderen Seite” wahrgenommen werden?
- Wie muss ich mich kleiden und verhalten, um eine positive Haltung mir gegenüber zu erzeugen?



enterprise+
INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE

Danke!



Erasmus+



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_09

Präsentation „Methoden für Gruppenarbeit“

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.





enterprise+
INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE

Methodische Unterstützung der Mentoren

Ort, Datum



Erasmus+



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Methoden der Gruppendynamik

1. Team Building
2. Kreativität
3. Motivation
4. Konflikte
5. Feedback
6. Reflexionsrunde



1. Team Building

Situation:

Die Teilnehmer (TN) sind zum Gründerworkshop eingeladen und in Gruppen aufgeteilt. Sie kennen sich untereinander nicht und haben Schwierigkeiten, sich in die Gruppe einzufinden. Die Gesamtgruppe wirkt verloren und benötigt dringend Orientierung und Struktur.



1. Team Building

Leitfrage:

Was kann der Mentor zu Beginn des Gründerworkshop machen, um der Gruppe Orientierung zu geben und das Gruppenlernen zu initiieren?

Antwort: Stärkung des “Wir-Gefühls”



1. Team Building

**Stärkung des
“Wir-Gefühls”:**

- Kennenlernen ermöglichen
- Druck herausnehmen, sofort Ergebnisse erzielen zu müssen
- Wünsche und Befürchtungen besprechbar machen
- Rahmenbedingungen und Ziel klar machen
- Bedeutung erklären
- Rollen klären
- Orientierung und Struktur bieten



2. Team Building

Kennenlernübung:

Unser (Unternehmens-) Wappen



Vorbereitung:

Der Mentor malt ein großes Wappen auf ein Blatt Papier und teilt dieses je nach Anzahl der TN in kleine Teile auf.

Durchführung:

Jeder TN nimmt sich einen Teil des Wappens und schreibt oder malt etwas über die folgenden Punkte:

- Besondere Eigenschaften (Was kann ich gut?)
- Schulische/ berufliche Ziele (Was möchte ich in der Zukunft erreichen? (z.B.: sich selbständig als xy machen, xy studieren, verreisen, etc.)
- Hobbys (Was mache ich in meiner Freizeit?)

2. Team Building

Kennenlernübung:

Unser (Unternehmens-) Wappen



Reflexion der Kennenlernübung:

- Kennenlernerfolg: die TN lernen sich untereinander kennen und der Mentor gewinnt einen Überblick über die Zusammensetzung der Gruppe
- In Rahmen des Gründerworkshop steht das gemeinsam entworfene Wappen für das TEAM/Schülerunternehmen „Mustermann“ als Ganzes und schafft eine erste Grundlage für ein „Wir-Gefühl“.
- Die einzelnen, bunten, unterschiedlichen Teile, aus denen das Wappen besteht, symbolisieren die einzelnen Gruppenmitglieder in ihrer persönlichen Vielfalt.

2. Team Building

Kennenlernübung:

Teilnehmer-Interviews



Durchführung:

Teilnehmer-Interviews eignen sich als Einstieg, wenn sich die Teilnehmenden nicht oder kaum kennen. Dabei interviewen sich jeweils zwei Teilnehmende gegenseitig anhand von einigen Fragen, die ihnen vorgegeben werden. Die Fragen können bunt gemischt sein, also neben Basisinformationen zur Person, auch Fragen zur Motivation und Erwartungshaltung der Teilnehmenden sowie erste inhaltliche Fragen sein. Auch spannende persönliche Kategorien (z.B. „Etwas, das wohl keiner hier von mir erwarten würde...“) können das gegenseitige Kennenlernen erleichtern. Nach etwa 10-15 Minuten stellen sich die Teilnehmer dann gegenseitig kurz in der Runde vor.

1. Team Building

Erwartungsabfrage I

Ziel:

- Klärung von Erwartungen an den Gründerworkshop
- Beteiligung der TN an der Gestaltung des Gründerworkshops



1. Team Building

Erwartungsabfrage I

Durchführung:

Zu Beginn des Seminars wird eine Kartenabfrage zu folgenden oder ähnlichen Fragen gemacht:

Was muss hier passieren, damit ich am Ende des Gründerworkshops sagen kann: Die Teilnahme hat sich für mich gelohnt?

Der Workshop wäre ein Erfolg , wenn...

Was ich hier lernen oder festigen möchte, ist...

1. Team Building

Erwartungsabfrage II

Durchführung:

- Jeder TN bekommt Karten, auf die er seine Erwartungen an das Seminar schreibt.
- Die TN pinnen ihre Karten an die Pinnwand und der Mentor geht mit den TN die Erwartungen durch.
- Die Erwartungen sollten im Laufe des Gründerworkshops bearbeitet oder besprochen werden.
- Änderungen am Programm des Gründerworkshops dürfen und sollen aufgrund der Erwartungen und Wünsche der TN vorgenommen werden



1. Team Building

Verhaltensregeln erarbeiten



Durchführung:

- Zu Beginn des Gründerworkshops erarbeiten die TN in Plenum einen gemeinsamen Regelkatalog.
- Leitfrage: Wie wollen wir die nächsten fünf Tage mit einander umgehen?
- Die Regeln sollen positiv formuliert werden z.B.:
zuhören und ausreden lassen,
andere Meinungen tolerieren,
Pünktlichkeit, Offenheit für Kritik
- Dieser Regelkatalog wird von allen unterzeichnet, ausgehändigt und schafft Verbindlichkeit.

1. Team Building

Postkarten Stimmungsabfrage

https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zfh/methodenbar_2012.pdf



Material: Unterschiedliche Bildpostkarten

Zeit: abhängig von der Anzahl der Teilnehmenden (pro Person kann 1 Minute gerechnet werden plus der Zeit, die für die Wahl der Karten gebraucht wird)

Kurzbeschreibung:


Unterschiedliche (Bild-)Postkarten werden im Raum ausgelegt und die Teilnehmenden aufgefordert, sich eine Karte auszusuchen, die ihre momentane Stimmung am besten ausdrückt.

Die Teilnehmenden stellen sich vor und erklären, warum sie sich für eine bestimmte Karte entschieden haben.

Didaktische Funktion:

- Bewusstmachung der eigenen Stimmung, vermittelt über die Bildauswahl
- Seminarleitung ist über die Stimmung der Teilnehmenden informiert und kann die Reaktionen besser einschätzen
- erste Erwartungseinschätzung

1. Team Building



(Aktivität im weiteren
Teamentwicklungs-Prozess)
Autobau

Sie benötigen: Flipchart-Papier

Zeitaufwand: ca. 30 Minuten

Gruppengröße: 5-15

Durchführung:

Zeichnen Sie den Umriss eines Autos auf Flipchart-Papier. Bilden Sie Gruppen mit vier bis fünf Teilnehmern. Weisen Sie die Gruppe an, das Auto durch Zubehör, bspw. Räder, Antenne, zu ergänzen und zu erklären, was das Zubehör mit dem Team zu tun hat.

Geben Sie dem Team ein Beispiel mit auf den Weg: „Zeichnen Sie Räder, weil Sie als Team schnell vorankommen wollen“. Lassen Sie die Teilnehmer dann selbst weitermachen. Geben Sie dem Team 15 Minuten lang Zeit, um das Auto zu zeichnen, und je fünf Minuten, um ihr Fahrzeug vorzustellen.

2. Kreativität

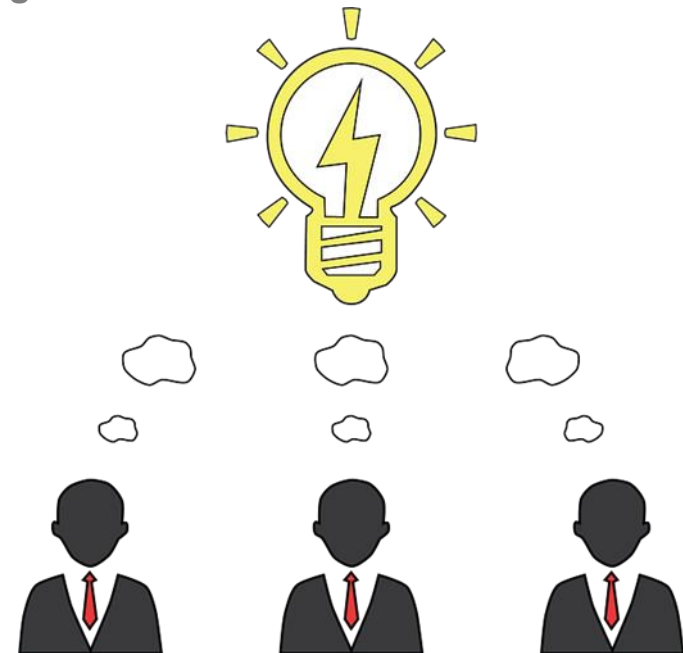
Situation:

Den Teilnehmern fällt es schwer, eine Idee zu erarbeiten.



Lösung:

Neben den Leitfragen kann der Mentor auf Kreativitätsstrategien zurückgreifen, um dem Ideenfindungsprozess neue Impulse zu geben





Ideenfindung:

- Brainwriting: 6-3-5 Methode (6 Teilnehmer, 3 Ideen, 5 Mal weitergeben)
- Brainstorming: Discussion 66 (6 Teilnehmer, 6 Minuten Brainstorming)
- Walt Disney Methode (Träumer, Realist, Kritiker)

Ideen bewerten/auswählen:

- Punktabfrage „Welches Thema soll weiter bearbeitet werden?“

Punkte	Rang
••••	3
••••••••	1
••••••	2

- 6 Hüte Methode
- Entscheidungstorte

2. Kreativität

Walt Disney Methode – 3 Rollen

1. Der Träumer: Der Träumer generiert und spielt mit Ideen ohne sich Gedanken über deren Realisierbarkeit zu machen – „Alles ist erlaubt!“. Er orientiert sich an der Zukunft und Potenzialen bzw. Möglichkeiten.

2. Der Kritiker: Der Kritiker überlegt Stärken und Schwächen von Ideen. Er versucht Aspekte zu identifizieren, an die noch nicht gedacht wurde und fragt sich, was noch verbessert werden könnte.

3. Der Realist: Der Realist orientiert sich an der aktuellen Situation und sucht pragmatische Handlungsmöglichkeiten. Er überlegt sich, welche Dinge zu tun sind, welche Ressourcen schon verfügbar sind und welche Hilfsmittel noch zu beschaffen sind.

<http://kreativitätstechniken.info/walt-disney-methode/>

1. Leiten Sie die Teilnehmer an, sich zuerst auf den Träumer-Stuhl zu setzen. Für genau 15 Minuten. Regen Sie die Teilnehmer an, mit eigenen Worten zu beschreiben, wie die Selbstständigkeit idealerweise aussehen soll. Verrückte Ideen sind willkommen, alles ist erlaubt – wie in den schönsten Träumen. Notieren Sie die Ideen in Stichworten auf einem Flipchart. 2. Dann wechseln die Teilnehmer auf den Kritiker-Stuhl, auch wieder 15 Minuten. Dort erzählen sie von ihren Bedenken, Befürchtungen und ihren Zweifeln im Zusammenhang mit den Ideen, die auf dem Träumer-Stuhl entstanden sind. Notieren Sie die Bedenken auf einem Flipchart. 3. Weiter geht es mit dem Stuhl des Realisten. Wenn die Teilnehmer dort sitzen, haben sie beide Flipcharts (Träumer, Kritiker) vor Augen. Es werden praktikable und sinnvolle Lösungen und Maßnahmen gesucht. Notieren Sie wieder alles, was gesagt wird.

3. Motivation

Situation:

Bei einem Teilnehmer ist ein Mangel an Motivation zu erkennen, er zieht sich zurück, arbeitet nicht in der Gruppe mit.

Lösung:

- **intrinsische Motivation (innenliegendes Motiv) erhöhen:**
 - Neugier wecken
 - Wichtigkeit der zu erwerbenden Kompetenzen/Kenntnisse für das Berufsleben aufzeigen
- **extrinsische Motivation (außenliegendes Motiv) erhöhen:**
 - Belohnung (z.B. sofortige oder baldige Pause in Aussicht stellen bei Ermüdung)
 - Bewegungsübungen, kleine Spielchen

**Intrinsische Motivation
erhöhen**

Motivation durch Zielorientierung:

- Bedeutung der Aufgabe für das gesetzte Ziel (der Gruppe/des Workshops) deutlich machen
- Meilensteine im Projekt kennzeichnen
- Bezug der Aufgabe dazu herstellen

Intrinsische Motivation erhöhen

Motivation mit Hilfe von Didaktik:

- Voraussetzungen für den Workshop ermitteln (Bedürfnisanalyse, Erwartungsabfrage)
- persönlichen Kontakt herstellen, Vertrauen aufbauen, loben
- abwechslungsreiche Methodenanwendung
- authentischer Auftritt, persönliches Engagement des Mentors



Intrinsische Motivation erhöhen

Motivation durch die Schaffung eines positiven Arbeitsklimas:

- ansprechende Räumlichkeiten, angenehmes Ambiente
- Erfolgsgeschichten erzählen
- Fehler sind erlaubt und sogar „erwünscht“
- Austausch innerhalb der Gruppe ermöglichen
- Zeit lassen, wo die TN Zeit benötigen bzw. Tempo erhöhen, wenn die TN dies signalisieren
- schnelles Feedback (siehe „Feedback“)

3. Motivation

Arbeitsschritte:

1. Ansprache des TNs unter vier Augen, um die Ursachen der Passivität zu erfahren.

Möglichkeiten unter anderen:

- a) Unter- oder Überforderung mit der Aufgabe
- b) der TN fühlt sich in der Gruppe nicht integriert, akzeptiert oder anerkannt
- c) Unzufriedenheit mit seiner Teilnahme am Workshop, Desinteresse am Thema, anderweitige, z.B. private Probleme

2. Wenn möglich, Ursache beseitigen, den TN wieder in die Gruppenarbeit integrieren

Möglichkeiten:

zu a) Differenzierung bei der Aufgabenstellung: Komplexität der Aufgabe verringern, Aufgabe an praxisnahen Beispielen erläutern

Zu b) Gruppendynamik, Wir-Gefühl, Verallgemeinert (nicht an Person gebunden) das Problem in der Gruppe besprechen, es zur Diskussion stellen. Bezugnahme auf die alltäglichen Erfahrungen der TN oder des Mentoren. Fallbeispiele.

3. Motivation

Arbeitsschritte:

1. Ansprache des TNs unter vier Augen, um die Ursachen der Passivität zu erfahren.

Möglichkeiten unter anderen:

- a) Unter- oder Überforderung mit der Aufgabe
- b) der TN fühlt sich in der Gruppe nicht integriert, akzeptiert oder anerkannt
- c) Unzufriedenheit mit seiner Teilnahme am Workshop, Desinteresse am Thema, anderweitige, z.B. private Probleme

2. Wenn möglich, Ursache beseitigen, den TN wieder in die Gruppenarbeit integrieren

Möglichkeiten:

Zu c)

- Einzelgespräch in der Pause oder außerhalb der Veranstaltung anbieten
- Gespräch in der Gruppe über die Ziele/Bedeutung der Veranstaltung
- wenn möglich, die zu behandelnden Inhalte oder den Umfang der Behandlung der Themen von den Teilnehmern mitgestalten lassen:
 - Was soll behandelt werden?
 - Wie ausführlich?
 - Vorabinformation: Wie ist die Vorgehensweise? Begründung, warum es alles so geplant worden ist.

3. Motivation

Situation:

Die Gruppe arbeitet an der Marktanalyse. Dabei muss sie das Marktvolumen einschätzen. Zwei TN der Gruppe beteiligen sich nicht an der Gruppenarbeit und wirken demotiviert.

Erstellen Sie ein Mindmap zum Thema „Motivation der Teilnehmer“ und berücksichtigen Sie folgende Aspekte:

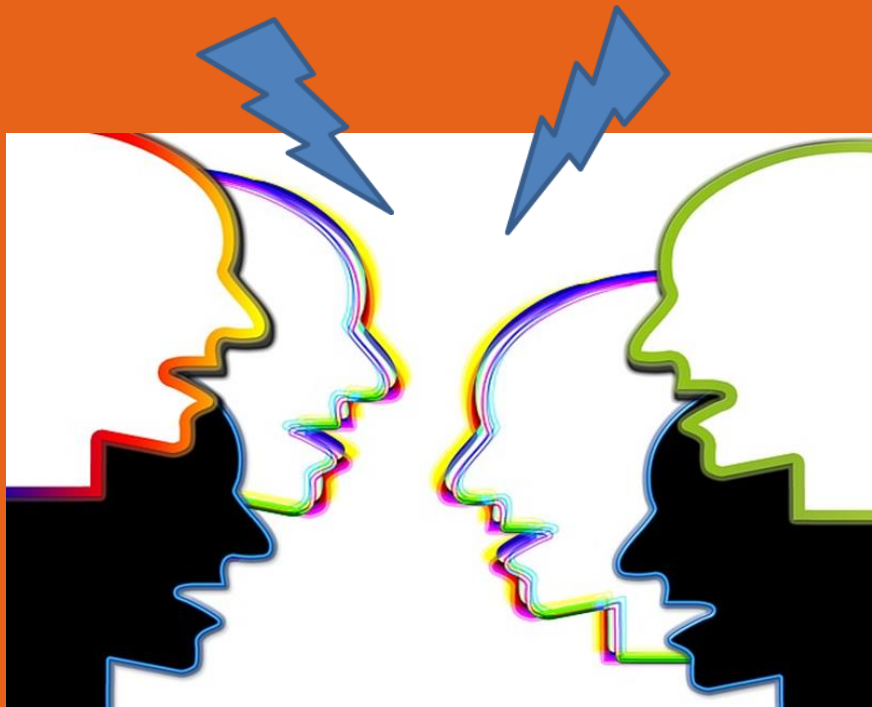
- Zielorientierung
- Bedürfnisse und Erwartungen
- Arbeitsklima
- Mögliche Belohnungen

Überlegen Sie dann, an welchen Punkten, Sie als Mentor ansetzen können, um die Motivation der TN zu erhöhen.

4. Konflikt

Situation:

Es entstehen Auseinandersetzungen über die Vorgehensweise innerhalb der Gruppe.



Lösung:

- a) Die Auseinandersetzung laufen lassen und beobachten



- b) Einen Kompromiss mit den Teilnehmern erarbeiten



Die Auseinandersetzung laufen lassen:

Auseinandersetzungen können auch positive Auswirkungen haben:

„Wenn zwei Menschen immer die gleiche Meinung haben, ist einer von ihnen überflüssig“ (Winston Churchill)

- Führen zur Entwicklung neuer Aktivitäten und Energien
- Stimulieren Ideen
- Erhöhen die Gruppenkohäsion
- Bauen Spannungen ab



- Die Gruppen erhält neue Impulse und Ideen
- diese Ideen und Impulse erhöhen die Motivation



Eingreifen:

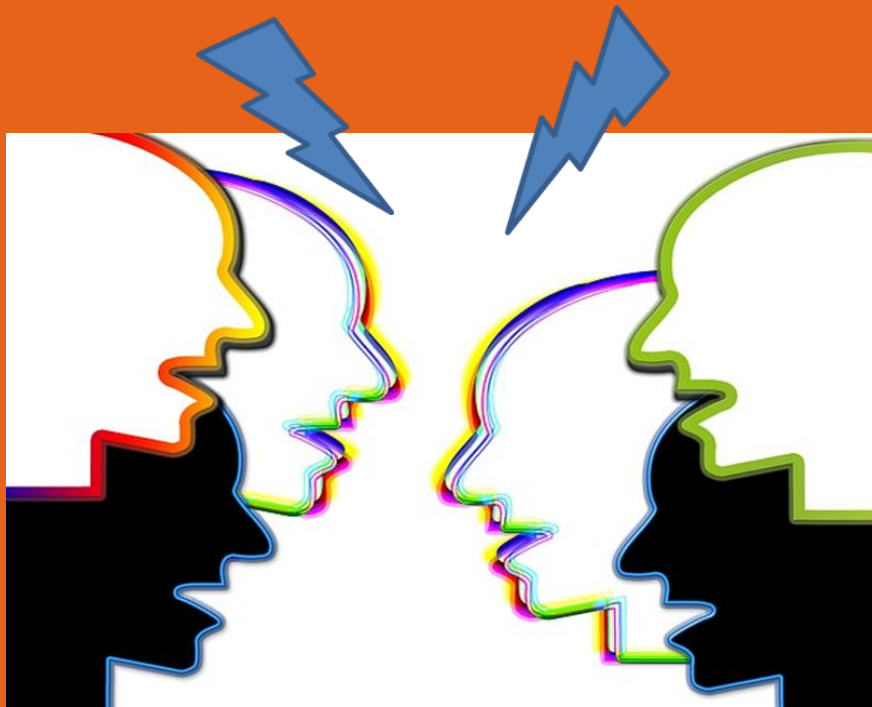
Aber Auseinandersetzungen
können auch negative
Konsequenzen haben:

- Erzeugen Instabilität und Verwirrung
 - Vermindern rationales Handeln
 - Erzeugen negative Emotionen
 - Führen zu Stress, Unzufriedenheit, Motivationsabfall
- Die Gruppenarbeit stagniert
→ Einige Gruppenmitglieder arbeiten nicht mehr mit



4. Konflikt

Wie kann der Mentor erkennen, dass er sich in die Diskussion einschalten sollte?

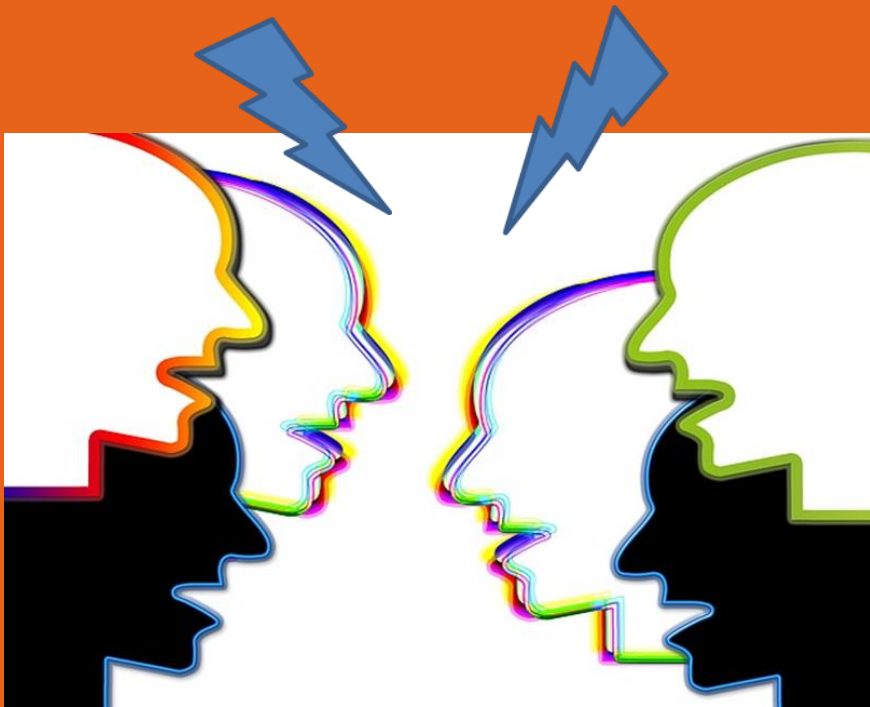


- Aggression: Argumente werden mit großer Heftigkeit vorgetragen; es sind persönliche Angriffe gegeneinander erkennbar
- Sturheit: Gruppenmitglieder sind nicht bereit, aufeinander einzugehen; sind ungeduldig miteinander
- Interessenlosigkeit: geringe Beteiligung
- Widerstand: Die TN äußern Zweifel am Sinn der Gruppenarbeit; Die TN erledigen ihre Aufgaben nicht oder nicht engagiert

4. Konflikt

Welche Ursachen kann ein Konflikt haben?

- Missverständnisse
- Unterschiedliche Zielvorstellungen
- Unterschiedliche persönliche Bedürfnisse
- Ungünstiges Kommunikationsverhalten
-



4. Konflikt

Wie kann der Mentor vorgehen?

1. Konfliktorientierung:



Die Ziele/ Bedürfnisse/ Interessen/ Wahrnehmungen sollen transparent werden, um eine Lösung zu finden, die alle Seiten berücksichtigt:

- Worum geht es?
- Welche Fragen sind konfliktträchtig?
- Welche Ziele/ Bedürfnisse/ Interessen/ Wahrnehmungen gibt es?

2. Bearbeitung:



- Der Mentor sollte eine Lösung bzw. einen Kompromiss zusammen mit den TN erarbeiten und das weitere Vorgehen verabreden



- Letzte Möglichkeit: durch ein Mehrheitsvotum in der Gruppe über die Vorgehensweise entscheiden lassen

3. Abschluss:

- Zufriedenheit erfragen



4. Konflikt

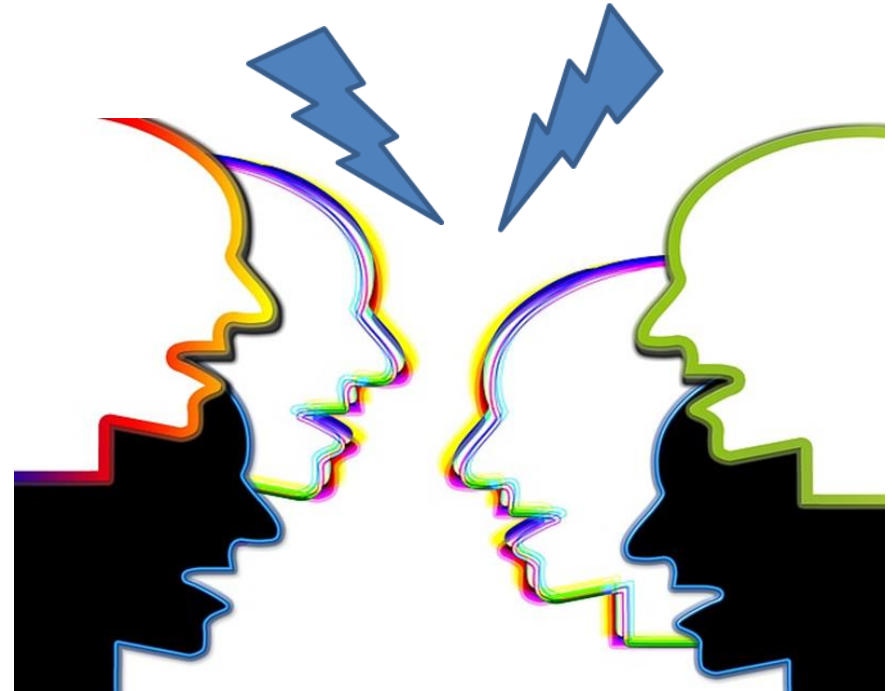
Situation:

Die Gruppen arbeiten an ihrer Werbestrategie. Zwei Teilnehmer sind in eine hitzige Diskussion über die Verbreitungsinstrumente verwickelt. Der eine Teilnehmer ist der Meinung, dass das Internet ein zeitgemäßeres und besser am Kunden ausgerichtetes Instrument ist. Der andere Teilnehmer favorisiert das TV auf Grund seiner Verbreitungsrate. Die beiden Teilnehmer wirken, als seien sie nicht bereit, von ihrem Standpunkt abzurücken und lassen sich gegenseitig nicht ausreden. Die anderen Gruppenteilnehmer wirken frustriert

Humorvolle Intervention:

Mentor überlegt gemeinsam mit der Gruppe:

Was sollten wir unbedingt tun, um unser Produkt nicht bekannt zu machen?



4. Konflikt

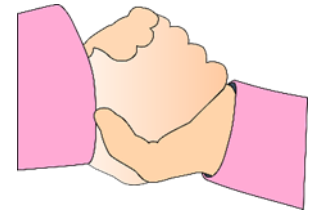
Wie kann der Mentor vorgehen?

1. Konfliktorientierung:



- „Woran arbeitet ihr gerade?“
- „Welche Ideen habt ihr und warum?“
- „Was ist problematisch?“

2. Bearbeitung:



- „Welche Vor- und Nachteile hat die eine Idee, welche die andere?“
- „Lassen sich die Verbreitungsstrategien vereinen? Falls ja, welche Elemente sind dies?“
- Wie kann dies umgesetzt werden? Wie müsste man vorgehen?

3. Abschluss:

- Wird dieser Kompromiss und die weitere Vorgehensweise von allen getragen?



5. Feedback

Situation:

Die Teilnehmer sind auf dem Holzweg.



Lösung:

- Wertschätzenden Input und gezieltes Feedback



5. Feedback



Zweck von Feedback:

- Hilfe bei der Fehlersuche
- Hilfe bei der Selbsteinschätzung
- Förderung des Lernprozesses
- Steuerung von Verhalten
- Hilfe für zielgerichtetes Arbeiten
- Hilfe bei der Bewertung und Beurteilung von Entscheidungen
- Steigerung der Motivation
- Schaffung eines positiven Arbeitsklimas

5. Feedback

Feedbackregeln:

1. Subjektiv (Ich-Botschaften):

- “Ich glaube, dass noch der **Aspekt xy eine Rolle spielen könnte**” vs. “**Du musst den Aspekt xy berücksichtigen**”
- “Ich fühle mich missverstanden” vs. “**Du verstehst mich nicht**”

2. Beschreibend (statt interpretieren):

- “Ich habe das **Gefühl**, dass noch nicht alle wichtigen Aspekte in der SWOT-Analyse vorkommen” vs. “**Ihr habt wichtige Aspekte bei der SWOT-Analyse vergessen**”

3. Fragend leitend (statt bevormunden):

- “**Welche Rolle spielt die Öffentlichkeitsarbeit für die internen Stärken**” vs. “**Ihr habt die Öffentlichkeitsarbeit bei der SWOT-Analyse nicht berücksichtigt**”

4. Konstruktiv (Verbesserungsvorschläge, inhaltliche Hinweise)

- “Ich frage mich, **ob die Öffentlichkeitsarbeit im Bereich interner Stärken eine Rolle spielt**” vs. “**Ihr habt nicht alle internen Stärken bei der SWOT-Analyse berücksichtigt**”

5. Feedback

Feedbackregeln:

5. Unmittelbar (zeitliche Nähe):

- “**Hier an diesem Punkt** habe ich das Gefühl, dass die Öffentlichkeitsarbeit als interne Stärke in die SWOT-Analyse miteinfließen könnte.” vs. “Die Unternehmensstrategie scheint inkohärent, da die Öffentlichkeitsarbeit als Stärke **zuvor** bei der Analyse nicht berücksichtigt wurde.”

6. Konkret (statt allgemein):

- “Ich habe das Gefühl, dass **noch eine wichtige Stärke** des Unternehmens in die SWOT-Analyse einfließen könnte.” vs. “**Die SWOT-Analyse ist nicht gut.**”

7. Sollte erbeten, nicht aufgezwungen sein:

- “**Habt Ihr Fragen oder Probleme?**”
“**Welche internen Schwächen/Stärken habt ihr** in eurem Unternehmen identifizieren können?” vs. “**Ich sehe, dass ihr auf dem Holzweg seid. Ich sage Euch jetzt, wie Ihr das Problem löst. Ihr müsst das so machen...**”

8. Wertschätzend (statt abwertend):

- „Ich finde, dass Ihr die Stärken der SWOT-Analyse **sehr gut** berücksichtigt habt. Welche Schwächen fallen Euch ein?“ vs. „Wenn Ihr eine SWOT-Analyse präsentiert, die keine Schwächen beinhaltet ist das **peinlich.**“

5. Feedback

Feedback-Simulation: SWOT-Analyse der Kaffeerösterei

Die Gruppe führt eine SWOT-Analyse ihrer Kaffeerösterei durch. Positiv berücksichtigt wird die Möglichkeit der Kunden, den Kaffee auf drei verschiedenen Wegen erwerben zu können und das Image als kreativer Anlaufpunkt für Künstler.

Allerdings vernachlässigt die Gruppe ihre Schwächen und Risiken. Sie berücksichtigt weder den Koordinationsaufwand für die drei Vertriebswege (Ausschank im Café, Verkauf im Kaffee, Online-Verkauf) noch ihr mangelndes Wissen bezüglich der Finanzierung eines Unternehmens als mögliche interne Schwäche.

Feedback-Simulation:

Ein Teilnehmer übernimmt die Aufgabe des Mentors, ein Teilnehmer übernimmt die Aufgabe eines Teilnehmers des Gründungsworkshops. Die anderen TN sind Beobachter.

Der Mentor soll unter Berücksichtigung der Feedbackregeln versuchen, den Teilnehmer dazu zu bewegen, die genannten Schwächen bei der SWOT-Analyse zu berücksichtigen.

Der Teilnehmer bittet den Mentor nicht direkt um Feedback, wirkt allerdings etwas unsicher.

5. Feedback

Feedback-Simulation: SWOT-Analyse der Kaffeerösterei

Die Gruppe führt eine SWOT-Analyse ihrer Kaffeerösterei durch. Positiv berücksichtigt wird die Möglichkeit der Kunden, den Kaffee auf drei verschiedenen Wegen erwerben zu können und das Image als kreativer Anlaufpunkt für Künstler. Allerdings vernachlässigt die Gruppe ihre Schwächen und Risiken. Sie berücksichtigt weder den Koordinationsaufwand für die drei Vertriebswege (Ausschank im Café, Verkauf im Kaffee, Online-Verkauf) noch ihr mangelndes Wissen bezüglich der Finanzierung eines Unternehmens als mögliche interne Schwäche.

Feedback-Simulation:

Frage an den Mentor: Fiel es Ihnen schwer die Feedbackregeln zu berücksichtigen?

Frage an den „Teilnehmer“ und an die Gruppe: Wie hat das Feedback des Mentors auf sie gewirkt?

5. Feedback

**Reflexionsfrage an
das Plenum:
Welche positiven und
welche negativen
Auswirkungen kann
Feedback haben?**

**Reflexionsfrage an
das Plenum:
Welche positiven und
welche negativen
Auswirkungen kann
Feedback haben?**

Positive Auswirkungen:

- Hat einen Lerneffekt (neue Maßnahmen, Lösungen etc.)
- Ermöglicht zielgerichtetes Arbeiten
- kann Missverständnisse auflösen
- Motiviert
- Stärkt das Vertrauen zum Mentor
- Erleichtert die Selbsteinschätzung des Teilnehmers

**Reflexionsfrage an
das Plenum:
Welche positiven und
welche negativen
Auswirkungen kann
Feedback haben?**

Negative Auswirkungen:

- Kann zu Missverständnissen führen
- Kann Selbstzweifel hervorrufen
- Kann zu einem Leistungsabfall führen
- Kann demotivieren
- Kann die Beziehung zwischen Mentor und Mentee gefährden

6. Reflexionsrunde

Zahlenstrahl

Dauer: ca. 10 Minuten

Für beliebige Gruppengrößen

Material: Kreide, bzw. Kreppklebeband

<http://www.super-sozi.de/index.php/spielekartei/reflexionsmethoden>

Der Mentor bereitet einen Zahlenstrahl auf der Erde vor (in den Sand gemalt, mit Kreide oder Kreppklebeband auf dem Fußboden). Dieser reicht von 1 bis 10 und geht möglichst durch den ganzen Raum (wenn möglich ca. 5 m).

Nun stellt der Mentor Fragen zur Reflexion und jeder Teilnehmer überlegt, wie er diesen Punkt bewertet.

1 ist gleichbedeutend mit „nicht gut“ und
10 bedeutet „super“ – **5** dementsprechend
„so lala“.

Mögliche Fragen:

Wie fandest Du ... die Gruppe? ...die
Unterstützung der Mentoren? ...den
Arbeitsfortschritt?

6. Reflexionsrunde

Kofferreflexion

Dauer: ca. 15 Minuten

Für beliebige Gruppengrößen

Material: Karteikarten, Stifte, einen Koffer, einen Mülleimer, einen Büro-Ablagekorb

<http://www.super-sozi.de/index.php/spielekartei/reflexionsmethoden>

Der Mentor stellt Koffer, Mülleimer und Ablagekorb in den Kreis. Diese symbolisieren folgendes:

- Koffer: „das nehme ich mit“ – positive Erfahrungen, Situationen die ich mit nach Hause nehme, einpacke, die ich umsetzen möchte, die toll waren, an die ich mich auch später noch erinnern möchte
- Mülleimer: „das lasse ich hier“ – negative Dinge, die mir nicht gefallen haben, wo ich mir etwas anderes gewünscht hätte, woran ich mich nicht erinnern möchte
- Büro-Ablagekorb: „damit kann ich grade nichts anfangen, das brauche ich vielleicht später aber noch“ – neutrale Erfahrungen die ich im Moment noch nicht einordnen kann, die aber weder positiv noch negativ waren

Die Teilnehmer bekommen nun Zeit, Stichworte auf die Karteikarte zu schreiben. Wenn alle damit fertig sind, liest ein Freiwilliger seine Karten vor und wirft sie in einen Bereich. Er kann kurz eine Begründung dazu abliefern.



enterprise
INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE

Danke!



Erasmus+



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTE DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_10

Präsentation „Mentoren Werkzeugkoffer“

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.





Mentoren Werkzeugkoffer

Hinweise und Materialien für die Vorbereitung und
Durchführung der Gründungsworkshops



Erste Schritte für die Vorbereitung der Mentoren für den Gründerworkshop

Es ist hilfreich, wenn Sie die **Materialien und Inhalte kennen**, mit denen die Teilnehmer des Gründerworkshops arbeiten werden. Für Ihre Vorbereitung und die Durchführung haben wir für Sie folgende Materialien zusammengestellt. Machen Sie sich bitte mit den Unterlagen vertraut.

Nehmen Sie dazu die ▶ **Präsentation Gründerworkshop**, die Sie für die inhaltliche Erläuterung der einzelnen Aufgabenabschnitte verwenden können

sowie das ▶ **Gründerworkshop Aufgabenheft**, mit dem die Teilnehmer arbeiten werden, zur Hand.

Erste Schritte für die Vorbereitung der Mentoren für den Gründerworkshop

In der **► Präsentation Gründerworkshop** werden die wesentlichen Elemente des Konzeptes aufgezeigt, Lehr-/Lernziele und Hinweise für Ihre Moderation gegeben.

Das **► Gründungsworkshop Aufgabenheft**, das die Teilnehmer gemeinsam mit Ihnen bearbeiten werden, enthält alle Aufgaben für die Entwicklung einer Geschäftsidee und die Erstellung eines Businessplans.

Erste Schritte für die Vorbereitung der Mentoren für den Gründerworkshop

Für die Planung der Workshop-Tage haben wir für Sie die

▶ **Tagesplanung Mentoren** als Excel-Datei vorbereitet. Sie enthält didaktische Elemente zur Strukturierung der Vor- und Nachmittage, Hinweise zu den Aufgaben des Mentors und der Teilnehmer sowie den ungefähren Zeitbedarf. Auf dieser Basis können Sie die Workshops feinplanen.

Die ppt.-Datei ▶ **Methoden für Gruppenarbeit** soll Sie dabei unterstützen, die Teamentwicklung anzuleiten. Sie finden darin bspw. Übungen zum Kennenlernen, Hinweise zum Umgang mit Konflikten oder Methoden zur Durchführung von Reflexions-runden.

Erste Schritte für die Vorbereitung der Mentoren für den Gründerworkshop

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns nach Abschluss der Gründungsworkshops an Ihren Erfahrungen teilhaben lassen.

Bitte geben Sie uns ein Feedback,

- ob der Werkzeugkoffer für Ihre Arbeit hilfreich war,
- was Ihnen gefehlt hat,
- was Sie selbst aufgrund Ihrer Erfahrung hineingelegt haben.

Vielen Dank und viel Erfolg bei der Durchführung.

Ihr Enterprise+ Team



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTE DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_11

Tagesplanung „Gründerworkshop“ für Mentoren

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Tagesplanung für Mentoren

Tag	Aufgabe	Wichtige Inhalte	Aufgabe des Mentors	Aufgabe der Schüler	Zeitbedarf (ca.)	Notizen
1. vormittags	Einführung in das Thema, Bekanntmachen der Teilnehmer, Regeln vereinbaren, Gruppen bilden	Überblick über das Arbeitsprogramm & Zeit zum Kennenlernen geben; die Gruppen bilden	Die Klärung der Ziele des Gründerworkshops (→ Projektziele); die Präsentation der zeitlichen Struktur (→flow chart); die Vorstellung des Mentors (Rolle und spezifische Erfahrungen); das Kennenlernen der Teilnehmer untereinander (--> Team Building); die Klärung der Erwartungen der TN an den Gründerworkshop (--> Team Building); Festlegung von Regeln für die gemeinsame Arbeit (--> Team Building); die Schaffung einer positive Arbeitsatmosphäre (--> Team Building); die Arbeits-Gruppen bilden	Sich vorstellen, Erwartungen formulieren, sich auf Regeln einigen, eine Gruppe finden	ca. 2 Stunden je nach Gruppengröße	Hilfsmittel: --> Methoden für Gruppenarbeit
	Aufgabe 1: Entwicklung einer Geschäftsidee	Kreative Prozesse	Verständnisfragen klären, Kreativität anregen, Ideen dokumentieren	Ideen entwickeln	ca. 2 Stunden	Hilfsmittel: --> Gründerworkshop --> Methoden für Gruppenarbeit

Tag	Aufgabe	Wichtige Inhalte	Aufgabe des Mentors	Aufgabe der Schüler	Zeitbedarf (ca.)	Notizen
1 nachmittags	Aufgabe 1: Entwicklung einer Geschäftsidee	Ideenbewertung	Die Auswahl einer geeigneten Idee anleiten	sich für eine Ideen entscheiden, die weiterbearbeitet wird	ca. 1 Stunde	Hilfsmittel: --> Methoden für Gruppenarbeit
		Marktrecherche	Recherche anleiten; Unterstützung für die Erarbeitung des USP geben	Recherchieren, ob es die Idee bereits gibt; herausarbeiten, was die Idee besonders macht	ca. 3 Stunden	
		Abschlussrunde	Zur gemeinsamen Reflexion anleiten: "was ist heute gelingen?" "An welcher Stelle gab es Schwierigkeiten?" "Welche Unterstützung ist noch nötig?"		ca. 15 Minuten	Hilfsmittel: --> Methoden für Gruppenarbeit
2 vormittags		Einstimmung und Tagesplanung	Begrüßung der Teilnehmer, Stimmungen aufnehmen und die Agenda für Tag 2 abstimmen	An der Tagesplanung mitwirken	ca. 30 Minuten	Hilfsmittel: --> Methoden für Gruppenarbeit Postkarten Stimmungsabfrage
	Aufgabe 2: Markt und Wettbewerb	Eingrenzung von Kunden-Zielgruppen	Anleiten der Gruppen, Arbeitsprozesse beobachten		ca. 3 Stunden	
		Ergebnispräsentation	Feedback geben	Gruppen präsentieren ihre Arbeitsergebnisse	3 x 15 Minuten + Diskussion	
2 nachmittags	Aufgabe 3: Marketing (Preisstrategie)	Bestimmung des Marktpotenzials	Anleiten der Gruppen, Arbeitsprozesse beobachten		ca. 2 Stunden	
		Wettbewerb identifizieren	Anleiten der Gruppen, Arbeitsprozesse beobachten		ca. 1 Stunde	
		Tagesrückblick im Plenum	Moderation des Reflexionsprozesses		ca. 1 Stunde	
tags		Einstimmung und Tagesplanung	Begrüßung der Teilnehmer, Stimmungen aufnehmen und die Agenda für Tag 3 abstimmen	An der Tagesplanung mitwirken	ca. 30 Minuten	

Tag	Aufgabe	Wichtige Inhalte	Aufgabe des Mentors	Aufgabe der Schüler	Zeitbedarf (ca.)	Notizen
3 vormi	Aufgabe 4: Produktion und Beschaffung	Gruppendiskussion	Regeln für die Gruppendiskussion festlegen	Gruppendiskussion führen	ca. 1 Stunde	
		Ergebnispräsentation	Feedback geben	Gruppen präsentieren ihre Arbeitsergebnisse	3 x 15 Minuten + Diskussion	
3 nachmittags	Aufgabe 5: Management und Rechtsform	Gruppenarbeit nach eigener Planung	Den Arbeitsprozess beobachten, Hilfestellung geben	Gruppen arbeiten selbstorganisiert	ca. 3 Stunden	
		Blitzlicht		Teilnehmer äußern sich reihum zu ihrer Zufriedenheit mit den Ergebnissen, dem Arbeitsprozess	ca. 30 Minuten	
4 vormittags		Einstimmung und Tagesplanung				
	Aufgabe 6: Risikoanalyse	SWOT-Analyse	Den Arbeitsprozess beobachten, Hilfestellung geben	Gruppen arbeiten selbstorganisiert	ca. 1 Stunde	
		Vorbereitung des Businessplans	Den Arbeitsprozess beobachten, Feedback geben	Gruppen arbeiten selbstorganisiert	ca. 3 Stunden	
4 nachmittags		Vorbereitung des Businessplans	Den Arbeitsprozess beobachten, Feedback geben	Gruppen arbeiten selbstorganisiert	ca. 3 Stunden	
		Probe-präsentationen	Hilfestellung und Feedback geben	Teilnehmer bereiten sich auf die Abschluss-präsentationen vor	ca. 1,5 Stunden	
		Notwendige Verbesserungen vornehmen		Teilnehmer passen ihre Businesspläne auf Basis der erhaltenen Rückmeldungen an	ca. 1 Stunde	

Abschließend die erreichten Ergebnisse und den gemeinsamen Arbeitsprozess ausführlich reflektieren (Potentiale & Widerstände)



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_12

Evaluationsbogen für die Teilnehmer/Mentoren an der Mentorenschulung

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



[Geben Sie Text ein]

Evaluationsbogen Gründerworkshop (Mentoren)

Im Projekt enterprise+ geht es unter anderem darum, das Konzept des Gründerworkshops zu erproben und anschließend zu verbessern. Ihre positiven und negativen Erfahrungen als Mentor sind daher sehr wichtig für uns. Bitte nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und beantworten Sie die folgenden Fragen.

Der Fragebogen ist in mehrere Abschnitte unterteilt und enthält Fragen zu folgenden Punkten:

- (A) Zur Vorbereitung des Gründerworkshops
- (B) Zur Durchführung des Gründerworkshops
- (C) Zur Qualität des Aufgabenheftes
- (D) Zu Methodisch-didaktische Aspekte
- (E) Zu landesspezifischen Gegebenheiten
- (F) Zur allgemeinen Bewertung des Konzeptes des Gründerworkshops
- (G) Zu Ihnen als Mentor

(A) Fragen zur Vorbereitung des Gründerworkshops:

1. Haben Sie an der Mentorenschulung teilgenommen?

Ja Nein

2. Falls ja, welche Inhalte der Mentorenschulung waren für die Durchführung des Gründerworkshops hilfreich?

3. Welche Inhalte und Kompetenzen sollten auf einer Mentorenschulung für eine erfolgreiche Durchführung des Gründerworkshops stärker geschult werden?

8. Falls nein, warum?

9. Auf einer Skala von 1-5, wobei 1 für „überhaupt nicht gut“ und 5 für „sehr gut“ steht, wie gut hat die Umsetzung des Gründerworkshops aus Ihrer Sicht insgesamt funktioniert?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Skala: 1 = überhaupt nicht gut, 2 = nicht gut, 3 = zufriedenstellend, 4 = gut, 5 = sehr gut

10. Welche Faktoren haben die Umsetzung des Gründerworkshops begünstigt?

11. Welche Faktoren haben die Umsetzung des Gründerworkshops behindert?

(C) Fragen zur Qualität des Aufgabenheftes:

12. Wie hilfreich und zielführend war das Aufgabenheft für Ihre Arbeit als Mentor?

13. Welche Inhalte fehlen im Aufgabenheft, die für Sie als Mentor bei der Durchführung des Gründerworkshops noch hilfreich gewesen wären?

14. Waren die Erläuterungen und Beispiele des Aufgabenheftes im Hinblick auf den Wissensstand und die Bedürfnisse der Teilnehmer (Schüler, Studenten) angemessen?

Ja Nein

15. Falls nein, wie könnten die Inhalte des Aufgabenheftes angepasst werden bzw. welche Inhalt müssten noch aufgenommen werden, um den Bedürfnissen der Zielgruppe, mit der sie gearbeitet haben (Schüler oder Studenten) besser gerecht zu werden und um die Ziele, die mit dem Gründerworkshop verfolgt werden noch besser zu erreichen?

16. Das Geben von Feedback spielt im Zusammenhang mit ihrer Aufgabe als Mentor eine zentrale Rolle. Welche Hinweise könnte das Aufgabenheft zum Gründerworkshop für Mentor enthalten, damit es ihnen noch besser möglich ist, den Teilnehmer Feedback zu geben?

17. Welche weiteren Informationen oder Hilfestellungen brauchen die Teilnehmer des Gründerworkshops aus Ihrer Sicht noch, um künftig als Unternehmer erfolgreich zu sein?

(D) Fragen zu methodisch-didaktischen Aspekten:

18. Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1-6 wie hilfreich die im Folgenden aufgeführten methodisch-didaktischen Ergänzungen gewesen wären.

Skala: 1 = trifft völlig zu, 2 = trifft zu, 3 = trifft eher zu, 4 = trifft eher nicht zu, 5 = trifft nicht zu, 6 = trifft gar nicht zu

Ergebnisse

	1	2	3	4	5	6
Foliensatz für sie als Mentor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsblätter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinweise zur Einzel- und Gruppenarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulierung von Lernzielen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Welchen methodisch-didaktischen Hilfestellungen hätten Sie sich noch gewünscht?

(E) Fragen zu landesspezifischen Gegebenheiten:

20. Kennen Sie anschauliche und gelungene Beispiele für „**möglicherweise erfolgreiche Gründerideen**“, die vor dem Hintergrund der landesspezifischen Gegebenheiten in ihrem Land von Relevanz sind bzw. für die Erläuterung der Zusammenhänge in dem Aufgabenheft sehr hilfreich sind? Schildern Sie kurz die zentralen Merkmale dieser Beispiele!

Aus den Bereichen:

„Produktion“

„Dienstleistung“

23. Welche Literaturhinweise in ihrer Landessprache würden Sie den Teilnehmern bezogen auf welche Bereiche geben?

(F) Fragen zur allgemeinen Bewertung des Konzeptes des Gründerworkshops:

24. Welche Stärken und Schwächen sehen Sie im Konzept des Gründerworkshops?

Stärken:

Schwächen:

25. Welche konkreten weiteren Verbesserungsvorschläge haben Sie für das Konzept des Gründerworkshops?

26. Was sind aus ihrer Sicht die zentralen Lernziele, die mit dem Gründerworkshop verfolgt werden können?

27. Halten Sie nach Ihren Erfahrungen im Gründerworkshop Mentoring-Konzepte für eine geeignete Lernmethode im Bereich Entrepreneurship?

Ja Nein

Warum?

28. Wenn Sie noch einmal Mentor wären, was würden Sie genauso machen und was anders?

(G) Angaben zu Ihnen als Mentor:

29. Sind Sie aktuell berufstätig?

Ja Nein

30. Sind Sie unternehmerisch tätig?

Ja Nein

Falls ja: in welcher Branche und in welchem Schwerpunkt?

Falls nein: Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?

31. Haben Sie bereits vor dem Gründerworkshop Erfahrungen als Mentor gesammelt?

Ja Nein

Falls Ja: in welcher Form?

32. Haben Sie Erfahrungen in der Arbeit mit Jugendlichen?

Ja Nein

Falls Ja: in welcher Form?

Vielen Dank für Ihr Feedback!

Besteht die Möglichkeit mit Ihnen noch einmal Kontakt aufzunehmen, falls wir weitere Fragen bezüglich des Workshops und/ oder Ihrer Beantwortung der Fragen haben?

Ja Nein

Falls Ja: Telefonisch: Ihre Telefonnummer:

Oder per E-Mail: Ihre E-Mail-Adresse:



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_13

Evaluationsbogen für die Jugendlichen (Teil 1)

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Evaluationsbogen

Im Projekt enterprise+ geht es unter anderem darum, das Mentorenkonzept im Rahmen des Gründerworkshops zu erproben und anschließend zu verbessern. Ihre Erfahrungen sind daher sehr wichtig für uns. Bitte nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und beantworten Sie die folgenden Fragen.

Nr.	Merkmale eines Mentors	Wie wichtig sind Ihnen diese Merkmale? 1 – unwichtig, 5-extrem wichtig					In welchem Maße wurden diese Merkmale erfüllt? 1-sehr gering, 5 – sehr hoch				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Der Mentor hat die erforderlichen langjährigen beruflichen Erfahrungen z.B. im Bereich Unternehmensführung und Geschäftsentwicklung bzw. im Marketing und Vertrieb und/oder war/ist selbständig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Der Mentor ist einem Bereich / einer Branche tätig, in die sich Ihre Geschäftsidee einordnen lässt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Der Mentor interessiert sich aufrichtig für Sie und Ihr Projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Der Mentor verfügt über Einfühlungsvermögen und ist Ihnen gegenüber freundlich und respektvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Die Zusammenarbeit ist durch gegenseitiges Vertrauen geprägt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Der Mentor ist für Sie immer gut erreichbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Der Mentor antwortet schnell und zuverlässig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Der Mentor ist bereit ausreichend Zeit für Sie und ihr Projekt zu investieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9	Der hört Ihnen zu, beantwortet Fragen und reagiert auf Aussagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Der Mentor erzählt auch von seinen eigenen Fehlern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Der Mentor schafft es, Sie zu motivieren, insbesondere dann wenn etwas nicht gut gelaufen ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Der Mentor reagiert auf Gruppenkonflikte und versucht damit konstruktiv umzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Der Mentor kann Probleme identifizieren und das Team bei der Entwicklung von deren Lösungen unterstützen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Der Mentor kann Diskussionen moderieren und konstruktiv dazu beitragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Der Mentor gibt Ihnen ein adäquates Feedback und berücksichtigt die Feedback-Regeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Der Mentor fasst alle Ideen der verschiedenen Teammitglieder auf und bespricht diese gemeinsam im Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_14

Evaluationsbogen für die Jugendlichen (Teil 2)

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Warum haben Sie am *Gründerworkshop* teilgenommen?

Wie sind Sie auf die Veranstaltung aufmerksam geworden?

Das hat mir besonders gut gefallen:

Darüber habe ich mich sehr gefreut oder geärgert:

Ich nehme mir für die Zukunft vor:

Ich kann mir vorstellen, später als Unternehmer/Unternehmerin tätig zu sein.

Ja Nein Weiß nicht

Ich werde die Teilnahme am *Gründerworkshop* weiterempfehlen.

Ja Nein Weiß nicht

Den *Gründerworkshop* würde ich mit der Note _____ bewerten.



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_15

Aufgabenheft „Gründerworkshop“

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.





GRÜNDUNGSWORKSHOP AUFGABENHEFT

Zur gemeinsamen Bearbeitung mit dem Mentor

Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum

Das Projekt Enterprise+ wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Inhalt

Erläuterungen.....	1
Aufgabe 1	4
Aufgabe 2	8
Aufgabe 3	12
Aufgabe 4	16
Aufgabe 5	18
Aufgabe 6	20

Erläuterungen

Hinweise für die Teilnehmer:

Im Rahmen dieses Projektes werden Sie mithilfe Ihres Mentors die vorliegenden Aufgaben durchgehen, um Ihre Geschäftsidee zu bearbeiten und einen Business-Plan zu erstellen.

Nach Bearbeitung aller Aufgaben werden Sie einen vollständigen Business-Plan mit folgenden Inhalten erarbeitet haben:

1. Geschäftsidee

- 1.1. Produkt / Leistung
- 1.2. Nutzen für den Kunden, Vorteile gegenüber dem Wettbewerb
- 1.3. Alleinstellungsmerkmal
- 1.4. Zeitplan der Umsetzung

2. Markt / Wettbewerb

- 2.1. Kunden-Zielgruppe
- 2.2. Marktanalyse (Potenzial und Entwicklung)
- 2.3. Wettbewerber

3. Marketing

- 3.1. Vertriebskonzept
- 3.2. Preisstrategie
- 3.3. Werbestrategie
- 3.4. Standortanalyse

4. Produktion / Beschaffung / Logistik

- 4.1. Warenbeschaffung
- 4.2. Herstellung
- 4.3. Lagerhaltung
- 4.4. Transport

5. Management / Rechtsform

- 5.1. Gründerprofil
- 5.2. Rechtsform
- 5.3. Organisation des Unternehmens
- 5.4. Personalplanung, Qualifikation der Mitarbeiter

6. Chancen/Risiken

- 6.1. Chancen, Chancennutzung
- 6.2. Risiken, Risikomanagement

7. Zahlenteil

- 7.1. Kapitalbedarfsplan
- 7.2. Finanzierungsplan
- 7.3. Rentabilitätsplanung / Ertragsvorschau
- 7.4. Liquiditätsplanung

8. Zusammenfassung

Kurzform auf einer Seite mit den wesentlichen Inhalten

Anlagen:

- Lebenslauf, Zeugnisse, Fortbildungszertifikate
- Verträge (z.B. Miet-, Kooperations-, Gesellschaftsvertrag)
- Versicherungspolizen
- Allgemeine Geschäftsbedingungen
- Genehmigungen (Konzession, Nutzungsgenehmigung)
- Patente, Gebrauchsmusterschutz

In jeder Arbeitsaufgabe wird Ihnen zunächst der zugehörige Abschnitt des Business-Plans präsentiert. Anhand der entsprechenden Leitfragen werden Sie unter Berücksichtigung von Hintergrundinformationen, Beispielen und des Inputs Ihres Mentors eine Aufgabenstellung bearbeiten, in der Sie die Aspekte bearbeiten, die für Ihre Geschäftsidee und den Business-Plan wichtig sind. Sie schließen jede Aufgabe damit ab, einen weiteren Abschnitt des Business-Plans auszufüllen.

Hinweise zur Handhabung des Aufgabenheftes für den Mentor:

Bevor die Teilnehmer die einzelnen Aufgaben bearbeiten, empfiehlt es sich einen kurzen Input über den jeweiligen Abschnitt des Business Plans zu geben. Dabei können Sie so vorgehen, dass Sie zunächst die Teilnehmer fragen, was Sie sich unter dem jeweiligen Abschnitt und der zugehörigen Aufgabe (z.B.: Erstellung der Risikoanalyse mithilfe der SWOT-Analyse) vorstellen und warum dieser Abschnitt einen wichtigen Teil des Business Plans ausmacht. Im Anschluss können Sie dann unter Berücksichtigung dieser ersten Vorstellungen den Teilnehmern einen Input zu dem Abschnitt geben. Sie müssen dabei nicht auf das Beispiel der Kaffeerösterei im Aufgabenheft zurückgreifen, sondern können auch Ihre persönlichen Erfahrungen oder Anekdoten einfließen lassen, die das Thema verständlicher machen. Für die inhaltliche Erläuterung der einzelnen Aufgabenabschnitte können Sie auf Präsentationen des Instituts für Arbeitswissenschaft zurückgreifen. Nach dieser kurzen Einführung können die Teilnehmer dann anhand der Leitfragen des Aufgabenheftes an ihrer Geschäftsidee und dem jeweiligen Baustein des Business Plans arbeiten. Für einige Abschnitte (Aufgabe 4: Standortanalyse; Aufgabe 5: Gründerprofil, Organisation des Unternehmens, Personalplanung, Qualifikation der Mitarbeiter) sind keine Leitfragen für die Bearbeitung vorgegeben. Hier können Sie individuell entscheiden ob und in welcher Form Sie die Aufgaben mit den Teilnehmern bearbeiten möchten. Im

Arbeitsprozess stellen Sie den Teilnehmern weiterhin ihr praktisches Wissen und Know-How zur Unterstützung zur Verfügung und achten darauf, dass die Teilnehmer die Bearbeitungszeit der einzelnen Aufgaben in etwa einhalten. Die Teilnehmer sollen dabei die Ergebnisse der einzelnen Aufgaben kontinuierlich schriftlich in Form eines Posters oder einer Powerpoint-Präsentation festhalten, um diese Ergebnisse am letzten Tag zusammenfassen und für die Präsentation des Business-Plans nutzen zu können.

Aufgabe 1

Abschnitt des Business-Plans

1. Geschäftsidee

1.1. Produkt / Leistung

Ausführliche Beschreibung des Produktes, der Dienstleistung, auch für Laien verständlich

1.2. Nutzen für den Kunden, Vorteile gegenüber dem Wettbewerb

Was ist der besondere Nutzen, was ist der besondere Vorteil?

1.3. Alleinstellungsmerkmal

Das Produkt/die Leistung soll mindestens ein Merkmal haben, das es von allen ähnlichen auf dem Markt unterscheidet

1.4. Produktname/Marke und Firmenlogo

Welchen Namen trägt das Produkt? Kreieren Sie eine Firma mit Firmenlogo und einer unverwechselbaren Marke.

Der Ausgangspunkt für die Gründung eines erfolgreichen Unternehmens ist die **Findung einer guten, neuen Geschäftsidee**. Es kann sich dabei um eine Geschäftsidee aus allen Sektoren handeln: ein Handwerk, ein Industrieprodukt, eine Handelsidee oder eine Dienstleistung.

Bei der Findung einer Idee sollten Sie folgende Fragen berücksichtigen:

- Welche besonderen **Interessen, Fähigkeiten und Eigenschaften** habe ich?
- Welche **Bedürfnisse** bestehen bei den Menschen in meinem Umfeld?
- Welche Produkte oder Dienstleistungen gibt es **bisher noch nicht auf dem Markt**?

Im untenstehenden grünen Kasten finden Sie ein Beispiel für eine Geschäftsidee, das auch in den folgenden Aufgaben immer wieder zur Verdeutlichung einiger Inhalte genutzt wird.

Beispiel „Kaffeerösterei“

Stellen Sie sich nun vor, Sie möchten eine In-House Rösterei mit einem Café und Vertrieb des hauseigenen gerösteten Kaffees eröffnen.

Im Rahmen Ihres neuen Unternehmens vermarkten Sie Ihr Produkt, den hauseigen gerösteten Kaffee, in drei verschiedenen Varianten: Sie bieten sowohl einen direkten Kaffeeausschank vor Ort an, als auch den Verkauf des Kaffeepulvers/der Kaffeebohnen im Café und über eine Online-Bestellung.

Mit Ihrem Konzept sprechen Sie eine sehr heterogene Zielgruppe an: es wird Kunden geben, die den Kaffee vor Ort in ihrem Café trinken möchten, Kunden, die nur den Kaffee kaufen möchten und auch Kunden, die den Kaffee ausschließlich online bestellen wollen. Diese unterschiedlichen Kunden müssen auch auf unterschiedliche Weise durch Marketing angesprochen werden.

Beispiel „Kaffeerösterei“

Um eine Corporate Identity herzustellen, das heißt die Identifizierung Ihres Unternehmens zu stärken, können Sie zudem Merchandise Produkte vertreiben, wie beispielsweise Teller, Löffel, Verpackungen, die den Namen, das Logo u.ä. Ihres Unternehmens tragen. Um die Vermarktung des Kaffees vor Ort zu unterstützen haben Sie zudem die Idee, kein normales Café, sondern ein kulturelles Eventcafé in ihren Räumlichkeiten zu eröffnen. Diese spezielle Form eines Cafés soll eine Plattform für verschiedene Künstler, wie beispielsweise Schauspieler, Musiker oder Schriftsteller bieten. Hierfür ist eine Zusammenarbeit mit Hochschulen, Musikschulen u.ä. möglich.

Somit bietet Ihnen dieses Projekt eine sehr große Bandbreite, Ihre Kreativität auszuleben.

Die hier genannten Themen finden sich alle im Detail im Laufe der Bearbeitung des Business-Plans wieder, zunächst aber geht es in dieser Aufgabe, vor allem um die genaue Definition Ihrer Idee, sodass es genügt, wenn sie zu diesem Zeitpunkt erst eine grobe Vorstellung von Marketing, gesetzlichen Regularien etc. haben.

Infobox „Produktpolitik“

Die Produktpolitik (hier geht es um Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung, also Ihr Angebot insgesamt) ist Grundlage der Entscheidung über die Kommunikations- und die Preispolitik und letztlich auch die Distribution.

Das Profil - die Eigenschaften eines Produkts von der Funktion bis zur Verpackung, vom Design bis zum Kundenservice - positioniert dieses auf dem Markt und veranlasst einen Kunden zur Kaufentscheidung. Idealerweise bietet ein Produkt oder eine Dienstleistung dem Kunden einen deutlich wahrzunehmenden Vorteil, besonders im Wettbewerb mit ähnlichen Produkten, ein sogenanntes **Alleinstellungsmerkmal** (engl. "unique selling proposition" = "USP"). Zusammenfassend lässt sich sagen: Ein Produkt/eine Dienstleistung sollte sich von den anderen deutlich abheben.

Um auch künftig einen **Wettbewerbsvorteil** gegenüber anderen zu haben, sollte die **Möglichkeit der Variation und Differenzierung**, also die Weiterentwicklung des Produkts, stets bedacht werden. Gerade bei technischen Geräten ist der Produktlebenszyklus sehr kurz und ein topaktuelles Gerät kann in wenigen Wochen bereits wieder veraltet sein. Ein Beispiel hierfür ist die Weiterentwicklung des „Walkmans“, der gewissermaßen der Vorläufer des heutigen „iPods“ ist: zunächst ist natürlich der technische Fortschritt, vergleicht man beide Geräte, enorm. Außerdem sind die Größe, das Gewicht und das Design kaum zu vergleichen.

Sie sollten sich nun mit der Produktpolitik für Ihre Idee auseinandersetzen. Beantworten Sie dazu folgende Fragen:



Wie definiert sich Ihre Produkt- bzw. Dienstleistungsidee? Stellen Sie informativ die Merkmale und Eigenschaften Ihres Produktes dar.

Ist Ihre Innovation eine echte Marktneuheit im Sinne eines völlig neuen Produkts oder eine Weiterentwicklung eines bereits bestehenden Produkts?

Was zeichnet Ihr Produkt aus und unterscheidet es von anderen Produkten?

Welchen Namen trägt Ihr Produkt und wodurch zeichnet sich die Marke aus?

Welchen Namen trägt Ihr Unternehmen und welches Logo passt zu Ihrem Unternehmen?

Denken Sie ggf. auch an das Beispiel zurück, um eine genauere Vorstellung zu erlangen.

Beispiel „Kaffeerösterei“

Der USP unseres Ausgangsbeispiels wäre die für den Kunden erlebbare In-House Röstung des Kaffees, der dadurch eine besondere, frische und qualitativ hochwertige Note erhält. Vor dem Kauf des Kaffees kann der Kunde den Geschmack erleben und zwischen verschiedenen Sorten und Röstungsarten auswählen. Die Verbindung mit dem Angebot eines Event-Cafés, in dem Künstler auftreten können, zeichnet dieses Produkt besonders aus und verbindet mit dem Kaffeegenuss ein Erlebnis. Mit der Zeit könnte das Kaffeeangebot immer weiter variiert werden, beispielsweise mit unterschiedlichen Kaffeesorten oder ungewöhnlichen Kaffeegetränkeideen.

Zur Definition Ihrer Geschäftsidee gehört auch schon ein erster Blick auf den Markt und den dort herrschenden Wettbewerb. Eine genauere Marktanalyse erfolgt in Aufgabe 2, Sie sollten sich aber nun schon damit auseinandersetzen, welche Substitute es für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung gibt.

Infobox „Substitute“

Durch existierende Substitute wird das Wachstumspotenzial in einer Branche begrenzt. Abnehmer können beispielsweise neben Butter auch Margarine auf das Brot schmieren, was bedeutet, dass auch Margarinehersteller **potenzielle Konkurrenten** in der Marktanalyse sein können. Dabei ist darauf zu achten dass man die Frage aus der Sicht der Verbraucher betrachtet. Es genügt nicht, wenn ein Hersteller von Butter argumentiert, dass Margarine ja gar keine Butter ist. Wesentlich ist, dass in den Augen des Verbrauchers Butter oder Margarine mit dem gleichen oder sehr ähnlichem Effekt nutzbar ist.

Sie sollten Ihren Fokus deshalb nicht nur auf direkte Wettbewerbsprodukte legen, das heißt gleiche Produkte/Dienstleistungen eines anderen Unternehmens, die auf die gleiche Kundengruppe abzielen, sondern auch auf indirekte Wettbewerbsprodukte, also Produkte, die zwar ein objektiv anderes Produkt/Dienstleistung anbieten, jedoch von den Kunden als Ersatz für ihr Produkt in Betracht gezogen bzw. genutzt werden.



Existieren direkte und/oder indirekte Ersatzprodukte/Dienstleistungen für ihr Produkt/ihre Dienstleistung auf dem Markt?

Aufgabe 2

Abschnitt des Business-Plans

2. Markt / Wettbewerb

2.1. Kunden-Zielgruppe

Wem bieten Sie Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung an? Welche Merkmale haben Ihre Kunden: Geschlecht, Alter, Einkommen usw.

2.2. Marktpotenzial

Marktgröße in €, Info beim Statistischen Bundesamt, Wirtschaftsförderung, IHK, Banken usw.

2.3. Wettbewerb

Wer sind Ihre Wettbewerber? Wie lange braucht der Wettbewerb, um Ihre Idee nachzumachen

Bei der Analyse des Marktes werden die sogenannten „**Porter’s 5 Forces**“ (zurückgehend auf Michael E. Porter) näher betrachtet (siehe Abb. 1). Je stärker der Markterfolg durch einen oder mehrere dieser Wettbewerbskräfte bedroht wird, desto unattraktiver ist die betrachtete Branche und desto schwieriger ist es, einen nachhaltigen **Vorteil gegenüber den Wettbewerbern** zu erreichen. Und den Vorteil brauchen Sie, um erfolgreich am Markt agieren zu können! Sie sollten insofern versuchen, in einer Branche mit attraktiver Branchenstruktur tätig zu sein. Damit ist eine Branche gemeint, in der negative Auswirkungen von jedem der 5 Wettbewerbskräfte so gering wie möglich sind. In der Regel erweist es sich als sinnvoll, sich eine **Marktnische** zu suchen, das heißt ein Marktsegment, in dem noch kein Produkt/keine Dienstleistung zur vollen Bedürfnisbefriedigung der Menschen existiert oder die existierenden Produkte/Dienstleistungen nicht zur vollen Bedürfnisbefriedigung beitragen. Hier wird Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung **wenig Konkurrenz** und zugleich **dankbare Abnehmer** finden. Ein sehr erfolgreiches Beispiel hierfür ist der Online-Vertrieb von hochwertigem Tierfutter.

Mit Substituten haben Sie sich bereits in der vorherigen Aufgabe beschäftigt. Daher sollten Sie nun mit Markt, Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern beschäftigen.



Abb. 1: Porter's Five Forces

Infobox „Markt“

Der Markt Ihres Produktes oder Dienstleistungsangebotes ist die Gesamtheit der potentiellen Kunden und Wettbewerber in dem für Sie relevanten Umfeld. Das relevante Umfeld kann ein Stadtteil sein (z.B. für ein Restaurant), das ganze Land (z.B. eine nationale Einzelhandelskette) oder gar die ganze Welt (z.B. ein weltweit vertretener Hersteller von Betriebssystemen).

Für Unternehmen kann es (über-)lebenswichtig sein zu wissen, wie der Zustand seines Marktes ist und über welches Entwicklungspotenzial er verfügt. Es gibt **gesättigte** (alle potenziellen Abnehmer haben das Produkt bereits gekauft) und **ungesättigte Märkte** (die Nachfrage ist größer als das Angebot), **wachsende, stagnierende und schrumpfende Märkte**.



Um Informationen über Ihren Markt zu bekommen, können Sie z.B. bei den Industrie- und Handelskammern nach so genannten Brancheninformationen fragen.

Unter Umständen ergeben die Brancheninformationen, dass „Ihr“ Markt in den letzten Jahren eine negative Entwicklung durchlaufen hat. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, den eigenen Geschäftsansatz noch einmal zu überdenken oder die Einmaligkeit der eigenen Idee wirklich gut herauszuarbeiten und zu begründen, warum der Erfolg trotzdem eintreten wird.

Vielleicht gibt es ja positive Zukunftsprognosen.

Infobox „Marktgröße“

Die Größe eines Marktes ist wichtig für Ihre Absatz- und Umsatzplanung. Die Anzahl der absetzbaren Produkte (in Stück, Kilogramm, Liter etc.) und der damit erzielte Gesamtumsatz (in €) beschreiben die Marktgröße. Der prozentuale Anteil Ihres Absatzes bzw. Umsatzes am Gesamtmarkt gibt Ihren Marktanteil wieder. Tendenziell ist es in Märkten mit steigender Größe leichter, Gewinne zu erzielen, als in schrumpfenden Märkten.



Wie ist das Marktvolumen einzuschätzen?

Wie groß ist der Gesamtmarkt in der Branche? Eine schnelle Grobkalkulation können Sie, mit Hilfe der Brancheninformationen, welche Sie zuvor eingeholt haben, durchführen.

Bezogen auf den Bereich „**Kunden**“ sollten Sie Ihre Zielgruppe genauer charakterisieren. Dazu sind auch die Überlegungen relevant, die bereits bezüglich des Kundennutzens angestellt wurden.

Infobox „Zielgruppe“

Hier geht es um die Menschen, für die Ihr Angebot vor allem interessant ist. Bekannt sein sollten sowohl **demografische Beschreibungen** (Geschlecht, Alter, Haushaltsgröße, Haushaltseinkommen, Beruf, Staatsangehörigkeit etc.) als auch **Kaufverhalten** und **Bedürfnisse** der Zielgruppe. Sie sollten bei Ihren Überlegungen auch Trends berücksichtigen.

Beispiel „Kaffeerösterei“

Das Konzept der Kaffeerösterei richtet sich an Männer und Frauen, angefangen bei jugendlichen Kaffeetrinkern bis hin zu Erwachsenen. Da es sich um ein qualitativ hochwertiges Produkt handelt, ist davon auszugehen, dass eher Personen mit einem höheren Einkommen angesprochen werden. Das Kauf- bzw. Konsumverhalten ist bezogen auf den Kauf von geröstetem Kaffee für die spätere eigenständige Zubereitung und dem Konsum im Event-Café selbst zu unterscheiden. Wer das Event-Café besucht, hängt dabei stark vom jeweils angebotenen Event ab. Auch terminliche Überlegungen beeinflussen die Zielgruppe. So können etwa mit einer Lesung aus einem Kinderbuch am Vormittag auch Familien als Kunden gewonnen werden.



Welche Zielgruppe(n) können Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung ansprechen, d.h. wer profitiert von dem Produkt/der Dienstleistung und kann es sich leisten? Definieren Sie Ihre Zielgruppe hinsichtlich der oben genannten Kriterien.

Infobox „potenzielle Wettbewerber“

Je schwieriger der **Zugang zu Ihrem Markt** für neue Wettbewerber ist, desto geringer ist die Zahl an Unternehmen in diesem Markt. Neue Anbieter werden unmittelbaren Einfluss auf Ihren Wettbewerbsvorteil und somit Ihren Erfolg haben. Denn ein größeres Angebot bei gleichbleibender Nachfrage schmälert die **Rentabilität** aller Unternehmen in dem Markt. Man spricht auch von der „**Rivalität unter bestehenden Mitbewerbern**“.

Beispiel „Kaffeerösterei“

Wettbewerber der Kaffeerösterei mit Event-Café sind sowohl andere Cafés als auch andere Anbieter von Unterhaltung. So sind sowohl einfache Café-Ketten, die ihre Produkte eventuell günstiger anbieten, als Konkurrenz zu betrachten, als auch bestehende Cafés, die ebenfalls Kooperationen beginnen, um kulturelle Programmpunkte anbieten zu können.



Existieren auf Ihrem Markt bzw. in Ihrer Branche Wettbewerber? Wenn ja, mit welchem Angebot?

Können neue Wettbewerber ohne weiteres mit ihrem Produkt/ihrer Dienstleistung oder auch einem ähnlichen Produkt/Dienstleistung auf den Markt gehen?

Die Antworten auf diese Fragen sind unter anderem wichtig für Ihre Preisgestaltung. Der Preis eines Produktes ist stark abhängig von dem Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage. Sollte Ihre Branche so neu sein, dass Sie gar keinen direkten Wettbewerb haben, dann sollten Sie sich dennoch über ähnliche Produkte oder Entwicklungen informieren, denn auch diese können sich auf Ihr Unternehmen auswirken.

Aufgabe 3

Abschnitt des Business-Plans

3. Marketing

3.1. Vertriebskonzept

Vertriebswege: Direktvertrieb, Einzelhandel, Vertrieb über Dritte (Händler), Kooperationspartner, Internetshop

3.2. Preisstrategie

Ihre Herstellkosten, Unternehmerlohn und Gewinn im Vergleich zum Wettbewerb(Marktpreis), wie positionieren Sie Ihr Produkt preislich im Vergleich zum Wettbewerb?

3.3. Kommunikationspolitik

Wie erreichen Sie Ihre Zielgruppe: Website, Suchmaschinenoptimierung, Flyer, Mailings, Werbe-Anzeigen in Lokalzeitungen, Fachzeitschriften, Autobeschriftung, Visitenkarten; Achtung: Kosten !!!

3.4. Standortanalyse

Fußläufigkeit, Einzugsgebiet, ÖPNV-Anschluss, Erweiterungsmöglichkeit; Internetshop

Infobox „Kommunikationspolitik“

Der Kunde kann Ihr Produkt nur kaufen, wenn er es kennt und **darauf aufmerksam wird**. Ihr Produkt kann Ihren Kunden noch so sehr nutzen, sie werden es nie erfahren, wenn Sie im Verborgenen bleiben. In der **Kommunikationspolitik** beschreiben Sie alle Instrumente, mit denen Sie den **Kundenkontakt herstellen und vertiefen** wollen. Folgende Instrumente stehen Ihnen grundsätzlich zur Verfügung:

- **Werbung in Medien** (Presse, Radio, TV, Kino, Internet und Mobile)
- **Direktmarketing** (direkte Mailings an ausgewählte Kunden, Telefonmarketing, Internet etc.)
- Präsenz auf **Messen und Ausstellungen**
- **Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations** – Artikel und Berichte über Sie, Ihr Unternehmen und Ihr Produkt/Dienstleistung
- **Kundenbesuche**

Beispiel „Kaffeerösterei“

Die Kommunikationspolitik unseres Ausgangsbeispiels könnte beispielsweise regelmäßige Anzeigen in der lokalen Tageszeitung sowie auch in überlokalen Zeitungen und Zeitschriften (zur Anregung des Online Handels), einen Internetauftritt mit Informationen über das Café, die Besonderheit und die Herkunft des Kaffees usw. beinhalten. Außerdem könnten in regelmäßigen Abständen Gratis-Verköstigungen an zentralen Stellen der Stadt angeboten werden und Informationsflyer in verschiedenen Läden verteilt werden. Zudem könnte das Unternehmen auf der coffeena, der internationalen Kaffeemesse in Köln vertreten sein.



Welche Verbreitungsmöglichkeiten eignen sich für Ihre Idee? Achten Sie bei der Auswahl eines Kommunikationsinstruments stets auf die Verbreitungsrate, aber auch auf die Kosten. Werbung im TV hat sicherlich die größte Verbreitungsrate, kann aber auch sehr teuer werden. Wägen Sie hier den Nutzen und die Kosten ab.

Infobox „Distributionswege“

Die **Distributionspolitik** bestimmt, über welche **Vertriebskanäle** Sie Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung absetzen wollen, d.h. auf welchem Weg Ihr Angebot Ihre Kunden erreicht. Dies hängt von der Art des Produktes, der Kundenstruktur und Ihrer Preisstrategie ab. So ist es zum Beispiel wichtig, wie groß die **Zahl potenzieller Kunden** ist, welche **Art des Einkaufs** sie bevorzugen, in welchem **Preissegment** Sie sich mit Ihrem Produkt bewegen, ob Ihr Produkt **erklärungsbedürftig** ist, ob Sie Ihr Produkt an **Firmen oder Endkunden** verkaufen etc. Grundsätzlich müssen Sie entscheiden, ob Sie den Vertrieb selbst übernehmen oder **spezialisierte Dienstleister** einschalten. Beispiele für Vertriebskanäle sind u.a. eigenen Verkaufsstellen, fremde Einzelhandelsgeschäfte, Großhändler oder Online-Shops. Diese sind durchaus auch miteinander **kombinierbar**.

Beispiel „Kaffeerösterei“

Das Produkt unseres Ausgangsbeispiels, der hauseigen geröstete Kaffee, zeichnet sich insbesondere durch seine Distributionspolitik aus. Der Kaffee wird über drei Vertriebskanäle an insbesondere private Endverbraucher verkauft. Der Kaffee kann vor Ort im Eventcafé verköstigt werden, er kann an gleicher Stelle für die Mitnahme erworben werden und zugleich über einen eigenen Online-Shop im Internet erworben und geliefert werden. Um die Besonderheit Ihres Kaffees zu unterstreichen, könnten Sie diesen nur von Ihrem Unternehmen und keinen anderen Dienstleistern vertreiben lassen.



Welche Distributionswege kommen für Ihre Idee infrage? Informieren Sie sich genau über die unterschiedlichen Möglichkeiten und diskutieren Sie in Ihrem Team, welche der Vertriebskanäle für Ihr Unternehmen aus welchen Gründen geeignet sind. Verdeutlichen Sie sich mögliche Vor- und Nachteile.

Nun wird es um den Preis Ihres Angebots gehen.

Der Preis Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung ist so zu kalkulieren, dass die Kosten Ihres Unternehmens gedeckt werden und Sie darüber hinaus langfristig auch Gewinne erzielen.

Es werden Ihnen nun verschiedene Methoden zur Preisbestimmung vorgestellt.

Infobox „Preisbestimmung“

Preisbestimmung für Dienstleistungen auf Basis eines realistisch zu erreichenden Stundensatzes

$$\text{Stundensatz} = \frac{\text{Kosten} + \text{Gewinnzuschlag}}{\text{Gesamtzahl produktiver Stunden}}$$

wobei unter Kosten alle Ausgaben des Betriebs innerhalb eines Jahres fallen, wie etwa Gehälter, Mieten, Materialkosten, etc. fallen.

Zum errechneten Stundensatz ist anschließend noch die Mehrwertsteuer zu addieren.

Vergleichen Sie den ermittelten Betrag auch mit anderen in Ihrer Branche üblichen Tarifen – wenn Sie darunter liegen, umso besser! Sollte Ihr Stundensatz höher sein, brauchen Sie gute Argumente, um ihn zu rechtfertigen.

Preisbestimmung für Produkte anhand der tatsächlichen Kosten

Sie können sich auch an den Kosten für die Produktion Ihrer Ware und Bereitstellung Ihrer Dienstleistung orientieren.

$$\text{Preis pro Stück} = \frac{\text{Kosten}}{\text{Gepante bzw. geschätzte Verkaufsmenge}} + \text{anvisierter Gewinn pro Stück}$$

Schauen Sie hierbei immer auch auf das Preisniveau auf Ihrem Markt. Wer mit utopischen Gewinnen rechnet und seine Preise zu hoch ansetzt, hat meist das Nachsehen.

Preisbestimmung anhand Wertvorstellung

Eine andere Möglichkeit der Preisfindung besteht darin, die Wertvorstellung, die Wertvorstellung, die Ihre potenziellen Kunden von Ihrem Angebot haben, zu berücksichtigen. Dabei geht es um die Frage: Wie viel ist mein Produkt/meine Dienstleistung dem Kunden wert? Nimmt das Angebot einen hohen Stellenwert ein, so kann in der Regel auch der Preis erhöht werden. Bei innovativen Angeboten und neuen Branchen existieren allerdings weder Wert- noch Preisvorstellungen. Dies kann für den Anbieter ein Vorteil sein, wenn er sein Angebot zu einem selbst bestimmten Preis verkaufen kann. Ein Nachteil, wenn er nicht in der Lage ist, den Preis zu rechtfertigen.

Preisbestimmung orientiert an den Durchschnittspreisen der Mitbewerber

Ein Blick auf die Preise der Mitbewerber ist für die Preisfindung ein weiterer üblicher Weg, wenn es darum geht, für das eigene Angebot einen Preis zu finden. Doch Vorsicht! Übernehmen Sie nicht ungeprüft die Preise Ihrer Mitbewerber, beachten Sie Ihre eigenen tatsächlichen Kosten.



Diskutieren Sie diese Ansätze in Ihrem Team. Informieren Sie sich über die Preisgestaltung Ihrer Branche, bei Beratern, Kreditinstituten, Fach- und Branchenvereinigungen, dem Finanzamt oder den Handels- bzw. Handwerkskammern. Ermitteln Sie dann Ihre möglichen Erlöse bei einem optimalen (Best Case) und bei dem denkbar schlechtesten (Worst Case) Geschäftsverlauf für die ersten drei Geschäftsjahre.

Tragen Sie die berechneten Werte in eine Excel-Tabelle mit dem Titel „Finanzplanung“ ein.

Aufgabe 4

Abschnitt des Business-Plans

4. Produktion / Beschaffung / Logistik

nur bei Herstellung und Verteilung von Waren

4.1. Warenbeschaffung

Welche Waren werden wo eingekauft, welche Vorprodukte zur Weiterverarbeitung werden benötigt?

4.2. Herstellung

Was wird selbst produziert, mit welchen Produktionsmitteln??

4.3. Lagerhaltung

Wie und wo werden Vorprodukte und selbst hergestellte Waren gelagert?

4.4. Transport

Ggf. Transport von Vorprodukten, Transport hergestellter Waren zu den Abnehmern?

Falls Sie ein neues Produkt auf den Markt bringen wollen, müssen Sie es entweder selbst herstellen oder einkaufen. Falls Sie es selbst herstellen, benötigen Sie Vorprodukte/Teile, Werkzeuge/ und Maschinen sowie Fabrikationsstätten. Falls Sie Handel betreiben wollen, müssen Sie Waren einkaufen und ggf. lagern und zum Kunden transportieren (lassen). Im Falle einer Dienstleistung fällt die Produktion und Logistik weg, Sie müssen sich aber Gedanken machen wie Sie Ihren Kunden bedienen.

Beispiel „Kaffeerösterei“

Beschaffung/Logistik: Sie können den Rohkaffee aus verschiedenen Ländern direkt oder über Großhändler beziehen. Der Bezug direkt von überseeischen Produzenten bietet Preisvorteile, bedarf aber eines Einkaufs vor Ort, komplexer Logistik (Schiffsfracht, Straßentransport, Zollabwicklung) sowie einer sorgfältigen Qualitätskontrolle. Der Bezug des Rohkaffees von Großhändlern (z.B. ab Hafen) erleichtert die Beschaffung und Logistik, schmälert aber auch Ihre Marge.

Produktion: Für die Veredelung des Rohkaffees (Röstung) sind Geräte erforderlich, die ausgesucht, beschafft (gekauft/geleast) und die auch bedient und gewartet werden müssen.



Welche Probleme müssen Sie bezogen auf Produktion, Beschaffung und Logistik lösen? Diskutieren Sie in Ihrer Gruppe, was, wie und wo Sie einkaufen, produzieren und lagern. Bedenken sie zusätzlich den Transport.

Aufgabe 5

Abschnitt des Business-Plans

5. Management / Rechtsform

5.1. Gründerprofil

Persönliche Voraussetzungen, Leistungsmotivation, fachliche und soziale Kompetenz

5.2. Rechtsform

Einzelunternehmen, GbR, GmbH

5.3. Organisation des Unternehmens

Organisation und Aufgabenbeschreibung

5.4. Personalplanung, Qualifikation der Mitarbeiter

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Gründung und in der Zukunft; was müssen die Mitarbeiter können

Nachdem Sie Ihre Produktidee genau definiert haben geht es im nächsten Schritt um die **innere und äußere Struktur** ihres Unternehmens. Um als Unternehmen funktionieren und effektiv zusammenarbeiten zu können ist es wichtig, dass die klassischen Aufgaben in einem Unternehmen Ihren Teammitgliedern zugeteilt werden. Außerdem ist es per Gesetz notwendig, dass ein Unternehmen einen rechtlichen Rahmen im Sinne einer bestimmten **Rechtsform** erhält, für die Sie sich entscheiden müssen. Mit unterschiedlichen Rechtsformen gehen unterschiedliche betriebswirtschaftliche Konsequenzen einher. Hier sind beispielsweise **haftungsrechtliche und steuerliche Überlegungen** zu treffen.

Infobox „Positionen“

Folgende Positionen sollten in jedem Fall bedacht werden:

- Geschäftsführung
- Marketing & Vertrieb
- Entwicklung & Qualitätsmanagement
- Produktion, Logistik & Einkauf (Supply Chain)
- Personal
- Controlling & Rechnungswesen



Welches Teammitglied soll welche Position im Unternehmen übernehmen? Definieren Sie, welche Aufgaben in den Zuständigkeitsbereich einer bestimmten Position fallen.

Infobox „Rechtsformen“

Beispiele für mögliche Rechtsformen sind:

- GbR
- KG
- AG
- GmbH



Welche Rechtsform passt am besten zu Ihrem Unternehmen? Begründen Sie Ihre Wahl und gehen Sie ggf. auch darauf ein, warum andere Rechtsformen weniger passend sind. Sie können weitere Informationen zu den Rechtsformen auch im Internet recherchieren.

Aufgabe 6

Abschnitt des Business-Plans

6. Chancen/Risiken

6.1. Chancen, Nutzung der Chancen

Welche besonderen Chancen haben Sie und wie nutzen Sie diese?

6.2. Risiken, Risikomanagement

Welche Risiken (Krankheit, Unfall, zu wenig Kapital) haben Sie und wie gehen Sie mit den Risiken um?

Nun wird es darum gehen, Ihre Idee auf den Prüfstand zu stellen, indem Sie eine SWOT-Analyse durchführen. In dieser setzen Sie sich mit den Stärken und Schwächen und den Chancen und Risiken Ihrer Geschäftsidee auseinander.

Infobox „SWOT-Analyse“

SWOT= S=Strength (Stärken); W=Weaknesses (Schwächen); O=Opportunities (Chancen); T=Threats (Risiken)

Mit der einfachen und flexiblen Methode der SWOT-Analyse werden **sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen** (Strength-Weaknesses) als auch **aus der externen Umwelt resultierende Chancen und Risiken** (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der **Kombination** der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine **Unternehmensstrategie** abgeleitet werden. Die Stärken und Schwächen sind dabei relative Größen und können erst im Vergleich mit den Konkurrenten beurteilt werden.

SWOT-Analyse		Ergebnis der Analyse Ihrer Geschäftsidee (Sicht intern auf Ihr Unternehmen)	
		Stärken	Schwächen
Ergebnis der Analyse Ihres Marktes (Sicht extern auf Ihr Unternehmensumfeld)	Chancen	Einsatz der Stärken des Unternehmens zur Ausnutzung der Chancen des Unternehmensumfeldes	Überwindung möglicher Schwächen des Unternehmens durch die Ausnutzung der Chancen des Unternehmensumfeldes
	Risiken	Einsatz der Stärken des Unternehmens zur Minimierung der Risiken des Unternehmensumfeldes	Minimierung der Schwächen des Unternehmens und der Risiken des Unternehmensumfeldes

Beispiele für Chancen/Risiken bzw. Stärken/Schwächen sind:

Externe Chancen/Risiken	Interne Stärken/Schwächen
<p>Kundenstruktur/Zahl potenzieller Kunden Wettbewerberstruktur/Zahl der potenziellen Wettbewerber Entwicklung der Haushaltslage Demographische Entwicklung Kundenanforderungen/Kundenwünsche Strategien/Aktivitäten der Wettbewerber Stabilität der Wettbewerbsstruktur Änderung rechtlicher Rahmenbedingungen Wirtschaftslage/Arbeitsmarkt</p>	<p>Dienstleistungsqualität Öffentlichkeitsarbeit Online-Kommunikation Corporate Identity/Corporate Design Image Effizienz der Aufgabenerfüllung Qualifikation/Erfahrung der Beschäftigten Motivation (Betriebsklima; Einsatzfreude)</p>

Beispiel „Kaffeerösterei“

Stärken: Herstellung einer Corporate Identity durch Merchandise Produkte (Teller, Tassen...), Image als kreativer Anlaufpunkt für Künstler, Kaffee wird auf drei verschiedenen Wegen vertrieben

Schwächen: hoher Koordinationsaufwand und Verantwortungsbereiche durch drei unterschiedliche Vertriebswege, Ihr Wissen bezüglich der Führung und Finanzierung eines Unternehmens ist noch begrenzt

Chancen: Eventcafés haben bereits großen Erfolg in ein paar wenigen großen Städten, in Ihrer gibt es aber noch keins, es werden unterschiedliche Zielgruppen angesprochen wodurch sich die Anzahl potenzieller Kunden erhöht, Online Handel boomt

Risiken: Gesetzliche Auflagen (Gastronomie, Zoll, Steuern...), viele Kaffeeanbieter auf dem Markt, starke Abhängigkeit von Kaffeeimporteuren und der internationalen Preisentwicklung von Kaffee



Welche Chancen und Risiken birgt die Umsetzung Ihrer Idee? Wie wollen Sie damit umgehen? Beachten Sie dabei auch Ihre Stärken und Schwächen.

Aufgabe 7

Abschnitt des Business-Plans

7. Zahlenteil

- 7.1. Kapitalbedarfsplan
- 7.2. Finanzierungsplan
- 7.3. Rentabilitätsplanung / Ertragsvorschau
- 7.4. Liquiditätsplanung

Nun geht es um die Finanzplanung. Hierbei sollen Sie prüfen, ob die Finanzplanung im Hinblick auf die einzelnen Bausteine des Business-Plans realistisch ist. Die einzelnen Posten sollten richtig eingeschätzt sein. Verwenden Sie die Excel-Tabellen und berücksichtigen Sie für die nächsten drei Jahre unter anderem folgende Aspekte:

- Über welche Finanzierungsquellen verfügen Sie, um Ihren Kapitalbedarf zu decken?
- Wie setzt sich der Preis Ihres Produktes/ihrer Dienstleistung zusammen?
- Welche Kosten kommen in den nächsten drei Jahren auf Sie zu? Wann sind Ihre Kosten durch Ihre Erlöse gedeckt (Break-even-Analyse)? Welche Entwicklungen erwarten Sie? Berücksichtigen Sie hierbei, dass Löhne über die Zeit steigen und der Preis Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung angepasst werden muss.
- Welche Investitionen wollen Sie tätigen?

Aufgabe 8

Abschnitt des Business-Plans

8. Fassen Sie die wesentlichen Elemente der einzelnen Teile des Business-Plans auf maximal einer Seite zusammen ("Helicopter View" für einen schnellen Überblick).
Wenn Sie ein Banker wären und man Sie fragen würde, ob Sie einem Start-Up einen Kredit geben würden, was würden Sie wissen wollen?



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_16

Excel_Tabelle „Kostenplanung“

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



KAPITALBEDARFSPLAN

FÜR:

1. INVESTITIONEN	EUR
Grundstücke und Gebäude	
Renovierungskosten / Umbaukosten / Nebenkosten	
Betriebsausstattung (Büroeinrichtung, Maschinen, Arbeitsgeräte usw)	
Fahrzeuge	
Warenausstattung	
Kaufpreis / Übernahmepreis	
Summe	0,00 €

2. GRÜNDUNGSNEBENKOSTEN (einmalig)	
Anmeldungen, Genehmigungen, Eintragungen (Notar, Handelsregister, Konzessionen)	
Mietkaution	
Maklercourtage	
Beratungen (Unternehmens-, Steuerberater)	
Markteinführung (Marketing-, Werbemaßnahmen)	
Patent-, Lizenz-, Franchisegebühr	
Sonstiges	
Summe	0,00 €

3. BETRIEBSMITTEL	
Anlaufkosten bzw. Sachgemeinkosten (für die ersten sechs Monate)	
Vorfinanzierung von Aufträgen / Forderungen	
Reserven (z.B. für unvorhergesehene Ereignisse)	
Summe	0,00 €

Gesamtbedarf (Summe Investitionen, Gründungsnebenkosten, Betriebsmittel)	0,00 €
---	---------------

Tragen Sie für Ihre Investitionen und Gründungsnebenkosten die voraussichtlichen Beträge ein, die einmalig zu Gründung oder Betriebsübernahme anfallen. Bereits vorhandene Ausstattung, die geschäftlich genutzt werden soll (z.B. Laptop aus dem privaten Bereich) kann mit dem aktuellen Gebrauchswert eingebracht und im Finanzierungsplan als aktivierungsfähige Sacheinlage(n) geltend gemacht werden.

Kalkulieren Sie demgegenüber Ihren Betriebsmittelbedarf für die ersten sechs Monate. Die Sachgemeinkosten beinhalten z.B. Miete oder Pacht, Energiekosten (Strom, Heizung, Gas), Versicherungen, Steuern, Beiträge, Fahrzeugkosten, Werbung, Reisekosten, Repräsentation, Instandhaltung von Maschinen und Geräten, Bürobedarf, Telefon, Steuerberatung, Rechtsberatung, Buchführung.

Viele Gründungen scheitern wegen einer unzureichenden Kapitalausstattung und sich daraus ergebenden Liquiditätsengpässen. In der Regel geht man davon aus, dass die laufenden Ausgaben der ersten sechs Monate durch Rücklagen gedeckt sein sollen. Berücksichtigen Sie, dass Sie in der Anlaufphase möglicherweise Ihre Lebenshaltungskosten noch nicht aus dem Geschäftsergebnis finanzieren können.

FINANZIERUNGSPLAN

FÜR:

1. EIGENMITTEL	EUR
Barvermögen, Ersparnisse	
Verwandtendarlehen/Drittmittel (langfristig, ungesichert)	
Sacheinlagen /Eigenleistungen (aktivierungsfähig)	
Summe	0,00 €

2. FREMDMITTEL	
Gründungszuschuss (Agentur für Arbeit) oder Einstiegsgeld (Jobcenter)	
Öffentliche Finanzierungshilfen (z.B. KfW-Startgeld/KfW-Mikrodarlehen)	
Hausbankdarlehen	
Sonstiges	
Summe	0,00 €

Gesamtsumme aus Eigen- und Fremdmitteln	0,00 €
--	---------------

Ihre Eigenmittel bilden die Grundlage für eine solide Unternehmensfinanzierung. Sie sollten in angemessenem Umfang (mind. 15 %) eingesetzt werden, um eine möglichst krisenfeste Finanzierung zu erreichen. Darüber hinaus gewinnt Ihr Gründungsvorhaben insbes. im Hinblick auf ein Kreditgespräch bei der Bank an Überzeugungskraft, indem Sie - mit der Bereitschaft, eigene Mittel zu investieren - deutlich machen, dass Sie von Erfolg Ihrer Idee überzeugt sind.

Hinweis zur Rentabilitätsberechnung

Zu den wichtigsten, wohl aber auch schwierigsten Berechnungen im Rahmen des Unternehmenskonzeptes zählt die Ertragsvorschau. Wenn auch eine derartige Prognose naturgemäß mit Unwägbarkeiten behaftet ist, so müssen Sie doch in der Lage sein, die Erfolgchancen Ihres Leistungsangebotes möglichst realistisch einzuschätzen. Daraus beantwortet sich die zentrale Frage, ob Sie mit Ihrem Vorhaben eine tragfähige Vollexistenz erreichen und Ihren künftigen finanziellen Verpflichtungen nachkommen können.

Beachten Sie, dass Ihre geschäftlichen Erwartungen mit Ihren individuellen betrieblichen Kapazitäten übereinstimmen. Erläutern Sie Ihre Umsatzprognose (Menge, Preis der Produkte / Dienstleistungen). Da der Geschäftserfolg in der Aufbauphase meist geringer und später als geplant eintritt, sollten Sie eine zu optimistische Darstellung vermeiden. Lassen sich die Absatzchancen für Ihre Produkte / Dienstleistungen nur schwer abschätzen, bietet eine zunächst auf Kostendeckung angelegte Planung eine grobe Orientierung.

Berücksichtigen Sie für die Erstellung Ihrer Ertragsvorschau bitte folgende Hinweise:

Umsätze bzw. Erlöse, Provisionen, Waren- und Materialeinsatz ohne Umsatzsteuer und ohne Mehrwertsteuer angeben

Für Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftszweigen (z.B. Handel, Dienstleistung) sollten die Umsätze / Erlöse separat ausgewiesen werden

Alle Kosten beziehen sich auf den Gewerbebetrieb, nicht auf den privaten Bereich !!!

Die Personalkosten müssen nicht nur die Bruttogehälter und -löhne enthalten, sondern auch die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung und freiwillige soziale Aufwendungen.

Berücksichtigen Sie in der Ertragsvorschau die Kreditzinsen; die Tilgungsbeiträge sind von den Überschüssen (dem versteuerten Gewinn>) aufzubringen

Abschreibungen sind der Begriff für die Absetzung kalkulatorischer Beträge für die Abnutzung der Sachanlagen; sie umfassen die Abschreibungen geringwertiger Wirtschaftsgüter wie z.B. KFZ, Laptop

Für die Prognose Ihrer Umsätze, Kosten und Gewinne sollten Sie möglichst eigene Erfahrungen einbringen oder auch erfahrene Fachleute (Unternehmensberater, Steuerberater) hinzuziehen. Für bestimmte Branchen, z.B. Einzelhandel, liegen Betriebsvergleichsergebnisse vor, die Ihnen Anhaltspunkte für die eigene Planung bieten können.

ERTRAGSVORSCHAU / RENTABILITÄTSBERECHNUNG

FÜR:

Alle Kosten beziehen sich auf Ihr Unternehmen, nicht auf Ihre Privatausgaben !
Privatausgaben, Tilgungen für Kredite und Beiträge zur sozialen Absicherung (KV, PV, RV, freiw. Arbeitslosenversicherung) sind aus dem versteuerten Gewinn zu bezahlen und tauchen daher nicht in der Ertragsvorschau auf !

	1. Geschäftsjahr (Rumpffjahr)	2. Geschäftsjahr	3. Geschäftsjahr
ALLE BETRÄGE OHNE MEHRWERTSTEUER	EUR	EUR	EUR
Zeitraum	TMJ-TMJ	TMJ-TMJ	TMJ-TMJ
Umsatz/Erlös/Provisionen	0,00 €	0,00 €	0,00 €
./. Wareneinsatz / Materialeinsatz	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Rohertag / Rohgewinn	0,00 €	0,00 €	0,00 €
./. Personalkosten (ohne Unternehmer)			
./. Geschäftsführerbezüge (nur GmbH)			
./. Miete (Büro, Ladenlokal, Halle)			
./. Nebenkosten (Strom, Heizung, Wasser)			
./. Ausgaben für Werbung			
./. KFZ-Kosten (Versicherung/Steuer, Reparaturen)			
./. Reisekosten (auswärtige Geschäftsreisen, Fortbildungen, ggf. Übernachtungen)			
./. Telefon, Fax, Internet			
./. Büromaterial, Verpackung, Porto			
./. Reparaturen, Instandhaltung			
./. Versicherungen (z.B. Betriebshaftpflicht, -ausfall)			
./. Beitrag (Verband / IHK / Berufsgenossenschaft)			
./. Leasing KFZ und / oder Maschinen			
./. Buchführung, Beratung (Steuerberater)			
./. Gewerbesteuer			
./. sonstige Steuern			
./. Zinsen (Kredite)			
./. Sonstige Kosten			
Summe der Aufwendungen	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Rohertag/Rohgewinn	0,00 €	0,00 €	0,00 €
./. Summe der Aufwendungen	0,00 €	0,00 €	0,00 €
= Betriebsergebnis	0,00 €	0,00 €	0,00 €
./. Abschreibungen	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gewinn / Verlust	0,00 €	0,00 €	0,00 €

bis 250 € Betriebsausgaben, Rest über Abschreibung

Aus dem Geschäftsergebnis sind Privatentnahmen zu decken.

Liquiditätsplan

	Erstes Geschäftsjahr											
	1. Monat	2. Monat	3. Monat	4. Monat	5. Monat	6. Monat	7. Monat	8. Monat	9. Monat	10. Monat	11. Monat	12. Monat
Anfangsbestand an flüssigen Mitteln (Kasse, Bank)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Umsatzerlöse (inkl. Umsatzsteuer)												
+ weitere Zahlungseingänge (z.B. sonstige Einnahmen)	0											
= Summe Einnahmen (Liquiditätszugang)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Löhne/Gehälter (inkl. Sozialabgaben) für Personal	0											
- Material/Waren über Lieferanten												
- Bareinkäufe	0											
- Kosten für Werbung		0										
- Vertrieb (Provisionen, Frachten)												
- Miete, Nebenkosten												
- Anlageinvestitionen		0										
- Steuern (z.B. Umsatzsteuerzahllast)	0											
- Versicherungen												
- Kreditzinsen												
- Kredittilgung	0											
- Privatentnahmen												
- Sonstige Ausgaben (bitte erläutern)												
= Summe Ausgaben (Liquiditätsabgang)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ergebnis Liquidität (kumuliert)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Liquiditätsplan

Zweites Geschäftsjahr

	13. Monat	14. Monat	15. Monat	16. Monat	17. Monat	18. Monat	19. Monat	20. Monat	21. Monat	22. Monat	23. Monat	24. Monat
Anfangsbestand an flüssigen Mitteln (Kasse, Bank)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Umsatzerlöse (inkl. Umsatzsteuer)												
+ weitere Zahlungseingänge (z.B. sonstige Einnahmen)												
= Summe Einnahmen (Liquiditätszugang)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Löhne/Gehälter (inkl. Sozialabgaben) für Personal												
- Material/Waren über Lieferanten												
- Bareinkäufe												
- Marketing												
- Vertrieb												
- Miete, Nebenkosten												
- Anlageinvestitionen												
- Steuern (z.B. Umsatzsteuerzahllast)												
- Versicherungen												
- Kreditzinsen												
- Kredittilgung												
- Privatentnahmen												
- Sonstige Ausgaben (bitte erläutern)												
= Summe Ausgaben (Liquiditätsabgang)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ergebnis Liquidität (kumuliert)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Liquiditätsplan

Drittes Geschäftsjahr

	25. Monat	26. Monat	27. Monat	28. Monat	29. Monat	30. Monat	31. Monat	32. Monat	33. Monat	34. Monat	35. Monat	36. Monat
Anfangsbestand an flüssigen Mitteln (Kasse, Bank)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Umsatzerlöse (inkl. Umsatzsteuer)												
+ weitere Zahlungseingänge (z.B. sonstige Einnahmen)												
= Summe Einnahmen (Liquiditätszugang)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Löhne/Gehälter (inkl. Sozialabgaben) für Personal												
- Material/Waren über Lieferanten												
- Bareinkäufe												
- Marketing												
- Vertrieb												
- Miete, Nebenkosten												
- Anlageinvestitionen												
- Steuern (z.B. Umsatzsteuerzahllast)												
- Versicherungen												
- Kreditzinsen												
- Kredittilgung												
- Privatentnahmen												
- Sonstige Ausgaben (bitte erläutern)												
= Summe Ausgaben (Liquiditätsabgang)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ergebnis Liquidität (kumuliert)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Privatentnahmen / Berechnung des notwendigen Unternehmerlohns
--

Monatliche Ausgaben	EUR
Miete incl. Nebenkosten	
Heizkosten/strom	
Kosten des täglichen Bedarfs (Essen, Trinken, Kleidung)	
Kosten der Kinderbetreuung	
Telefon / Rundfunkgebühren	
Private Kfz.-Kosten	
Haftpflicht-und Hausratversicherung	
Unterhaltszahlung an Kinder, Eltern bzw. geschiedene Ehepartner	
ggf. Rücklagen	
Zins-und Tilgungsverpflichtungen von Privatkrediten	
Rentenversicherungsbeiträge	
Krankenversicherungsbeiträge	
Einkommensteuer/Vorauszahlungen bzw. Rücklage	
Lebensversicherungen	
Summe monatliche Ausgaben	0,00 €

Monatliche Einnahmen	
Eigenes Einkommen	
Nettoeinkommen Lebenspartner/Lebenspartnerin	
Kindergeld/Erziehungsgeld	
Unterhaltszahlungen, die ich für mich bzw. für meine Kinder erhalte	
Einkommen aus Vermietung und Verpachtung	
Einkommen aus Kapitalerträgen	
Sonstige Einkünfte	
Summe monatliche Einnahmen	0,00 €
Monatlich notwendige Privatentnahme	0,00 €
Zuschüsse zur Gründung	
Notwendige monatliche Entnahme bis zum Auslaufen der Zuschüsse	0,00 €



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_17

Flyer über Enterprise+ (DE)

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Identität des Projektes

Projektbezeichnung: Enterprise+ | Innovative potential meets experience
Finanzierung: Europäische Kommission 100 %
Programm: Programm für Erasmus+
Unterprojekt: Strategische Partnerschaften in der Berufsbildung
Dauer: September 2014 bis August 2017
Einsatzländer: Bulgarien, Ungarn, Griechenland, Spanien, Litauen

Finanzierung



Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung
 Robert-Schuman-Platz 3
 D - 53175 Bonn
 www.na-bibb.de

Projektkoordination



Ruhr-Universität Bochum
 Institut für Arbeitswissenschaft
 Universitätsstraße 150, D - 44780 Bochum
 www.iaw.rub.de
Projektleiter: Dr. Martin Kröll
 Tel.: +49 (0) 234 32-23293
 Email: martin.kroell@rub.de

Europäische Partner des Projektes

Science & Technology Park of Crete	Габровска търговско-промишлена палата	STEP-C Science & Technology Park of Crete, Griechenland [Wissenschafts- & Technologiepark, Heraklion Kreta – Griechenland]
CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACION DE MURCIA	ПÉCS BARANYAI KERESKEDELMÉSI IPARKAMARA	Gabrovска търговско-промишлена палата [Industrie- & Handelskammer Gabrovo, Gabrovo – Bulgarien]
Deutscht-Baltische Handelskammer in Estland, Lettland, Litauen	eniochos CONSULTING	PÉCS-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara [Industrie- & Handelskammer Pécs, Baranya – Ungarn]
	AHK Service UAB	Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia [Europäisches Business- & Innovationszentrum von Murcia, Murcia – Spanien]
		eniochos CONSULTING [Unternehmensberatung, Heraklion Kreta – Griechenland]
		AHK Service UAB [Deutsch-Baltische Handelskammer in Estland, Lettland, Litauen Vilnius – Litauen]

Partner des Projektes in Deutschland

	Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre Universität Duisburg-Essen Universitätsstraße 2, D - 45141 Essen www.wida.wiwi.uni-due.de Ansprchpartner: Prof. Dr. Thomas Retzmann Tel: +49 (0) 201 183-3667 e-mail: thomas.retzmann@uni-due.de	Online Den Fortschritt der Projektimplementierung können Sie auf der zentralen Website des Projekts verfolgen. Dort finden Sie auch aktuelle und weiterführende Informationen. www.enterpriseplusproject.eu
	ALT HILFT JUNG NRW e.V. Die Wirtschafts senioren NRW.AHJ Existenzgründerzentrum Rudolf-Diesel-Straße 3 D - 40822 Mettmann www.althilftjung-nrw.de	

Dokumentenidentität

ENTERPRISE+ – DAS PROJEKT ...AT A GLANCE - KURZPROFIL DES PROJEKTS | ORIGINAL IN DEUTSCH
 Redaktion: Dr. Martin Kröll | Institut für Arbeitswissenschaft Bochum | September 2014
 Dieses Projekt wurde finanziert durch die Unterstützung der Europäischen Kommission. Für die vorliegende Veröffentlichung zeichnet verantwortlich allein ihr Redakteur; die Kommission trägt keine Verantwortung für evtl. Gebrauch von darin enthaltenen Informationen.

Enterprise+ | Kurzprofil des Projekts [DEU] [REV. 00] IX, 2014



INTERNATIONALES FORSCHUNGSPROJEKT

Mit Unterstützung der Europäischen Kommission im Rahmen des Programms Erasmus+

Das Projekt... ...at a glance!

KURZPROFIL DES PROJEKTS



Bochum, Deutschland, September 2014



Motivation für das Projekt Enterprise+

Die europäische Arbeitsmarktsituation fordert gezielte Potentialausschöpfung

Als **wichtigste Treiber** für das Projekt „Enterprise+ Innovative Potential Meets Experience“ lassen sich **drei essentielle Faktoren** ausmachen: die europaweit hohe Jugendarbeitslosigkeit, die niedrige Gründungstätigkeit und die Abwanderungsproblematik von Fachkräften. Eine wesentliche Maßnahme zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit ist die **Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit**, die in erster Linie durch eine konkrete Auseinandersetzung mit den Anforderungen der wirtschaftlichen und unternehmerischen Wirklichkeit gefördert werden kann.

Darüber hinaus zeigt sich, dass sich das Gründungspotenzial auf die Altersgruppe 50plus verlagert hat. Daraus lässt sich schließen, dass die **Förderung von unternehmerischen Kompetenzen im Jugendalter noch viel Potential** birgt. Da die Auswanderungszahlen in den Partnerländern stark gestiegen sind, zielt das vorliegende Projekt außerdem darauf ab, **attraktive Bildungsangebote** für die Jugendlichen sowie **Gestaltungsoptionen** für die Beschäftigung der Jugendlichen zu schaffen, um damit die Chancen zu erhöhen, die Jugendlichen in ihrem Land arbeitsbezogen zu binden.

Ziele des Projektes Enterprise+

Jugendarbeitslosigkeit in Europa bekämpfen und Gründungstätigkeit fördern

Ziel des Projektes ist es, einen Beitrag zur **Verringerung der Arbeitslosigkeit**, insbesondere der Jugendarbeitslosigkeit, über einen **Ausbau der Erwerbstätigkeit** zu leisten. Dies geschieht durch Stärkung der Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln von Gründern und Mitunternehmern.

Das Projekt richtet sich an **Jugendliche im Alter zwischen 16 und 25 Jahren**. Dafür finden Kooperationen mit Schulen und Arbeitsämtern aus den fünf teilnehmenden Ländern statt. Den

jugenen Teilnehmern von „Enterprise+“ stehen **erfahrene Führungskräfte** zur Seite. Die Manager sind älter als 55 Jahre und teilweise noch berufstätig oder bereits pensioniert. Mit ihrem beruflichen Wissen und ihrer Lebenserfahrung helfen sie den Jugendlichen, ihre eigenen unternehmerischen Stärken zu erkennen und auszubauen.

Basierend auf den im Laufe des Projekts gesammelten Erfahrungen werden in den einzelnen Ländern **Selbstlernmodule** entwickelt.



Organisation des Projektes Enterprise+

Maßnahmen zur effizienten Projektrealisierung

Zunächst nehmen die Projektpartner aus den einzelnen EU-Ländern an einer **Multiplikatoren-schulung** teil, die sie befähigt, die Potenzialanalyse durchzuführen.

Die Partner haben danach die Aufgabe, **Informationsworkshop** zu organisieren, auf denen über das Konzept des Projektes berichtet wird.

Im nächsten Schritt werden die künftigen **Beobachter aus den einzelnen EU-Ländern** für ihre Beobachtungsaufgaben, die sie im Zusammenhang mit der Potenzialanalyse

wahrnehmen, qualifiziert.

Die (ehemaligen) Manager/Führungskräfte von der Organisation „Alt hilft Jung“ aus Deutschland bilden die (ehemaligen) **Manager /Führungskräfte in den einzelnen EU-Ländern** aus, um den Schülern, die an der Potenzialanalyse teilgenommen haben im Rahmen des Schülerunternehmens als **Mentoren** zur Seite zu stehen.

Zudem finden in allen teilnehmenden EU-Ländern **Expertenworkshops** statt. Diese dienen dem Erfahrungsaustausch und der Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Projektaktivitäten.

Zielgruppen des Projektes Enterprise+

Synergieeffekte durch die Kooperation verschiedener Altersgruppen hervorrufen

Es lassen sich drei zentrale Zielgruppen identifizieren:

Multiplikatoren:

zum Beispiel Berater der Kammern, verantwortliche Personen von (berufsbildenden) Schulen oder von überbetrieblichen Ausbildungsstätten, Mitarbeiter/-innen von Arbeitsämtern oder Mitarbeiter von Entrepreneurship-Zentren.

Mentoren:

zum Beispiel ehemalige oder noch berufstätige Führungskräfte bzw. Manager im Alter von über 55 Jahren.

Jugendliche:

zum Beispiel Schüler einer weiterführenden Schule, Auszubildende oder arbeitssuchende Jugendliche im Alter von 16 bis 25 Jahren.



Unternehmerisches Potential erkennen und fördern

Methode: „Potenzialanalyse unternehmerisches Denken und Handeln“

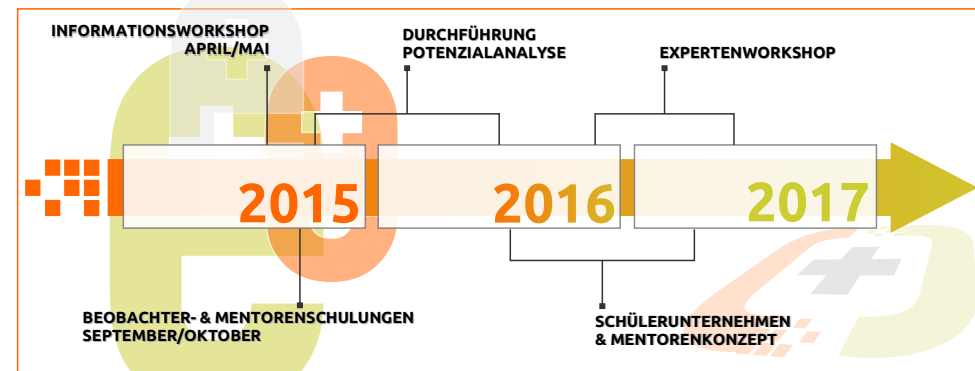
Diese Potenzialanalyse wurde im Rahmen des Projektes **„Losleger - der Profilcheck für unternehmerisches Talent“** für Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe II entwickelt. Sie wird in dem Projekt in den EU-Partnerländern verbreitet und im Laufe des Projektes auf die länderspezifischen Bedürfnisse angepasst. Anschließend werden die **„Unternehmertalente“ bei (Gründungs-)Projekten unterstützt**, wobei die Berufserfahrung der Mentoren mit den neuen Ideen der Jugendlichen verknüpft werden soll.

Für die Durchführung und Auswertung der Potenzialanalyse **werden die Multiplikatoren aus Ihrer Organisation geschult und gezielt angeleitet**, sodass sie die Methoden, Instrumente und Verfahren selbstständig einsetzen können.

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Projektes **werden passgenaue Module** entwickelt, die die potentiellen Anwender zur eigenständigen Durchführung des Tools befähigen.

Phasen des Projektes Enterprise+

Ergebnisorientierte und systematische Realisierung der Projektziele





enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTEES DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_18 Poster (DE)

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

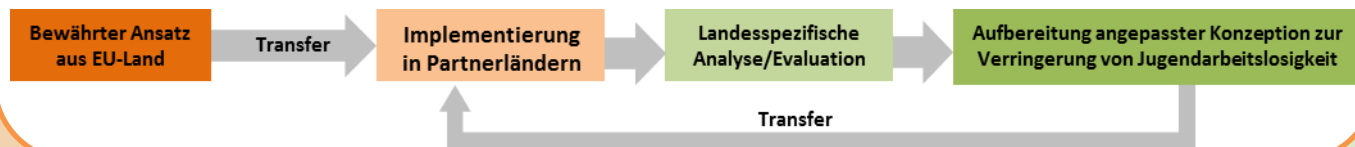
Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.





Ziele des Projektes:

- Ziel des Projektes ist es, einen Beitrag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit, insbesondere der Jugendarbeitslosigkeit, über einen Ausbau der Erwerbstätigkeit zu leisten. Dies geschieht durch Stärkung der Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln von Jugendlichen.
- Aufgrund hoher Auswanderungszahlen in den Partnerländern, zielt das vorliegende Projekt außerdem darauf ab, attraktive Bildungsangebote und Gestaltungsoptionen für die Beschäftigung von Jugendlichen zu schaffen.
- Basierend auf den im Laufe des Projekts gesammelten Erfahrungen werden in den einzelnen Ländern Selbstlernmodule entwickelt.



Die Potenzialanalyse zur Identifikation von unternehmerischen Talenten:

- Die Potenzialanalyse wurde im Rahmen des Projektes „Losleger - der Profilcheck für unternehmerisches Talent“ entwickelt und erprobt. Sie dient dazu, unternehmerisches Denken und Handeln der Jugendlichen zu erfassen.
- Das Konzept der Potenzialanalyse wird im Rahmen des EU-Projekts „Enterprise+“ in den fünf Projektpartnerländern Spanien, Litauen, Bulgarien, Ungarn und Griechenland an die spezifischen nationalen bildungs- sowie arbeitsmarktpolitischen Gegebenheiten angepasst und verbreitet.

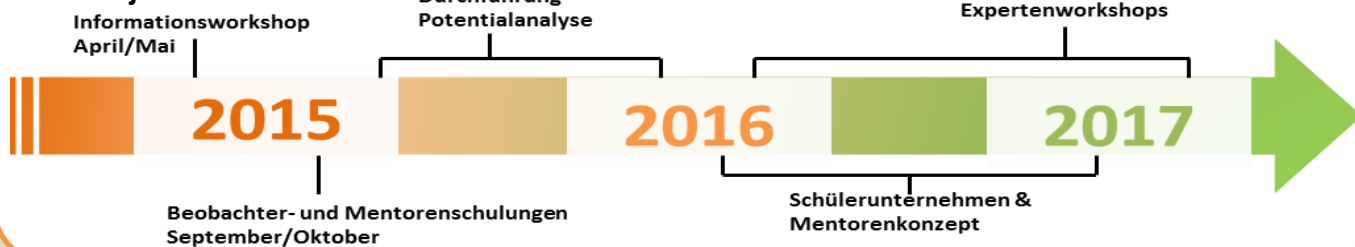
Das Mentoringkonzept:

- In einem 5-tägigen Gründungs-Workshops werden die unternehmerischen Talente der Jugendlichen durch die Erarbeitung eines Geschäftsplans mit Unterstützung von Mentoren gefördert.
- Die inhaltliche Gestaltung orientiert sich an dem Konzept des „Deutschen Gründerpreises für Schüler“.

Drei zentrale Zielgruppen:

- Multiplikatoren: zum Beispiel Berater der Kammern, (berufsbildenden) Schulen oder überbetriebliche Ausbildungsstätten, Mitarbeiter/-innen von Arbeitsämtern oder Entrepreneurship-Zentren.
- Mentoren: zum Beispiel ehemalige oder noch berufstätige Führungskräfte bzw. Manager.
- Jugendliche: zum Beispiel Schüler einer weiterführenden Schule, Auszubildende oder arbeitssuchende Jugendliche im Alter von 16 bis 25 Jahren.

Der Projektverlauf:



Europäische Partner:



Kontakt:



Dr. Martin Kröll
Institut für Arbeitswissenschaft
Ruhr-Universität Bochum
Tel. +49 (0) 234 / 32 – 23292
E-Mail: martin.kroell@rub.de



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTE DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_19

Argumentationslisten

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



ARGUMENTE FÜR DIE TEILNAHME AN DEM PROJEKT „ENTERPRISE+ INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE“ ALS (BERUFSBILDENDE) SCHULE

1 | Das Projekt

Ziel des Projektes „Enterprise+“ ist es, einen Beitrag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit, insbesondere der Jugendarbeitslosigkeit, über einen Ausbau der Erwerbstätigkeit zu leisten. Dies geschieht durch Stärkung der Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln von potenziellen zukünftigen Gründern und Mitunternehmern.

Multiplikatoren aus Kammern, Bildungseinrichtungen und Regierungsorganisationen identifizieren dazu unter Einsatz einer umfassenden Potenzialanalyse Jugendliche zwischen 16 und 25 Jahren, die über unternehmerische Talente verfügen und unterstützen diese in einem zweiten Schritt im Rahmen von Gründungs-Workshops dabei, ihre „Unternehmertalente“ zu entfalten.

Die Potenzialanalyse zur Identifikation von unternehmerischen Talenten

Die Potenzialanalyse wurde im Rahmen des Projektes „Losleger - der Profilcheck für unternehmerisches Talent“ für Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe II in Deutschland durch den Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen entwickelt und erprobt. Sie dient dazu, unternehmerisches Denken und Handeln der Jugendlichen zu erfassen. Das Konzept der Potenzialanalyse wird im Rahmen des EU-Projekts „Enterpri-

se+“ in den fünf Projektpartnerländern Spanien, Litauen, Bulgarien, Ungarn und Griechenland an die spezifischen nationalen bildungs- sowie arbeitsmarktpolitischen Gegebenheiten angepasst und verbreitet.

Gründungs-Workshop zur Erstellung eines Geschäftsplans

Im Anschluss an die Potenzialanalyse können die unternehmerischen Talente der Jugendlichen in mehrtägigen Gründungs-Workshops durch die Erarbeitung eines Geschäftsplans mit Unterstützung erfahrener (ehemaliger) Unternehmer, welche als Mentoren fungieren, gefördert werden. Die inhaltliche Gestaltung der Gründer-Workshops und das Patenmodell für Jugendliche orientieren sich an dem Konzept des „Deutschen Gründerpreises für Schüler“, welches in Deutschland sehr erfolgreich ist. Dabei soll die Berufserfahrung der Mentoren mit den eigenen Ideen der Jugendlichen verknüpft werden. Die Mentoren könnten ggf. auch bei konkreten Gründungsvorhaben unterstützen.

Potenziale erkennen und fördern

Für die Durchführung und Auswertung der Potenzialanalyse und der Gründer-Workshops werden die Multiplikatoren geschult und gezielt angeleitet, sodass sie die Methoden, Instrumente und Verfahren selbstständig einsetzen können. Neben den geplanten Multiplikatoren-

Schulungen werden im Projekt Selbstlernmodule entwickelt, welche die Multiplikatoren bei ihren Aufgaben optimal unterstützen können. Zugleich werden Mentoren auch in der spezifischen Methodik der Workshops und dem Coaching der Teilnehmer geschult.

Somit adressiert das Projekt gleichzeitig zwei Zielgruppen. Die primäre Zielgruppe sind Multiplikatoren und Mentoren aus Kammern, Bildungseinrichtungen und Regierungsorganisationen sowie Wirtschaftsenioren, die sekundäre Zielgruppe sind Jugendliche zwischen 16 und 25 Jahren.

2 | **Kostet mich das etwas?**

Die notwendigen Materialien zur Durchführung der Potenzialanalyse sowie die Materialien für die Gründungs-Workshops werden den Teilnehmern im Rahmen des Projekts und darüber hinaus kostenlos zur Verfügung gestellt. Zudem werden die teilnehmenden Organisationen durch Projektexperten aus dem jeweiligen EU-Land sowie durch Mitglieder des Projektsteuerungsteams aus Deutschland unterstützt.

3 | **Warum mitmachen?**

Als (berufsbildende) Schule können Sie Ihre Schülerinnen und Schüler auf deren Weg in die berufliche Selbstständigkeit oder in ein gelungenes Mitunternehmertum pädagogisch unterstützen.

- Die Zielgruppe der 16- bis 25-Jährigen wird unterstützt.
- Es findet eine Orientierung an den Stärken der Jugendlichen statt.

- Der Prozess wird durch geschulte Projektexperten unterstützt.
- Es werden Projekte mit Signalwirkung in dem jeweiligen EU-Land in Anlehnung an die Best-Practice-Beispiele aus Deutschland vorangetrieben.

4 | **Wie kann ich mitmachen?**

Wenn Sie Interesse daran haben, bei dem EU-Projekt „Enterprise+“ mitzumachen, können wir Ihnen folgende Teilnahmemöglichkeiten vorstellen:

- Sie können Jugendliche vorschlagen, die an der „Potenzialanalyse“ und den „Gründungs-Workshops“ teilnehmen können.
- Sie können Vertreter der Schulen als Multiplikatoren und Talent-Scouts im Rahmen der geplanten Schulungen ausbilden lassen.
- Sie können die Durchführung der „Potenzialanalyse“ und des „Gründungs-Workshops“ aktiv unterstützen.
- Sie haben die Möglichkeit, an dem Informationsworkshop und an dem Expertenworkshop in Ihrem Land teilzunehmen, um detaillierte Informationen zu dem Verlauf des Projektes zu erhalten und über aktuelle Ergebnisse und Diskussionen informiert zu werden.

Ihren Teilnahmewunsch an dem Projekt Enterprise+ können Sie direkt an den jeweiligen Projektpartner aus Ihrem Land weitergeben. Dieser wird Ihnen gerne weitere Informationen zu der Vorgehensweise geben.

Weitere Informationen



RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM



Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft

Projektleiter: Dr. Martin Kröll

Telefon: 0049 (0) 234/32-23293

E-Mail: martin.kroell@rub.de

ARGUMENTE FÜR DIE TEILNAHME AN DEM PROJEKT „ENTERPRISE+ INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE“ ALS ARBEITSAGENTUR

1 | Das Projekt

Ziel des Projektes „Enterprise+“ ist es, einen Beitrag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit, insbesondere der Jugendarbeitslosigkeit, über einen Ausbau der Erwerbstätigkeit zu leisten. Dies geschieht durch Stärkung der Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln von potenziellen zukünftigen Gründern und Mitunternehmern.

Multiplikatoren aus Kammern, Bildungseinrichtungen und Regierungsorganisationen identifizieren dazu unter Einsatz einer umfassenden Potenzialanalyse Jugendliche zwischen 16 und 25 Jahren, die über unternehmerische Talente verfügen und unterstützen diese in einem zweiten Schritt im Rahmen von Gründungs-Workshops dabei, ihre „Unternehmertalente“ zu entfalten.

Die Potenzialanalyse zur Identifikation von unternehmerischen Talenten

Die Potenzialanalyse wurde im Rahmen des Projektes „Losleger - der Profilcheck für unternehmerisches Talent“ für Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe II in Deutschland durch den Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen entwickelt und erprobt. Sie dient dazu, unternehmerisches Denken und Handeln der Jugendlichen zu erfassen. Das Konzept der Potenzialanalyse wird im Rahmen des EU-Projekts „Enterpri-

se+“ in den fünf Projektpartnerländern Spanien, Litauen, Bulgarien, Ungarn und Griechenland an die spezifischen nationalen bildungs- sowie arbeitsmarktpolitischen Gegebenheiten angepasst und verbreitet.

Gründungs-Workshop zur Erstellung eines Geschäftsplans

Im Anschluss an die Potenzialanalyse können die unternehmerischen Talente der Jugendlichen in mehrtägigen Gründungs-Workshops durch die Erarbeitung eines Geschäftsplans mit Unterstützung erfahrener (ehemaliger) Unternehmer, welche als Mentoren fungieren, gefördert werden. Die inhaltliche Gestaltung der Gründer-Workshops und das Patenmodell für Jugendliche orientieren sich an dem Konzept des „Deutschen Gründerpreises für Schüler“, welches in Deutschland sehr erfolgreich ist. Dabei soll die Berufserfahrung der Mentoren mit den eigenen Ideen der Jugendlichen verknüpft werden. Die Mentoren könnten ggf. auch bei konkreten Gründungsvorhaben unterstützen.

Potenziale erkennen und fördern

Für die Durchführung und Auswertung der Potenzialanalyse und der Gründer-Workshops werden die Multiplikatoren geschult und gezielt angeleitet, sodass sie die Methoden, Instrumente und Verfahren selbstständig einsetzen können. Neben den geplanten Multiplikatoren-

Schulungen werden im Projekt Selbstlernmodule entwickelt, welche die Multiplikatoren bei ihren Aufgaben optimal unterstützen können. Zugleich werden Mentoren auch in der spezifischen Methodik der Workshops und dem Coaching der Teilnehmer geschult.

Somit adressiert das Projekt gleichzeitig zwei Zielgruppen. Die primäre Zielgruppe sind Multiplikatoren und Mentoren aus Kammern, Bildungseinrichtungen und Regierungsorganisationen sowie Wirtschaftsenioren, die sekundäre Zielgruppe sind Jugendliche zwischen 16 und 25 Jahren.

2 | **Kostet mich das etwas?**

Die notwendigen Materialien zur Durchführung der Potenzialanalyse sowie die Materialien für die Gründungs-Workshops werden den Teilnehmern im Rahmen des Projekts und darüber hinaus kostenlos zur Verfügung gestellt. Zudem werden die teilnehmenden Organisationen durch Projektexperten aus dem jeweiligen EU-Land sowie durch Mitglieder des Projektsteuerungsteams aus Deutschland unterstützt.

3 | **Warum mitmachen?**

Als Arbeitsagentur bekommen Sie ein erprobtes Instrument zur Potentialanalyse an die Hand.

- So können Sie gezielt Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit gefährdete Personen aus der Zielgruppe der 16- bis 25-Jährigen unterstützen.

- Nutzung der Prinzipien der Stärkenorientierung in Ihren Beratungsprozessen.
- Der Prozess wird dabei durch Projektexperten unterstützt.
- Es werden Projekte mit Signalwirkung in dem jeweiligen EU-Land in Anlehnung an die Best-Practice-Beispiele aus Deutschland vorangetrieben.

4 | **Wie kann ich mitmachen?**

Wenn Sie Interesse daran haben, bei dem EU-Projekt „Enterprise+“ mitzumachen, können wir Ihnen folgende Teilnahmemöglichkeiten vorstellen:

- Sie können Kontakt zu Jugendlichen herstellen, die an der „Potenzialanalyse“ und den „Gründungs-Workshops“ teilnehmen.
- Sie können Vertreter der Agentur als Multiplikatoren im Rahmen der geplanten Schulungen ausbilden lassen.
- Sie können die Durchführung der „Potenzialanalyse“ und des „Gründungs-Workshops“ aktiv unterstützen.
- Sie haben die Möglichkeit, an dem Informationsworkshop und dem Expertenworkshop in Ihrem Land teilzunehmen, um detaillierte Informationen zu dem Verlauf des Projektes zu erhalten und über aktuelle Ergebnisse und Diskussionen informiert zu werden.

Ihren Teilnahmewunsch an dem Projekt Enterprise+ können Sie direkt an den jeweiligen Projektpartner aus Ihrem Land weitergeben. Dieser wird Ihnen gerne weitere Informationen zu der Vorgehensweise geben.

Weitere Informationen

 <p>IAW Institut für Arbeitswissenschaft</p>	<p>RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM</p>	 <p>RUB</p>	<p>Ruhr-Universität Bochum Institut für Arbeitswissenschaft Projektleiter: Dr. Martin Kröll Telefon: 0049 (0) 234/32-23293 E-Mail: martin.kroell@rub.de</p>
---	--------------------------------	--	--

ARGUMENTE FÜR DIE TEILNAHME AN DEM PROJEKT „ENTERPRISE+ INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE“ ALS UNTERNEHMEN

1 | Das Projekt

Ziel des Projektes „Enterprise+“ ist es, einen Beitrag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit, insbesondere der Jugendarbeitslosigkeit, über einen Ausbau der Erwerbstätigkeit zu leisten. Dies geschieht durch Stärkung der Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln von potenziellen zukünftigen Gründern und Mitunternehmern.

Multiplikatoren aus Kammern, Bildungseinrichtungen und Regierungsorganisationen identifizieren dazu unter Einsatz einer umfassenden Potenzialanalyse Jugendliche zwischen 16 und 25 Jahren, die über unternehmerische Talente verfügen und unterstützen diese in einem zweiten Schritt im Rahmen von Gründungs-Workshops dabei, ihre „Unternehmertalente“ zu entfalten.

Die Potenzialanalyse zur Identifikation von unternehmerischen Talenten

Die Potenzialanalyse wurde im Rahmen des Projektes „Losleger - der Profilcheck für unternehmerisches Talent“ für Schülerinnen und Schüler der Sekundarstufe II in Deutschland durch den Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen entwickelt und erprobt. Sie dient dazu, unternehmerisches Denken und Handeln der Jugendlichen zu erfassen. Das Konzept der Potenzialanalyse wird im Rahmen des EU-Projekts „Enterpri-

se+“ in den fünf Projektpartnerländern Spanien, Litauen, Bulgarien, Ungarn und Griechenland an die spezifischen nationalen bildungs- sowie arbeitsmarktpolitischen Gegebenheiten angepasst und verbreitet.

Gründungs-Workshop zur Erstellung eines Geschäftsplans

Im Anschluss an die Potenzialanalyse können die unternehmerischen Talente der Jugendlichen in mehrtägigen Gründungs-Workshops durch die Erarbeitung eines Geschäftsplans mit Unterstützung erfahrener (ehemaliger) Unternehmer, welche als Mentoren fungieren, gefördert werden. Die inhaltliche Gestaltung der Gründer-Workshops und das Patenmodell für Jugendliche orientieren sich an dem Konzept des „Deutschen Gründerpreises für Schüler“, welches in Deutschland sehr erfolgreich ist. Dabei soll die Berufserfahrung der Mentoren mit den eigenen Ideen der Jugendlichen verknüpft werden. Die Mentoren könnten ggf. auch bei konkreten Gründungsvorhaben unterstützen.

Potenziale erkennen und fördern

Für die Durchführung und Auswertung der Potenzialanalyse und der Gründer-Workshops werden die Multiplikatoren geschult und gezielt angeleitet, sodass sie die Methoden, Instrumente und Verfahren selbstständig einsetzen können. Neben den geplanten Multiplikatoren-

Schulungen werden im Projekt Selbstlernmodule entwickelt, welche die Multiplikatoren bei ihren Aufgaben optimal unterstützen können. Zugleich werden Mentoren auch in der spezifischen Methodik der Workshops und dem Coaching der Teilnehmer geschult.

Somit adressiert das Projekt gleichzeitig zwei Zielgruppen. Die primäre Zielgruppe sind Multiplikatoren und Mentoren aus Kammern, Bildungseinrichtungen und Regierungsorganisationen sowie Wirtschaftsenioren, die sekundäre Zielgruppe sind Jugendliche zwischen 16 und 25 Jahren.

2 | **Kostet mich das etwas?**

Die notwendigen Materialien zur Durchführung der Potenzialanalyse sowie die Materialien für die Gründungs-Workshops werden den Teilnehmern im Rahmen des Projekts und darüber hinaus kostenlos zur Verfügung gestellt. Zudem werden die teilnehmenden Organisationen durch Projektexperten aus dem jeweiligen EU-Land sowie durch Mitglieder des Projektsteuerungsteams aus Deutschland unterstützt.

3 | **Warum mitmachen?**

Als Unternehmen profitieren Sie von dem Projekt, indem Sie einen Raum für innovative Projekte schaffen. Zusammen mit erfahrenen Mitarbeitern aus den eigenen Reihen, die eine Patenrolle übernehmen, entwickeln Sie ausgewählte junge Mitarbeiter zu Mitunternehmern weiter. Dynamische und aufstrebende Unternehmen benötigen Mitarbeiter, die grundsätzlich über die gleichen Eigenschaften und Kompetenzen wie ihre Gründer selbst ver-

fügen. Obwohl angestellt und abhängig beschäftigt, denken und handeln solche Mitarbeiter wie ein Mitunternehmer (Intrapreneur).

- Die Zielgruppe der 16- bis 25-Jährigen wird in ihrem Mitunternehmertum unterstützt.
- Erfahrene (ehemalige) Manager/ Führungskräfte, die gerne mit jungen Menschen zusammenarbeiten, geben ihr Wissen an die Jugendlichen weiter.
- Es findet eine Orientierung an den Stärken der Jugendlichen statt.
- Es werden Projekte mit Signalwirkung in dem jeweiligen EU-Land in Anlehnung an die Best-Practice-Beispiele aus Deutschland vorangetrieben.
- Ihr Unternehmen beteiligt sich an der Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit und nimmt damit den gesellschaftlichen Auftrag der Social Responsibility wahr, welcher reputationssteigernd eingesetzt werden kann.
- Als Einstieg in oder zum Ausbau Ihrer bereits vorhandenen Corporate Citizenship-Aktivitäten verbessern Sie die gesellschaftlichen Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens.
- Sie können die im Projekt durchgeführten Methoden als Maßnahmen zur Personalentwicklung und zum Personalmarketing nutzen.

4 | **Wie kann ich mitmachen?**

Wenn Sie Interesse daran haben, bei dem EU-Projekt „Enterprise+“ mitzumachen, können wir Ihnen folgende Teilnahmemöglichkeiten vorstellen:

- Sie können Jugendliche vorschlagen, die an der „Potenzialanalyse“ und den „Gründungs-Workshops“ teilnehmen können.
- Sie können Unternehmensvertreter als Multiplikatoren und Mentoren im Rahmen der geplanten Schulungen ausbilden lassen.
- Sie können die Durchführung der „Potenzialanalyse“ und des „Gründungs-Workshops“ aktiv unterstützen.
- Sie haben die Möglichkeit, an dem Informationsworkshop und an dem Expertenworkshop in Ihrem Land teilzunehmen, um detaillierte Informationen zu dem Verlauf des Projektes zu erhalten und über aktuelle Ergebnisse und Diskussionen informiert zu werden.

Ihren Teilnahmewunsch an dem Projekt Enterprise+ können Sie direkt an den jeweiligen Projektpartner aus Ihrem Land weitergeben. Dieser wird Ihnen gerne weitere Informationen zu der Vorgehensweise geben.

Weitere Informationen

 <p>IAW Institut für Arbeitswissenschaft</p>	<p>RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM</p>  <p>RUB</p>	<p>Ruhr-Universität Bochum Institut für Arbeitswissenschaft Projektleiter: Dr. Martin Kröll Telefon: 0049 (0) 234/32-23293 E-Mail: martin.kroell@rub.de</p>
---	---	--



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]



WEITERENTWICKLUNG DES KONZEPTE DER SCHÜLERUNTERNEHMEN

INTELLEKTUELLER OUTPUT 5 | DEUTSCH

APPENDIX

[IO-05]_20

Researchpaper: Enterprise+: Konzept der Schülerunternehmen – Ansatzpunkte zur Qualitätsverbesserung

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

© Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Alle Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.





enterprise+
INNOVATIVE POTENTIAL MEETS EXPERIENCE

Dr. Martin Kröll

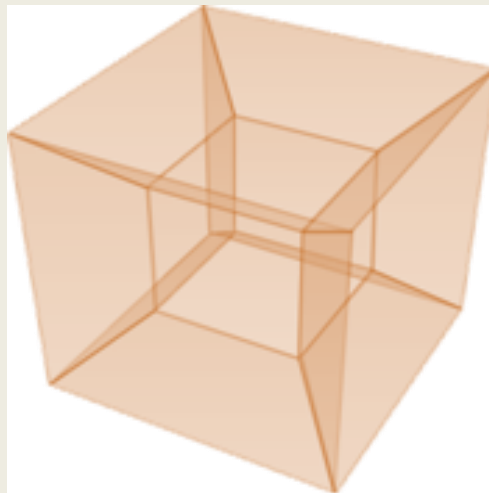
Enterprise+: Konzept der Schülerunternehmen – Ansatzpunkte zur Qualitätsverbesserung

Nr. 2

Bochum 2016

Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr Universität Bochum

Universitätsstraße 150, 44780 Bochum



RESEARCH PAPER



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Dieses Projekt wurde mit Hilfe der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt allein beim Autor; die Kommission haftet nicht für weitere Verwendung der enthaltenen Daten.

Zusammenfassung: Vor dem Hintergrund einer steigenden Bedeutung von unternehmerischen Kompetenzen gewinnen auch alternative, erfahrungsbasierte Lehr-Lernformen an Relevanz. Das Konzept der Schülerunternehmen bietet dafür hohes Potenzial, da es jungen Menschen erlaubt, selbst Erfahrungen zu machen und gleichzeitig von der Expertise erfahrener "Wirtschaftssenioren" zu profitieren. Der vorliegende Forschungsbericht verortet das Konzept der Schülerunternehmen theoretisch in der Entrepreneur-Education und diskutiert kritisch, wie die Qualität des Einsatzes des Konzeptes gesichert werden kann und welche Ansatzpunkte es gibt, um die Qualität des Einsatzes zu verbessern. Dazu werden Erfahrungen aus dem Projekt "enterprise+" sowie erste empirische Ergebnisse geschildert und interpretiert.

1 Ausgangssituation und theoretischer Kontext

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung ist unbestritten, dass das künftige Berufsleben vor dem Hintergrund der technischen Entwicklung – insbesondere der Digitalisierung –, des demographischen Wandels und der Globalisierung durch eine zunehmende Komplexität und Unsicherheit geprägt wird. Als weitere Megatrends, die auch das Berufsleben beeinflussen werden, werden u.a. die zunehmende Mobilität, der Fortschritt im Gesundheitsbereich und die Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft genannt. Darüber hinaus werden die Länder in Europa auch zukünftig mit einem hohen Maß an Arbeitslosigkeit zu kämpfen haben, selbst wenn das Ausmaß der Arbeitslosigkeit in letzter Zeit etwas gesunken ist. Insbesondere ist die Jugendarbeitslosigkeit in Europa hoch. So lag die Quote der arbeitslosen Jugendlichen Anfang 2016 in Spanien bei 43,9% und in Griechenland bei 50,4 %. Daher stehen die verantwortlichen Akteure (u.a. Schulen, Hochschulen, Arbeitsagenturen, Kammern, Unternehmen) vor der Herausforderung, neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu eröffnen. In diesem Kontext wird darauf hingewiesen, dass es gelte, die Kluft zwischen Bildungs- und Arbeitswelt zu überwinden.

Um den damit angesprochenen Herausforderungen gerecht zu werden, wird davon ausgegangen, dass ein großer Teil zukünftiger Arbeitnehmer vermehrt vor der Aufgabe stehen wird, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Die Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns steht deswegen im Mittelpunkt der Entrepreneurship-Education.

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung innerhalb der ökonomischen Bildung und der Wirtschaftsdidaktik gilt als erwiesen, dass es nicht ausreicht, die unternehmerischen Kompetenzen innerhalb der klassischen Unterrichtseinheiten zu vermitteln. In diesem Kontext wird auf alternative Lehr-Lernformen hingewiesen, die bessere Voraussetzungen für den Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen bieten. Neben dem Konzept der

Schülerunternehmen werden hier auch Ansätze zu Planspielen, Fallstudien, Betriebspraktika usw. genannt (Kirchner & Loerwald, 2014). In den nachfolgenden Ausführungen wird insbesondere auf das Konzept der Schülerunternehmen Bezug genommen.

Um die Relevanz des Konzepts des Schülerunternehmens für die Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns zu klären, stellen sich folgende Fragen: Wann und unter welchen Bedingungen ist das Konzept der Schülerunternehmen in besonderer Weise geeignet, das unternehmerische Denken und Handeln zu fördern? Was ist bei der Implementierung des Konzepts der Schülerunternehmen zu beachten? Wie kann die Qualität der Implementierung des Konzepts der Schülerunternehmen gewährleistet und verbessert werden? In diesem Kontext geht es auch darum, Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Konzepts und des Einsatzes der Schülerunternehmen zu finden. Es sollte geklärt werden, welche Erwartungen in diesem Zusammenhang an welche Akteure zu richten sind. Zuvor ist das Konzept der Schülerunternehmen vor dem Hintergrund der theoretischen Ansätze und entsprechenden empirischen Studien in die Entrepreneurship Education einzuordnen.

2 Theoretischer Bezugsrahmen - Stand der Entrepreneur-Forschung

Im Rahmen der ökonomischen Bildung wird die jeweilige Lebenssituation als ein Ausgangspunkt betrachtet, um die unterschiedlichen Anforderungen, die an die individuellen Akteure gestellt werden, aufzudecken sowie vor diesem Hintergrund die jeweiligen erforderlichen Qualifikationen – beispielsweise zur Wahrnehmung einer beruflichen Aufgabe – zu identifizieren und auf dieser Basis Schlussfolgerungen für die Curriculumentwicklung der beruflichen Bildungsinstitutionen herauszuarbeiten (Steinmann, 1997). Dabei wird auf das Situationsprinzip Bezug genommen, das neben dem Wissenschaftsprinzip und dem Persönlichkeitsprinzip innerhalb der Wirtschaftsdidaktik (Reetz & Seyd, 2006/2) eine wichtige Rolle spielt.

Ziel der ökonomischen Bildung ist es nach Retzmann (2012a, S.7), den individuellen Akteuren – Retzmann spricht von Schülerinnen und Schülern – „zu einer reflektierten, selbstbestimmten, sachkompetenten, verantwortlichen und mitgestaltenden Teilnahme am Arbeits- und Wirtschaftsleben zu befähigen. Die Rolle des Erwerbstätigen umfasst dabei gleichermaßen die Rollen des Berufswählers, des Auszubildenden und des Arbeitnehmers wie die Rollen des Selbständigen bzw. des Unternehmens.“ Retzmann macht an dieser Stelle deutlich, dass die ökonomische Bildung nicht nur auf die typische Lebenssituation von denjenigen ausgerichtet werden kann, die abhängig beschäftigt sind (Retzmann & Schröder, 2012). Vielmehr sollte die ökonomische Bildung auch auf diejenigen Akteure eingehen, die im Wirtschafts- und Arbeitsleben unternehmerisch denken und handeln müssen.

Um das unterschiedliche Ausmaß, in dem von den Organisationsmitgliedern unternehmerisches Denken und Handeln erwartet wird, offenzulegen und einzuschätzen, kann auf die Differenzierung von Wunderer und Bruch (2000) (siehe auch Wunderer, 1997) zurückgegriffen werden. Dabei wird – ausgehend von der Ausprägung zwischen den beiden Kategorien „selbständig und selbstverantwortlich“ und „innovationsumsetzend“ – unterschieden zwischen (a) Arbeiternehmern, (b) unternehmerischen Mitarbeitern, (c) Mitunternehmern, (d) Subunternehmern, (e) Intrapreneuren und (f) Unternehmern. Die Ausprägung beider Kategorien ist bei den Arbeitnehmern am geringsten und bei den Unternehmern am höchsten. Auch in der Entrepreneurship-Forschung wird hervorgehoben, dass nicht nur die Unternehmer bzw. die Unternehmensgründer über unternehmerische Kompetenzen verfügen müssen, sondern auch die Mitunternehmer bzw. Intrapreneure (Aff & Lindner 2005). In diesem Zusammenhang wird auch auf die theoretischen Konzepte, die sich mit dem Arbeitskraftunternehmer (Pongratz & Voß, 2000) beschäftigen, Bezug genommen.

Der vorliegende Artikel knüpft an dem Verständnis von Kirchner & Loerwald (2014) von Entrepreneurship Education an. Nach ihrem Verständnis, das u.a. auf den Überlegungen von Retzmann & Hausmann (2012) und Aff, J. (2008) basiert, umfasst Entrepreneurship Education „... alle Bildungsprozesse, die unternehmerische Kreativität, Innovationsfähigkeit, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Leistungsmotivation, rationalen Umgang mit Risiko und Verantwortungsbewusstsein fördern und die solche ökonomischen und überfachlichen Kompetenzen vermitteln, die für die Anbahnung, Realisierung und Reflexion unternehmerischer Initiative (Entrepreneurship) erforderlich sind.“ (S. 39). Entrepreneurship Education wird in diesem Sinne als Grundstein der ökonomischen Allgemeinbildung angesehen. Demzufolge kann Entrepreneurship Education nicht auf Unternehmensbildung oder Existenzgründungs-Trainings reduziert werden. Es geht vielmehr darum, ausreichende ökonomische Kenntnisse zu erwerben und entsprechende Erfahrungen zu sammeln, um sein eignes Leben in den Griff zu bekommen und zu gestalten. In diesem Kontext kann auch an die Idee angeknüpft werden: „Mach dich selbst zum Projekt“.

Die Entrepreneur-Forschung beschäftigt sich mit folgenden Fragen (Wiepcke, 2008): Wer ist ein Entrepreneur? Welches Umfeld prägt den Entrepreneur? Welche verschiedenen Entrepreneurtypen gibt es? Weshalb wird jemand zum Entrepreneur? Zur Beantwortung dieser Fragen kann man auf verschiedene Ansätze verweisen. Bezogen auf die erste Frage sind es die Eigenschaftsansätze, bezogen auf die zweite Frage demografisch-soziologische Ansätze, bezogen auf die dritte Frage typologische Ansätze und auf die vierte Frage verhaltenstheoretische Ansätze - so Wiepcke (2008). Gleichzeitig wird an dieser Stelle

deutlich, dass die Entrepreneur-Forschung sowohl auf ökonomische als auch auf psychologische, soziologische und berufspädagogische Ansätze zurückgreift. Demzufolge zeichnet sich die Entrepreneur-Forschung durch eine interdisziplinäre Vorgehensweise aus. Auch im vorliegenden Artikel sowie in dem Projekt auf dessen Erkenntnisse sich der vorliegende Artikel stützt bildet die interdisziplinäre Vorgehensweise einen zentralen Orientierungspunkt.

Entrepreneurship-Education geht von der Prämisse aus, dass Unternehmergeist bzw. unternehmerisch zu denken und zu handeln lehr- und lernbar ist (Retzmann, & Schröder, 2012). Eine Methode, um die entsprechenden Kompetenzen zu entdecken und weiter auszubauen stellt das Konzept der Schülerunternehmen dar, auf das im Folgenden eingegangen und untersucht wird. Das Konzept des Schülerunternehmens ist abzugrenzen vom Konzept der Schülerfirma (Mittelstädt & Wiepcke, 2014). Beim Konzept der Schülerunternehmen steht die Entwicklung einer Geschäftsidee im Vordergrund sowie die mehr oder weniger detaillierte Ausarbeitung eines Business Plans. Demgegenüber geht es bei dem Konzept der Schülerfirma auch um die Umsetzung einer Geschäftsidee im schulischen Kontext. Um die Lerneffekte, die im Zusammenhang mit dem Konzept des Schülerunternehmen bzw. der Schülerfirma eintreffen bzw. eintreffen können, einzuschätzen und zu nutzen, wird auf das Prinzip des vollständigen Handlungsablaufs zurückgegriffen (Gudjons, 2008). Der Lernende sollte gemäß diesem Prinzip sich sowohl mit der Planung, der Durchführung und der Evaluation von Handlung auseinandersetzen. Erst dann würden die erwünschten Lerneffekte erreicht und der Erwerb von Handlungskompetenz ermöglicht werden. In diesem Kontext wird betont, dass Konzepte, wie das Schülerunternehmen den Teilnehmern die Möglichkeit bieten würden, in komplexen Lehr-Lernsituationen Erfahrungen zu sammeln und sich Kompetenzen im Kontext des erfahrungsbasierten Lernens anzueignen. Dabei kann das erfahrungsbasierte Lernen als zirkulärer Prozess interpretiert werden, der die Schritte (a) konkrete Erfahrung, (b) reflektiertes Beobachten (Probleme erkennen/Alternativen bearbeiten), (c) abstrakte Begriffsbildung (Theorien formulieren, Problem definieren) und (d) aktives Experimentieren (Theorien testen, Probleme lösen sowie Ressourcen beschaffen/Lösungen ausführen) umfasst (Kolb, 1984).

Im Zusammenhang mit der Organisation von Schülerunternehmen stellt sich die Frage, wie es gelingt, Qualitätsstandards zu entwickeln und wie die Qualität der Planung, Durchführung und Evaluation von Schülerunternehmen verbessert werden kann. Da die Qualität einer Leistung, hier einer Dienstleistung im weitesten Sinne, nicht unabhängig von den Erwartungen der jeweiligen Akteure bestimmt werden kann, stellt sich die Frage, welche

Erwartungen die Akteure im Kontext des Schülerunternehmens haben. Hier sind zunächst die Erwartungen, die die Teilnehmer des Schülerunternehmens, also die Schüler selber an die Mentoren richten, zu nennen. Um diese Erwartungen erfüllen zu können, müssten die Mentoren jedoch zumindest Kenntnisse über diese Erwartungen haben, wie auch über die Erwartungen, die Dritte, wie z.B. die Organisatoren von Schülerunternehmen an sie richten. Darüber hinaus sind aber auch Qualitätsstandards, die vor dem Hintergrund von wissenschaftlichen Ansätzen der beruflichen Kompetenzentwicklung entwickelt wurden, zu berücksichtigen. Ein Qualitätsstandard aus der beruflichen Kompetenzentwicklung ist die Förderung des selbständigen Lernens (Deitering, 2001, Heyse, 2003). Das Konzept der Schülerunternehmen wird zumindest prinzipiell der Forderung, das selbständige Lernen zu fördern gerecht, indem es versucht, die Selbstregulationskompetenz der Lernenden auszubauen. Dabei ist zu bedenken, dass die Lernenden im Rahmen dieses Konzepts zumindest die Lernzeit, die Lerninhalte, die Lernmethoden sowie die Lernpartner bis zu einem gewissen Grad selbst bestimmen können. Zudem übernehmen sie eine gewisse Eigenverantwortung für ihr Lernen. Gleichzeitig ist aber zu berücksichtigen, dass die Festlegung der Lernziele sowie die Bewertung des Lernerfolgs in der Regel von dritter Seite erfolgt.

Im Rahmen einer empirischen Studie zur Evaluierung gegenwärtiger Entrepreneurship Education- Programme in Schulen haben Josten und van Elkan (2010) Schüler und Lehrer befragt. Dabei ging es um die Evaluierung folgender Programme: Unternehmergeist- Projekte JUNIOR, JUNIOR-Kompakt, Deutscher Gründerpreis für Schüler (DGPS) und Jugend gründet. An der Befragung nahmen insgesamt 2 800 Schüler und 193 Lehrer teil. Von den Schülern waren 1581 Teilnehmer an den Programmen aus dem Schuljahr 2008/09, 766 Nichtteilnehmer aus demselben Schuljahr sowie 449 ehemalige Teilnehmer aus dem Schuljahr 2004/05.

Die erwähnte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Schüler glauben, dass sich ihre Team-, Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit durch die Teilnahme an den angesprochenen Programmen verbessert hat. Aber auch ihr fachliches Wissen insbesondere im Hinblick auf Themen wie Unternehmensgründung (u.a. Businessplan), Unternehmertum sowie betriebswirtschaftliches Wissen hat sich nach ihrer Einschätzung verbessert. Gleichzeitig stufen sie die entsprechenden Aktivitäten als sehr zeitaufwändig ein.

Die Lehrkräfte, die die Teilnehmer betreut haben, kommen zur der Einschätzung, dass die teilnehmenden Schüler ihre Kompetenzen im Hinblick auf Selbstbewusstsein, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Präsentationsfähigkeit und selbständiges Arbeiten

verbessert haben. In diesem Zusammenhang ist aber zu bedenken, dass es sich um eine Einschätzung der Schüler und der Lehrer handelt. Ob sich die Teamfähigkeit, die Kommunikationsfähigkeit, die Präsentationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit nachweislich verbessert haben, wäre mit Hilfe entsprechender Verfahren der Kompetenzdiagnostik zu prüfen. Aus der Sicht des Qualitätsmanagements ist es von Relevanz, welche Motive bzw. Gründe für eine unternehmerische Selbständigkeit sprechen. An erster Stelle steht bei den befragten Schülern „die Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen“, gefolgt von dem Grund „eigne/-er Chef/-in“ zu sein sowie drittens „zeigen, was ich kann“. Weitere Motive sind „mehr Geld verdienen“ und „höheres Ansehen“. Aber auch soziale Motive werden mit der Selbständigkeit verfolgt. So wird an weiterer Stelle das Motiv „Arbeitsplätze schaffen“ und „Möglichkeit, etwas für die Gesellschaft zu tun“ genannt. Unsicherheiten im Hinblick auf die Projektdurchführung sehen die befragten Lehrer durchaus als ein bedeutendes Problem sowie das teilweise fehlende Fachwissen. Darüber hinaus weisen sie darauf hin, dass die Durchführung der entsprechenden Projekte mit einem hohen Zeit- und Arbeitsaufwand verbunden ist. Gleichzeitig kommt aus ihrer Sicht erschwerend hinzu, dass es in ihrem Kollegium an der erforderlichen Unterstützung fehlt.

3 Ziele und Aufgaben des Projektvorhabens

Den Erfahrungshintergrund für die nachfolgenden Ausführungen bildet das dreijährige EU-Projekt enterprise+ (<http://www.enterpriseplusproject.eu/?lang=de>). Das Projekt wird von der Nationalen Agentur beim BiBB durch Mittel aus dem EU-Haushalt finanziert. Im Mittelpunkt des Projekts stehen diese beiden Schlüsselfragen: (1) Wie kann unternehmerische Kompetenz junger Menschen früh erkannt werden? und (2) Wie können unternehmerische Kompetenzen in geeigneter Form gefördert werden? Bezogen auf die erste Frage wird auf die Potentialanalyse zurückgegriffen, die im Rahmen des Losleger-Projekts vom Forschungsteam um Prof. Retzmann entwickelt und erprobt wurde. Im Hinblick auf die zweite Frage wird auf ein alternatives projektorientiertes berufliches Kompetenzentwicklungsprogramm Bezug genommen: das Konzept der Schülerunternehmen, das im Rahmen des Deutschen Gründerpreises für Schüler konzipiert wurde. In Deutschland haben schon über 65 000 Schüler an dem Deutschen Gründerpreis für Schüler teilgenommen. Jedes Jahr bilden sich ca. 2000 neue Schülergruppen, die an dem Wettbewerb teilnehmen. Der Deutsche Gründerpreis für Schüler wird von Porsche, den Sparkassen, Stern und dem ZDF gesponsert. Diese Methode des Schülerunternehmens wird im Rahmen des Projekts als Gründungsworkshop-Konzept bezeichnet und mit Hilfe von Vertretern der Organisation „Alt hilft Jung“

weiterentwickelt. Beide praxisorientierten Konzepte bzw. deren Ergebnisse werden miteinander verzahnt. Im Fokus des ersten Konzepts steht die Einschätzung von Kompetenzen, insbesondere von unternehmerischen Kompetenzen. Demgegenüber steht im Mittelpunkt des zweiten Konzepts die Entwicklung von Kompetenzen anhand von spezifischen praktischen Übungen. Die Ausrichtung der jeweiligen Kompetenzentwicklung kann an die Ergebnisse der Potenzialanalyse angeknüpft werden. Einige Elemente der beiden Konzepte wurden bereits im Vorfeld des Projekts eingesetzt, aber die Verknüpfung von beiden Konzepten stellt eine Neuerung dar. Darüber hinaus ist das Besondere, dass diese beiden Konzepte gemeinsam in fünf ausgewählten EU-Ländern (Bulgarien, Ungarn, Griechenland, Litauen und Spanien) gleichzeitig eingesetzt werden.

Für das Gründerworkshop-Konzept wurde ein entsprechendes Aufgabenheft, das die Schüler durcharbeiten, entwickelt. Dieses Aufgabenheft dient als Grundlage für die Mentoren, damit sie die Schüler bei der Durchführung des Gründerworkshops unterstützend begleiten können. Die Durchführung der Potenzialanalyse übernehmen Talentscouts. Auch sie können auf eine entsprechende Handreichung zurückgreifen. Die Talentscouts für die Potenzialanalyse und die Mentoren für die Gründerworkshops wurden auf der Basis des jeweiligen Aufgabenheftes bzw. der Handreichung in einem mehrtätigen Training in dem jeweiligen EU-Land geschult.

Die primäre Zielgruppe der Projektaktivitäten stellen damit Personen dar, die im Rahmen der Trainings zu Talentscouts bzw. Mentoren geschult werden und dann eine Multiplikatorenfunktion im jeweiligen EU-Land übernehmen. Dies können z.B. Führungskräfte sein, die aus dem Arbeitsleben bereits ausgeschieden sind und die über die nötige soziale Kompetenz im Umgang mit Jugendlichen verfügen (auch als „Wirtschaftssenoren“ bezeichnet). Sie fungieren als Multiplikatoren, indem sie die geschulten praxisorientierten Konzepte (mehrfach) einsetzen. Die Teilnehmer/-innen der Potenzialanalyse und des Gründerworkshops sind Jugendliche im Alter von 16 – 21 Jahren. Weitergehend wird die Implementierung unterstützt durch die jeweiligen Projektpartner und deren Netzwerke, durch die z.B. interessierte Unternehmen, (berufsbildende) Schulen, Arbeitsämter sowie Karrierezentren weitere Akteure bereitstellen.

Die Projektaktivitäten stützen sich auf mehrere Prämissen bzw. Prinzipien. Beispielhaft seien drei Prinzipien genannt: (1) Lernfähigkeit: Unternehmerisches Denken und Handeln sollte frühzeitig aufgedeckt werden und kann zumindest zum Teil erlernt werden (An dieser wird an die Diskussion von „Angeboren oder erlernt“ angeknüpft (Bijedic, 2013). (2) Learning by doing: Jugendliche und Mentoren (z.B. Wirtschaftssenoren) arbeiten zusammen an einem

Projekt („Schülerunternehmen“ bzw. Gründerworkshop) und (3) Lernphilosophie: der Fokus liegt auf der Stärken-Orientierung, d.h. die Potenziale der Jugendlichen stehen im Mittelpunkt und sind Ausgangspunkt für die Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung und nicht die Defizite. Auf die Defizite der Jugendlichen wird nur eingegangen, wenn sie die Jugendlichen daran hindern, ihre Stärken auszubauen.

Kennzeichnende Merkmale des Konzepts des Schülerunternehmens gemäß dem Deutschen Gründerpreis für Schüler sind folgende Punkte: Schüler, die sich in der Regel in der Oberstufe befinden, bilden freiwillig ein Team. Das Team besteht in der Regel aus 5 – 6 Personen. Für die Durchführung des Schülerunternehmens wurde ein Aufgabenheft für die Teilnehmer entwickelt. Ziel des Schülerunternehmens ist die Entwicklung und Etablierung einer neuen Gründungsidee. Dabei wird der Weg hin zur Unternehmensgründung simuliert. Die Schüler werden von einem Unternehmenspaten unterstützt, den sie sich selbst auswählen. Bei der Suche einer solchen Persönlichkeit können sich die Schüler auch an die jeweilige Kammer wenden. Diese greifen auf einen Pool von Wirtschaftssenioren zurück, die ehrenamtlich als Mentoren arbeiten. Ein Ergebnis dieser Arbeit ist ein Business Plan, der gegenüber Dritten kommuniziert werden kann und von diesen bewertet wird.

Das Konzept des Gründerworkshops im Projekt enterprise+ orientiert sich grundsätzlich an diesem Vorgehen, jedoch wurden einige Veränderungen vorgenommen. Das Aufgabenheft wurde so überarbeitet, dass eine Implementierung des Konzepts sowohl innerhalb eines komprimierten 5-Tages-Workshops möglich ist, als auch über einen längeren Zeitraum. Das Projekt enterprise+ ist zudem nicht nur für Gruppen, sondern steht auch Einzelpersonen offen, sodass Teams z.T. erst innerhalb des Projektes gebildet werden.

Sowohl für die Talentscouts als auch für die Mentoren wurde jeweils ein zweitägiges Trainingsprogramm entwickelt. Die beiden Trainingsprogramme wurden in den fünf EU-Ländern des Projekts (Bulgarien, Griechenland, Litauen, Spanien und Ungarn) bereits durchgeführt. Im Rahmen des Projekts wirkt der Projektpartner „Alt hilft Jung e.V.“, eine Organisation von Wirtschaftssenioren, an der Qualifizierung der Mentoren in den jeweiligen EU-Ländern mit.

4 Zur Implementierungsproblematik: Aufdeckung von Potentialen und Widerständen
Wissenschaftliche Ansätze, die sich mit der Implementierung von praxisorientierten Konzepten beschäftigen, kommen zur Erkenntnis, dass neben der Sicherung der Akzeptanz des jeweiligen praxisorientierten Konzepts im Hinblick auf die beteiligten

und betroffenen Akteure insbesondere das ausreichende Ausmaß an Reflexion eine entscheidende Rolle spielt, um zu vermeiden, dass die Implementierung scheitert (Gondo & Amis, 2013). Ist die Akzeptanz vergleichsweise hoch, die Reflexion aber vergleichsweise niedrig, besteht die Gefahr, dass es zur Entkopplung zwischen dem praxisorientierten Konzept und den jeweiligen (organisatorischen) Gegebenheiten kommt, in die das praxisorientierte Konzept implementiert werden soll - so das Ergebnis der entsprechenden Studien. Ein erster Ansatzpunkt, um dieser Gefahr zu begegnen und ein gewisses Ausmaß an Reflexion zu gewährleisten, ist, die Bemühungen herauszuarbeiten, welche Potentiale und Widerstände bei der Implementierung der beiden Konzepte in dem jeweiligen EU-Land auftreten.

Im Zentrum der Widerstands- und Stärkenanalyse steht die Frage: Welche Widerstände und welche Potentiale sind in dem jeweiligen EU-Land vorhanden, die die Implementierung des Konzepts der Potentialanalyse und die des Konzepts des Gründerworkshops fördern bzw. be- oder verhindern? In diesem Zusammenhang geht es einerseits darum, die Widerstände inhaltlich zuzuordnen (d.h. rechtliche, organisatorische oder personelle Widerstände) und andererseits herauszuarbeiten, inwieweit die Widerstände veränderbar sind. Bezogen auf den letzten Punkt kann differenziert werden zwischen leichten, schweren sowie nicht-überwindbaren Widerständen.

Bei dem Versuch der Implementierung der beiden praxisorientierten Konzepte wurde schnell klar, dass es in den einzelnen EU-Ländern durchaus Programme und Projektmaßnahmen gibt, die sich mit einzelnen Aspekten des enterprise+ Projekts beschäftigen. Aber gleichzeitig wurde auch deutlich, dass diese Aktivitäten zum Teil sehr unsystematisch wirken und dass kein übergeordnetes Gesamtkonzept erkennbar ist, das die Qualität dieser Aktivitäten überprüft oder sicherzustellen versucht.

Zunächst ist festzuhalten, dass in fast allen EU-Ländern, die am Projekt teilnahmen, das Konzept der Potenzialanalyse und das des Gründerworkshops als ein wertvoller Beitrag u. a. für (berufsbildende) Schulen angesehen werden. Zudem wurde es von den Verantwortlichen als vorteilhaft eingestuft, dass an bestehende Initiativen in den einzelnen EU-Ländern zur Förderung des Unternehmertums angeknüpft werden konnte bzw. die beiden Konzepte als eine Weiterentwicklung dieser Initiativen gesehen wurden. Als positiv hat sich das Verhältnis zwischen Wirtschaftssenior und Schüler erwiesen. Aus der Sicht der Generationen ergab sich hier eine als eher harmonisch empfundene Beziehung vergleichbar mit der zwischen Enkel/-innen und Großelterngenerationen.

Gleichzeitig wurden aber auch kulturelle Unterschiede in den einzelnen EU-Ländern deutlich. So ist in der bulgarischen Gesellschaft der Terminus „Geschäftsmann/frau bzw. UnternehmerIn“ negativ besetzt. In den Medien wird ein „Geschäftsmann“ des Öfteren mit einem „Betrüger“ gleichgesetzt. Deswegen erweist es sich als erforderlich, dass der Gründerworkshop auch auf die ethischen Aspekte des unternehmerischen Denkens und Handelns eingeht und darauf hinweist, dass das Unternehmertum zu einer positiven Entwicklung der Gesellschaft beitragen kann.

Wenn die Teilnehmer des Gründerworkshops über keine oder wenig wirtschaftliche Kompetenzen verfügen, dann erweist sich die Durchführung des Gründerworkshops insbesondere in der Fünf-Tage-Version als sehr anspruchsvoll. Deswegen ist es hilfreich, wenn die Teilnehmer im Vorfeld einige wirtschaftliche Kenntnisse erwerben können. Diese Aufgabe könnte – wenn möglich – von den jeweiligen Lehrern übernommen werden. Alternativ könnte ein Selbstlernmaterial für die Teilnehmer entwickelt werden, das sie im Vorfeld des Gründerworkshops durcharbeiten müssten.

Es wurde aber gleichzeitig auch deutlich, dass z.B. nicht jeder berufserfahrene Wirtschaftssenior für die Tätigkeit als Mentor geeignet ist. Insbesondere benötigen die potentiellen Mentoren ein Mindestmaß an methodisch-didaktischen Kompetenzen. Dies sollte bei künftigen Mentorentrainings sowie bei der Weiterentwicklung des Aufgabenhefts zum Gründerworkshop für die Mentoren noch stärker berücksichtigt werden. Dass beim Training der Talentscouts und der Mentoren auf ein Aufgabenheft für die Teilnehmer zurückgegriffen werden konnte, erwies sich als vorteilhaft.

Das Konzept des Gründerworkshops wird den jeweiligen kulturellen und landesspezifischen Gegebenheiten angepasst. So wird es in einem Land eine Woche lang ganztägig durchgeführt. In einem anderen Land geht die Durchführung über mehrere Wochen und es werden 9 Termine angesetzt, die jeweils vier Stunden umfassen. In der Regel werden die Ergebnisse der Projektgruppen vor einem Expertengremium vorgestellt. Bei weiteren Anpassungen der beiden praxisorientierten Konzepte erweist es sich als sinnvoll, auf die technische, kulturelle und mikropolitische Passung einzugehen.

5 Erste Ergebnisse von empirischen Studien

Im Hinblick auf die Durchführung des Konzepts der Schülerunternehmen sind folgende Punkte noch kaum erforscht: Welche Rolle und Aufgaben hat der Mentor bzw. sollte er übernehmen? Über welche Kompetenzen sollten die Mentoren verfügen, damit sie ihre

Aufgaben noch besser wahrnehmen können? Welche dieser Kompetenzen können durch entsprechende Trainings auf welche Art und Weise weiterentwickelt werden?

Im vorliegenden Beitrag wird über die Ergebnisse einer qualitativen Befragung berichtet, die im Kontext des Projekts enterprise+ in Deutschland durchgeführt wurde (Kolwitz, 2016). Insgesamt nahmen zehn Personen an der Studie teil. Sechs Personen haben in den letzten Jahren als Teilnehmer die Gründungssimulation im Rahmen des Deutschen Gründerpreises durchlaufen. Vier der befragten Personen haben die Rolle eines Unternehmenspaten übernommen.

Grundlage für die Durchführung der halbstrukturierten Interviews war ein Leitfaden. Im Folgenden wird punktuell auf einige Ergebnisse der qualitativen Studie eingegangen: Die fachliche Unterstützung durch den Unternehmenspaten fanden die Teilnehmer rückblickend sehr wichtig. Sie konnten sich die Unternehmenspaten selbst aussuchen und haben darauf geachtet, dass die Unternehmenspaten aus der Branche kommen, in der sie ihre Projektidee im Rahmen des Schülerunternehmens entwickelt haben. Neben den persönlichen Gesprächen lief die Kommunikation häufig über Telefon und E-Mail-Kontakte. Die Unternehmenspaten nahmen sich vergleichbar viel Zeit und waren aus der Sicht der befragten ehemaligen Teilnehmer jederzeit erreichbar. Die Unternehmenspaten waren nicht nur Wirtschaftsseniores, sondern auch Personen im Alter zwischen 20 – 50 Jahren. Entscheidend war für die Teilnehmer, dass die Unternehmenspaten über ausreichende berufliche Erfahrungen verfügten. Die befragten Teilnehmer wiesen fast alle darauf hin, dass sie, würden sie über solche Erfahrungen verfügen, auch selbst in Zukunft die Aufgabe des Unternehmenspaten zu übernehmen bereit wären. Die meisten befragten Teilnehmer sahen im Unternehmenspaten einen Ratgeber.

Für die Paten selbst war wichtig, dass sie inhaltlich etwas zum Projekt, das die Schüler ausgewählt haben, beitragen können und sei es nur, wenn es um Marketingfragen geht. Nur den „guten Onkel zu spielen“ reicht für die Paten selbst nicht aus. Mit den Teilnehmern, die sich mit den Aufgaben des Schülerunternehmens auseinandersetzen, einen Dialog zu entwickeln und ansprechbar zu sein, sehen die Unternehmenspaten als wichtig an. Es wurde zugestanden, dass sich die Schülergruppe schon einmal „inhaltlich verrennt“ und hier wünschen sich die Teilnehmer Hilfe bzw. Feedback vom Mentor. Mit Konflikten innerhalb der Teilnehmergruppe werden die Mentoren meist nicht konfrontiert, weil die Teilnehmergruppe, wenn solche auftreten, diese nicht nach außen trägt oder es gar keine gibt, da sich die Gruppe ja freiwillig gefunden hat und demzufolge von vornherein gut versteht.

Mentoren wünschen sich mehr Informationen darüber, was von ihnen erwartet wird bzw. was sie leisten müssen.

Derzeit wird eine quantitative Studie durchgeführt. Ausgangspunkt für diese quantitative Studie, die im Kontext des Projekts enterprise+ durchgeführt wird, sind 16 Kriterien, mit denen die Teilnehmer die Arbeit der Mentoren einschätzen sollten. Der entsprechende Fragebogen orientiert sich an den Kriterien, die an eine Dienstleistung gerichtet werden und die in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Qualitätsmanagement als Standardfragen angesehen werden.

Im ersten Schritt beurteilen die ehemaligen Teilnehmer, welche Kriterien sie als 1 - unwichtig - bis 5 - extrem wichtig - ansehen. Im zweiten Schritt beurteilen sie, wie sie das entsprechende Verhalten der Mentoren bezüglich dieser Kriterien einschätzen. Erste Ergebnisse kommen zu der Einsicht, dass die drei wichtigsten Aspekte im Hinblick auf die Arbeit der Unternehmenspaten aus der Sicht der bisherigen Teilnehmer (a) Feedback, (b) Interesse und (c) Sympathie sind. Das Ausmaß der wahrgenommenen Leistung der Mentoren in allen drei Bereichen war nach Einschätzung der Teilnehmer hoch. Für die weitere Arbeit im Rahmen des Konzepts des Schülerunternehmens bzw. Gründerworkshops insbesondere für Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung erweist es sich als sinnvoll bzw. hilfreich, an dem Punkt Feedback anzusetzen, um die Arbeit qualitativ weiterzuentwickeln und die Qualität der entsprechenden Aktivitäten zu verbessern. Die entsprechende quantitative Auswertung auf der Basis des vorliegenden Fragebogens wird auch in den anderen EU-Ländern – nachdem der Gründerworkshop eingeführt wurde – durchgeführt.

6 Ausblick

Im nächsten Schritt gilt es zu klären, welche weiteren Aktivitäten ergriffen werden können, um die Qualität des Einsatzes des Konzepts des Gründerworkshops im Sinne der Ziele und Programmatik der Entrepreneurship Education-Ansätze, zu gewährleisten und zu verbessern. In diesem Zusammenhang sind die Geschehnisse rund um die Implementierung des Konzepts des Schülerunternehmens vor dem Hintergrund z.B. der Ansätze und Messmethoden zur Ermittlung der Dienstleistungsqualität noch breiter und intensiver zu reflektieren. Zudem erweist es sich als vorteilhaft, das Verhältnis und die Aufgabenverteilung zwischen den Akteuren, die sich an der Umsetzung der praxisorientierten Konzepte beteiligen, wie z.B. zwischen Lehrern, Mitgliedern der Kammern und den Talentscouts und den Mentoren, noch weiter zu klären. Darüber hinaus ist die Umsetzung des Konzepts des Schülerunternehmens

im Sinne einer Projektarbeit zu interpretieren. Dabei bieten Ansätze rund um das Thema Projektmanagement konkrete Ansatzpunkte um die Qualität der Durchführung des Konzepts des Schülerunternehmens zu verbessern.

Eine kritische Auseinandersetzung mit dem theoretischen Konzept der vollständigen Handlung als Grundlage um die Möglichkeiten und Grenzen des Erfahrungslernen einzuschätzen, wäre auch ein weiterer Ansatzpunkt zur Verbesserung der Qualität des Einsatzes des Konzepts der Schülerunternehmen.

Vorgeschlagene Quellenangaben

Kröll, M. (2016): Enterprise+: Konzept der Schülerunternehmen – Ansatzpunkte zur Qualitätsverbesserung. Im: Research Paper No. 2 des Projektes Enterprise+, Bochum

Kontakt details: Martin.Kröll@rub.de

Internet: <http://www.puq.ruhr-uni-bochum.de/>; <http://www.enterpriseplusproject.eu/>

Fachbereich „Personalwirtschaft und Qualifizierung“, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, NB 1/174, Universitätsstraße 150, 44780 Bochum

Literatur

Aff, J. (2008): Entrepreneurship Education. Didaktische „Zeitgeistformel“ oder Impulse für die ökonomische Bildung. In: Kaminski, H./Krol, G. J. (Hrsg.): ökonomische Bildung: legitimiert, etabliert, zukunftsfähig. Stand und Perspektiven. Bad Heilbrunn, S. 297 – 324

Aff, J. & Lindner, J. (2005): Entrepreneurship Education zwischen “small and big ideas”. Markierung einer Entrepreneurship Education an wirtschaftsberuflichen Vollzeitschulen. In: Aff, J. & Hahn, A. (Hrsg.): Entrepreneurship- Erziehung und Begabungsförderung an wirtschaftsberuflichen Vollzeitschulen. Innsbruck, S. 83 - 137

Bijedic, Teita (2013): Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeit im Rahmen einer Entrepreneurship Education. Didaktische Lehr-Lern-Konzeption und empirische Analyse für die Sekundarstufe II. München und Mering: Rainer Hampp Verlag

Deitering, F. G. (2001): Selbstgesteuertes Lernen. Göttingen

Eurostat (2015a) <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=de&pcode=teilm021>, letzter Zugriff 05.07.2016.

Eurostat (2015b): <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdsc410&plugin=1>, letzter Zugriff 05.07.2016.

- Gondo, M. B. & Amis, J. M. (2013): Variations in practice adaption: The Roles of conscious reflection and discourse. In: *Academy of Management Review*, 2013. Vol. 38, No. 2. S. 229-247
- Gudjons, H. (2008): Handlungsorientiert lehren und lernen. Bad Heilbrunn
- Heyse, V. (2003): Selbstorganisiertes Lernen. In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart. S. 573-591
- Josten, M. & van Elkan, M. (2010): Unternehmergeist in die Schulen?! Ergebnisse aus der Inmit-Studie zu Entrepreneurship Education-Projekten an deutschen Schulen. Herausgegeben vom Ministerium für Wirtschaft und Technologie, Reihe Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen, Berlin
- Kirchner, V. & Loerwald, D. (2014): Entrepreneurship Education in der ökonomischen Bildung. Jochem Herbst Stiftung Verlag Hamburg
- Kolb, D. A. (1984): Learning Style Inventory. Boston
- Kolwitz, B. (2016): Handlungskonzept zur Steigerung der Effizienz des Mentoring – Konzeptes im Projektmanagement am Beispiel des „Deutschen Gründerpreis für Schüler“. Bochum (unveröffentlichte Masterarbeit)
- Mittelstädt, E. & Wiepcke, C. (2014): Schülerfirmen – Erfahrungsbasiertes Lernen im Modell vollständiger Handlungen. Retzmann, Th. (Hrsg.): Ökonomische Allgemeinbildung in der Sekundarstufe I und Primarstufe. Konzepte, Analyse, Studien und empirische Befunde. Schwalbach/Ts., S. 187 - 198
- Niederle, S. (2015): Entrepreneurship Education
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin 2000, S. 225 – 247
- Reetz, L. & Seyd, W. (2006/2): Curriculare Strukturen beruflicher Bildung. In: Arnold, R. & Lipsmeier, A. (Hrsg.): (2006/2): Handbuch der Berufsbildung. 2. Aufl., Verlag Sozialwissenschaften. Wiesbaden, S. 227 – 259
- Retzmann, Th. (2012a): Einführung in die Thematik: Entrepreneurship-Education und Arbeitnehmerorientierung in der ökonomischen Bildung. In: Retzmann, Th. (Hrsg.) (2012b): Entrepreneurship und Arbeitnehmerorientierung. Leitbilder und Konzepte für die ökonomische Bildung in der Schule. Schwalbach/Ts. S. 7 – 10
- Retzmann, Th. & Hausmann, V. (2012): Wie lässt sich unternehmerisches Denken messen? Überlegungen zur messen? Überlegungen zur Konstruktion eines standardisierten Tests. In: Retzmann, Th. (Hrsg.) (2012b): Entrepreneurship und Arbeitnehmerorientierung. Leitbilder und Konzepte für die ökonomische Bildung in der Schule. Schwalbach/Ts., S. 50 – 65
- Retzmann, Th. & Schröder, K. (2012): Der Beitrag der Schüler-Unternehmen zur Entrepreneurship-Education. Eine fachdidaktische Analyse der Möglichkeiten und Grenzen. In: Retzmann, Th. (Hrsg.) (2012b): Entrepreneurship und Arbeitnehmerorientierung. Leitbilder und Konzepte für die ökonomische Bildung in der Schule. Schwalbach/Ts., S. 168 – 182

Steinmann, B. (1997): Das Konzept "Qualifizierung für Lebenssituationen im Rahmen der ökonomischen Bildung heute". In: Kruber, K.-P. [Hg.]: Konzeptionelle Ansätze ökonomischer Bildung. (Deutsche Gesellschaft für ökonomische Bildung). Bergisch Gladbach, S. 1-22

Wiepcke, C. (2008): Entrepreneurship Education im Fokus von Employability und Nachhaltigkeit. In: Loerwald, D., Wiesweg, M. & Zoerner, A. (Hrsg.): Ökonomik und Gesellschaft. Wiesbaden, S. 267-283

Wunderer, R. (1997): Mitarbeiter zu Mitunternehmer fördern. In: Kröll, M. & Schnauber, H. (Hrsg.): (1997): Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit. Wettbewerbsvorteile durch umfassende Unternehmensplanung. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg, S. 107 – 130

Wunderer, R. & Bruch, H. (2000): Umsetzungskompetenz. Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis. Verlag-Vahlen, München