



## Unternehmerisches Denken und Handeln als Zukunftskompetenz im allgemeinbildenden Unterricht

In der Arbeitswelt von morgen werden Arbeiten, die lediglich «abzuarbeiten» sind, verschwinden. Stattdessen wird es noch wichtiger werden, eigeninitiativ und kreativ zu handeln, Chancen zu erkennen, kritisch zu denken und Probleme zu lösen. Dafür braucht es unternehmerische Kompetenzen – Kompetenzen, die an den Berufsfachschulen der Schweiz bisher aber kaum systematisch gefördert werden. Eine neue Initiative will das ändern: Unternehmerisches Denken und Handeln soll integraler Bestandteil des allgemeinbildenden Unterrichts (ABU) werden. Das erfolgreich pilotierte Lehr-/Lernprogramm myidea.ch ist eine Möglichkeit, wie Lernende unternehmerische Kompetenzen aufbauen können. Nun werden interessierte Lehrpersonen, die erfolgreich mit «myidea» gearbeitet haben, zu Multiplikatorinnen ausgebildet, die dann weitere Lehrpersonen schulen. Die Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) hat 2020 eine Empfehlung zur Implementierung des Programms ausgesprochen. Getragen wird das Projekt von der Schweizerischen Direktorinnen- und Direktorenkonferenz der Berufsfachschulen (SDK).



**Susan Müller**

Susan Müller ist Professorin für Entrepreneurship an der Berner Fachhochschule.



**Eveline Gutzwiller-Helfenfinger**

Eveline Gutzwiller-Helfenfinger ist Senior Researcher an der Universität Fribourg.



**Manfred Pfiffner**

Manfred Pfiffner ist Professor für Berufspädagogik an der Pädagogischen Hochschule Zürich.



**Aline Scherz**

Aline Scherz ist Berufsfachschullehrerin am BBZ Olten.

Die rasante Veränderung der Arbeitswelt durch Technologisierung und Digitalisierung führt zu starken Veränderungen der Erwerbsarbeit (vgl. Sterel, Pfiffner & Caduff 2018, S. 23, 25). Gefordert sind zunehmend kritisches Denken und Problemlösen, kommunikative Fähigkeiten, kooperatives Handeln sowie Kreativität und Innovation (vgl. Sterel et al., 2018). Für die Vermittlung dieser Kompetenzen spielt in der beruflichen Grundbildung der allgemeinbildende Unterricht (ABU) eine wichtige Rolle. Hier sollen grundlegende Kompetenzen zur Bewältigung des beruflichen, persönlichen und gesellschaftlichen Lebenskontextes vermittelt werden. Im ABU dürften die Vermittlung von Zukunftskompetenzen, unternehmerischen Fähigkeiten und die Stärkung von Selbstwirksamkeit allerdings noch vermehrt ins Zentrum rücken. Zwar wird die Kompetenzorientierung angestrebt, aber Kompetenzen, die es Lernenden ermöglichen, ihre Zukunft zu gestalten, sich auf neue Unternehmenskulturen vorzubereiten und trotz Unsicherheiten zu handeln, werden eher marginal berücksichtigt.

Auf europäischer Ebene wurde die Wichtigkeit des Themas längst erkannt. Im Jahr 2016 hat die EU einen «Europäischen Referenzrahmen für unternehmerische Kompetenzen» lanciert (Europäischer Rat, 2018). Zudem wird unternehmerische Kompetenz im «Referenzrahmen für Lebenslanges Lernen» der EU als eine von acht gleichwertigen Schlüsselkompetenzen aufgeführt, neben Kompetenzen wie «Lese- und Schreibkompetenz» oder «digitale Kompetenz». Dass es bei der unternehmerischen Kompetenz bei weitem nicht nur darum geht, Unternehmen

zu gründen, zeigt dieser Auszug aus den Empfehlungen des Europäischen Rates:

*«Unternehmerische Kompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit, Chancen und Ideen umzusetzen und in Werte für andere zu verwandeln. Sie beruht auf Kreativität, kritischem Denken und Problemlösung, Eigeninitiative und Durchhaltevermögen und der Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, um Projekte zu planen und durchzuführen, die von kulturellem, gesellschaftlichem oder finanziellem Wert sind.» (Europäischer Rat, 2018, S. 11)*

Im ABU dürften die Vermittlung von Zukunftskompetenzen, unternehmerischen Fähigkeiten und die Stärkung von Selbstwirksamkeit allerdings noch vermehrt ins Zentrum rücken.

Es geht also darum, sämtliche Lebensbereiche – persönliche, soziale, berufliche und kulturelle – mitgestalten zu wollen und zu können. Dies kann auf verschiedenen Ebenen passieren: Was muss ich tun, wenn ich einen Gemeinschaftsgarten initiieren möchte? Wie kann ich vorgehen, wenn ich das Unternehmen meiner Mutter übernehme? Was könnte ich als Angestellte tun, damit der Schreinerbetrieb, in dem ich arbeite, ökologisch nachhaltiger arbeitet? Wie entwickle ich aus einer Idee ein Unternehmen? Dies sind nur einige von unzähligen Gestaltungschancen. So unterschiedlich sie sein mögen, sie alle erfordern unternehmerische Kompetenzen:

- Es braucht **unternehmerisches Wissen**. Dazu gehört, dass es verschiedene Kontexte und Gelegenheiten gibt, um eigene Ideen in die Tat umzusetzen. Um Gelegenheiten zu erkennen bzw. zu entwickeln, braucht es ein Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft und den Chancen und Herausforderungen, die sich dort stellen. Um Ideen umzusetzen, benötigt man Wissen darüber, wie eine Initiative oder ein Projekt durchgeführt werden können – unter Einhaltung ethischer Grundsätze und Aspekten der Nachhaltigkeit.
- Zu den **unternehmerischen Fähigkeiten** gehören unter anderem strategisches Denken, das konstruktive Nachdenken und das Finden von Problemlösungen. Das verlangt die Fähigkeit, alleine oder im Team zu arbeiten, Ressourcen für eine Idee oder ein Projekt zu mobilisieren und Entscheidungen trotz Ungewissheit und Widersprüchlichkeiten zu treffen.
- **Unternehmerische Einstellungen** zeichnen sich u.a. durch Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit, vorausschauendes Handeln, Zukunftsorientiertheit sowie Mut und Ausdauer beim Erreichen von Zielen aus. Dazu zählt auch der Wunsch, andere zu motivieren und ihre Ideen zu würdigen sowie die Bereitschaft, Verantwortung für ethisches Verhalten zu übernehmen. (Europäischer Rat, 2018, S. 11).

## Das Programm myidea.ch

Wie aber trainiert und entwickelt man diese unternehmerischen Kompetenzen? Das Lehr-/Lernprogramm myidea.ch der Initiative «Unternehmerisches Denken und Handeln an Berufsfachschulen der Schweiz» (UDH) gibt darauf eine Antwort. Im Rahmen des Programms arbeiten Lernende in Zweier- oder Dreiergruppen an einer eigenen unternehmerischen Idee. Geschäftsideen, die im Rahmen des Pilotprojektes von Lernenden entwickelt wurden, sind zum Beispiel ein Filter, der den Abfluss von Mikroplastik ins Abwasser verhindert, ein Unternehmen, das alte Lederkleidung «upcycelt» oder ein Handwerksbetrieb, der sich auf Reparaturen bei Altbauten spezialisiert. Geprägt wird das Programm durch vier Prinzipien:

- **Die Arbeit an der eigenen Geschäftsidee:** Über die Dauer des Programms arbeiten die Lernenden an einer eigenen unternehmerischen Idee, was eine enorme motivatorische Wirkung hat. Am Ende stellen sie ihre Ideen vor Publikum vor.
- **Eine konsequente Verschränkung von Wissensaufnahme und -anwendung:** Das vermittelte Wissen (z.B. zur Ideenfindung oder zur Geschäftsmodell-Entwicklung) wird jeweils nach der Erarbeitung direkt auf die eigene Geschäftsidee angewendet.
- **Die Arbeit mit Fallstudien, die über erfolgreiche und gescheiterte Gründungen berichten:** Zu den wichtigsten Scheiternsgründen (z.B. Teamkonflikte, ungenügendes Marketing) wurden authentische Fallstudien entwickelt, die einen positiven oder negativen Verlauf nahmen. Die Lernenden sollen damit ein Gespür für Gefahrenquellen einer Gründung entwickeln.
- **Die Begegnung mit Gründerinnen und Gründern:** Lehrpersonen können Begegnungen mit Gründerinnen ermöglichen (z.B. durch Gastvorträge oder den Besuch bei einem Jungunternehmen) oder indem Unternehmer als Mentoren für die Lernenden mitwirken.

Entscheidend ist, dass unternehmerische Kompetenzen nicht einfach gelehrt oder «durchexerziert» werden können. Es geht vielmehr darum, den Lernenden die Arbeit an offeneren Aufgabenstellungen und Projekten zu ermöglichen, Raum und Zeit zur Verfügung zu stellen, damit sie ausprobieren, brainstormen, in eine Sackgasse geraten und wieder herausfinden, Unsicherheit erfahren und Sicherheit wieder finden können. Im Programm myidea.ch verlassen die Lernenden für bestimmte Aufgaben Klassenzimmer und Schule, zum Beispiel für das Einholen von Feedback bei potenziellen Kundinnen, die die Tauglichkeit einer Vor-Version ihres Produkts oder Dienstleistung (Minimum Viable Product) testen. Damit kommt dem erfahrungsbasierten Lernen, also dem Lernen durch Eigenerfahrung, eine wichtige Rolle zu. Die persönlichen Erfahrungen der Lernenden werden ins Zentrum gestellt, die Lehrperson agiert als Organisatorin und Vermittlerin von bedeutungsvollen Erfahrungen, welche sich an den individuellen Bedürfnissen der Lernenden orientieren (Manolis, Burns, Assudani & Chinta, 2013).

Gerade dieser Umgang mit Offenheit und Ungewissheit stellt für die Lehrpersonen eine Herausforderung dar: Sie begleiten die Lernenden durch Phasen der Unsicherheit und müssen diese Unsicherheit auch selbst aushalten und den Lernenden nicht vorschnell fertige Lösungswege anbieten. Das gehört nicht zu ihrem «normalen» pädagogischen Alltag. Das Programm stärkt darum auch bei den Lehrpersonen den Umgang mit Ungewissheit und teilweiser Ergebnisoffenheit; so werden auch die unternehmerischen Kompetenzen der Lehrpersonen gefördert.

Das Programm stärkt auch bei den Lehrpersonen den Umgang mit Ungewissheit.

### myidea.ch als Teil des ABU

Viele Kompetenzen, die Lernende mit myidea.ch trainieren, sind Bestandteil des ABU-Lehrplans. Über den Einsatz von Lern- und Förderinstrumenten, wie sie im Unterricht bereits genutzt werden, kann myidea.ch zu einem integralen Bestandteil des Lehrplans werden. Damit entspricht die Einbettung im ABU der Idee eines spiralförmig aufgebauten Curriculums. Für die Lernenden bedeutet das, dass sie bereits erarbeitete Kompetenzen üben und vertiefen können. Sie erkennen so von Anfang an den Sinn des Projekts, erleben sich als selbstwirksam und sind dementsprechend motiviert.

myidea.ch ist nicht nur Trainingsfeld für einzelne Kompetenzen, sondern als längere Projektarbeit eine Vorbereitung auf das weitere berufliche Leben der Lernenden. Sie arbeiten während sechs bis acht Wochen an ihrer Geschäftsidee, können Fachkompetenz mit Methoden- und Sozialkompetenz verbinden, kreativ sein und aus Fehlern lernen. Auch wenn Lernende nie zu Arbeitgebenden werden, erreichen sie doch ein deutlich vertieftes Verständnis für unternehmerische Prozesse. Mit diesem Ansatz verkörpert die Initiative UDH die Philosophie der verbundpartnerschaftlichen Initiative «Berufsbildung 2030», die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft antizipieren und die Berufsbildung fit für die Zukunft machen will.

### Weiterbildung via Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

Die Initiative ist so ausgelegt, dass UDH in die berufliche Grundbildung *integriert* werden soll. ABU-Lehrpersonen sollen also in der Lage sein, myidea.ch mit ihren Lernenden durchzuführen. Das erfordert Weiterbildung. Dafür werden interessierte Lehrpersonen, die das Programm erfolgreich umgesetzt haben, zu Multiplikatorinnen ausgebildet, die ihrerseits weitere Lehrpersonen schulen.

Die Initiative ist so ausgelegt, dass UDH in die berufliche Grundbildung *integriert* werden soll.

In den Weiterbildungen durchlaufen die Lehrpersonen das Programm in der Rolle der Lernenden; sie entwickeln also in Gruppen eine eigene Geschäftsidee, die sie am Ende präsentieren. Zusätzlich bearbeiten sie wirtschaftswissenschaftliche und pädagogisch-psychologische Themen vertieft und reflektieren regelmässig ihre Erfahrungen und deren Bedeutung für die Umsetzung mit den Lernenden. Bisher wurden etwa 100 Lehrpersonen (aus allen drei Sprachregionen der Schweiz) geschult, die bereits mit rund 1'500 Lernenden myidea.ch umgesetzt haben. Eine erste Schulung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren wurde Ende 2020 durchgeführt; weitere werden folgen, sodass ab Frühsommer 2021 erste von Multiplikator/innen geleitete Weiterbildungen stattfinden werden.

Sämtliche Programmelemente werden laufend evaluiert und verbessert. Die Befragung der Lehrpersonen nach der Weiterbildung bspw. zeigt, dass die Weiterbildung funktioniert. So gaben die Lehrpersonen an, dass sie sich gut vorbereitet fühlten für die Umsetzung mit den Lernenden (79%), dass sie wussten, worauf sie im Unterricht achten mussten, damit die Lernenden Wissen und Kompetenzen zu UDH erfolgreich erwerben konnten (87%) und dass sie richtig Lust darauf hatten, das Programm umzusetzen (82%). Die Lehr-/Lernmaterialien zu myidea.ch werden Anfang April 2021 in allen drei Landessprachen auf [www.myidea.ch](http://www.myidea.ch) (<http://www.myidea.ch>) aufgeschaltet und sind frei zugänglich.

### Die Initiative «Unternehmerisches Denken und Handeln»

Die Initiative «Unternehmerisches Denken und Handeln an Berufsfachschulen der Schweiz» wurde 2018 als Pilotprojekt von Berufsfachschulen, Hochschulen und der Wirtschaft gestartet. Am Pilotprojekt sind die Kantone Bern, Solothurn, Tessin und Wallis (französischsprachig) beteiligt, finanziell gefördert wird das Projekt vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI. Die Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) hat 2020 eine Empfehlung zur Implementierung des Programms ausgesprochen. Getragen wird das Projekt von der Schweizerischen Direktorinnen- und Direktorenkonferenz der Berufsfachschulen (SDK).  
[www.udh-ch.ch](http://www.udh-ch.ch) (<http://www.udh-ch.ch>)

## Literatur

- Europäischer Rat. (2018). *Empfehlungen des Rates vom 22. Mai 2018 zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen (Text von Bedeutung für den EWR)*. Amtsblatt der Europäischen Union.
- Manolis, C., Burns, D. J., Assudani, R., & Chinta, R. (2013). Assessing experiential learning styles: A methodological reconstruction and validation of the Kolb Learning Style Inventory. *Learning and Individual Differences*, 23, 44–52. doi:10.1016/j.lindif.2012.10.009
- Sterel, S., Pfiffner, M. & Caduff, C. (2018). *Ausbilden nach 4K. Ein Bildungsschritt in die Zukunft*. Bern: hep Verlag.

## Zitiervorschlag

Susan Müller, Eveline Gutzwiller-Helfenfinger, Manfred Pfiffner & Aline Scherz, 2021: Unternehmerisches Denken und Handeln als Zukunftskompetenz im allgemeinbildenden Unterricht. *Transfer, Berufsbildung in Forschung und Praxis* (1/2021), SGAB, Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung.



(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)