

# HANDBUCH

zum Unternehmerischen Lernen,  
zur Entwicklung der Intelligenz  
und Denkweise für Erwachsene





**TITEL:**

Handbuch zum Unternehmerischen Lernen, zur Entwicklung der Intelligenz und Denkweise für Erwachsene

**PROJEKT:**

“Unternehmerische Bildung für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten”, finanziert von der Nationaal Agentschap Erasmus+ Onderwijs & Training, der niederländischen Nationalagentur für das Erasmus+ -Programm.

**Projektpartner sind:**

- STICHTING MASTERPEACE, Niederlande
- Zentrum für nicht formale Bildung und lebenslanges Lernen (CNELL), Serbien
- Verein zur Verbesserung der modernen Lebenskompetenzen “Realization”, Kroatien
  - Youth Power Germany e.V., Deutschland
  - UNG KRAFT / Youth Power Schweden
- Unternehmen für berufliche Rehabilitation und Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen ITECCION, Serbien

**VERÖFFENTLICHUNG:**

STICHTING MASTERPEACE, Niederlande

**EDITOR:**

Danijela Matorčević

**AUTOREN:**

Danijela Matorčević

Berna Xhemajli

Violeta Kecman

Natalia Van Der Wee

Miloš Matorčević

Armin Cerkez

Nedim Micijevic

**ÜBERSETZT AUS DEM ENGLISCHEN:**

Jasmina Venhari

**GRAFIKDESIGN:**

Milica Milović Kinoli



# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung des Projekts.....	5
1. Einführung und Aufbau des Handbuchs .....	8
1.1 Aufbau und Inhalt des Handbuchs.....	8
2. Nicht formale Bildung (NFE) und Erwachsenenbildung zur Kompetenzsteigerung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten .....	11
2.1 Warum ist die NFE-Erwachsenenbildung wichtig? .....	13
2.2 Kompetenzentwicklung für das 21. Jahrhundert durch NFE und Erwachsenenbildung.....	13
2.3 Die Rolle der Pädagogen in der Bildung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten .....	14
3. Unternehmerische Intelligenz und Entwicklung der unternehmerischen Denkweise in Erwachsenenbildungsprogrammen .....	16
3.1 Was ist ein Unternehmertum? .....	16
3.2 Unternehmertum der neuen Ära.....	17
3.3 Wer sind die Unternehmer? .....	18
3.3.1 Merkmale unternehmerisch denkender Menschen:.....	18
3.4 Wie kann unternehmerisches Denken bei älteren und benachteiligten Erwachsenen entwickelt werden? .....	19
3.5 Fallstudie .....	20
4. Kompetenzen des 21. Jahrhunderts – Lern- und Innovationskompetenzen in Erwachsenenbildung.....	21
4.1 Kritisches Denken und Problemlösung .....	21
4.2 Kommunikation und Zusammenarbeit .....	22
4.3 Kreativität und Innovationskompetenzen .....	23
5. Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts – Digitale Bildungskompetenzen in der Erwachsenenbildung .....	25
5.1 Bildungskonzepte – Definition und Typologie .....	25
5.2 Informationskompetenz .....	26
5.3 Digitale Kompetenz.....	26
5.4 Computerkompetenz .....	27
5.5 Medienkompetenz.....	28
6. Kompetenzen des 21. Jahrhunderts – Berufs- und Lebenskompetenzen in der Erwachsenenbildung .....	30
6.1 Vier Schritte im Karrierenmanagement – GROW-Modell.....	31
6.2 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit .....	31
6.3 Initiative und Selbstmanagement.....	32
6.4 Soziale und interkulturelle Interaktion .....	32
6.5 Produktivität und Verantwortung.....	34



7. Entwicklung der unternehmerischen Denkweise von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten .....	35
7.1 Wichtigkeit der Entwicklung unternehmerischer Denkweise für die Zielgruppe Senioren und benachteiligte Erwachsene .....	35
7.2 Hauptdomänen der Entwicklung von unternehmerischer Denkweise .....	37
7.2.1 Zukunftsorientierung .....	37
7.2.2 Komfort mit Risiko .....	37
7.2.3 Erkennen der Chance .....	38
7.2.4 Eigeninitiative und Eigenständigkeit .....	38
7.2.5 Kommunikation und Zusammenarbeit .....	38
7.2.6 Kreativität und Innovation .....	38
7.2.7 Kritisches Denken und Problemlösung .....	39
7.2.8 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit .....	39
8. Entwicklung der unternehmerischen Denkweise – Fokus auf intrApersonale Fähigkeiten in der Erwachsenenbildung für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten .....	40
8.1 Intrapersonale Fähigkeiten für die Entwicklung unternehmerischer Denkweise in der Erwachsenenbildung für Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten .....	40
8.1.1 Soziale und emotionale Aspekte des Lernens (SEAL) .....	41
8.1.2 Wichtige flexible nicht kognitive Fähigkeiten innerhalb der unternehmerischen Denkweise ..	42
8.1.3 Selbstbewusstsein, Motivation und metakognitive Strategien .....	44
9. Entwicklung der unternehmerischen Denkweise – Fokus auf intERpersonale Fähigkeiten in der Erwachsenenbildung für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten .....	47
9.1 Dilemma .....	47
9.2 Die Antwort – Doughnut-Ökonomie .....	48
9.3 Herausforderungen .....	49
9.4 Interpersonale Fähigkeiten .....	50
9.4.1 Beziehungskompetenz .....	51
9.4.2 Sozialkompetenz .....	53
9.4.3 Beziehungsmanagement .....	54
9.4.4 Verantwortungsvolle Entscheidungsfindung .....	55
Bibliographie und Sitographie .....	57



# Zusammenfassung des Projekts

Titel des Projekts: “Unternehmerische Bildung für Senioren und benachteiligte Erwachsene”

Oft reichen sowohl die Gehälter der erwerbstätigen Bürger als auch die Renten der Rentner, soweit vorhanden, nicht vollständig für die hohen Lebenskosten im „älteren“ Alter aus, wenn ihre Jugendlichen den Haushalt verlassen haben, um eine eigene Karriere zu machen und Leben in getrennten eigenen Haushalten zu führen. Immer mehr Senioren und Erwachsene (mit weniger Möglichkeiten) freuen sich daher auf eine andere Möglichkeit, regelmäßig Geld in ihre Haushalte zu bringen, und stehen unternehmerischen Möglichkeiten positive gegenüber, weil sie die Selbstständigkeit als wertvolle und geschätzte Option sehen.

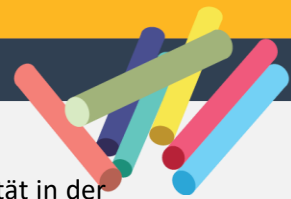
Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten profitieren von unseren Aktivitäten und ihre Bedürfnisse beeinflussen direkt unsere Bedürfnisse, die Bedürfnisse der Partnerorganisationen. Nach einer kurzen Umfrage unter den Begünstigten waren sich alle Partner einig, dass sie ihre NFE-Aktivitäten in der Erwachsenenbildung durch qualitativ hochwertiges unternehmerisches Lernen (EL) im Einklang mit den Unternehmertumskonzepten der neuen Ära verbessern müssen, um qualitativ hochwertige, attraktive und effektive Aktivitäten für persönliche und berufliche Entwicklung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten in ihren Gemeinden.

Die Motivation der Partner in diesem Projekt ist, Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten mit einer Reihe von Fähigkeiten auszustatten, die für die Arbeit an der persönlichen Entwicklung in den Bereichen unternehmerische Intelligenz und Schaffung von (proaktiven Möglichkeiten zur Selbstständigkeit in der heutigen Realität der Arbeitsunsicherheit und der Welt Aussterben vieler bekannter Berufe jetzt und noch mehr in der Zukunft. Diese neue erforderliche Fähigkeit ist unternehmerische Intelligenz – eine Kompetenz, die trainiert und entwickelt werden kann, indem verschiedene Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen durch hochwertige nicht formale Erwachsenenbildung erworben werden.

Dieses Projekt baut auf unseren bisherigen Erfahrungen mit den Aspekten unternehmerische Intelligenz, Denkweise und Kreativitätskompetenzen als neue Ebene der Erwachsenenbildung für Selbstständigkeit und Unternehmertum auf.

Projektziele:

- Befähigen der Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten in Bezug auf unternehmerische Intelligenz und Entwicklung der Denkweise (einschließlich intrapersonaler und interpersonaler sozial-emotionaler und Kreativitätskompetenzen) durch die Entwicklung inspirierender, innovativer und aktueller Handbücher und E-Learning-Kurse.
- Befähigen unserer Erwachsenenpädagogen und Verbesserung des Wissensmanagements von Erwachsenenbildungseinrichtungen und -organisationen in Theorie und Praxis zum Aufbau der



Kompetenzen von Erwachsenenbildnern in unternehmerischer Denkweise und Kreativität in der unternehmerischen Entwicklung von Bürgern durch Schulungen, innovatives Handbuch mit dem Lehrplan und E-Learning-Lehrgang für die Erwachsenenbildung.

- Austausch bewährter Verfahren und Weiterentwicklung hochwertiger strategischer Partnerschaften zwischen Partnern aus fünf europäischen Ländern mit verschiedenen Realitäten in Bezug auf die Selbstständigkeit und das Unternehmertum der Bürger.

Projektaktivitäten sind:

- A1 Projektmanagement
- M1 Erstes Treffen
- O1 Handbuch zum Unternehmerischen Lernen, zur Entwicklung der Intelligenz und Denkweise für Erwachsene
- M2 Zweites Treffen
- O2 Guidebook mit Curriculum: Befähigung von Erwachsenenbildnern für unternehmerisches Lernen, Intelligenz und Entwicklung der Denkweise bei Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten
- M3 Drittes Treffen
- O3 E-Learning-Kurse für Pädagogen: Unternehmerisches Lernen, Entwicklung der Intelligenz und Denkweise für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten
- O4 E-Learning-Kurse für Begünstigte: Intrapersonaler Aspekt der Entwicklung des unternehmerischen Denkens
- O5 E-Learning-Kurse für Begünstigte: Führung, Zusammenarbeit und andere interpersonale Fähigkeiten im Rahmen der Entwicklung des unternehmerischen Denkens
- C1 LTTA Training von Trainern
- E1, E2, E3, E4, E5 – Offene Konferenzen in RS, HR, SE, DE, NL
- M4 – Bewertungstreffen

Am Ende dieses Projekts stehen den Projektpartnern sowie anderen Organisationen und Interessenvertretern wirksamere Instrumente und kompetentere Mitarbeiter zur Verfügung, um Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten an der unternehmerischen Bildung zu beteiligen.

Projektpartner sind:

- STICHTING MASTERPEACE, Niederlande
- Zentrum für nicht formale Bildung und lebenslanges Lernen (CNELL), Serbien
- Verein zur Verbesserung der modernen Lebenskompetenzen "Realization", Kroatien



- Youth Power Germany e.V., Deutschland
- UNG KRAFT / Youth Power Schweden
- Unternehmen für berufliche Rehabilitation und Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen  
ITECCION, Serbien



# 1. Einführung und Aufbau des Handbuchs

Dieses Handbuch ist als innovative Publikation mit relevanten Themen gedacht, die für die Entwicklung der unternehmerischen Denkweise von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten hilfreich sind. Die Veröffentlichung bringt alle aktuellen Erkenntnisse und Beschreibungen verschiedener Hauptdomänen, Eigenschaften, Verhaltensweisen und Fähigkeiten zusammen, die zusammen eine unternehmerische Denkweise bilden und Maßnahmen vorantreiben. Es dient Erwachsenenbildung als Ressource bei der Organisation von Weiterbildung, Schulung und Mentoring von Leistungsempfängern, um ihre Denkweise zu ändern und das Unternehmertum einer neuen Ära zu inspirieren.

Das Handbuch deckt alle wichtigen und erforderlichen Themen im Zusammenhang mit der Einbeziehung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten in die Bildung und Entwicklung von unternehmerischer Denkweise und Fähigkeiten ab. Es gilt als einzigartiger All-in-One-Leitfaden, der in Zusammenarbeit mit hochprofilieren Experten im Bereich des Unternehmertums, die am Projekt beteiligt sind, Schulen, Institutionen, den unternehmerischen Unternehmen, Organisationen, zusammen mit dem Experten entwickelt wurde. Alle engagierten Experten sind erfahren in NFE und Erwachsenenbildung für Unternehmertum und bringen somit eine Kombination aus starker Expertise in diesem Thema mit.

Angesichts der Bedeutung der Arbeit in einer dynamischen Welt besteht der innovative Teil dieses Handbuchs aus seiner ausführlichen Erläuterung der Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts zur Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise von Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten. Dazu gehören aktuelle Informationen zu den Anforderungen an digitale Kompetenzen, Medien- und Lesekompetenz, Innovation und Kreativität, kritisches Denken sowie nicht kognitive Kompetenzen, die der unternehmerischen Denkweise von Senioren und Erwachsenen zugrunde liegt.

## 1.1 Aufbau und Inhalt des Handbuchs

Das Handbuch "Unternehmerisches Lernen, Entwicklung der Intelligenz und Denkweise für Erwachsene" hat mehrere Kapitel, die eine Kombination aus theoretischen Konzepten und praktischen Leitlinien zum unternehmerischen Lernen für Senioren und Erwachsene mit dem Fokus auf nicht formale Bildung beinhalten.

Das Handbuch fängt mit den einführenden Teilen des Projekts an, seinen Durchführungspartnern und anderen folgenden Aktivitäten, um dann mit der Einführung in das Handbuch fortzufahren. Es gibt acht Kapitel, die sachkundige Informationen und Leitlinien in den Bereichen unternehmerisches Lernen, Intelligenz und Denkweise für Erwachsene behandeln, mit besonderem Fokus auf Fähigkeiten und Innovation des 21. Jahrhunderts. Der ausführliche Inhalt des Handbuchs, genauer gesagt jedes Kapitels und seiner Unterteile, besteht aus den folgenden:





- Nicht formale Bildung (NFE) und Erwachsenenbildung zur Kompetenzsteigerung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten
  - Warum ist die NFE-Erwachsenenbildung wichtig?
  - Kompetenzentwicklung für das 21. Jahrhundert durch NFE und Erwachsenenbildung
  - Die Rolle der Pädagogen in der Bildung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten
  
- Unternehmerische Intelligenz und Entwicklung der unternehmerischen Denkweise in Erwachsenenbildungsprogrammen
  - Was ist ein Unternehmen?
  - Unternehmertum der neuen Ära
  - Wer sind die Unternehmer?
  - Merkmale unternehmerisch denkender Menschen
  - Wie kann unternehmerisches Denken bei älteren und benachteiligten Erwachsenen entwickelt werden?
  - Fallstudie
  
- Kompetenzen des 21. Jahrhunderts – Lern- und Innovationskompetenzen in der Erwachsenenbildung
  - Kritisches Denken und Problemlösung
  - Kommunikation und Zusammenarbeit
  - Kreativität und Innovationsfähigkeiten
  
- Kompetenzen des 21. Jahrhunderts – Digitale Kompetenzen in der Erwachsenenbildung
  - Schreibkonzepte - Definition und Typologie
  - Informationskompetenz
  - Digitale Kompetenz
  - Computerkompetenz
  - Medienkompetenz
  
- Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts – Berufs- und Lebenskompetenzen in der Erwachsenenbildung
  - Vier Schritte im Karrieremanagement - GROW-Modell
  - Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
  - Initiative und Selbstmanagement
  - Soziale und interkulturelle Interaktion
  - Produktivität und Verantwortung
  
- Entwicklung der unternehmerischen Denkweise von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten
  - Wichtigkeit der Entwicklung des unternehmerischen Denkens für die Zielgruppe der Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten
  - Hauptdomänen der Entwicklung unternehmerischer Denkweise:
    - Zukunftsorientierung, Komfort mit Risiko



- Erkennen der Chancen
  - Initiative und Eigenständigkeit
  - Kommunikation und Zusammenarbeit
  - Kreativität und Innovation
  - Kritisches Denken und Problemlösung
  - Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
- Entwicklung der unternehmerischen Denkweise – Fokus auf intRApersonale Fähigkeiten in der Erwachsenenbildung für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten
    - Soziale und emotionale Aspekte des Lernens
    - Wichtige flexible nicht kognitive Fähigkeiten innerhalb der unternehmerischen Denkweise
    - Selbsterkenntnis, Motivation und metakognitive Strategien
  - Entwicklung der unternehmerischen Denkweise – Fokus auf intERpersonale Fähigkeiten in der Erwachsenenbildung für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten
    - Beziehungsfähigkeiten
    - Sozialkompetenzen
    - Fähigkeiten im Beziehungsmanagement
    - Verantwortungsvolle Entscheidungskompetenz



## 2. Nicht formale Bildung (NFE) und Erwachsenenbildung zur Kompetenzsteigerung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten

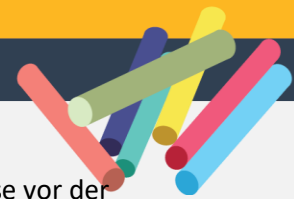
Erwachsenenbildung ist ein Prozess zur Erfüllung der Bildungsbedürfnisse der Erwachsenen, unabhängig von der Organisation von Lernmethoden und -inhalten. Diese Art der Bildung beinhaltet alle formalen und informellen Bildungsformen, die für die Bevölkerung über 18 Jahren bestimmt sind und nicht den Status eines Schülers oder Studentens haben. Die Formen und Methoden der Erwachsenenbildung können nach den Daten aus bestehenden Forschungen folgende beinhalten:

- formale und nicht formale;
- allgemeine und professionelle;
- anfänglich und fortlaufend;
- Vollzeit und Teilzeit.

**Formale Bildung** ist eine Schulform, die im Schulsystem stattfindet – von der Grundschule über die Sekundarschule bis hin zum Aufbaustudium an der Universität. Die Lehrinhalte in der formalen Bildung bestehen aus Programmen, die von der jeweiligen staatlichen Einrichtung oder Bildungseinrichtung genehmigt wurden. Das Endergebnis des Bildungsprozesses ist ein Zertifikat, eine nationale Anerkennung der erworbenen Qualifikationen, Kompetenzen oder des Bildungsniveaus.

**Nicht formale Bildung** beinhaltet Programme und Bildungsaktivitäten, die außerhalb des Schulsystems durchgeführt werden. Der gemeinsame Punkt der formalen und nicht formalen Bildung ist die institutionelle Art des Lernens – der Unterricht erfolgt nach dem festgelegten Plan, den Arbeitsinhalten und einer klaren Umsetzungsdynamik. Die Inhalte des Studiums werden im Vorfeld durchgeführt und strukturiert, ggf. vorab verteilt und die Lehre in einem bestimmten Raum mit einer bestimmten Zahl der Studierende realisiert. Diese beiden Bildungsarten unterscheiden sich dadurch, dass am Ende der formalen Bildung ein landesweit qualifiziertes Diplom erworben wird, das ein bestimmtes Bildungsniveau garantiert, das für die Teilnahme an öffentlichen Auswahlverfahren nötig sind. Auch die Methodik und Methoden des Lernens unterscheiden sich.

**Die allgemeine Bildung** bezieht sich auf den Erwerb oder die Verbesserung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die nicht auf einen bestimmten Bereich bezogen sind, während die Berufsbildung die Schaffung von Kenntnissen und Fähigkeiten in einem bestimmten Bereich sowie ein Zertifikat am Ende des Bildungsprogramms beinhaltet, was auf ein gewisses Maß an Fachwissen verweist.



**Die anfängliche Bildung** beinhaltet alle Bildungsprogramme und -aktivitäten, die möglicherweise vor der ersten Beschäftigungserfahrung durchgeführt werden, während die Weiterbildung verschiedene Programme und Schulungen beinhaltet, die nach Abschluss der Erstbildung und während der ganzen Beschäftigungserfahrung durchgeführt werden, während die Weiterbildung verschiedene Programme und Schulungen beinhaltet, die nach Abschluss der Erstbildung durchgeführt werden. Die Ziele der Weiterbildung können sein: Kenntnisse in ihrem Berufsfeld zu verbessern, neue Kompetenzen zu erwerben oder sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln.

Vollzeit- und Teilzeitbildung unterscheiden sich in der Regelmäßigkeit der Teilnahme an einem Bildungsprogramm. **Vollzeit-** oder reguläre Teilzeitbildung ist ein kontinuierlicher Präsenzunterricht, während **Teilzeitbildung** die Erfüllung der Prüfungspflichten und das Ablegen der Prüfungen innerhalb der vorgeschriebenen Fristen bedeutet, ohne die Verpflichtung zum vollständigen Unterrichtsbesuch.

Das Erwachsenenbildungssystem steht verschiedenen sozialen Gruppen und Bevölkerungsgruppen offen, wie: Erwachsene, die ihre Fähigkeiten verbessern möchten, Erwachsene, die sich umschulen möchten oder arbeitslos sind, Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten oder besonderen Bedürfnissen, einschließlich Angehörigen von Minderheiten, Flüchtlinge, Frauen, ältere Arbeitnehmer, die vom Verlust ihres Arbeitsplatzes bedroht sind, und andere gefährdete soziale Gruppen der Bevölkerung über 18 Jahren.

Erwachsenenbildung ist ein Teil des lebenslangen Lernens. Es unterstützt die Lernkultur, die berufliche Entwicklung und die Verbesserung der Fähigkeiten und Leistungen von Erwachsenen. Auch die Erwachsenenbildung ist eines der Instrumente zur Lösung zentraler sozialer und wirtschaftlicher Probleme des Einzelnen, der Familie und der Gesellschaft insgesamt.

In den letzten Jahrzehnten war der Beschäftigungsrückgang in Europa zu beobachten. Zuletzt kam es wegen der Wirtschaftskrise als Folge der Covid-19-Pandemie zu einem deutlichen Stellenabbau in den Entwicklungsländern. Die Internationale Arbeitsorganisation gibt an, dass in der Covid-19-Pandemie etwa 300 Millionen Menschen ihren Arbeitsplatz verloren haben, viermal mehr als während der globalen Finanzkrise im Jahr 2009. Darüber hinaus ist wegen der sinkenden Geburtenrate und der höheren Lebenserwartung die Zahl der arbeitsfähigen Menschen in Europa deutlich abgenommen und die Zahl der Rentner zugenommen. Dieses globale soziale Problem erfordert einen ernsthafteren strategischen Ansatz zur Lösung des Staates. In Verbindung mit dem Bildungsaspekt muss die Struktur des NFE gestärkt werden – Verbesserung des Inhalts der Programme, Methoden, Verbesserung der Unterstützung für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten, die keinen vollen Zugang zu Bildung und Beschäftigungsmöglichkeiten haben. „Arbeitslosigkeit, vor allem aber die Inflexibilität des Arbeitsmarktes (fehlende Programme, die den Anforderungen des Arbeitsmarktes nach spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechen, Berufsberatung und -führung, Systeme zur Anerkennung von Kompetenzen und



Qualifikationen und aktive Beschäftigungspolitik) gehören zu den die Haupthindernisse für die insgesamt nachhaltige soziale und wirtschaftliche Entwicklung.”<sup>1</sup>

Die nahe Zukunft kündigt den Bedarf an neuen Jobs in der IT-Branche und allen Formen des Online-Geschäfts an. Die Stärkung der Kenntnisse und Fähigkeiten, die zum Leben und Arbeiten im 21. Jahrhundert nötig sind, wird Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten ermöglichen, widrige Umstände und die globale Krise als Chance für Entwicklung und Aufstieg zu sehen.

## 2.1 Warum ist die NFE-Erwachsenenbildung wichtig?

Die Erwachsenenbildung mit dem Schwerpunkt nicht formale Bildung wird eine zentrale Rolle für diejenigen zugeschrieben, die ein kontinuierliches lebenslanges Lernen anstreben und ihre Fähigkeiten und ihr Wissen an die Veränderungen des Arbeitsmarktes und Innovationspraktiken anpassen möchten. Seine Bedeutung ist aber weit darüber hinaus. Die Bedeutung der NFE-Erwachsenenbildung basiert auf den folgenden Merkmalen/ Prinzipien:

- Erhöht den Wert des Humankapitals und schafft grundlegende Unterstützung für die nachhaltige sozioökonomische Entwicklung des Landes sowie seine Integration in die globale, besonders europäische Wirtschaft.
- Reagiert auf den Bedarf des Arbeitsmarktes und den Bedarf des Einzelnen an Wissen und Fähigkeiten.
- Reduziert die Möglichkeit von sozialer Ausgrenzung und Marginalisierung, stärkt das Gemeinschaftsgefühl und die soziale Identität.
- Korrigiert und ergänzt das formale Bildungssystem, weil es eine zweite Chance bietet, die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben.
- Fördert das Verständnis für kulturelle und ethnische Vielfalt und die Bedeutung der Toleranz.
- Ihr Grundprinzip ist es, die persönliche Entwicklung des Einzelnen zu unterstützen und die Möglichkeit zu erkennen, bessere Arbeit zu leisten, mehr zu verdienen, länger gesund und vital zu bleiben und der Familie bessere Lebensbedingungen zu bieten.

Es ist wichtig, dass das Erwachsenenbildungssystem die Bedürfnisse der Nutzer erkennt und ihnen die benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechend ihren Bedürfnissen sowie den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes und der breiteren Gemeinschaft vermittelt.

## 2.2 Kompetenzentwicklung für das 21. Jahrhundert durch NFE und Erwachsenenbildung

Kompetenz bedeutet eine Reihe von verwandten Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen, die es einer Person ermöglichen, in einem bestimmten Kontext und in einer bestimmten Situation eine angemessene

---

<sup>1</sup> “Strategie zur Entwicklung der Erwachsenenbildung in der Republik Serbien”, (2007). Belgrad: Official Gazette of RS, Nr. 1 vom 5. Januar 2007.



Aktivität auszuführen. Wenn wir die Ergebnisse als erwartete Ergebnisse des Lernprozesses sehen, sind die Kompetenzen die aktive Anwendung des Gelernten. Unter den Bedingungen großer kultureller Veränderungen, wie sie die informationstechnologische Revolution am Übergang vom 20. zum 21. Jahrhundert mit sich brachte, sind Erwachsene mit Erwartungen und Verpflichtungen zur Verbesserung vorhandener Kompetenzen und zum Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten konfrontiert.

Die durch das System der formalen und nicht formalen Bildung zu entwickelnden Kompetenzen repräsentieren die anerkannten Fähigkeiten, die für das Leben in der Zivilgesellschaft des digitalen Zeitalters notwendig sind. Trotz der Tatsache, dass wegen großer sozioökonomischer und anderer unerwarteter Veränderungen der Bedarf des Arbeitsmarktes in naher Zukunft schwer vorhersehbar ist, sind sich Berufsberater und Bildungspolitikern in einem einig: neben dem notwendigen Wissen ist es erforderlich, sich auf den Aufbau und die Stärkung bestimmter Kompetenzen zu konzentrieren, deren Vorhandensein eine hohe unternehmerische Flexibilität und die Gelegenheit bieten, sich in neu entstehenden Berufen zu engagieren.

Daraus wurden mehrere Schlüssel- und Querschnittskompetenzen abgeleitet, die für die persönliche und berufliche Entwicklung im 21. Jahrhundert wichtig sind:

- Kommunikation in der Muttersprache;
- Kommunikation in einer Fremdsprache;
- mathematische Kompetenz und Grundkompetenzen in Naturwissenschaften und Technik;
- digitale Kompetenz;
- Lernkompetenz (“Lernen lernen”);
- Kommunikation und Zusammenarbeit;
- mit Daten und Informationen arbeiten;
- Problemlösungskompetenz;
- verantwortungsvolle Teilhabe an einer demokratischen Gesellschaft;
- verantwortungsvolle Haltung gegenüber Gesundheit und Umwelt;
- unternehmerisches Lernen (EL);
- Kompetenz für lebenslanges Lernen.

Der Wert ausgewählter Kompetenzen liegt in ihrer Anwendbarkeit in verschiedenen Situationen und Kontexten, bei der Lösung verschiedener Probleme und Aufgaben, die für die Ausübung verschiedener Berufe erforderlich sind.

### 2.3 Die Rolle der Pädagogen in der Bildung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten

Um die Ziele der NFE und der Erwachsenenbildung zu erreichen, ist es erforderlich, dass die Standards der Aus- und Weiterbildung klar definiert sind sowie die Institutionen und Programme auf Basis der



etablierten Standards verwaltet, überwacht und evaluiert werden. Im Bereich der Erwachsenenbildung werden auch Standards für Lehrer, Ausbilder und Organisatoren von Bildungsaktivitäten und -ausbildungen, Standards der Unterrichtsqualität, Bewertung der Bildungsleistungen festgelegt.

Pädagogen sind verantwortlich für die Planung, Durchführung und Bewertung des Lehrprozesses, die mit Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten arbeiten. Gleichzeitig haben Pädagogen die Aufgabe, das System der Berufsberatung zu unterstützen, das von den entsprechenden Einrichtungen der Erwachsenenbildung eingerichtet wird.

Neben der Expertise in einem bestimmten Bereich und dem Verständnis der sozioökonomischen und beruflichen Bedürfnisse von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten wird die Qualität der NFE und der Erwachsenenbildung maßgeblich von der Kreativität der Pädagogen beeinflusst. Alice Mile hebt fünf Schlüsseleigenschaften eines kreativen Pädagogen heraus:

- hat ein primäres Bild (Modell), das seine/ ihre Meinung und Handlungen leitet;
- akzeptiert sich selbst fest, genau und realistisch und nutzt sein/ ihr volles Potenzial;
- kennt andere Menschen, ist sensible für sie, reagiert auf Menschen, Ideen und Ereignisse;
- hat ein Gefühl der Sicherheit in der Unsicherheit;
- eine Person, die ein lebenslanger Student ist.<sup>2</sup>

Die Erwachsenenbildung ist eine partnerschaftliche Tätigkeit und gemeinsame Verantwortung verschiedener Akteure: Staat, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Wirtschafts- und Berufsverbände, wissenschaftliche Forschungs- und Bildungseinrichtungen und Einzelpersonen. Nur durch gemeinsame Anstrengungen kann die Qualität der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Erwachsenen verbessert und die Gesellschaft insgesamt bildungsmäßig, sozial, wirtschaftlich und ethisch gestärkt werden.

---

<sup>2</sup> Alice, M., (1968). *Kreativität in der Lehre*, Sarajevo: Svjetlost, S. 171.



## 3. Unternehmerische Intelligenz und Entwicklung der unternehmerischen Denkweise in Erwachsenenbildungsprogrammen

Die Fähigkeit, unerwartete Situationen zu meistern, entfernte Verknüpfungen und Beziehungen wahrzunehmen, die auf den ersten Blick nicht entdeckt werden können, und die Offenheit für neue Ideen gelten als Grundlage unternehmerischen Denkens sowie als erste Schritte zum Unternehmertum.

### 3.1 Was ist ein Unternehmertum?

Unternehmertum ist "eine Aktivität, die als Ziel hat, die Geschäftstätigkeit des Unternehmens anzufangen, zu organisieren und zu erneuern, mit dem grundlegenden Ziel, einen neuen Markt zu schaffen und Gewinne zu bekommen"<sup>3</sup>. Das Schlüsselwort des Unternehmertums ist die Initiative. Es gibt viele bestehende Sprüche, die auf die Bedeutung der Innovation im Unternehmertum hinweisen. Drucker (1991) weist darauf hin, dass Innovation "ein spezifisches Werkzeug von Unternehmern ist, das Mittel, mit dem sie den Wandel als Möglichkeit für unterschiedliche Arbeitsplätze oder unterschiedliche Dienstleistungen verwenden"<sup>4</sup>.

Unternehmerisches Denken impliziert Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen, die für die Verwirklichung des eigenen Unternehmens nötig sind. Diese Kompetenz ist der Schlüssel zum beruflichen Erfolg, denn sie setzt Wissen, Idee, Initiative, Risiko- und Verantwortungsbereitschaft sowie Motivation zur Zielrichtung voraus.

Der Begriff "Unternehmerische Intelligenz" lässt sich immer häufiger in der populären Literatur der Wirtschaftswissenschaften und des Marketings finden. Obwohl dieser Begriff in der Psychologie als spezielle Intelligenz nicht existiert, impliziert er unter den Autoren populärer Literatur bestimmte Operationen des Denkens in einem geschäftlichen Umfeld – das Erkennen guter unternehmerischer Möglichkeiten und das Treffen kreativer unternehmerischer Entscheidungen. Manche Menschen werden als talentierte Unternehmer geboren oder erben es.

Unternehmerische Intelligenz wird aber in erster Linie durch entsprechende Bildung und Beherrschung funktionalen Wissen aufgebaut und entwickelt. Es kann durch formale und nicht formale Bildung entwickelt werden oder durch das Lösen von Aufgaben und Situationen, in denen Initiative, Kreativität, Planung, Organisation, Analyse, Entschlossenheit und Engagement für die Arbeit gefördert werden. Die Grundlage unternehmerischer Intelligenz bildet eine gute Bewertung von:

---

<sup>3</sup> Penezic, N. (2003). Wie wird man Unternehmer. Belgrad: Agentur für die Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen und des Unternehmertums, S. 67.

<sup>4</sup> Drucker, P. (1991). Innovation und Unternehmertum. Belgrad: Grmeč, S. 16.





- welche Informationen gebraucht werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (wissen was);
- wie die Informationen verarbeitet werden sollten, um das Endziel zu erreichen (wissen wie);
- was ist der Zweck bestimmter Informationen, um das Endziel zu erreichen (wissen warum);
- in welchen Quellen die erforderlichen Informationen zu finden sind, d.h. aus welchen Themen (wissen wo) und
- in welcher Phase des Aufgabenlöseprozesses auf dem Weg zum Ziel bestimmte Informationen gebraucht werden (wissen wann).

Unternehmerische Kompetenz wird als allgemeine Fähigkeit verstanden, unternehmerische Ziele zu setzen und zu erreichen. Als allgemeine Fähigkeit bezieht sie sich nicht auf eine einzelne Tätigkeit oder Aktivität. Diese Kompetenz impliziert die Fähigkeit und den Willen, eine Idee in eine Chance umzusetzen und Anerkennung und Gewinn zu erzielen. Unternehmerische Ideen entstehen als Ergebnis von Arbeit, Wissen, kreativem Denken, Inspiration, Wahrnehmung sozialer und wirtschaftlicher Umstände, indem auf die Bedürfnisse eines Einzelnen, einer sozialen Gruppe, einer lokalen Gemeinschaft oder der Gesellschaft als ein Ganzes eingegangen wird.

### 3.2 Unternehmertum der neuen Ära

Um besser zu verstehen, wie sich der neue wirtschaftliche Ansatz auf die Ära des Unternehmertums ausgewirkt hat, präsentierte David Rae im Jahr 2009 ein Modell mit den Merkmalen des Unternehmertums sowohl in der „alten“ als auch in der „neuen“ Ära. In dieser Tabelle betont Rae die Bedeutung der Entwicklung eines integrativeren und nachhaltigeren Unternehmertums im Vergleich zu den alten Ansätzen, die individualistischere und gewinnorientiertere Unternehmen waren.

Unternehmerum der 'alten Ära'	Unternehmertum der 'neuen Ära'
Individuelles Eigeninteresse	Individuelle Teamführung
Kapitalismus des freien Marktes	Sozial vernetzt, gemeinschaftsorientiert und
Chancenverfolgung unabhängig von Ressourcen, Ethik oder Konsequenzen	Ethisch verantwortlich
Geschäft getrieben von kurzfristiger finanzieller Rentabilität und Wachstum	Chancen schaffen mehrere Formen von Wert: finanziell, kreativ, sozial, ökologisch
Wertschöpfung ausschließlich finanziell	Sensibel für Ressourcenschutz, Erhaltung und Wiederverwendung
Ausbeutung und Verschwendung von Ressourcen	Wirtschaftlich und ökologisch nachhaltiges Wachstum
Exklusive Vorbilder des "Unternehmers"	Weibliche Werte: relationales, kollaboratives, intuitives Arbeit ergänzen männliche Wettbewerbsattribute
Gegründet auf männlichen Attributen von Aggression, Macht, Konkurrenz	
Angetrieben von dept	Basisunternehmen und Ressourcen

Tabelle 1: Merkmale des Unternehmertums der alten und neuen Ära (Rae, 2009) <sup>5</sup>

<sup>5</sup> Zeitschrift: The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management – David Rae (2014), S. 83-84.



Laut Rae (2009) besteht nach wie vor ein hohes Spannungsverhältnis zwischen dem individualistischen, freien Unternehmertum und sozial verantwortlicheren, nachhaltigen Ansätzen, die die neue Ära charakterisieren. Das Konzept des Unternehmertums der neuen Ära und nachhaltige Ansätze für Unternehmen wurden aber in den letzten Jahren ständig und erheblich angenommen.<sup>6</sup>

### 3.3 Wer sind die Unternehmer?

Ein Abschluss in einem bestimmten Bereich macht jemanden nicht unbedingt zum Unternehmer. Der Begriff Unternehmer bezieht sich in erster Linie auf eine Reihe der Kompetenzen, die jemand hat, wie Innovation, kreatives Denken, Einstellung zu dem ihm zur Verfügung stehenden Wissen und die Bereitschaft, dieses Wissen in Form innovativer und kreativer Geschäftsideen anzuwenden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Im Merriam-Webster-Wörterbuch (2021) wird ein Unternehmer definiert als "eine Person, die ein Unternehmen organisiert und leitet und Risiken eingeht, um Gewinn zu machen"<sup>7</sup>. Unternehmer sind in der Lage, die Geschäftssituation als sein Ganzes zu sehen, ihre Herausforderungen, Chancen, Fallstricke und sozialen Umstände, die das Erreichen der gesetzten Geschäftsziele beeinflussen können.

#### 3.3.1 Merkmale unternehmerisch denkender Menschen:

- sind unabhängig und innovativ;
- haben Kenntnisse und Fähigkeiten in einem bestimmten Bereich;
- sind für Geschäftsmöglichkeiten in ihrem Umfeld sensibilisiert;
- sich nicht mit der bestehenden Situation abfinden;
- überlegen, wie sie ihre Ideen in die Tat umsetzen können;
- haben eine Vision für die Zukunft;
- beurteilen, welche Schritte unternommen werden müssen, um ihre Ideen zu verwirklichen;
- ergreifen die Initiative, entschlossen und ohne Angst vor dem Risiko;
- geben trotz Hindernissen nicht auf;
- engagieren sich für den Job;
- schätzen Stärken und Hindernissen ein.

Unternehmer denken und planen mit Leidenschaft die Umsetzung ihrer Ideen und versammeln Menschen, die gemeinsam mit ihnen ihren Traum bauen wollen.

---

<sup>6</sup> Zeitschrift: The Braybrooke Press Ltd. Journal of General Management – David Rae (2014), S. 83-84.

<sup>7</sup> Merriam-Webster-Wörterbuch. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneur?src=search-dict-hed> (Zugriff am 24. Januar).



### 3.4 Wie kann unternehmerisches Denken bei älteren und benachteiligten Erwachsenen entwickelt werden?

Die Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise erfordert eine andere Herangehensweise an das Lernen als die, die die formale Bildung dominiert. Unternehmerisches Denken entwickelt sich durch das Besitzen bestimmter Fähigkeiten und das Einüben bestimmter Tätigkeiten im Arbeitsalltag, wie z.B.: Verantwortung und Geduld, Verständnis für persönliche und fremde Bedürfnisse, Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit mit anderen, Kommunikationsfähigkeit, Eigeninitiative, Organisation von Aktivitäten und Veranstaltungen, Einführung und Austausch von Beispielen erfolgreicher Unternehmertumsfälle in der Umwelt und so weiter.

Wenn es um Bildung für Erwachsene handelt, sollten die jüngsten Aktualisierungen zu unternehmerischen Möglichkeiten von der Zielgruppe geteilt und anerkannt werden. Diese Informationen können die Art der Aktivitäten beinhalten, die für die Gründung eines Unternehmens nötig sind, und der rechtliche Rahmen, der diese Aktivitäten begleitet. Es ist wichtig, ältere Menschen und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten zu ermutigen, die sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Besonderheiten des Marktes, auf dem sie ein Unternehmen gründen, kennenzulernen. Gleichzeitig ist es wichtig, sie daran zu erinnern, dass unternehmerisches Arbeiten herausfordernd ist, ein hohes Maß an Engagement, Leistungsbereitschaft, Selbstbewusstsein und unerschütterlichen Optimismus in Krisensituationen erfordert.

Abfolge der wichtigsten Aktivitäten, die einer Unternehmensgründung vorausgehen:

- Schaffung einer Idee und eines Geschäftsziels;
- Marktforschung, einschließlich gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanter Umstände;
- Identifizierung und Analyse der Wettbewerber;
- Entwicklung eines präzisen und umfassenden Geschäftsplans;
- Ermittlung der Finanzierungsquellen, Erkundung der Möglichkeiten für Subventionen und andere Vorteile;
- Sich mit den administrativen Verfahren vertraut machen, die vor Anfang der Arbeit und Erzielung des ersten Einkommens zu erledigen sind;
- Bestimmung der zur Verwirklichung der eigenen Idee an der besten geeigneten Rechtsform sowie Berücksichtigung der Rechte und Pflichten bei der Gründung eines Unternehmens;
- Ermittlung des Bedarfs an externer Unterstützung – Partner, Buchhalter, unabhängiger professioneller Berater und Rechtsanwalt.

Die eigentliche Zeit für die Gründung eines Unternehmens beträgt zwischen drei und neun Monaten. Es ist wichtig, Erwachsene und ältere Menschen über die Vorteile und Herausforderungen des Unternehmertums zu informieren. Als gute Seiten des Unternehmertums gelten: die Möglichkeit zur beruflichen und persönlichen Selbstbestätigung und Entwicklung, die Chance auf Gewinn, der Beitrag zur Gemeinschaft, Unabhängigkeit, die Möglichkeit, das zu machen, was einem Spaß macht. Auf der anderen Seite hat Unternehmertum seine Herausforderungen, wie hohe Eigenverantwortung und damit erhöhte Stressbelastung, Verlustrisiko des eingesetzten Kapitals, unbestimmte Arbeitszeiten sowie die



Verpflichtung zur ständigen beruflichen Weiterentwicklung und Entwicklung verschiedener Kompetenzen – von denen, die das Feld, in dem das Geschäft realisiert wird, genau verfolgen, bis hin zu Kommunikationsfähigkeiten, Informationen und digitaler Kompetenz.

### 3.5 Fallstudie

Amazon.com, Inc. ist das größte Internetunternehmen der Welt. Es befasst sich mit E-Commerce, Cloud-Computing und künstlicher Intelligenz. Amazon.com-Gründer Jeff Bezos war zuvor beim erfolgreichen Unternehmen „Wall Street“ als Elektro- und Computeringenieur angestellt. Er verließ das Unternehmen, um sich selbstständig zu machen – dem Online-Verkauf. In der Garage eines gemieteten Hauses in Seattle, USA, gründete Bezos im Jahr 1994 einen „Online“-Buchladen, um seine Idee nach einiger Zeit um das Herunterladen/ Streamen von Videos, Hörbüchern, Videospielen, Elektronikgeräten, Kleiderschränken, Schmuck, Spielzeug zu erweitern, Möbel, Musikinstrumente, sogar Essen. Heute hat Amazon.com Inc. Niederlassungen, Lager und Zentren in ganz Amerika, Europa, Asien und Afrika. Während der Pandemie 2020 steigerte das Unternehmen seinen Gewinn um 74 Milliarden US-Dollar und erreichte 189 Milliarden US-Dollar, obwohl die Wirtschaftskrise in den Vereinigten Staaten während der Pandemie als die größte in diesem Land nach der Weltwirtschaftskrise im Jahr 1930 ist.

Im Jahr 1994 wurde Bezos durch die schnell steigende Zahl der Internetnutzer ermutigt, sich selbstständig zu machen. Bei der Entwicklung der Idee stellte er zunächst eine Liste mit 20 Produkten zusammen, die er online verkaufen wollte, grenzte die Liste dann auf fünf Produkte ein und entschied sich schließlich wegen des relativ niedrigen Preises und der hohen Nachfrage für den Verkauf von Büchern. In der nächsten Phase hielt Bezos 60 Treffen mit Familienmitgliedern, Freunden und potenziellen Investoren ab und präsentierte ihren Geschäftsplan, Chancen und Risiken. Etwa 38% der potenziellen Mitarbeiter und Investoren konnte er nicht von seinen unternehmerischen Ideen überzeugen.

Die Wichtigkeit unternehmerischer Intelligenz und der Entwicklung unternehmerischen Denkens im Rahmen von Erwachsenenbildungsprogrammen wird in allen Ländern der Europäischen Union anerkannt. Das Verständnis der Wichtigkeit unternehmerischen Denkens spiegelt sich in der Unterstützung der Entwicklung unternehmerischer Projekte, der formalen und informellen unternehmerischen Bildung, Subventionen und anderen Erleichterungen für die Gründung eines Unternehmens wider.

Die Entwicklung der Humanressourcen durch formale und nicht formale Bildung im Bereich Unternehmertum ist ein Hauptfaktor für Beschäftigung, persönliche, berufliche Leistung und wirtschaftliche Entwicklung der Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Wenn das Schlüsselwort für Unternehmertum Initiative ist, ist das Schlüsselwort für die Bildung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten im Bereich des Unternehmertums Unterstützung. Die Unterstützung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten kann erreicht werden, indem ihre unternehmerischen Kompetenzen gefördert und entwickelt werden.



## 4. Kompetenzen des 21. Jahrhunderts – Lern- und Innovationskompetenzen in Erwachsenenbildung

Das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer kritischen Haltung gegenüber verschiedenen Aspekten des Lebens reicht bis in die Antike zurück. Sokrates war der erste, der die intellektuellen Prozesse identifizierte, die wir heute als Komponenten des kritischen Denkens ansehen: die Bedeutung der Suche nach geeigneten Beweisen, die Bedeutung der sorgfältigen Betrachtung von Schätzungen und Annahmen, der Analyse grundlegender Konzepte und der Ermittlung von Implikationen für das, was gesagt und gemacht wird. Sokrates betonte die Notwendigkeit von Klarheit und logischer Konsistenz. Deswegen bezeichnete ihn Aristoteles als Erfinder und Begründer der Definitions- und Induktionsmethoden, der wesentlichen Werkzeuge der wissenschaftlichen Methodik.

Auch Sokrates betonte die Liebe zur Wahrheit und den Ruf, sich selbst zu kennen (*Kenne dich selbst!*), darunter wird die Entdeckung verstanden, die eigene Unwissenheit, Neigung zu Illusionen und Selbsttäuschungen zu erkennen und sich ihnen zu stellen. Der Weg der Suche nach der Wahrheit und der Lösung der Probleme und Rätsel, die das Leben mit sich bringt, seine Fähigkeiten während seines ganzen Lebens ständig zu lernen und zu verbessern.

### 4.1 Kritisches Denken und Problemlösung

Meinung ist „eine mentale symbolische Aktivität, durch die wir indirekt über die Realität lernen, indem wir die Beziehungen und Verknüpfungen erkennen und entdecken, die zur Bewältigung der aktuellen Situation nötig sind – eine Anpassungsaufgabe“.<sup>8</sup> Die Fähigkeit, Verknüpfungen und Beziehungen zu entdecken, sowie grundlegende kognitive Operationen – Verstehen, Abstraktion, Vorstellungskraft, Annahme, Urteilsvermögen, Antizipation und Schlussfolgerung – werden von der Geburt bis zum Erwachsenenalter etabliert und entwickelt.

Kritisches Denken ist eine der höheren Formen des Denkens. Alle höheren Denkformen umfassen Abstraktion, die sich in der Wahrnehmung von Analogien und anderen komplexen Zusammenhängen widerspiegelt. Der Begriff des abstrakten Denkens wird oft mit dem Begriff des formalen Denkens gleichgesetzt, zu dessen Etablierung und Entwicklung im Jugendalter Chancen erworben werden (Piaget, 1950).<sup>9</sup>

Kritisches Denken impliziert eine aktive Wahrnehmung der Welt um uns herum und unseres eigenen Seins. Was kritisches Denken von anderen Argumentationsformen unterscheidet, ist die „Bereitschaft und

---

<sup>8</sup> Brković, A. (2011). Entwicklungspsychologie, Čačak: RC für die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter im Bildungsbereich, S. 127.

<sup>9</sup> Piaget, J. (1950). *L'épistémologie génétique*, Pariss: Sorbonne.



Fähigkeit, die Berechtigung von Behauptungen und Handlungen auf der Grundlage der Analyse von Argumenten zu hinterfragen.“<sup>10</sup>

Kritisches Denken kann in der mittleren und späten Kindheit und besonders in der Adoleszenz erworben und entwickelt werden, wenn mentale Möglichkeiten für höhere Operationen des abstrakten Denkens erreicht werden. Eines der wichtigsten Ziele der Bildung zu Anfang des 21. Jahrhunderts ist es, kritisches Denken zu entwickeln. Lernen mit dem Ziel kritisches Denken zu entwickeln zeichnet sich durch die Komplexität aus und umfasst eine Reihe der Verfahren: Beobachten, aktives Zuhören, Inhalte analysieren, Nachdenken, Absichten anderer Menschen einschätzen, Ursachen ermitteln und mit dem Sender und seinen Absichten in Kontakt bringen, Stellung beziehen auf den Inhalt. Kritisches Denken zu entwickelt umfasst aktives, problembasiertes Lernen.

Die Fähigkeit zum kritischen Denken ist ein Unterschied, der ein innovatives, intellektuell unabhängiges Individuum von solchen unterscheidet, deren kognitive Reichweite auf die Wiedergabe von Inhalten reduziert ist. Die Erwachsenenbildung ist ein geeigneter Zyklus, um Kompetenzen für kritisches Denken und Problemlösung zu entwickeln, denn mit dem 18. Lebensjahr sind alle entwicklungspolitischen Voraussetzungen gegeben.

Der häufige Präsenz vieler Manipulationsstrategien in den Medien des digitalen Zeitalters lässt den Schluss zu, dass kritisches Denken im 21. Jahrhundert existenziell ist. Die Tatsache, die wir die meiste Zeit unseres Lebens in einer medienzentrierten Realität verbringen, in Objektrealität und Medienillusionen koexistieren, Medieninhalte empfangen und erstellen, erfordert die Entwicklung einer kritischen Wahrnehmung der Medien.

## 4.2 Kommunikation und Zusammenarbeit

Kommunikation als Prozess des Informationsaustauschs zwischen Menschen ist ein sehr komplexes sozialpsychologisches Phänomen. Die Komplexität dieses Phänomens wird durch psychische Prozesse und Persönlichkeitsmerkmale des Kommunikators bedingt (Wahrnehmung, Lernen, Gedächtnis, Denken, Emotionen, Fähigkeiten usw.).

Die Ziele der Kommunikation sind: Informationen über sich selbst, andere und die Umwelt preisgeben, Beziehungen aufbauen, pflegen und beenden, Probleme lösen helfen, andere von bestimmten Ideen und Unterhaltung überzeugen. Je nach Art und Weise, mit der sie stattfindet, kann Kommunikation verbal und nonverbal sein. Die verbale Kommunikation beinhaltet Sprache und Schrift, während die nonverbale Kommunikation visuelle Zeichen (verschiedene Symbole, mathematische Zeichen, Zeichnungen, Bilder), akustische Zeichen (Klänge), Gesten (Körperbewegungen) und Mimik (Gesichts- und Augenmuskulaturbewegungen) beinhaltet. Regel 55/38/7 bedeutet, dass die Menschen nur 7% der Bedeutung der Worte wahrnehmen, die ihnen vom Absender der Nachricht zufallen, etwa 38% vom Tonfall des Absenders der Nachricht und vor allem von der Körpersprache, bis zu 55%.

---

<sup>10</sup> McPeck, J. E. (1981). Kritisches Denken und Bildung. New York: St. Martins Pres, S. 31.



Kommunikation ist nur dann erfolgreich, wenn der Empfänger der Nachricht die Bedeutung der Nachricht versteht, die ihm der Absender zuschickte. Erfolgreiche Kommunikation ist ein wesentlicher Schritt für eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Menschen.

Zusammenarbeit ist eine Form der gemeinsamen Arbeit einer Gruppe der Menschen, die ein gemeinsames Ziel haben. Angesichts der Tatsache, dass Zusammenarbeit gemeinsame Ziele und Interessen beinhaltet, gibt es unter den Mitgliedern der Gruppe eine stimulierende Dynamik von Beziehungen, Zusammenhalt, Produktivität, Effizienz und der Notwendigkeit einer guten Kommunikation. Gute zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtig für eine gute Zusammenarbeit, für ein positives psychologisches Arbeitsklima und eine konstruktive Kommunikation. Zusammenarbeit ist ein Merkmal der Teamarbeit in einem geschäftlichen Umfeld.

Unterschiedliche Kompetenzen zur Kommunikation und Zusammenarbeit beeinflussen den Erfolg in allen Lebensbereichen. Sie sind eine Voraussetzung für eine qualitative hochwertige soziale Interaktion, Produktivität und persönliche Entwicklung im Geschäftsumfeld. Kommunikation ist nicht vermeidbar – Menschen kommunizieren täglich im Rahmen der Arbeit, des alltäglichen Lebens, der Familie und Freunde und anderer zuordenbarer Situationen.

### 4.3 Kreativität und Innovationskompetenzen

Die Entwicklung kreativer Fähigkeiten fängt für eine Person schon in jungen Jahren an, einschließlich der Umgebung, die von den Eltern, Gleichaltrigen, Lehrern bereitgestellt wird, Beziehungen in der Schule und Bildungsprogrammen, Arbeitsmethoden während der Bildung usw. Faktoren, die Kreativität stimulieren können, sind: Unterstützung und Autonomie, Vielfalt der Möglichkeiten, Flexibilität und kreative Spannung, Vertrauen und Sicherheit, Meinungsfreiheit, Spontaneität, die Spiel und Neuheit bietet und klare Richtung, die zu einer stärkeren Verknüpfung mit der Umwelt führt (Mandić & Ristic, 2013)<sup>11</sup>.

Maslow, der glaubte, dass alle Menschen ein angeborenes kreatives Potenzial haben, obwohl die meisten wegen ihrer Schwächen nicht die Gelegenheit haben, es auszudrücken, führt das Konzept der „Selbstverwirklichung“ ein und betont, dass es um „instinktives Wachstum dessen, was ist“ handelt, bereits im Sein oder besser gesagt, was sein wird.<sup>12</sup> Verhaltensforscher hielten den Einfluss der äußeren Umgebung für den bedeutendsten. Ist die Umgebung stimulierend, werden zuvor erlernte Verhaltensweisen in einer neuen Situation verbunden und so innovative Lösungen gefunden erstellt.

Die Entwicklung innovativer Fähigkeiten in der Bildung älterer und benachteiligter Erwachsener geht davon aus, dass Kreativität ein Leben lang gefördert und entwickelt werden kann – kognitive und unterhaltsame Inhalte, die zu freien Lösungen ohne vorgegebene Parameter ermutigen; eigene Wahl von Techniken und Ausdrucksmethoden; positive Einstellung; Offenheit für originelle, ungewöhnliche Lösungen; Sensibilität für Originalität und Harmonie in der Umwelt; Beobachtung ungewöhnlicher Phänomene, usw. Kreativität liefert neue, originelle Produkte in Form von Ideen oder materiellen Werten.

<sup>11</sup> Mandić, T., Ristić, I., (2013). *Psychologie der Kreativität*, Belgrad: Fakultät für Schauspielkunst.

<sup>12</sup> Maslov, A. H. (1982). *Motivation und Persönlichkeit*, Belgrad: Nolit.



Die Schlüsselmerkmale des kreativen Prozesses sind Innovation und Originalität. Einer der besonderen Werte eines kreativen Individuums in der Nähe ist, dass Kreativität die Menschen in der Umgebung ermutigt, kreativ zu sein.





## 5. Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts – Digitale Bildungskompetenzen in der Erwachsenenbildung

Digitale Kultur erfordert zu Beginn des 21. Jahrhunderts neue Fähigkeiten und Kompetenzen. Eine zunehmende Zahl verschiedener Bildungskonzepte, oft eine vage Unterscheidung zwischen Kompetenztypen, haben zur Entstehung des Begriffs „neue Bildung“ geführt, der alle Bildungskonzepte seit Ende des 20. und Anfang des 21. Jahrhunderts vereint.

### 5.1 Bildungskonzepte – Definition und Typologie

Bis Mitte des 20. Jahrhunderts wurde der Begriff Bildung auf die Fähigkeit zum Lesen, Schreiben und Zählen, also auf *alphanumerische Kompetenz* reduziert. Seine Semantik erweitert sich, als Gray im Jahr 1956 die Kategorie der „funktionalen Alphabetisierung“<sup>13</sup> einführt und mit diesem Begriff die angewandten Fähigkeiten impliziert, eine Reihe von Fähigkeiten, die in verschiedenen sozialen Kontexten validiert werden. Die Anwendbarkeit als wesentliche Merkmale der Bildung wird auch von dem britischen Theoretiker und Linguisten Brian Street betrachtet, der als erster den Begriff „Alphabetisierungspraxis“<sup>14</sup> benutzt hat, was auf eine breite Anwendung hinbedeutet.

Der moderne Bildungsbegriff umfasst „Wissen, Fähigkeiten und Werte, die es dem Einzelnen ermöglichen, sein eigenes Leben qualitativ zu steuern, staatsbürgerliche Pflichten zu erfüllen und verschiedene Probleme im Beruf, in der Familie und im sozialen Leben im Allgemeinen zu lösen.“<sup>15</sup>

Im Artikel „Information und digitale Bildung: eine Übersicht der Konzepte“ liefert David Bawden eine Systematisierung der neuen Bildung und weist auf alle zu Beginn des 21. Jahrhunderts anerkannten Bildungskonzepte hin. Bawden geht von der wesentlichen oder elementaren Bildung aus, die er als Fähigkeit zum Lesen, Schreiben und Zählen definiert; und funktionale Bildung, als die Fähigkeit, erworbenes Wissen in neuen kognitiven Situationen anzuwenden, aus denen sich später andere Formen der Bildung entwickeln werden<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Gray, W. S. (1956). *Die Lehre des Lesens und Schreibens*, UNESCO, Illinois: Place de Fontenoy.

<sup>14</sup> Street, B. (1984). *Kompetenz in Theorie und Praxis*. New York: Cambridge University Press.

<sup>15</sup> Kulic, R., Djuric, I. (2012). *Funktionale Kompetenz im Konzept der Grundbildung und Erziehung*. Belgrad: *Innovationen in der Lehre*. Nr. 2. Bd. 25, S. 97.

<sup>16</sup> Bawden, D. (2001). „Information und digitale Kompetenz: eine Übersicht der Konzepte“, *Journal of Documentation*, Bd. 57 Ausgabe: 2, London: MCB University Press Ltd (Hg.). S. 219.



## 5.2 Informationskompetenz

Weil sie die Informationsumgebung Veränderungen, besonders der Anpassung an den digitalen Fortschritt, gegenübersteht, ist auch die Notwendigkeit einer Aktualisierung der Bildungskonzepte nötig. Grundlage neuer Konzepte der Bildung ist *Informationskompetenz*, als die Fähigkeit, Informationen zu erkennen, zu finden, zu bewerten, kritisch zu verorten und effektiv zu verwenden. Informationskompetenz bezieht sich auf die Arbeit mit Daten aus allen vorhandenen Informationsquellen – dem Internet, alten und neuen Medien, Archiven, Bibliotheken, Museen usw.

UNESCO verknüpft das Konzept der Medienkompetenz (MIL) und bedeutet damit „grundlegende Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen), die es den Bürgern ermöglichen, effektiv mit Medien und anderen Informationsanbietern in Kontakt zu treten und kritisches Denken und lebenslanges Denken zu entwickeln, Lernfähigkeiten, um Kontakte zu knüpfen und aktive Bürger zu werden“<sup>17</sup>. Informationskompetenz ist ein Begriff, der anderen Arten der Bildung (digital, informationstechnologisch, sozial, visuell, Medien) überlegen ist, aber auch neuen Arten der Bildung, d.h. solchen, deren Entstehung in naher Zukunft erwartet wird.

## 5.3 Digitale Kompetenz

Bawden unterscheidet digitale Kompetenz von Informationskompetenz und beschreibt sie als die Fähigkeit, Informationskompetenz in einer digitalen Umgebung anzuwenden (Bawden, 2001).<sup>18</sup> Digitale Kompetenz ist analog zur funktionalen Kompetenz in Bezug auf grundlegende Bildung (alphanumerisch), aber im Umfeld der digitalen Kultur.

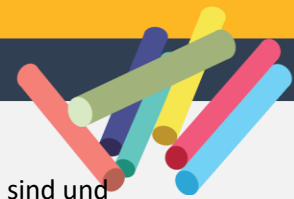
Digitale Kompetenz ist die Fähigkeit, Informationen in digitaler Form zu finden, zu analysieren, auszuwerten, zu erstellen und zu übermitteln. Digital kompetent zu sein bedeutet, das Wissen und die Fähigkeiten zu besitzen, die für die Nutzung digitaler Geräte nötig sind. digitale Kompetenzen werden durch die Kenntnis der Grundprinzipien der Computerhardware, die Fähigkeiten zur Nutzung von Computernetzwerken, zu denen soziale Netzwerke und andere „Online“-Gemeinschaften gehören, erworben. Charlie Gere (Gere, 2011) befasst sich mit Produkten der digitalen Kultur und verweist auf die Welt der virtuellen Illusionen und der virtuellen Realität der Medien, der globalen Netzwerkkonnektivität, des digitalen Films und des digitalen Fernsehens, der elektronischen Musik, der Videospiele, der Handys, der Cyberpunk-Romane, der Netzkunst usw.<sup>19</sup> Digitale Kompetenz vermittelt Kompetenzen für die menschliche Existenz in der digitalen Kultur, das Wissen und die Nutzung der Entitäten und Produkte der digitalen Kultur, über die Gere sprach. Digitale Kompetenz impliziert die Fähigkeit, digital verfasste Texte, Hypertexte und Multimediatexte zu lesen und zu verstehen sowie Aufgaben in einem digitalen Umfeld erfolgreich zu lösen.

---

<sup>17</sup> Wilson, C., Grizzle, A., Tuazon, R. et al. (2011). *Medien und Informationskompetenz, Curriculum für Lehrer*. Paris: Unesco, S. 183.

<sup>18</sup> Bawden, D. (2001). „Information und digitale Kompetenz: eine Übersicht der Konzepte“, *Journal of Documentation*, Bd. 57 Ausgabe: 2, S. 219, London: MCB University Press Ltd. (Hg.).

<sup>19</sup> Gere, Ch. (2011). *Digitale Kultur*. Belgrad: Klio, S. 53.



Angesichts der Tatsache, dass die Erwachsenen von heute “Einwanderer in der digitalen Kultur” sind und keine Einheimischen, für die die digitale Kultur eine Heimat ist<sup>20</sup>, ist die Beherrschung der digitalen Kompetenz ein Prozess, den die mittlere und ältere Bevölkerung in den meisten Fällen durch verschiedene Formen der nicht formalen Bildung erlebt hat (Kurse, Weiterbildung, Einzelarbeit), nach Abschluss der formalen Bildung. Durch den ständigen technologischen und digitalen Fortschritt wird die digitale Kompetenz entsprechend der lebenslangen Entwicklung weiterentwickelt.

## 5.4 Computerkompetenz

*Informations- oder Computerkompetenz* bedeutet eine Reihe von Fähigkeiten, die für die Arbeit mit Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) nötig sind. Informationskompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit, ein breites Feld aller Informationstechnologieressourcen zu verstehen und zu nutzen.

Informations- und Kommunikationstechnologien beinhalten technische Mittel, die benutzt werden, um Informationen zu verarbeiten und die Kommunikation zu ermöglichen, einschließlich Computer- und Netzwerkausrüstung und erforderliche Computerprogramme. Die UNESCO beinhaltet Informationstechnologie, Telefonie, Medien zur Übertragung aller Arten von Ton- und Bildverarbeitung und betont die Rolle der Kommunikation (Telefonverbindungen und Signale) in der modernen Informationstechnologie.<sup>21</sup>

Informationskompetenz impliziert Kommunikationstechnologie (ICT), wenn auch nicht unbedingt. Die kommunikationstechnische Kompetenz einer Person garantiert nicht ihre Informationskompetenz. Ein Beispiel für den Unterschied dieser Kompetenzen ist das häufig vorkommende Phänomen, dass ein Computerexperte keine ausgeprägte Fähigkeit hat, Informationen auszuwerten und manchmal nicht einmal alphanumerische Kenntnisse zu entwickeln. Slavica Jurić erklärt: “Für jemanden, der gelernt hat, mit mindestens einer Art von Quelle (Buch) zu lernen, der über grundlegende und funktionale Kompetenz verfügt und eine hoch entwickelte kritische Haltung gegenüber Wissensquellen hat”<sup>22</sup>, ist es viel leichter als für eine Person mit einem hohen Grad an Computerkompetenz, die über Computerkenntnisse verfügt, während andere Arten von Kompetenzen vernachlässigt werden.

Informationskompetenz ist ein übergeordneter Begriff zum Begriff Netzwerk-Kompetenz, der sich auf die Möglichkeiten und Fähigkeiten bezieht, Informationen aus dem Internet als globales Informationsnetzwerk zu nutzen.

---

<sup>20</sup> Die Begriffe “digital Einheimische” und “digital Immigranten” werden erstmals in der Arbeit von “Digital Einheimische, digital Immigranten”, Autor und Softwaredesigner Marc Prensky erwähnt. Im Gegensatz zum Begriff “digital Emigranten”, was Nutzer neuer Medien meint, die neben den primären traditionellen Kommunikations- und Wissenswegen später moderne Werkzeuge annahmen und damit digitale Plattformfähigkeiten erlangten (Prensky, M. (2021). Digital Einheimische, digital Immigranten, On the Horizon, MCB University Press, Bd. 9 No. 5). Mehr auf: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky>, Zugriff am 12. Januar 2021.

<sup>21</sup> Wilson, C., Grizzle, A., Tuazon, R. et al. (2011). Medien- und Informationskompetenz, Curriculum für Lehrer. Paris: Unesco, S. 182.

<sup>22</sup> Ebd.



## 5.5 Medienkompetenz

Wir verstehen *Medienkompetenz* als Bestandteil der Informationskompetenz. Bowden definiert Medienkompetenz als „die Fähigkeit, Nachrichten in allen Formen von Massenmedien – Bücher, Zeitungen und Zeitschriften, Radio, Fernsehen und Internet – zu verstehen und zu benutzen, zu analysieren und zu interpretieren“<sup>23</sup>, und verknüpft sie mit Informations- und digitalen Kompetenz, abgeleitet aus Bibliothekskompetenz. Im Gegensatz zu digitaler Kompetenz, die sich im Kontext der Medien auf den Bereich der digitalen Medien bezieht, kann man Medienkompetenz in allen Medienquellen nachweisen und rückt damit näher an die Informationskompetenz heran.

Eine allgemeine Definition der Medienkompetenz, die die gemeinsamen Konzeptualisierungspunkte verschiedener Autoren zusammenführt, geben die amerikanischen Autoren Thoman und Jolls: „Unter Medienkompetenz verstehen wir einen Rahmen für den Zugang, die Analyse, die Bewertung und die Erstellung von Medienbotschaften in verschiedenen Formen – von der Presse über Video bis hin zum Internet. Medienkompetenz schafft ein Verständnis für die Rolle der Medien in der Gesellschaft sowie die wesentlichen Fähigkeiten der Forschung und Selbstdarstellung der Bürger in einer Demokratie.“<sup>24</sup>

Medienkompetenz bezog sich zunächst auf ein kritisches Verständnis der Fernsehbotschaften und der Auswirkungen des Fernsehens auf die Verbraucher. Die früheste Definition des Begriffs Medienkompetenz bezieht sich auf die Nationale Führungskonferenz zur Medienkompetenz im Jahr 1992. Medienkompetenz wurde damals definiert als „die Fähigkeit, über die Medien auf Nachrichten zuzugreifen, sie zu analysieren, auszuwerten und zu verschicken“.<sup>25</sup>

Medienkompetenz ist ein Teil der Medienbildung und Medien. Sie setzt Kenntnisse über die Funktionsweise der Medien, das Verständnis von Medieninhalten, die kritische Einstellung zu ihnen und ihrer Produktion heraus. Grundlage der Medienkompetenz ist der Prozess der Überprüfung, das Stellen mehrerer Schlüsselfragen bei der Wahrnehmung von Medieninhalten (Nachrichten) sowie die Beantwortung von Fragen. Die fünf Hauptthemen der Medienkompetenz sind:

- Wer hat die Nachricht erstellt und geschickt?
- Welche Mittel wurden durch die Medien benutzt, um die Aufmerksamkeit des Publikums zu bekommen?
- Wie werden Menschen mit unterschiedlichem Profil und Hintergrund dieselbe Mediennachricht verstehen?
- Warum wurde die Nachricht geschickt?
- Wie werden Ereignisse in den Medieninhalten dargestellt? Was wird betont und was wird vernachlässigt?

---

<sup>23</sup> Bawden, D. (2001). „Information und digitale Kompetenz: eine Übersicht der Konzepte“, *Journal of Documentation*, Bd. 57 Ausgabe: 2, London: MCB University Press Ltd. (Hg.). S. 238.

<sup>24</sup> Thoman, E. and Jolls, T. (2003). *Kompetenz für das 21. Jahrhundert– Ein Überblick und eine Orientierungshilfe zur Bildung von Medienkompetenz*, S. 21. Malibu, CA: Zentrum für Medienkompetenz (CML).

<sup>25</sup> Aufderheide, P. (1992). *Medienkompetenz. Ein Bericht der Nationalen Führungskonferenz zur Medienkompetenz Literacy*, S. 24. Maryland: The Aspen Institute Wye Center Queenstown.



Diese Fragen können in Übereinstimmung mit der Funktionsweise der Medien, von denen die Mediennachricht geschickt wird, dem Kommunikationskontext und den zugehörigen Informationen weiter ausgearbeitet werden.

Medienkompetenz impliziert eine unbequeme Haltung gegenüber der Mediennachricht, kritische Autonomie und eine gewisse Distanz beim Empfang der Botschaft. Das Ziel der Medienkompetenz ist es, die Medien richtig einzuschätzen und eine Nachricht verantwortungsvoll zu gestalten, anstatt sich vor Medienbotschaften zurückzuziehen und zu entscheiden, die Verknüpfung zu ihrem Absender zu trennen. Thoman & Jolls weisen darauf hin, dass "Medienkompetenz nicht das Auswendiglernen von Fakten oder Statistiken zu den Medien bedeutet, sondern die richtigen Fragen darüber zu stellen, was man sieht, liest oder hört" (Thoman & Jolls, 2003).<sup>26</sup>

Die Tatsache, dass wir in einer mediatisierten Gesellschaft existieren, erzwingt die Notwendigkeit, eine kritische Rezeption medialer Inhalte zu etablieren und zu entwickeln. Medienkompetenz ist ein sich entwickelnder lebenslanger Lernprozess, der ähnlich wie die Verbesserung der Fähigkeit zum funktionalen Lesen (trotz der entwickelten Kompetenz für alphanumerische Alphabetisierung) deutlich verbessert werden kann. Weil Medien und Technologie unsere Welt weiter prägen, eröffnen sich im Bereich der formalen und nicht formalen Bildung viele Möglichkeiten für ihre Etablierung und Weiterentwicklung. Die Entwicklung aller digitalen Kompetenzen wird als notwendige Bedingung für die Teilhaben an der Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts festgelegt.

---

<sup>26</sup> Thoman, E. & Jolls, T. (2003). Kompetenz für das 21. Jahrhundert – Ein Überblick und eine Orientierungshilfe zur Bildung von Medienkompetenz, Malibu, CA: Zentrum für Medienkompetenz (CML), S. 18.



## 6. Kompetenzen des 21. Jahrhunderts – Berufs- und Lebenskompetenzen in der Erwachsenenbildung

Karriere steht für die Entwicklung eines Individuums beim Lernen und Arbeiten im Laufe des Lebens. Wegen der Kontinuität und der Ziele wird eine Karriere definiert als „Reise“ einer Person durch Lernprozesse, Berufswahl, Arbeit und andere Aspekte des Lebens, wie soziale Eingliederung, Interesse an Gemeinschaftsaktivitäten, kulturelle Aktivitäten, verschiedene persönliche und berufliche Leistungen, aber auch ehrenamtliches Engagement. Kurz gesagt, eine Karriere ist die Weiterentwicklung einer Person während des ganzen Lebens.

Einige der wesentlichen Merkmale einer Karriere sind ihre Dynamik und ungleichmäßige Entwicklung – in einem Lebensabschnitt kann eine Person Fortschritte machen, während es in einem anderen stagniert oder Misserfolge erlebt. Das Leben in Interaktion mit der Außenwelt in der modernen Gesellschaft impliziert die Dynamik des Prozesses und die Unvorhersehbarkeit der Ergebnisse der Arbeit, die wir in diesen Prozess investieren. Eine Karriere fängt mit dem Lernen an, dem Eintritt in das Bildungssystem und dauert so lange, wie die Person innerhalb des Arbeitsverhältnisses, aber auch außerhalb, Berufserfahrung sammelt. Deswegen heißt es, eine Karriere endet nicht mit der Pensionierung – sie kann viel später, aber auch vor der formellen Beendigung des Arbeitsverhältnisses enden.

Es wird diskutiert, ob eine Person die Karriere planen kann. Manchmal wird angenommen, dass das Schlüsselwort für eine Karriere Planung ist und dass alles, was bisher geplant war, eine größere Chance hat, erfolgreich umgesetzt zu werden. Die Planung sollte nach den Fähigkeiten des Einzelnen und den realen Umständen gestaltet werden. Ein klarer und umsetzbarer Plan ist der erste Schritt auf dem Weg zum Ziel. Karriere ist Teil der lebenslangen Entwicklung eines Menschen, daher ist die Karriereplanung und -steuerung der Rahmen, von dem aus allen wichtigen persönlichen und beruflichen Entscheidungen getroffen werden. Die Planung ist aber nicht immer der erste Schritt zur Karriereentwicklung. Wegen unerwarteter Lebensumstände, die eine Person erlebt, kann die Planung in einen bestimmten Teil der Karriereentwicklung einbezogen werden und der erste Schritt zur Karriereentwicklung kann in Betracht gezogen werden, die Punkte der aktuellen Umgebung zu verknüpfen, um etwas anzufangen, das den Interessen der Person entspricht und braucht.

Karrieremanagement ist ein Prozess, bei dem eine Person Ziele und Pläne festlegt; lernt, diese Ziele zu erreichen; erstellt ein persönliches Portfolio; bestimmte Geschäftsmöglichkeiten auswählt und ablehnt. Um ein Ziel in der Karriere zu setzen und zu erreichen, braucht es Motivation und Ausdauer. Die eigene Karriere als zu entwickelndes Unternehmen zu beobachten ist ein Ansatz, der strategische Führung, Verantwortung im Handeln und Respekt vor dem eigenen und dem Erfolg anderer beinhaltet.



## 6.1 Vier Schritte im Karrierenmanagement – GROW-Modell

Das Karrierenmanagement wird bekanntlich durch die Ausübung des GROW-Modells entwickelt und gepflegt. Dieses Modell ist bekannt und wird immer dann benutzt, wenn eine Bildung über die Schaffung und Entwicklung von Karrieren stattfindet. Es besteht aus vier Hauptelementen, die gleichzeitig Schritte des Karrierenmanagements darstellen:

- ein Karriereziel setzen (Ziel);
- die aktuelle Situation ermitteln (Realität);
- bestimmen, wie das Ziel erreicht werden soll (Optionen);
- den Prozess der Zielerreichung überwachen (Willen).

Auf dem Arbeitsmarkt des 21. Jahrhunderts legen Arbeitgeber großen Wert auf Berufserfahrung und nicht formale Bildung, die während der lebenslangen Entwicklung erworben werden. Die Entscheidung, sich nach dem Abschluss weiter zu verbessern, gibt dem Arbeitgeber eine Botschaft über eine Person als verantwortungsbewusste und hart arbeitende Person mit Visionen.

## 6.2 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Das digitale Zeitalter bringt Veränderungen und Herausforderungen mit sich – neue ICT, veränderte Geschäftsmodelle im „Online“-Umfeld, die Absage an nicht mehr benötigte Berufe und Arbeitsplätze, die Notwendigkeit von Umschulungen und anderen Tätigkeiten. In einem so neuen Geschäftsumfeld ist Anpassungsfähigkeit eine überlebensnotwendige Eigenschaft. Flexibilität im Geschäftsumfeld setzt die Fähigkeit voraus, auf plötzliche Veränderungen leicht zu reagieren und sich anzupassen. Angesichts der Tatsache, dass Unvorhersehbarkeit und Unsicherheit Merkmale der Geschäftsdynamik sind, ist Flexibilität eine Lebenskompetenz, die in der Geschäftswelt hoch angesehen wird.

Eine flexible Denkweise bedeutet, dass man seine Handlungen auf die Prioritäten der interessierten Parteien und die einzigartigen Anforderungen jeder Situation ausrichtet; Durchführung mehrerer unterschiedlicher Aufgaben, von denen einige nicht in der Stellenbeschreibung enthalten sind; Änderung von Methoden und Arbeitsweisen, wenn die Änderung Erfolg bringen würde; Aufgabenerfüllung in neuen, geänderten Fristen; Probleme aus einem anderen Blickwinkel betrachten und von einer schon etablierten Lösung umleiten; bestätigen, dass eine Person in einem geschäftlichen Umfeld flexibel ist.

Flexibilität umfasst das Erlernen und Akzeptieren einer neuen Herangehensweise an das Problem und seine Lösung, aber auch das Verwerfen des gelernten Modells und der Art der Problemlösung, wenn es sich als veraltet oder unangemessen erweist. Ein bildhaftes Beispiel, das diese Akzeptanz einer Vorgehensweise und ihre anschließende Ablehnung bestätigt, ist das Erlernen des Skisports. In den ersten Schritten zur Beherrschung dieser Fertigkeit lernt die Person, ihre Beine in der Position „Pizza“ zu halten (ein Dreieck wie ein Pizzastück zu bilden). Durch das Erlernen und Beherrschen dieser Art des Skifahrens beherrscht der Einzelne das Können und verwirft diesen Weg nach einer gewissen Zeit und wechselt zum nächsten, der viel komplexer ist.



Flexibilität ist keine angeborene Eigenschaft, daher kann sie durch die Bewältigung bestimmter Lebenssituationen und durch Lernen aufgebaut und gestärkt werden. Die NFE-Bildung von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten sollte in ihren Lehrplänen als praktisches Unterrichtsziel die Entwicklung der Flexibilität in der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts einschließen.

### 6.3 Initiative und Selbstmanagement

Die Initiative impliziert den ersten Schritt in Arbeit, Unternehmertum und einen freiwilligen Schritt aus dem vorherigen Staat heraus. Die Neigung zu Initiative und Selbstmanagement erkennt man in der Fähigkeit des Einzelnen, eine gute Gelegenheit zu erkennen und zu nehmen, sich Ziele zu setzen, die er/sie erreichen möchte, bestimmte kulturelle, sportliche oder humanitäre Veranstaltungen zu organisieren, Vereine zu gründen, Chancen für bürgerschaftliches Engagement zu erkennen und auf ein Problem reagieren.

Die Fähigkeit zu Initiative und Selbstmanagement ist Proaktivität. Proaktiv sein bedeutet, den Verlauf der Ereignisse realistisch vorherzusagen und den ersten Schritt zu machen, um ihn zu verhindern, anstatt passiv auf das Eintreten des Problems zu warten. Die Person, die die Initiative ergreift, unternimmt Schritte, um ihre Interessen und Ziele zu erreichen. Im Bereich Kommunikation spiegelt sich Eigeninitiative in der Kommunikationsinitiative in der Phase des Erkennens möglicher Probleme und Missverständnisse wider. Initiative in der Kommunikation umfasst einen konstruktiven Ansatz zur Lösung der Probleme, Beseitigung der Missverständnisse, Vermeidung der Verurteilung, Moralisierung, Etikettierung usw. Initiative ist eine Fähigkeit, die durch bestimmte Aktionen entwickelt werden kann:

- Stärkung des Selbstbewusstseins;
- Entwicklung und Ausarbeitung eines Karriereplans;
- Erkennung der Geschäftschancen;
- Analyse und Ausarbeitung eigener Ideen;
- Nicht aufgeben und zur Beharrlichkeit ermutigen not.

Initiative und Selbstmanagement, Fähigkeiten zur Vorbeugung der Probleme und zur selbstständigen Beseitigung potenzieller Hindernisse sind wichtige Schritte zum Erwerb von unternehmerischer Kompetenz.

### 6.4 Soziale und interkulturelle Interaktion

UNESCO definiert Kultur als "ein gemeinsames, erlerntes und symbolisches System der Werte, Überzeugungen und Einstellungen, das Wahrnehmung und Verhalten prägt und beeinflusst – ein abstrakter „mentaler Entwurf“ oder „mentaler Code“; bezieht sich auch auf ein integriertes Muster menschlichen Wissens, Glaubens und Verhaltens, das von der Fähigkeit zu symbolischem Denken und





sozialem Lernen anhängt.“<sup>27</sup>. In der interkulturellen Interaktion stoßen wir oft auf unsichtbare Hindernisse, die das Verstehen erschweren, Kommunikationslärm erzeugen oder sogar zu Konflikten führen. Interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten helfen uns, mit Menschen zu kommunizieren, mit denen wir nicht die gleichen kulturellen Erfahrungen teilen, und sie zu verstehen. Der Anfang des 21. Jahrhunderts hat neue Informations- und Telekommunikationstechnologien (ICT) gebracht, die eine leichte und kostengünstige alltägliche Kommunikation mit Menschen aus den entlegensten Teilen der Welt ermöglichen.

In der Ausarbeitung der Typologie der Kompetenzen weist Bowden auf die Existenz von sozialen Kompetenzen hin – die Fähigkeit zur Kommunikation in einem kulturellen Kontext, die mit der Kompetenz zum interkulturellen Dialog verknüpft ist<sup>28</sup>. Soziale Kompetenz beinhaltet bestimmte soziale Kompetenzen, die für das Leben in der Zivilgesellschaft wichtig sind (Bewusstsein der eigenen kulturellen Identität, Kenntnis und Achtung kultureller Muster anderer Völker, Teilhabe an einer demokratischen Gesellschaft, Fremdsprachenkenntnisse, Kenntnis grundlegender Rechte und Pflichten der Bürger usw.). Einige der häufigsten Ursachen der interkulturellen Kommunikation sind:

- Die Annahme der Ähnlichkeiten, die der Ausgangspunkt ist, wenn man Menschen aus seiner anderen Kultur begegnet, dass sie wie wir sind oder uns ähnlich sind. Die Annahme der Ähnlichkeiten überschreibt die Tatsachen der Unterschiede. Es ist am sichersten, bei der Begegnung mit einer anderen Kultur nichts anzunehmen, sondern sich zu informieren und mehr über die Kultur dieser Begegnung zu erfahren. Die Wurzel der Annahme der Ähnlichkeiten liegt im Wunsch des Einzelnen, ungehindert und schnell Verknüpfungen zur Umwelt herzustellen.
- Die Nutzung unterschiedlicher Sprachen und Kommunikationsstile spiegelt sich in falschen Übersetzungen von Wörtern, Ausdrücken und Wendungen sowie in falschen Interpretationen der Aussagen anderer Personen wider. Unterschiedliche Kommunikationsstile sind oft kulturell bedingt. So wird in manchen Phasen der zwischenmenschlichen Kommunikation in einer bestimmten Kultur ein direkter und transparenter Stil erwartet, während in anderen eine gewisse Distanz und ein indirekter Ausdruck vorausgesetzt werden.
- Falsche Interpretation von Zeichen nonverbaler Kommunikation in der interkulturellen Kommunikation führt manchmal zu einem größeren Missverständnis als der verbale Ausdruck. Gesten, Blickkontakt, Schweigen im Dialog, alles kann je nach Kultur, in der sie vorkommen, ganz unterschiedliche Bedeutungen haben.
- Stereotype über eine bestimmte Kultur und ihre Träger stellen vereinfachte und verallgemeinerte Überzeugungen dar, die aus dem menschlichen Bedürfnis entstehen, das Unbekannte bekannt und durch vorhandenes Wissen vorhersehbar zu machen. Stereotype über andere Kulturen beeinflussen die Genauigkeit der Interpretation der Handlungen und des Verhaltens von Menschen aus einer anderen Kultur. Die Annahme der Bedeutung des Handelns einer Person aus einer anderen Kultur führt uns davon ab, die wirklichen Umstände und Ursachen des Verhaltens einer Person wahrzunehmen.

---

<sup>27</sup> Wilson, C., Grizzle, A., Tuazon, R. et al. (2011). *Medien- und Informationskompetenz*, Curriculum für Lehrer. Paris: Unesco, S. 183.

<sup>28</sup> Bawden, D. (2001). "Information und digitale Kompetenzen: eine Übersicht der Konzepte". *Journal of Documentation*. London: City University, S. 243.



Angesichts der Tatsache, dass im interkulturellen Umgang Worte und Handlungen einer Person leicht missverstanden werden können, weist dies auf die Bedeutung einer lebenslangen Erweiterung des Wissens über andere Kulturen hin. Unterschiede in Bezug auf das eigene kulturelle Muster treten nicht nur bei Menschen aus anderen Kulturen auf. Interkulturelle Interaktion kann zwischen Mitgliedern derselben nationalen, religiösen oder staatlichen Gemeinschaft hergestellt oder verhindert werden.

## 6.5 Produktivität und Verantwortung

Verantwortung ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, die seit der Kindheit erlernt wird. Es ermöglicht Menschen, Freundschaften zu schließen, in Schule und Beruf erfolgreich zu sein. Verantwortung führt zu Produktivität, die eines der wichtigsten Prinzipien im Geschäftsleben ist. Produktivität bedeutet, mit einem Minimum an Investitionen und Personaleinsatz hohe Ergebnisse zu bekommen. Aus diesem Grund wird die Produktivität als die „rationale Produktion“ genannt. Um Produktivität zu erreichen, ist es wichtig, die investierte Zeit zu minimieren. Wichtig für die Beurteilung der Ergebniserreichung in einer Zeiteinheit ist die Einbeziehung der Zeitkomponente: „Arbeitsproduktivität ist die Fähigkeit eines Einzelnen, in einer bestimmten Zeiteinheit unter bestimmten Bedingungen eine kleinere oder größere Menge an Gütern herzustellen“.<sup>29</sup> Die Notwendigkeit einer zeitlichen Abstimmung führt zu einer guten Organisation, die zur Produktivität beiträgt.

Schwierigkeiten bei der Produktivität können durch das Problem der Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit, der Konzentration auf ein bestimmtes Problem oder der Ablenkung der Aufmerksamkeit von peripheren/ externen Faktoren und Ereignissen in der Umgebung verursacht werden. Produktive Menschen verschwenden keine Zeit mit Informationen, die nichts mit ihren Aufgaben und Zielen zu tun haben. Die Analyse und Selbstevaluierung der aufgewendeten Zeit, um Rückschlüsse darauf zu ziehen, was genau die Aufmerksamkeit beschäftigt, ist der erste Schritt zur Produktivität. Es gibt immer mehr Studien, deren Schlussfolgerungen darauf hindeuten, dass die Produktivität nicht das Zeitmanagement ist, sondern die Aufmerksamkeit eines Einzelnen auf die aufgewendete Zeit.

Die Revolution der Informationstechnologie an der Wende des 20. Und 21. Jahrhunderts brachte ein anderes Verständnis des Lernprozesses mit sich. Während die traditionelle formale Bildung einst als die einzig akzeptable und ausreichende galt, überzeugt das neue Jahrtausend die Gesellschaft zunehmend davon, dass der Lernprozess ein Leben lang dauert, wenn man erfolgreich sein will. In einem sich ständig verändernden Markt ist es wichtig, präsent und auf dem Laufenden zu bleiben. Durch die lebenslange Entwicklung von Fähigkeiten durch NFE und die Bildung älterer und benachteiligter Erwachsener bekommen viele eine zweite Gelegenheit, ihre vernachlässigten Potenziale zu verwirklichen und das Leben zu verbessern.

---

<sup>29</sup> Veljković, N. (2015). Wie steigert Arbeitszeitmanagement die Produktivität? Mehr auf: <https://pcpress.rs/kako-upravljanje-radnim-vremenom-povecava-produktivnost/> (Zugriff am 28. Januar 2021).



## 7. Entwicklung der unternehmerischen Denkweise von Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten

In den vorherigen Kapiteln wurden das Konzept und die Bedeutung unternehmerischer Intelligenz sowie die Denkweise in den Erwachsenenbildungsprogrammen hervorgehoben. In diesem Kapitel wird ein stärkerer Fokus daraufgelegt, wie die unternehmerische Denkweise der Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten entwickelt werden kann. In einer Welt zu leben, die sich ständig ändert, ist in der Tat eine proaktive Rolle bei der Karriereentwicklung nötig. Studenten, die Teil eines bestimmten Clubs an ihrer Universität sind, Jugendliche, die Mitglieder oder Freiwillige in einer Institution sind, haben meistens bessere Chancen durch diese Engagements und Möglichkeiten, neue Fähigkeiten zu entwickeln, die nützlich sind, um auf die neuen Realitäten zu reagieren. Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten sind aber aus bestimmten Gründen weniger diesen Möglichkeiten ausgesetzt. Das vorhandene Wissen über den Einstieg in die unternehmerische Welt, dass sie in Schulen der verschiedenen Bildungsprogrammen vermittelt haben, entspricht nicht den neuen Veränderungen auf dem Markt.

### 7.1 Wichtigkeit der Entwicklung unternehmerischer Denkweise für die Zielgruppe Senioren und benachteiligte Erwachsene

Die unternehmerische Denkweise wird als eine wesentliche Fähigkeit des 21. Jahrhunderts betrachtet, weil sie sich auf die Art und Weise auswirkt, wie Erwachsene und Senioren über das Verdienen, die Arbeitssuche, die Durchführung einer Aufgabe, die Gründung eines Unternehmens und die Wahrnehmung der Bildung denken. Laut dem Netzwerk für die Lehre im Unternehmertum (NFTE, 2017) gilt unternehmerische Denkweise als Fähigkeit des 21. Jahrhunderts.<sup>30</sup>

Darüber hinaus führt die NFTE (2017) mehrere Merkmale ein, die die Bedeutung der unternehmerischen Denkweise hervorheben und gleichzeitig für die Karriereentwicklung wertvoll sind. Diese Merkmale entsprechen besonders den Bedürfnissen der Zielgruppe der Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten, die eine schnellere Erkennung der Chancen und Fähigkeiten brauchen, die für eine Beschäftigung nötig sind. Im Folgenden sind die drei Hauptmerkmale dargestellt, die NFTE für die Bedeutung der unternehmerischen Denkweise einführt:

- von Arbeitgebern hochgeschätzt;
- Förderung des Bildungserfolgs und der beruflichen Leistung;

---

<sup>30</sup> NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity, 2017, <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity-December-2017.pdf>



- erforderlich für die Gründung neuer Unternehmen.

### **Unternehmerische Denkweise wird heute von Arbeitgebern hochgeschätzt**

Mit den wirtschaftlichen Veränderungen und der Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten, ändern sich auch die Fähigkeiten, die Arbeitgeber von ihren potenziellen Mitarbeitern suchen und die es schon gibt. Neben den erforderlichen Fähigkeiten für eine bestimmte Position schätzen und fördern sie die unternehmerische Denkweise in ihrem Unternehmen. Denn unternehmerisch denkende Mitarbeiter sind es, die neue innovative Ideen für das Unternehmen erbringen, kritisch über die Situation des Unternehmens im Markt und auch die Situation der Wettbewerber nachdenken.

Daher kann das Besitzen der unternehmerischen Denkweise in der Innovationsökonomie als wichtiges Element für jeden Arbeitgeber und für den Arbeitnehmer als wichtiges Kapital für das Unternehmen in der langfristigen Beschäftigungszeit angesehen werden.

### **Unternehmerisches Denken ist die Förderung für Bildungserfolg und berufliche Leistung**

In den vorherigen Kapiteln wurde der Schwerpunkt auf die Eigenschaften unternehmerisch denkender Menschen gelegt. Es wurde erwähnt, dass diese Menschen die Fähigkeit haben, Chancen zu erkennen, bevor andere es machen, und das macht sie einen Schritt voraus. Daher ist ein Erwachsener bei der Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise proaktiver bei der Entdeckung der Bildungs- und Karrieremöglichkeiten. Der proaktive Ansatz unterstützt sie dabei, sich starker auf die Ziele und das Erreichen der Ergebnisse zu konzentrieren, indem sie die Fähigkeiten zur Problemlösung und Zusammenarbeit nutzen, die die Grundlagen des Unternehmertums sind.

### **Unternehmerisches Denken ist für die Gründung neuer Unternehmen erforderlich**

Der Mangel an neuen innovativen Unternehmen hilft nicht der Wirtschaft des Landes und der Schaffung der Arbeitsplätze für die Menschen. Die Gründung neuer Unternehmen löst eine Welle der finanziellen Vorteile aus, darunter die Schaffung der Arbeitsplätze, Steuereinnahmen und Markteffizienz. Die Förderung einer neuen Generation der Unternehmer, die Unternehmen jeder Größe gründen und führen können, ist das Wirtschaftswachstum und die Stärke von großer Bedeutung<sup>31</sup>. Eine Generation der Erwachsenen mit unternehmerischem Denken erhöht die Chancen, mehr Unternehmen zu gründen und erfolgreich zu entwickeln. Noch wichtiger ist, dass Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten in diesem Punkt ein Schlüsselfaktor sind, weil sie einem ähnlichen Umfeld ausgesetzt sind, das um Chancen und Jobs kämpft. Daher ist jede Geschäftsmöglichkeit in ihrer Umgebung von Vorteil für eine bestimmte Gemeinschaft, die nicht der Schaffung der Arbeitsplätze ausgesetzt ist.

---

<sup>31</sup> NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity, 2017, <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity-December-2017.pdf>



## 7.2 Hauptdomänen der Entwicklung von unternehmerischer Denkweise

Um die Entwicklung von unternehmerischer Denkweise und deren Inhalt besser verstehen zu können, hat das Netzwerk für Lehre des Unternehmertums die acht Hauptdomänen der Entwicklung von unternehmerischer Denkweise dargestellt. Diese Domänen sind sehr wichtig zu beachten. Die folgende Abbildung zeigt die acht Hauptbereiche unternehmerischer Denkweise, gefolgt von einer spezifischen Ausarbeitung jedes Bereichs.

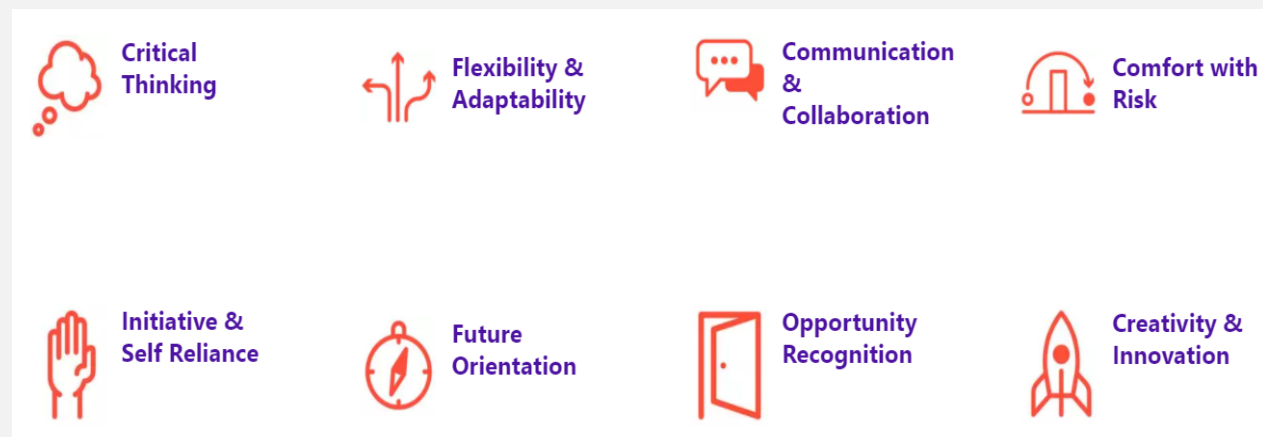


Abbildung 1: Die acht Hauptdomänen unternehmerischer Denkweise, NFTE 2021, Quelle: <https://www.nfte.com/entrepreneurial-mindset/>

### 7.2.1 Zukunftsorientierung

Die Domäne Zukunftsorientierung stellt die Bereitschaft und den Optimismus zur Berufsorientierung und -entwicklung dar. Konkret geht es hier um die Entwicklung der Fähigkeiten und die Erweiterung der erforderlichen Kenntnisse, die für die Ausübung eines bestimmten Berufs oder für die Gründung eines Unternehmens nötig sind. Unternehmer gelten als visionäre Menschen; daher nutzen sie jede Chance auf dem Weg zu ihrem Ziel und ihrer Vision.

### 7.2.2 Komfort mit Risiko

Unternehmerische Menschen haben die Eigenschaft eines Risikoträgers. Das wird als Konzept der Risikobereitschaft genannt und ist daher eine der Schlüsseldomänen, die die unternehmerische Denkweise von anderen Fähigkeiten unterscheiden. Ein Erwachsener mit unternehmerischer Denkweise ist bestrebt, seine Ziele zu erreichen, unabhängig von den Auswirkungen externer Faktoren, die während des Prozesses auftreten. Sie sind sich aber der Herausforderungen bewusst, die kommen könnten, aber sie bereiten sich darauf vor, sich ihnen zu stellen, denn die Zielstrebigkeit ist größer als die Herausforderungen und die Unsicherheit. Es ist zu erwähnen, dass es immer notwendig ist, ein gewisses Risiko einzugehen, um erfolgreich zu werden. Sowohl als Mitarbeiter als auch als Unternehmer sind bestimmte Ereignisse oder Prozesse nicht immer vorhersehbar und planbar. Daher ist die Fähigkeit, in diesen unsicheren Zeiten eine Entscheidung zu treffen, innerhalb des unternehmerischen Denkens sehr wichtig.



### 7.2.3 Erkennen der Chance

Bei der Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise geht es in der Tat um die Fähigkeit, die Chance in jedem unerwarteten oder nicht geplanten Ereignis zu erkennen. Erwachsene mit unternehmerischer Denkweise sind diejenigen, die keine emotionale Krise erleben, wenn eine Aufgabe oder ein Projekt nicht wie geplant verlaufen. Stattdessen analysieren sie das Problem und entdecken die Möglichkeit, daraus eine Chance zu schaffen.

### 7.2.4 Eigeninitiative und Eigenständigkeit

Wie schon erwähnt, gehört zu den Eigenschaften eines Unternehmers die Fähigkeit, neue Prozesse zu initiieren. Auch Mitarbeiter mit unternehmerischem Denken haben diese Fähigkeit, deshalb werden sie von den Arbeitgebern geschätzt, die über eine ausgeprägte Organisationsgerechtigkeit in ihrem Unternehmen verfügen. In unternehmerischer Denkweise geht es in dieser Domäne aber nicht nur darum, neue Prozesse oder Ideen zu initiieren. Die Bedeutung dieser Domäne ist, dass sie auch von der Eigenständigkeit geprägt ist, d.h. ein erwachsener Unternehmer mit unternehmerischem Denken initiiert nicht nur neue Ideen, sondern übernimmt auch die volle Verantwortung für die Arbeit auf das Endziel hin. Dazu gehört auch die Bereitschaft, sich Herausforderungen zu stellen und sie zu überwinden, indem man sich auf Eigenkompetenz und Eigenverantwortung für diese Idee/ das Projekt verlässt.

### 7.2.5 Kommunikation und Zusammenarbeit

Die Konzepte der Kommunikation und Zusammenarbeit wurden zuvor als die Schlüsselkompetenzen des 21. Jahrhunderts für Innovation und Lernen erwähnt. Wenn man bedenkt, dass der Unternehmer als Führungskraft schon eine Idee hat, gefolgt von einer Mission und Vision, sind die Leidenschaft für die Idee selbst sowie die Bemühungen der Führungskraft, Ergebnisse zu bekommen, manchmal die besten Elemente, dass Zusammenarbeit zwischen dem Arbeitsteam sicherzustellen. Die Idee und die Aufgaben klar zu kommunizieren ist in einer unternehmerischen Welt ein Muss. Eine visionäre Führungskraft, die höchstwahrscheinlich die Idee klar im Kopf hat, hat aber keine Herausforderungen, sie mit dem Team zu kommunizieren.

Neben der anfänglichen Ideenfindung beinhaltet dieser Bereich die ständige erfolgreiche Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, einschließlich motivierender Ansätze und Belohnungen, die die Produktivität und Zusammenarbeit des Teams unterstützen können.

### 7.2.6 Kreativität und Innovation

Bei den Konzepten von Kreativität und Innovation geht es darum, kreative Wege und Methoden für die Probleme oder Bedürfnisse des Marktes/ der Gemeinschaft zu finden. Sehr oft haben Unternehmen mit innovativen Projekten Schwierigkeiten, Finanzmittel aus externen Quellen zu bekommen, weil die Endergebnisse der innovativen Projekte nicht genau gemessen werden. Kreativität und Innovation sind in der Tat die beiden Elemente, die in Kombination etwas Einzigartiges auf dem Markt oder der



Gemeinschaft hervorbringen, dass bis zu einer bestimmten Zeit nicht vorhanden war. Daher ist es nicht bekannt, dass die Menschen sofort daran glauben. Weil Unternehmer aber Risiken eingehen und die Möglichkeit haben, die Chancen vor anderen zu erkennen, sind Kreativität und Innovation nur ein Attribut, um eine Lösung für die Menschen zu schaffen (auch wenn es in der Anfangsphase dieses Prozesses keine definierte Struktur gibt oder Indikatoren, die messen könnten, ob das Projekt erfolgreich ist oder nicht).

### 7.2.7 Kritisches Denken und Problemlösung

Kritisches Denken ist ein Prozess der rationalen, skeptischen, unvoreingenommenen Analyse der Fakten, um ein Urteil zu bilden. Kritisches Denken bezieht sich auf die Fähigkeit, Fakten, Beweise oder Ideen zu betrachten, sie mit dem, was man bereits kennt, zu vergleichen und Rückschlüssen auf ihre Qualität zu ziehen. Es ermöglicht Unternehmern, Daten zu interpretieren und Argumente zu bewerten, um Beweise anhand der Realität zu entwickeln, die dazu beitragen, in einem Unternehmen genaue Urteile zu treffen. Es verwendet Logik, um relevante Informationen zu sammeln, zu organisieren und zu analysieren, um Probleme zu identifizieren und zu verstehen. Es hilft, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden, besonders in einem multikulturellen Umfeld.

Andererseits ist das kritische Denken auch als Element unternehmerischen Denkens eng mit der Problemlösung verknüpft. Problemlösung ist die Fähigkeit, das Problem, mit dem das Unternehmen oder das Projekt konfrontiert ist, zu analysieren und eine notwendige Maßnahme oder Anpassung zu finden. Die Verknüpfung zwischen diesen beiden besteht darin, dass unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden sollten, um die beste Anpassung an die Lösung des Problems vorzunehmen, und das kann durch kritisches Denken erreicht werden. Daher hilft rationales und nicht emotionales Nachdenken über ein potenzielles Problem, das sich negativ auf den Geschäftsprozess auswirkt, eine Lösung basierend auf die Realität und Situation zu finden.

### 7.2.8 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Die letzte von der NFTE (2017) vorgestellte Domäne ist die Domäne der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der unternehmerischen Denkweise. Diese Domäne in Verknüpfung mit den anderen steht für die Fähigkeit, flexibel und anpassungsfähig an sich ändernde Pläne zu sein sowie Situationen entsprechend zu bewältigen. Darüber hinaus hat diese Domäne auch damit zu tun, die Dinge aus der Perspektive der Kunden sehen zu können, sowie flexibel und anpassungsfähig zu sein und nicht nur aus der eigenen Perspektive zu sehen.





## 8. Entwicklung der unternehmerischen Denkweise – Fokus auf intrapersonale Fähigkeiten in der Erwachsenenbildung für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten

Die Betonung der Bedeutung der Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten sowie die Analyse jeder Domäne der unternehmerischen Denkweise können ein starkes Element sein, um die Bedeutung des Bildungsaspekts für die Entwicklung dieser Denkweise hervorzuheben. Der Fokus der folgenden Kapitel liegt auf den intrapersonalen und interpersonalen Fähigkeiten in der Erwachsenenbildung für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten im Zusammenhang mit der unternehmerischen Denkweise. Diese Informationen sind hilfreich, um die Fähigkeiten zu verstehen, die nötig sind, um sich selbst und die Beziehung zu anderen zu verstehen, wenn es um unternehmerische Arbeit geht.

### 8.1 Intrapersonale Fähigkeiten für die Entwicklung unternehmerischer Denkweise in der Erwachsenenbildung für Senioren und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten

Wenn es um die Bildung oder Arbeit geht, gibt es bestimmte Menschen, die von anderen wegen ihres klaren und starken Selbstbewusstseins sehr wahrgenommen werden. Diese Personen scheinen sich ihrer eigenen Werte, Motivationen und Dinge, die sie stärker oder schwächer machen, voll bewusst zu sein, daher ein tieferes Verständnis ihrer eigenen. Das ist als Entwicklung intrapersonaler Fähigkeiten bekannt. Laut dem National Centre for Biotechnology Information (2011) sind intrapersonale Fähigkeiten Talente oder Fähigkeiten, die im Individuum liegen und ihn bei der Problemlösung helfen<sup>32</sup>. Die intrapersonalen Fähigkeiten gelten als guter Unterstützer und Instruktor im Umgang mit Lebenssituationen wie Herausforderungen, Emotionen und der Art und Weise, wie eine Person neue Informationen wahrnimmt. Darüber hinaus tragen diese Fähigkeiten laut der Workshop-Zusammenfassung von NCBI (2011) zur Bewertung der Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts letztendlich zu adaptivem Verhalten und zur Produktivität bei, indem sie unerwünschten Einflüssen entgegenwirken, die aus dem Inneren der Person oder aus der Umgebung hervorgehen können. Intrapersonale Fähigkeiten unterstützen willentliches Verhalten, das Hoyle als diskretionäres Verhalten definiert, das darauf abzielt, die Ziele zu erreichen, die sich eine Person selbst gesetzt hat.<sup>33</sup> Wie in den vorherigen Kapiteln erwähnt, haben die Domänen des

---

<sup>32</sup> NCBI – Bewertung der Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts: Zusammenfassung eines Workshops, 2011, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK84217/#:~:text=Examples%20of%20intrapersonal%20skills%20include,strategy%20or%20approach%20as%20needed.>

<sup>33</sup> NCBI – Bewertung der Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts: Zusammenfassung eines Workshops, 2011, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK84217/#:~:text=Examples%20of%20intrapersonal%20skills%20include,strategy%20or%20approach%20as%20needed.>





unternehmerischen Denkens einen starken Schwerpunkt auf die Konzepte Eigeninitiative, Eigenständigkeit, Orientierung und die Fähigkeit, sich selbst zu kennen, um eine klare Idee und eine Vision für die anderen. Es wurde auch genannt, dass diese Fähigkeiten und Fertigkeiten durch das Leben gelehrt werden können. Genau aus diesem Grund ist es wichtig, intrapersonale Fähigkeiten in Bildungsprogramme für die Entwicklung des unternehmerischen Denkens einzubeziehen, mit Fokus auf Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten als Zielgruppe. Die Bedeutung intrapersonaler Fähigkeiten wurde im Bereich des Unternehmertums nicht immer hervorgehoben. Daher ist ihre Integration in die Erwachsenenbildung ein Muss, weil diese Generation von Menschen Weiterbildung und Kompetenzentwicklung braucht, um auf dem Arbeitsmarkt präsent zu sein und aktuelle Informationen zur Entwicklung unternehmerischer Konzepte zu bekommen.

Die intrapersonalen Fähigkeiten bestehen aus einer Zahl der Fähigkeiten und Aspekten, die in der unternehmerischen Welt zu beachten sind. In Bezug auf die intrapersonalen Fähigkeiten in der Entwicklung des unternehmerischen Denkens in der Erwachsenenbildung konzentriert sich dieses Kapitel auf die Darstellung der folgenden Aspekte und Fähigkeiten: soziale und emotionale Aspekte des Lernens (SEAL), Schlüssel flexible nicht kognitive Fähigkeiten innerhalb des unternehmerischen Denkens und Selbstbewusstsein, Motivation und metakognitive Strategien.

### 8.1.1 Soziale und emotionale Aspekte des Lernens (SEAL)

Der soziale und emotionale Aspekt des Lernens weckte vor allem ab dem Jahr 2003, besonders in England, das Interesse von Bildungseinrichtungen. Von diesem Jahr an wurde der Aspekt des Lernens für die soziale und emotionale Kompetenzentwicklung in der Bildung vor allem für Kinder und Gymnasiasten als Teil ihrer Bildung diskutiert. Nach Angaben des britischen Bildungsministeriums (2010) handelt es sich bei sozialen und emotionalen Aspekten des Lernens (SEAL) um einen umfassenden, schulübergreifenden Ansatz zur Förderung der sozialen und emotionalen Fähigkeiten, die effektives Lernen, positives Verhalten, regelmäßige Anwesenheit, Effektivität des Personals und die emotionale Gesundheit und das Wohlbefinden aller, die in Schulen lernen und arbeiten<sup>34</sup>.

Mit der Weiterentwicklung der nicht formalen Bildung für Erwachsene wird dieser Aspekt maßgeblich mit der Rolle des sozialen und emotionalen Aspekts bei der Verfolgung der Lebensziele, beruflichem Verhalten und vor allem der Verbindung dieser Aspekte bei Motivation, Erkennung der Chancen, Teamarbeit und Kommunikation mit anderen. Der soziale und emotionale Aspekt des Lernens ist für Bildungsprogramme zur Entwicklung des unternehmerischen Denkens für die Erwachsene von größerer Bedeutung. Der Grund dafür ist, dass dieser Aspekt des Lernens durch die Verbindung von emotionalen und sozialen Aspekten im Bildungsprogramm zur Entwicklung von Problemlösungskompetenzen führt, die Teamfähigkeit und Zusammenarbeit fördert und vor allem das interkulturelle Bewusstsein und die Akzeptanz von

---

<sup>34</sup> UK GOV – Soziale und emotionale Aspekte des Lernens (SEAL) Programm in Sekundarschulen, 2010, [https://www.gov.uk/government/publications/social-and-emotional-aspects-of-learning-seal-programme-in-secondary-schools-national-evaluation#:~:text=Social%20and%20emotional%20aspects%20of%20learning%20\(%20SEAL%20\)%20is%20a%20comprehensive,learn%20and%20work%20in%20schools.](https://www.gov.uk/government/publications/social-and-emotional-aspects-of-learning-seal-programme-in-secondary-schools-national-evaluation#:~:text=Social%20and%20emotional%20aspects%20of%20learning%20(%20SEAL%20)%20is%20a%20comprehensive,learn%20and%20work%20in%20schools.)



Unterschiedene, was in der unternehmerischen Welt bedeutend ist, wenn man mit Menschen unterschiedlicher Herkunft arbeitet.

Obwohl es hinsichtlich des SEAL unterschiedliche Definitionen und Zusammensetzungen gibt, weist das Lambeth Institute in England (2005) darauf hin, dass die sozialen und emotionalen Aspekte des Lernens in fünf Hauptaspekten gruppiert werden<sup>35</sup>. Diese fünf sozialen und emotionalen Aspekte des Lernens sind auch im Forschungsbericht des Bildungsministeriums der britischen Regierung aus dem Jahr 2010 enthalten:

- **Selbstbewusstsein** – die Fähigkeit, eigene Gefühle und Aspekte zu verstehen, die die Stimmung und das Verhalten beeinflussen.
- **Managen der Gefühle** – die Fähigkeit, eigene Gefühle zu verstehen und sie nicht auf andere zu projizieren, sowie zu lernen, mit Ausbruchssituationen umzugehen.
- **Motivation** – die Situation, Erfolge zu teilen und verschiedene positive Beispiele und Praktiken beruflicher und persönlicher Ziele auszutauschen. Auf Ziele hinarbeiten und beharrlicher, belastbarer und optimistischer sein (DFE, 2010).<sup>36</sup>
- **Empathie** – die Fähigkeit, die Gefühle und Situationen anderer zu verstehen und sich in sie einzufühlen.
- **Soziale Fähigkeiten** – Rücksichtnahme und Unterstützung gegenüber jeder Person, Förderung der Einbeziehung und Akzeptanz jeder Person in der Gruppe.

### 8.1.2 Wichtige flexible nicht kognitive Fähigkeiten innerhalb der unternehmerischen Denkweise

Laut der United National Educational, Scientific, and Cultural Organisation (2016) werden nicht kognitive Fähigkeiten als “Gedanken-, Gefühls- und Verhaltensmuster” definiert, die sozial bestimmt sind und im Laufe des Lebens entwickelt werden können, um Werte zu schaffen<sup>37</sup>. Nicht kognitive Fähigkeiten beinhalten persönliche Eigenschaften, Einstellungen und Motivationen. Weil das Konzept der nicht kognitiven Fähigkeiten von verschiedenen Institutionen und Experten diskutiert werden kann, hat die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2015) ein thematisches Papier vorgelegt, das sich auf dieses Thema konzentriert, bestehend aus Forschungen zu die nicht kognitiven Fähigkeiten, die die unternehmerischer Denkweise antreiben. Dieser Beitrag zeigt, dass es sich bei den kognitiven Fähigkeiten im Wesentlichen um Wissensinhalte geht, die nicht kognitiven aber genau die Fähigkeiten sind, die die Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise fördern<sup>38</sup>.

<sup>35</sup> Lambeth – Was sind die sozialen und emotionalen Aspekte des Lernens?, 2005, <https://www.lambeth.gov.uk/sites/default/files/SEALGeneralGuidanceSept10.pdf>

<sup>36</sup> DfE – Soziale und emotionale Aspekte des Lernens – Nationale Evaluation, 2010, <https://dera.ioe.ac.uk/11567/1/DFE-RR049.pdf>

<sup>37</sup> UNESDOC – Nicht kognitive Fähigkeiten: Definitionen, Messung und Formbarkeit, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245576>

<sup>38</sup> OECD – Unternehmerische Bildung in der Praxis, Unternehmerische Denkweise, 2015, <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-Education-Practice-pt1.pdf>



Das Economic Policy Institute (2014) betonte, dass diese Fähigkeiten diejenigen Merkmale beinhalten, die nicht direkt durch kognitive Fähigkeiten oder durch formales konzeptionelles Verständnis repräsentiert werden, sondern durch sozio-emotionale oder Verhaltensmerkmale, die keine festen Merkmale der Persönlichkeit sind und die miteinander verknüpft sind zum Bildungsprozess beitragen – entweder durch Förderung in den Schuljahren oder durch einen Beitrag zur Entwicklung kognitiver Fähigkeiten in diesen Jahren (oder beides).<sup>39</sup> Darüber hinaus zeigt das Themenpapier der OECD (2015), dass Folgendes als die besten flexiblen nicht kognitiven Fähigkeiten innerhalb einer unternehmerischen Denkweise angesehen werden kann:

**Handlungsorientierung** – die Domäne der unternehmerischen Denkweise in Bezug auf Proaktivität und Eigenständigkeit wird tatsächlich durch den Besitz dieser Fähigkeit beeinflusst. Handlungsorientierung ist eine nicht kognitive Fähigkeit, die zeigt, wie wichtig es ist, agil zu sein und sich der Umgebung bewusst zu machen, um entsprechend zu handeln. Diese Fähigkeit kann durch verschiedene Vortests erlernt werden und unterscheidet sich von der Gewohnheit der Impulsivität. Die Handlungsorientierung erfordert kritisches Analysieren und Denken.

**Innovationsfähigkeit** – nachdem die Bedeutung der Kreativität und Innovation in der unternehmerischen Denkweise erwähnt wurde, ist die Innovationsfähigkeit ein wichtiger Bestandteil der Entwicklung nicht kognitiver Fähigkeiten und somit auch jeder qualitativ hochwertigen Bildung für Erwachsene in Unternehmertum. Der Einsatz kreativer und praktischer Methoden, die den Geist eines Erwachsenen dazu anregen, weiter zu forschen und nach Ideen zu suchen, kann definitiv die Entwicklung dieser Fähigkeit unterstützen.

**Widerstandsfähigkeit gegenüber Widrigkeiten** – das ist eine weitere nicht kognitive Fähigkeit, die im Unternehmertum als sehr wichtig betrachtet wird. Weil die unternehmerische Welt in Bezug auf Marktveränderungen und Wettbewerb sowie Innovationen und technologische Fortschritte als unberechenbar gilt, ist es wichtig, dass ein Unternehmer sowohl auf Erfolg als auch auf Herausforderungen vorbereitet ist. So unterstützt das entsprechende Erfahrungslernen, das die Entwicklung der Widerstandsfähigkeit gegenüber Widrigkeiten fördert, den Unternehmer darin, an seinen Projekten festzuhalten und das Gefühl der Widrigkeit nicht in das Arbeitsteam zu projizieren.

**Beharrlichkeit bei zielgerichtetem ("Grit")** – Ein relativ neues Konstrukt „Grit“ hat eine große Anziehungskraft für Forscher des Unternehmertums. Grit misst die Neigung, trotz Hindernissen durchzuhalten<sup>40</sup>. Das steht in engem Zusammenhang mit der Domäne der Risikobereitschaft sowie mit der Zukunftsorientierung, die eine starke Betonung der Vision des Unternehmers hat.

**Unternehmerische Selbstwirksamkeit** – Im Absichtsmodell ist die Selbstwirksamkeit ein starker Prädiktor direkt für die wahrgenommene Durchführbarkeit/ wahrgenommene Verhaltenssteuerung und

---

<sup>39</sup> EPI – Die Notwendigkeit, nicht kognitive Fähigkeiten in der bildungspolitischen Agenda anzusprechen, 2014, <https://www.epi.org/publication/the-need-to-address-noncognitive-skills-in-the-education-policy-agenda/>

<sup>40</sup> OECD – Unternehmerische Bildung in der Praxis, Unternehmerische Denkweise, 2015, <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-Education-Practice-pt1.pdf>



indirekt für die Absichten<sup>41</sup>. Die Bildung zur Entwicklung dieser Fähigkeit spielt für die Entwicklung des unternehmerischen Denkens eines Erwachsenen besonders in den ersten Phasen des Berufseinstiegs und in Entscheidungssituationen eine große Rolle.

Zusätzlich zu diesen Fähigkeiten weist die NFTE (2017) darauf hin, dass sich andere nicht kognitive Fähigkeiten wie **Zeitmanagement, Teamarbeit, Problemlösung und Konfliktlösung** positiv auf die Erfahrungen der Einzelpersonen auf dem Arbeitsmarkt auswirken<sup>42</sup>. Diese Fähigkeiten sind sicherlich wesentliche nicht kognitive Fähigkeiten in der unternehmerischen Denkweise, weil sie auch Teil der oben analysierten Domänen sind und den sozialen und emotionalen Aspekt des Lernens fördern.

### 8.1.3 Selbstbewusstsein, Motivation und metakognitive Strategien

Die Konzepte des Selbstbewusstseins und Motivation wurden als soziale und emotionale Aspekte des Lernens für einen Erwachsenen in der unternehmerischen Bildung deutlich hervorgehoben. Um den Prozess des Besitzens einer unternehmerischen Denkweise durch Bildung und die Intelligenz intrapersonaler Fähigkeiten für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten besser zu verstehen, ist es wichtig, dem Aspekt das Selbstbewusstsein, Motivation und metakognitive Strategien.

Das klare Verständnis dieser Aspekte ermöglicht es einem Erwachsenen, sich selbst und den Besitz von Fähigkeiten zunächst zu verstehen, Motivation zur Erreichung eines neuen Lebensziels zu entwickeln und mit diesen bekannten Fähigkeiten einen Lernprozess zu entwickeln, der das Erlernen neuer Fähigkeiten und Kenntnisse im Zusammenhang mit dem neuen Karriereplan umfasst.

#### **Selbstbewusstsein**

Nach Mutileni (2020) ist Selbstbewusstsein das Wissen über sich selbst, dass der grundlegende Schlüssel zur intrapersonalen Intelligenz ist<sup>43</sup>. Darüber hinaus fügt DfE (2010) hinzu, dass, wenn man seine Überzeugungen, Werte und Gefühle identifizieren und beschreiben kann und sich mit sich selbst, den Stärken und Grenzen gut fühlt, dann kann man effektiver lernen und positive Interaktionen mit Anderen haben<sup>44</sup>.

#### **Motivation**

Motivation ist im Prinzip der Antrieb, etwas zu machen. Es ist ein breites Thema, das viele andere wichtige Fähigkeiten wie Verantwortung und Entschlossenheit beinhaltet<sup>45</sup>. Weil der Fokus der Motivation auf dem

---

<sup>41</sup> OECD – Unternehmerische Bildung in der Praxis, Unternehmerische Denkweise, 2015, <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-Education-Practice-pt1.pdf>

<sup>42</sup> NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity, 2017, <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity-December-2017.pdf>

<sup>43</sup> Stefanus Mutileni - Steigen Sie mit emotionaler Intelligenz auf, 2020, , Ch.1, S.17.

<sup>44</sup> DfE – Soziale und emotional Aspekte des Lernens – Nationale Evaluation, 2010, <https://dera.ioe.ac.uk/11567/1/DFE-RR049.pdf>

<sup>45</sup> Stefanus Mutileni - Steigen Sie mit emotionaler Intelligenz auf, 2020, , Ch.4, S.47-48.



intrapersonalen Aspekt und der unternehmerischen Denkweise liegt, sind zwei Prinzipien zu erwähnen, wenn es um die Motivation eines Erwachsenen zum Unternehmertum geht: intrinsische und extrinsische Motivatoren. Die folgende Abbildung zeigt die klare Unterscheidung zwischen diesen beiden Motivationsarten.

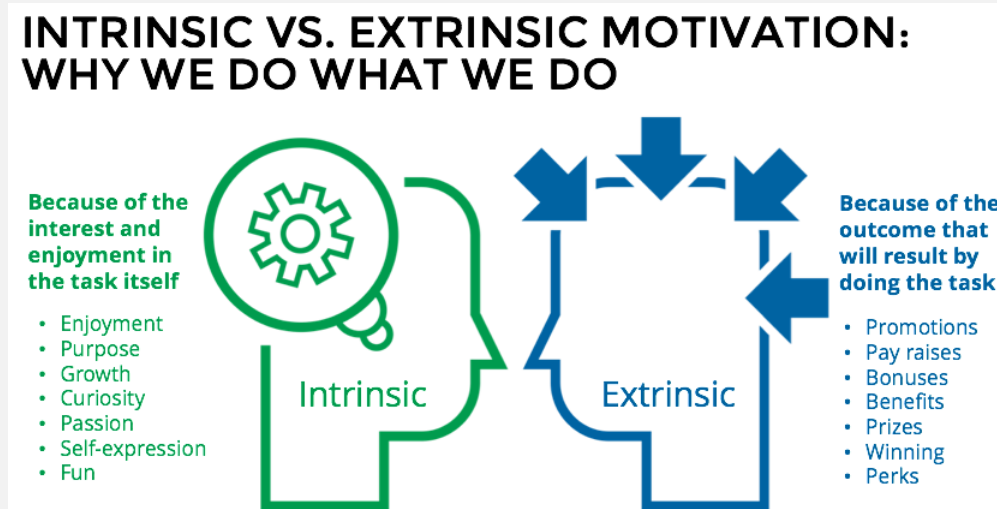


Abbildung 2: Motivation intrinsisch und extrinsisch, Newman Tuition (n.d.), Quelle: <https://www.newmantuition.co.uk/motivation-intrinsic-vs-extrinsic/>

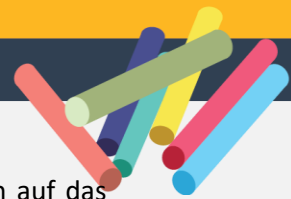
Weil die intrinsische Motivation auf der Befriedigung basiert, die eine Aufgabe oder einen Job der Person gibt, basiert die extrinsische Motivation eher auf der Belohnung, eine Arbeit/ Aufgabe zu erledigen, unabhängig von der Freude oder Leidenschaft. Daher ist es bei der Entwicklung unternehmerischer Denkweise wichtig, zwischen diesen beiden zu unterscheiden, sie aber auch in die Bildung zu integrieren, weil sie sowohl für den Besitz unternehmerischer Denkweisen als auch für das spätere Erleben der unternehmerischen Denkweise wichtig sind.

### Metakognitive Strategien

Metakognition ist das Bewusstsein, das man über sein Wissen und die Regulierung der Lernprozesse hat, um den Anforderungen bestimmter Aufgaben gerecht zu werden (Akturk & Sahin, 2011). Experten, die sich mit dem Thema Metakognition befassen, heben zwei Hauptkomponenten hervor, die die strategischen Schritte zur Regulierung der Lernprozesse ermöglichen: Kognitionswissen und Kognitionsregulation.

**Kognitionswissen** bezieht sich auf das, was Individuen über ihre eigene Kognition oder über Kognition im Allgemeinen wissen. Es beinhaltet drei verschiedene Arten des metakognitiven Bewusstseins: deklaratives, prozedurales und bedingtes Wissen<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> Schraw, Gregory & Moshman, David. (1995). Metakognitive Theorien. Überprüfung der Psychologie. Review. 7. S. 351-371. 10.1007/BF02212307.



- Deklaratives Wissen bezieht sich auf das vorhandene Wissen und die Einflussfaktoren auf das eigene Lernen und die Leistung;
- Prozedurales Wissen bezieht sich auf den “Weg” und die Methoden, die jemand ständig benutzt, um Aufgaben zu erledigen. Im Wesentlichen besteht dies darin, sich der bestehenden Strategien bei der Arbeitsleitung bewusst zu sein;
- Bedingtes Wissen ist die Analyse der Effektivität bei der Erledigung einer Aufgabe. Tatsächlich kombiniert dieses Wissen deklaratives und prozedurales Wissen und bewertet die Wirksamkeit ihrer Anwendung.

Auf der anderen Seite bezieht sich die **Kognitionsregulation** auf metakognitive Aktivitäten, die helfen, das eigene Denken oder Lernen zu kontrollieren. Obwohl in der Literatur eine Reihe von Regulierungskompetenzen beschrieben wurde, sind drei wichtige Fähigkeiten in allen Kontexten enthalten: Planung, Überwachung und Bewertung.<sup>47</sup> Daher erfolgt nach Kenntnis des vorhandenen Wissens die Regulierung dieser und die Schaffung neuer Fähigkeiten durch die Kognitionsregulation.

- Planung bezieht sich auf die Auswahl der richtigen Methoden und Ressourcen zur Erreichung der angestrebten Ziele;
- Überwachung bezieht sich auf das ständige Bewusstsein über den Fortschritt und die Leistung bei der Aufgabe;
- Bewertung ist die letzte Aktivität, die die Überprüfung des ganzen Prozesses umfasst und bewertet, ob die geleistete Arbeit die Mühe wert ist oder nicht.

---

<sup>47</sup> Schraw, Gregory & Moshman, David. (1995). Metakognitive Theorien. Überprüfung der Psychologie. Review. 7. S. 351-371. 10.1007/BF02212307.



## 9. Entwicklung der unternehmerischen Denkweise – Fokus auf interpersonale Fähigkeiten in der Erwachsenenbildung für Senioren und Erwachsene mit geringeren Möglichkeiten

Bevor die interpersonale Fähigkeiten untersucht werden, die für die Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise besonders bei älteren Menschen und Erwachsenen mit geringeren Möglichkeiten unerlässlich sind, lohnt es sich, das Problem genauer anzusehen und den Kontext für die aktuelle soziale und wirtschaftliche Situation aufzuzeigen, in der Unternehmer handeln und mit anderen interagieren sollten.

### 9.1 Dilemma

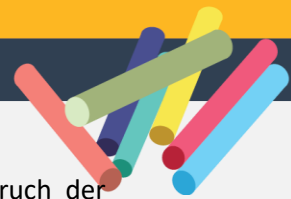
“Der Planet ist überfüllt mit 7,2 Milliarden von uns, die nach Primärressourcen verlangen, und die scheinbar weiten Grenzen der Erde werden hart getroffen. Infolgedessen ist globale Nachhaltigkeit zu einer Voraussetzung für die menschliche Entwicklung auf allen Ebenen geworden, von der lokalen Gemeinschaft über die Nationen bis hin zur Weltwirtschaft“ (Rockström et al, 2013, S. 3.<sup>48</sup>). Im Jahr 2009 veröffentlichte eine Gruppe von Erdsystem- und Umweltwissenschaftlern unter der Leitung von Johan Rockström vom Stockholm Resilience Centre und Will Steffen von der Australian National University ein Forschungsdokument mit dem Ziel, einen „sicheren Operationsraum für die Menschheit“ zu definieren. Der Rahmen basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, dass menschliches Handeln seit der industriellen Revolution des globalen Umweltwandels geworden ist. Diese Forschung basierte auf die Studie: “Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity”. Die Idee der planetaren Grenzen sollte die internationale Gemeinschaft, einschließlich Regierungen auf allen Ebenen, internationalen Organisationen, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Privatwirtschaft, als Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung erreichen.

Zum ersten Mal gibt es Hinweise auf vom Menschen verursachte Veränderungen der Funktionsweise des Erdsystems – vom beschleunigten Schmelzen der Eisschilde bis hin zu Verschiebungen der Niederschlagsmuster und der Untergrabung der Ökosystemen und der Artenvielfalt. Diese globalen Umweltveränderungen können lange Entwicklungsmöglichkeiten untergraben und abrupte Veränderungen für Gesellschaft auslösen (z.B. Hitzewellen, Dürren und Überschwemmungen, schneller

---

<sup>48</sup> Nachhaltige Entwicklung und planetare Grenzen, 2013, <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/sustainable-development-and-planetary-boundaries.pdf>





Anstieg des Meeresspiegels, Verlust der biologischen Vielfalt, Pandemien und Zusammenbruch der Ökosysteme).

Der Miteinfluss der unerfüllten Bestrebungen nach menschlichem Fortschritt und Wirtschaftswachstum auf der einen Seite und planetaren Grenzen auf der anderen braucht die Definition einer neuen Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung. Die Lösung, die den menschlichen und wirtschaftlichen Erfolg innerhalb der Grenzen der Lebenserhaltungssysteme auf der Erde ermöglicht. Die Welt sollte innerhalb der planetaren Grenzen existieren durch die Einführung neuer nachhaltiger Technologien und neuer globaler Spielregeln. Dieser Wandel erfordert eine Transformation auf allen Ebenen, angefangen bei politischen Entscheidungen auf Weltebene bis hin zu jedem Haushalt in reichen Ländern und Entwicklungsländern, um so die Idee „Es braucht alle, um erfolgreich zu sein“ zu übernehmen.

## 9.2 Die Antwort – Doughnut-Ökonomie

Die Doughnut-Metapher zeigt, was es für die Menschheit bedeutet, im 21. Jahrhundert erfolgreich zu sein. Wie dieses Modell erklärt, schränken planetare Grenzen die menschliche Entwicklung nicht ein. Im Gegenteil, sie setzen menschliches kreatives Potenzial frei und bieten einen sicheren Raum für Innovation, Wachstum und Entwicklung im Streben nach menschlichem Wohlstand in einer zunehmend bevölkerten und wohlhabenderen Welt. Das Ziel der Doughnut-Ökonomie ist es, die Bedürfnisse aller Menschen mit den Mitteln des Planeten zu befriedigen und die Ungleichheit zu beenden.

### Was ist Doughnut-Ökonomie?

Die Doughnut-Ökonomie wurde im Jahr 2012 von Kate Roworth als Modell für die Weltwirtschaft basierend auf dem oben genannten Konzept der planetaren Grenzen entwickelt. Sie sind die ökologische Obergrenze – und die 12 bis 17 Nachhaltigkeitsziele der UN (UN SDG) – als soziales Fundament. Ihr Modell hat als Ziel, dass alle Menschen ihre Grundbedürfnisse decken und mit den Mitteln des lebenden Planeten gedeihen können. Im Jahr 2017 veröffentlichte sie das Buch „Doughnut-Ökonomie: Sieben Wege zu denken wie ein Ökonom im 21. Jahrhundert“<sup>49</sup>. In ihrer inspirierenden Rede vor der TED-Szene und anschließenden Ovationen fasste sie die Hauptbotschaften des Buches zusammen: *“Doughnut besteht aus zwei konzentrische Ringe: ein soziales Fundament, um sicherzustellen, dass niemand mit dem Lebensnotwendigen zu kurz kommt, und eine ökologische Obergrenze, um sicherzustellen, dass die Menschheit nicht kollektiv die planetarischen Grenzen überschreitet, die die lebenserhaltenden Systeme der Erde schützen. Zwischen diesen beiden Grenzen liegt ein krapfenförmiger Raum, der sowohl ökologisch sicher als auch sozial gerecht ist: ein Raum, in dem die Menschheit gedeihen kann ”* (Roworth, 2017)<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> Kate Roworth, Doughnut-Ökonomie: Sieben Wege, wie ein Ökonom des 21. Jahrhunderts zu denken; Chelsea Green Publishing, 2017

<sup>50</sup> Über Doughnut-Ökonomie, <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>



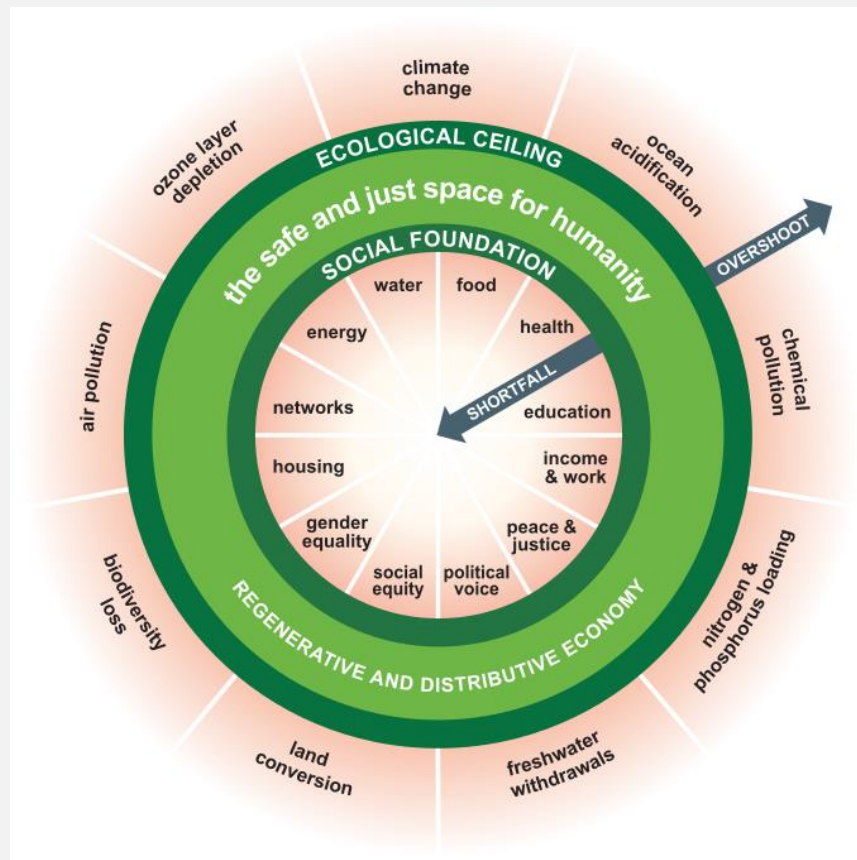


Abbildung 3, Der Doughnut der sozialen und planetarischen Grenzen, Quelle: Doughnut Economics, <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>

Menschen, Regierungen und Unternehmen sind wachstumssüchtig. Sie befürworten Wachstum, indem sie es mit Metaphern wie grünem Wachstum oder ausgewogenem Wachstum oder inklusiv, intelligent, widerstandsfähig und dergleichen unterstützen. Doughnut-Ökonomie erkennt an, dass Wachstum eine gesunde Lebensphase sei, aber in der Natur wachse nichts für immer. Stattdessen soll das aktive Wachstum durch Blühen und Früchte tragen ersetzt werden. Der Ausgangspunkt von Doughnut-Ökonomie ist es, das Ziel von einem endlosen Wachstum des BIP (Bruttoinlandsprodukt) zu einem Gedeihen zu ändern. In der Doughnut-Ökonomie wird die Notwendigkeit politischer, sozialer und wirtschaftlicher Innovationen deklariert, um diese Abhängigkeit vom Wachstum zu überwinden. Stattdessen bietet es an, sich auf gedeihendes Gleichgewicht, Belastbarkeit und Wohlbefinden innerhalb der Gemeinschaften zu konzentrieren.

### 9.3 Herausforderungen

Eine erhöhte Zahl der Interaktionen, Kommunikation und Zusammenarbeit wegen der dramatischen Zunahme der Zahl der Interessenvertreter in Doughnut-Ökonomie führt zum Hauptziel im Verstehen und Erreichen der Vereinbarungen, um voranzukommen. Das erfordert das Betreten eines neuen Terrains, um die bestehenden Akteure, Aktionen, Verhaltensweisen und Institutionen innerhalb der Gemeinschaften



zu verstehen, die auf die Vision und Ziele des Unternehmers ausgerichtet sind. Die Akteure in dieser neuen wirtschaftlichen Realität werden neue Erkenntnisse in Bereichen sammeln müssen, die zuvor nicht als Teil der „Wirtschaft“ betrachtet oder bewertet wurden, um einen ganzheitlichen Kompass zu entwickeln, der die Entscheidungsfindung unterstützt.

Um es zu ermöglichen, sollte die Kommunikation zwischen verschiedenen (wenn nicht sogar gegensätzlichen) Influencern, Lieferanten, Kunden und anderen Nutznießern stattfinden. Es bringt die Notwendigkeit mit sich, alle beteiligten Ziele und Bestrebungen aufeinander abzustimmen, um sie gemeinsam voranzubringen. Es erfordert auch den Wandel des individuellen Ansatzes zum gemeinsamen: „WIR statt ICH“.

Im Porträt der Akteure des Unternehmertums ist eine weitere wichtige Veränderung anzusehen – die Vielfalt. An Kommunikation und Zusammenarbeit ist nicht nur eine zunehmende Zahl der Akteure und Nutznießer beteiligt, sondern auch die Vielfalt von Generationen, Geschlechtern, kulturellen und wirtschaftlichen Hintergründen, bestimmte physische und andere Einschränkungen sollten berücksichtigt werden. Der „Tell-und-Sell“-Ansatz funktioniert nicht mehr. Es ist nicht akzeptabel, nur eine Meinung als die einzig richtige abzugeben und auf ihre Akzeptanz zu drängen. Unternehmer oder Teamleiter sollten wissen, wieso und was sie machen, ihre Vision klar vortragen und bereit sein, andere Visionen und Meinungen zu akzeptieren.

Die Webseite ‘entrepreneur.com’ ist weltweit bekannt für ihr Fachwissen und ihre Gemeinschaft von Unternehmern, die ihr Wissen teilen und das Problembewusstsein schärfen. Sie haben acht Herausforderungen moderner Unternehmer benannt, unter denen neben finanziellen oder anderen utilitaristischen Herausforderungen die Einsamkeit des Unternehmertums versus Teamarbeit und Teambuilding, Visionär sein und der Umgebung mit dem Unbekannten, Regel- und Entscheidungsfindung sind.<sup>51</sup>

Der nächste Teil beschäftigt sich mit diesen und andere interpersonale Fähigkeiten, die für jeden nötig sind, der ein eigenes Unternehmen gründen oder die Funktionsweise eines bestehenden verbessern möchte. Diese Fähigkeiten werden unabdingbar, wenn man den Wandel der globalen Wirtschaftsagenda unter der Führung von SDGs und Doughnut-Ökonomie-Prinzipien betrachtet Economy.

## 9.4 Interpersonale Fähigkeiten

Beziehungen sind nach Definition menschenzentriert. Unternehmer sollten über effektive interpersonale Fähigkeiten verfügen, um erfolgreiche und starke Arbeitsbeziehungen aufzubauen. Die Fähigkeit, die Perspektive des anderen zu verstehen, Respekt zu zeigen oder Mitgefühl zu zeigen, kann auf die Entwicklung interpersonaler Fähigkeiten zurückgeführt werden. Es ist aber wichtig, sich daran zu erinnern, dass es in Bezug auf die Doughnut-Ökonomie im Allgemeinen nachhaltiger ist, Beziehungen, Geschäfte und Kommunikation auf dem, was schon verfügbar ist, aufzubauen. Unternehmer sollten die Realisierung ihrer Geschäftsidee nicht aufschieben, um ein bestimmtes Bildungsprogramm zu absolvieren, das den Erwerb bestimmter unternehmerischer Fähigkeiten bescheinigt. Diese Prozesse können Hand in Hand

---

<sup>51</sup> Die acht größten Herausforderungen für neue Unternehmer: <https://www.entrepreneur.com/article/254721>



gehen. Am wichtigsten ist, dass die fehlenden Fähigkeiten und Kenntnisse bei anderen Geschäftsbeteiligten (z.B. Kollegen, Mitarbeitern), bei Freunden, der Familie oder in der Gemeinschaft gefunden werden können und sollten. Die Doughnut-Ökonomie ist eine Antwort für alle Generationen, Leistungsstufen und Fähigkeiten. Bei diesem Ansatz ist die mögliche Wirkung jedes Einzelnen wertvoll und erforderlich. Es ist nicht erforderlich, Grenzen und persönliche Grenzen zu überschreiten, um durch die Aktivität Ergebnisse zu bekommen, die sowohl für den Künstler als auch für den Planeten nachhaltig sind. *“Es erfordert Experimente und gemeinsames Schaffen, um die Strategien und Richtlinien zu finden, die Sie und Ihre Gemeinschaften dabei unterstützen können, ihre Wirtschaft auf Ihre Vision für eine bessere Welt auszurichten.”*<sup>52</sup> Grüner Kreis ist ein Lebenskreis, ein sicherer und gerechter Raum für alle.

#### 9.4.1 Beziehungskompetenz

Beziehungskompetenz ist wichtig für den Erfolg im Leben und um Beruf. Sie stellen die Fähigkeit dar, gesunde und lohnende Verknüpfungen zu verschiedenen Personen und Gruppen (unterschiedliche Altersgruppen, benachteiligte Personen oder verschiedene kulturelle oder wirtschaftliche Hintergründe) aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Beziehungskompetenzen sind ganz wichtig, um sicherzustellen, dass wir uns gegenseitig vertrauen, wachsen und uns weiterentwickeln. Geschäftsbeziehungen können für den Erfolg eines Unternehmers sehr vorteilhaft sein, weil starke berufliche Beziehungen helfen können, neue Fähigkeiten zu erlernen, bestehende anzuwenden und weiterzuentwickeln. Weil ein erfolgreicher Beziehungsaufbau eine Kombination verschiedener Fähigkeiten erfordern kann, ist es für die Entwicklung eines Unternehmens unerlässlich, diese Bereiche zu verbessern.

#### **Emotionale Intelligenz**

Emotionale Intelligenz bezieht sich auf die Fähigkeit, sich der eigenen Emotionen (einschließlich negativer wie Frustration, Traurigkeit oder etwas Subtileres) sowie der Emotionen anderer bewusst zu sein, sie zu identifizieren und zu verwalten. Für Unternehmer ist es besonders wichtig, die Emotionen zu berücksichtigen, die andere erfahren, weil sie dadurch zu einem besseren Kommunikator, Konfliktlöser und Führer werden und im Allgemeinen von einem Ort des Verstehens aus arbeiten können.

#### **Führung**

Führung steht für die Fähigkeit, eine Gruppe von Menschen zu beeinflussen, zu führen und zu motivieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Wahre Führungskräfte schaffen in ihren Teams eine Verknüpfung zu etwas, an dem die Menschen teilhaben wollen. Für einen Unternehmer kann es bedeuten, Arbeiter und Kollegen mit einer Strategie zu leiten, um die sinnvollen Ziele des Unternehmens und die Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten (im Sinne der Doughnut-Ökonomie) zu erfüllen.

---

<sup>52</sup> Leitfaden für die Gestaltung der Politik zum Wohle der Wirtschaft: [https://wellbeingeconomy.org/wp-content/uploads/Wellbeing-Economy-Policy-Design-Guide\\_Mar17\\_FINAL.pdf](https://wellbeingeconomy.org/wp-content/uploads/Wellbeing-Economy-Policy-Design-Guide_Mar17_FINAL.pdf)



## **Teamarbeit**

Unter Teamarbeit wird allgemein die Bereitschaft einer Gruppe der Menschen verstanden, zusammenzuarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen<sup>53</sup>. Für einen Unternehmer sind Teamfähigkeiten wichtig, solange sie es ermöglichen, bei Gesprächen, Verhandlungen, Projekten, Meetings oder anderen Kooperationen gut mit anderen zusammenzuarbeiten. Das erfordert die Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren, die Ideen anderer zu respektieren, aktives Zuhören sowie verantwortungsbewusstes und ehrliches Verhalten.

## **Vernetzung**

Heutzutage sind effektive Netzwerkfähigkeiten für Unternehmer, die im globalen sozioökonomischen Kontext agieren müssen, unverzichtbar. Vernetzung erhöht die berufliche Reichweite und schafft dauerhafte berufliche Beziehungen. Das Kennenlernen neuer Menschen, die Interaktion mit mehreren Interessengruppen, der Austausch der Ideen mit anderen Unternehmern und die Unterstützung anderer Geschäftsleute helfen bei der Entwicklung von Netzwerkfähigkeiten.

## **Gewaltfreie Kommunikation**

In einer vielfältigen, multikulturellen, multidimensionalen Geschäftsinteraktion ist gewaltfreie Kommunikation keine Technik, um Meinungsverschiedenheiten zu beenden, sondern ein Weg, um gegenseitiges Verständnis zu finden, Empathie zu stärken, gemeinsame Grundlagen für zukünftige Zusammenarbeit zu finden und die Qualität einer solchen Zusammenarbeit zu verbessern. Die Doughnut-Ökonomie erkennt an, dass menschliches Verhalten so entwickelt werden kann, dass es kooperativ und fürsorglich ist, genauso wie es früher wettbewerbsorientiert und individualistisch erzogen wurde. Die gewaltfreie Kommunikation konzentriert sich auf die grundlegenden Bedürfnisse aller Gesprächspartner. Diese Methode nutzt verschiedene Fähigkeiten der verbalen (z.B. Gespräche, Besprechungen, Gedankenaustausch, Meinungsersuchen) und nonverbale Kommunikation (z.B. Körpersprache lesen) und aktives Zuhören: Blickkontakt herstellen, nonverbale Signale wahrnehmen und fragen, Fragen, die zeigen, dass man in das Gespräch investiert hat.

Die Hauptmerkmale und gleichzeitig die Ziele der gewaltfreien Kommunikation sind:

- Beobachtung und Rekapitulation;
- Beschreibung der Emotionen statt Positionen und Meinungen;
- Ermittlung der Bedürfnisse aller Beteiligten;
- Bitten um konkrete Maßnahmen, die dazu beitragen, dass Bedürfnisse zu befriedigen.

---

<sup>53</sup> Wichtigkeit der Teamarbeit in Organisationen, 2015, <https://www.mbaskool.com/business-articles/human-resource/14357-importance-of-teamwork-in-organizations.html>



## 9.4.2 Sozialkompetenz

Soziales Bewusstsein umfasst die Fähigkeit, andere zu verstehen und sich in sie einzufühlen, besonders in Menschen mit einem anderen Hintergrund als dem eigenen<sup>54</sup>. Die Doughnut-Ökonomie ist ein innovatives, zu 100% integratives Modell, das Senioren, Menschen mit geringeren Möglichkeiten und Menschen aus benachteiligten Verhältnissen Türen zum Unternehmertum öffnet. Es erkennt und würdigt die Einzigartigkeit jedes Einzelnen und seine Fähigkeit, durch unternehmerische Aktivitäten das Wohlergehen der Gesellschaft und des Planeten zu beeinflussen. Nach Daniel Goleman (2017) sind mit sozialem Bewusstsein verbundene Kompetenzen: Empathie und Organisationsbewusstsein.<sup>55</sup>

### **Empathie**

Empathie bedeutet die Emotionen, Bedürfnisse und Sorgen anderer Menschen zu verstehen. In traditionellen Wirtschaftsbeziehungen wurde Empathie mit Argwohn angesehen: früher dachten Manager, dass es in der Wirtschaft keinen Platz für weiche emotionale Fähigkeiten gibt. Aber gerade in einem sicheren und gerechten Raum der Doughnut-Ökonomie hat die Notwendigkeit, die Gefühle der Mitarbeiter und Geschäftspartner zu berücksichtigen, dazu geführt, dass soziales Bewusstsein zu einer wichtigen Fähigkeit für effektive Führung wurde.

Verstehen bedeutet Vertrauen. Wenn man auf die Bedürfnisse und Gefühle anderer Menschen eingeht, entsteht ein Vertrauensgewinn. Das kann deutliche Auswirkungen auf Unternehmer haben, weil Vertrauen als wesentlich für eine erfolgreiche Führung und die Schaffung von Partnerschaften gilt. Es ist aber wichtig zu beachten, dass Empathie mit jemandem und das Verstehen seines Standpunkts nicht unbedingt bedeutet, seiner Sichtweise des Verständnisses zuzustimmen.

### **Organisationsbewusstsein**

Steht für die Fähigkeit, die Regeln innerhalb einer Gruppe (Organisation) zu verstehen und wie sie die darin arbeitenden Menschen beeinflussen. Dazu gehört auch Service als Fähigkeit, die Bedürfnisse der Kunden (und anderen Interessengruppen) zu verstehen und zu erfüllen.

Das Bewusstsein für soziale Situationen bedeutet, sorgfältig zu überlegen, was andere Menschen wollen, und zu planen, mit ihnen so zu kommunizieren, dass diese Bedürfnisse erfüllt werden. Diese Fähigkeiten sind für Unternehmer sehr wichtig, weil sie ihnen helfen, Unterstützung aufzubauen und den Weg für ihre unternehmerischen Aktivitäten zu ebnen. Die Verbesserung der Lebenserfahrung der Menschen schafft Möglichkeiten für eine bessere Balance und beeinflusst positiv die Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren.

---

<sup>54</sup> Sozialbewusstsein und Beziehungsfähigkeit, n.d., <https://ggie.berkeley.edu/student-well-being/sel-for-students-social-awareness-and-relationship-skills/>

<sup>55</sup> Emotionale Intelligenz hat 12 Elemente. Woran müssen Sie arbeiten? <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>



### 9.4.3 Beziehungsmanagement

Beim Beziehungsmanagement dreht sich alles um interpersonale Kommunikationsfähigkeiten. Es ist die Fähigkeit, das Team und die Beteiligten zu inspirieren und zu beeinflussen, die Fähigkeit, mit ihnen zu kommunizieren und Verbindungen aufzubauen, und die Fähigkeit, ihnen zu helfen, sich zu ändern, zu wachsen, sich zu entwickeln und Konflikte zu lösen. Für einen Unternehmer kann die Verwaltung der Beziehungen zu mehreren Interessengruppen eine mühsame Aufgabe sein. Es ist genauso wichtig wie das Führen des Unternehmens selbst.

Fähigkeiten zum Beziehungsmanagement sind eine Kombination der Fähigkeiten, die eine Person anwendet, um sich mit anderen zu verknüpfen und positive Beziehungen aufzubauen.<sup>56</sup> Am Arbeitsplatz, sei es in einem kleinen Privatunternehmen oder einem Konzern, sind Fähigkeiten zum Aufbau der Beziehungen unerlässlich, um mit Mitarbeitern und Kollegen auszukommen und tragen zur Schaffung von Verständnis in der Arbeitsumgebung bei. Zum Beziehungsmanagement gehören laut Daniel Goleman folgende Hauptkompetenzen:

#### **Inspirieren (inspirierende Führung)**

Inspiration dient als Grundlage für den Aufbau besserer Beziehungen. Manche Menschen benötigen Motivation oder eine treibende Kraft, um sie dazu zu bringen, Dinge zu machen. Wenn Unternehmer in der Lage sind, andere zu motivieren, können sie diesen Menschen helfen, ein größeres Bild zu sehen.

#### **Influence**

Menschen können den Führern zuhören und ihren Bewegungen folgen, indem sie in Handlungen und Reden beeinflusst werden. Sobald ein Unternehmer an Einfluss gewinnt, glaubt und vertraut ein Team viel leichter an seine Fähigkeiten. Das führt dazu, dass das Team ohne so viel Stress unterstützt wird.

#### **Entwickeln (Coach und Mentor)**

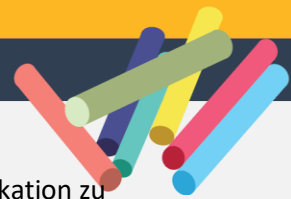
Die dritte Hauptkompetenz ermutigt Unternehmer, andere zu entwickeln, indem sie ihre Leistungen anerkennen, Feedback geben, Coaching geben. Entwickelte Teams mit hohem Individual- und Gruppenbewusstsein erweisen sich als leistungsfähiger und schätzen die Ergebnisse und den Arbeitsprozess selbst.

#### **Konflikte managen (Konflikttransformation)**

Konfliktmanagement erfordert gutes Zuhören und Selbstbeherrschung. Das Erlernen des taktvollen Umgangs mit schwierigen und herausfordernden Situationen spielt eine wichtige Rolle beim Aufbau guter

---

<sup>56</sup> Fähigkeiten zum Aufbau der Beziehungen, 2021, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/relationship-building-skills>



Beziehungen. Es ist erforderlich, zu versuchen, eine Lösung zu finden und eine offene Kommunikation zu fördern, anstatt beim Problem zu verweilen.

### **Aufbau der Teamarbeit und Zusammenarbeit**

Unternehmer sollten immer die Zusammenarbeit in Teams fördern, weil sie eine aktive Beteiligung aller Mitglieder ermöglicht und ein Gefühl der Verbindlichkeit erzeugt. Es hilft auch, Beziehungen dauerhaft und stark zu halten.

### **9.4.4 Verantwortungsvolle Entscheidungsfindung**

Die verantwortungsvolle Entscheidungsfindung ist eine der fünf Kompetenzen des sozialen und emotionalen Lernens (SEL). Nach CASEL (2020) beschreibt es die Fähigkeit, konstruktive und respektvolle Entscheidungen über persönliches Verhalten und soziale Interaktionen zu treffen, basierend auf der Berücksichtigung ethischer Standards, Sicherheitsbedenken, sozialer Normen, der realistischen Bewertung der Konsequenzen verschiedener Handlungen und des Wohlbefindens von sich selbst und anderen<sup>57</sup>.

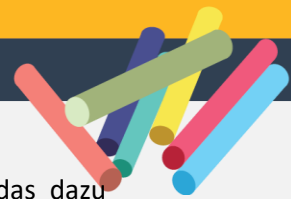
Im Allgemeinen basiert die Tendenz von Menschen, Urteile und Entscheidungen zu fällen, auf Emotionen und nicht auf Langzeitfolgen. Das liegt an der Psychologie des Gehirns und der Unreife des präfrontalen Kortex (der Teil des Gehirns, der für die Rationalität verantwortlich ist). Ältere und sogar erfahrene Menschen scheitern aber oft, wenn sie geschäftliche Entscheidungen treffen müssen, die möglicherweise mehr Menschen beeinflussen oder langfristige Auswirkungen haben. Unternehmer müssen sich fast täglich mit solchen Dilemmata auseinandersetzen, auch wenn sie das einzige Personal in ihrem Geschäft sind. Es gibt immer Kunden oder Auftraggeber, Lieferanten, die mit Dritten zu tun haben, andere Persönlichkeiten oder ganze Gemeinschaften, die von den Aktivitäten des Unternehmers abhängig sind oder davon profitieren.

In der Doughnut-Ökonomie drückt sich diese Notwendigkeit einer vernünftigen Entscheidungsfindung in grundlegenden Prinzipien aus, die Unternehmer (oder große Wirtschaftsführer oder politische Führer) dazu drängen, das große Ganze zu sehen und in Systemen zu denken, die menschliche Natur zu fördern und wieder – die Bedürfnisse aller Menschen im Rahmen der Möglichkeiten des Planeten.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Was sind die Hauptkompetenzbereiche und wo werden sie gefördert? <https://casel.org/wp-content/uploads/2020/12/CASEL-SEL-Framework-11.2020.pdf>

<sup>58</sup> Doughnut-Prinzipien der Praxis | DEAL: <https://doughnuteconomics.org/principles-of-practice>



Eine vernünftige Entscheidungsfindung basiert auf kritischem und strategischem Denken, das dazu beiträgt, die positiven und negativen Ergebnisse der Entscheidungen vorzusehen und in der Lage zu sein, rechtzeitig und effektiv auf zukünftige Herausforderungen zu reagieren. Unternehmer müssen kritisch über die von ihnen genutzten Ressourcen nachdenken und die Informationen, die ihnen begegnen, hinterfragen. Sie müssen kognitive Fragen stellen und alle unterschiedlichen Argumente und Perspektiven abwägen sowie Beweise anstelle von Annahmen verwenden, um Meinungen oder Argumente zu bilden. Eine vernünftige Entscheidungsfindung erfordert auch aktives Zuhören und andere schon erwähnte interpersonale Fähigkeiten, weil sie die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern.





## Bibliographie und Sitographie

- (1. April 2021). Politik: Kreiswirtschaft. Englische Seite. <https://www.amsterdam.nl/en/policy/sustainability/circular-economy/>
- Abteilung für Bildung. (2010). Soziale und emotionale Aspekte des Lernens (SEAL) Programm in Sekundarschulen: nationale Evaluierung. DFE. <https://dera.ioe.ac.uk/11567/1/DFE-RR049.pdf>
- Abteilung für Bildung. (28. Oktober 2010). Soziale und emotionale Aspekte des Lernens (SEAL) Programm in Sekundarschulen: nationale Evaluierung. GOV.UK. [https://www.gov.uk/government/publications/social-and-emotional-aspects-of-learning-seal-programme-in-secondary-schools-national-evaluation#:~:text=Social%20and%20emotional%20aspects%20of%20learning%20\(%20SEAL%20\)%20is%20a%20comprehensive,learn%20and%20work%20in%20schools.](https://www.gov.uk/government/publications/social-and-emotional-aspects-of-learning-seal-programme-in-secondary-schools-national-evaluation#:~:text=Social%20and%20emotional%20aspects%20of%20learning%20(%20SEAL%20)%20is%20a%20comprehensive,learn%20and%20work%20in%20schools.)
- Akturk, A., & Sahin, I. (1. Januar 2011). Literaturübersicht zu Metakognition und deren Messung. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811009104>
- Alton, L. (7. Januar 2016). Die acht größten Herausforderungen für neue Unternehmer. Unternehmer. <https://www.entrepreneur.com/article/254721>
- Aufderheide, P. (1992). Medienkompetenz. Ein Bericht der Nationalen Führungskompetenz zur Medienkompetenz. Maryland: The Aspen Institute Wye Center Queenstown.
- Bawden, D. (2001). "Information und digitale Kompetenzen; eine Übersicht der Konzepte". Zeitschrift für Dokumentation. London: City University.
- Bok, D. (2020). Höhere Erwartungen: Können Hochschulen ihren Studenten beibringen, was sie im 21. Jahrhundert wissen müssen? Princeton University Press.
- Brković, A. (2011). Entwicklungspsychologie. Čačak: RC für berufliche Entwicklung der Mitarbeiter im Bildungsbereich.
- CASEL. (2020). CASEL'S SEL FRAMEWORK: Was sind die Hauptkompetenzdomäne und wo werden sie gefördert? <https://casel.org/wp-content/uploads/2020/12/CASEL-SEL-Framework-11.2020.pdf>
- Doughnut-Prinzipien der Praxis. (n.d.). DEAL. <https://doughnuteconomics.org/principles-of-practice>
- Drucker, P. (1991). Innovation und Unternehmertum. Belgrad: Grmec.
- Emotionale Intelligenz hat 12 Elemente. Woran müssen Sie arbeiten? (15. September 2020). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>
- Garcia, E. (Dezember 2014). Die Notwendigkeit, nicht kognitive Fähigkeiten in der bildungspolitischen Agenda zu berücksichtigen. Institut für Wirtschaftspolitik. <https://www.epi.org/publication/the-need-to-address-noncognitive-skills-in-the-education-policy-agenda/>
- Garner, P. (2013). Soziale und emotionale Aspekte des Lernens. The Northampton Centre for Learning Behaviour. <http://www.ncflb.com/wp-content/uploads/2013/02/SEAL-summary.pdf>
- Gere, Ch. (2011). Digitale Kultur. Belgrad: Klio.



- Gray, William S. (1956). Die Lehre des Lesens und Schreibens. UNESCO, Illinois: Place de Fontenoy.
- Jarvela, S. (2011). Soziale und emotionale Aspekte des Lernens (1. Ausgabe). Elsevier.
- Jurić, S. (2013). Konzepte der neuen Kompetenzen. <http://obrazovneparadigme.pbworks.com/w/page/63>, (Zugriff am 25. Januar 2021).
- Karaali, Gizem. (2015). Metakognition im Klassenzimmer: Motivation und Selbsterkenntnis von Mathematiklernern. PRIMUS. 25. 439-452. 10.1080/10511970.2015.1027837.
- Korte, R., & Smith, K. (2018). Die Rolle der Empathie im Unternehmertum: Eine Hauptkompetenz der unternehmerischen Denkweise. ERIC ED. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1199603.pdf>
- Kulic, R., Djuric, I. (2012). Funktionale Kompetenz im Konzept der Grundbildung und Erziehung. Belgrad: Innovationen in der Lehre. Nr. 2. Vol. 25.
- Lambeth. (2005). Was sind die sozialen und emotionalen Aspekte des Lernens? <https://www.lambeth.gov.uk/sites/default/files/SEALGeneralGuidanceSept10.pdf>
- Leitfaden zur Gestaltung der Politik zum Wohle der Wirtschaft. (2020). Wellbeing Economy Alliance. [https://wellbeingeconomy.org/wp-content/uploads/Wellbeing-Economy-Policy-Design-Guide\\_Mar17\\_FINAL.pdf](https://wellbeingeconomy.org/wp-content/uploads/Wellbeing-Economy-Policy-Design-Guide_Mar17_FINAL.pdf)
- Lindh, I. (2017). Eine unternehmerische Denkweise: Selbstregulierende Mechanismen zur Zielerreichung. Technische Universität Luleå. <https://ltu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1089965/FULLTEXT01.pdf>
- Maslov, A. N. (1982). Motivation und Persönlichkeit. Belgrad: Nolit.
- Mandić T. & Ristić I., (2013). Psychologie der Kreativität. Belgrad: Fakultät für Schauspielkunst.
- McCrae, R., (1987). „Kreativität, divergentes Denken und Offenheit für Erfahrungen“. Zeitschrift für Persönlichkeits- und Sozialpsychologie, 52, 1258–1265.
- McPeck, J. E. (1981). Kritisches Denken und Bildung. New York: St. Martins Pres.
- Merriam-Webster-Wörterbuch. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneur?src=search-dict-hed> (Zugriff am 24. Januar 2021).
- Mile, A. (1968). Kreativität in der Lehre. Sarajevo: Svjetlost.
- Mutileni, S. (2020). Steigern mit emotionaler Intelligenz: ein umfassender Leitfaden zur Entwicklung interpersonalen und intrapersonalen Fähigkeiten. Independently published.
- National Research Council (US) Committee zur Bewertung der Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts (2011). Bewertung der intrapersonalen Fähigkeiten – Bewertung der Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts - NCBI Bookshelf. NCBI. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK84217/#:%7E:text=Examples%20of%20intrapersonal%20skills%20include,strategy%20or%20approach%20as%20needed>.
- NFTE. (2017). NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity. NFTE. <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Entrepreneurial-Mindset-On-Ramp-to-Opportunity-December-2017.pdf>
- NFTE. (2018). NFTE Messung der unternehmerischen Denkweise in der Jugend. <https://www.nfte.com/wp-content/uploads/2020/04/NFTE-Whitepaper-Measuring-Entrepreneurial-Mindset-in-Youth-November-2018.pdf>
- NFTE. (2. Oktober 2020). Unternehmerische Denkweise | NFTE. NFTE | Home. <https://www.nfte.com/entrepreneurial-mindset/>



- OECD. (2015). Unternehmerische Bildung in der Praxis – Die unternehmerische Denkweise. <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-Education-Practice-pt1.pdf>
- Penezic, N. (2003). Wie wird man Unternehmer? Belgrad: Republikagentur für Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen und Unternehmertum.
- Piaget, J. (1950). L'épistémologie génétique. Pariss: Sorbonne.
- Prensky, M. (2021). Digital Einheimisch, Digital Immigrant, Am Horizont, MCB University Press, Vol. 9 Nr. 5). Mehr auf: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky>, (Zugriff am 12. Januar 2021).
- Price-Mitchell, M. (7. April 2015). Metakognition: Förderung der Selbstwahrnehmung im Klassenzimmer. Edutopia. <https://www.edutopia.org/blog/8-pathways-metacognition-in-classroom-marilyn-price-mitchell>
- Raworth, K. (14. Mai 2018). Eine gesunde Wirtschaft sollte darauf ausgerichtet sein, zu gedeihen und nicht zu wachsen. TED Talks. [https://www.ted.com/talks/kate\\_raworth\\_a\\_healthy\\_economy\\_should\\_be\\_designed\\_to\\_thrive\\_not\\_grow?language=en](https://www.ted.com/talks/kate_raworth_a_healthy_economy_should_be_designed_to_thrive_not_grow?language=en)
- Rockström, J. (18. November 2009). Ökologie und Gesellschaft: Planetare Grenzen: Erkundung des sicheren Betriebsraums für die Menschheit. Ökologie und Gesellschaft. <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>
- Rockström, J., D. Sachs, J., C. Öhman, M., & Schmidt-Traub, G. (2013). Nachhaltige Entwicklung und planetare Grenzen. Netzwerk für nachhaltige Entwicklungslösungen. <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/sustainable-development-and-planetary-boundaries.pdf>
- Rogers, C. R. (1954). „Auf dem Weg zu einer Theorie der Kreativität, ETC: eine Übersicht der allgemeinen Semantik“. Vol. 11, nachgedruckt in H. H. Anderson Ed. Kreativität und ihre Kultivierung. New York: Harper & Row.
- Schraw, Gregory & Moshman, David. (1995). Metakognitive Theorien. Educational Psychology Review. 7. 351-371. 10.1007/BF02212307.
- Sorgner, Alina. (2015). Nicht kognitive Fähigkeiten, Berufswahl und Unternehmertum: Eine empirische Analyse der Berufswahl von Unternehmern. Interantionale Zeitschrift für Unternehmertum und Kleinunternehmen. 25. 208. 10.1504/IJESB.2015.069286.
- Stavljan, D. (2020). Jeff Bezos: Der Weg von der Garage zur Kolonisation des Weltraums, Radio Free Europe. Mehr auf: <https://www.slobodnaevropa.org/a/ko-je-dzef-bezos-vlasnik-amazona-najbogatiji-covek/30750806.html> (Zugriff am 23. Januar 2021).
- Strategie zur Entwicklung der Erwachsenenbildung in der Republik Serbien, (2007). Official Gazette of RS, Nr. 1 von 5. Januar 2007, Belgrad.
- Street, B. (1984). Kompetenzen in der Theorie und Praxis. New York: Cambridge University Press.
- T. (6. Dezember 2020). Was sind intrapersonale Fähigkeiten | Warum sind sie wichtig? | Matter. Lass uns zusammen wachsen | The Matter Blog. <https://matterapp.com/blog/what-are-intrapersonal-skills-and-why-are-they-important/>
- Thoman, E. und Jolls, T. (2003). Kompetenzen für das 21. Jahrhundert – Ein Überblick und Orientierungshilfe zur Medienkompetenzbildung. Malibu, CA: Zentrum für Medienkompetenz (CML).



- Tzohar-Rozen, M., & Kramarski, B. (2018). Metakognition, Motivation und Emotionen: Beitrag des selbstregulierten Lernens zur Lösung mathematischer Probleme. CORE UK. <https://core.ac.uk/download/pdf/25518514.pdf>
- Veljković, N. (2015). Wie steigert Arbeitszeitmanagement die Produktivität? Mehr auf: <https://pcpress.rs/kako-upravljanje-radnim-vremenom-povecava-produktivnost/> (Zugriff am 28. Januar 2021).
- Wilson, C., Grizzle, A., Tuazon, R. at al. (2011). Medien- und Informationskompetenz, Curriculum für Lehrer. Paris: Unesco.
- Zhoi, K. (2016). Nicht kognitive Fähigkeiten: Definitionen, Messung und Formbarkeit. UNESDOC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245576>



**VERÖFFENTLICHUNG:**  
STICHTING MASTERPEACE, Niederlande



**MASTERPEACE**  
Creating peace.  
Together.

“With the support of the Erasmus+ programme of the European Union”



The European Commission’s support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.