



HANDBUCH

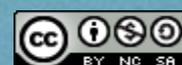
"Entwicklung der
unternehmerischen Denkweise
in der Erwachsenenbildung"



funded by



Erasmus+



TITEL:

Handbuch "Entwicklung der unternehmerischen Denkweise in der Erwachsenenbildung"

PROJEKT:

"Kreativität und Innovation in der Erwachsenenbildung zur Entwicklung der unternehmerischen Denkweise von Bürgern mit geringeren Möglichkeiten“, gefördert von der Nationalen Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung, the German National Agency for the Erasmus+ (Erwachsenenbildung)-Programm.

Projektpartner sind:

- Youth Power Germany e.V.
- Zentrum für nicht formale Bildung und lebenslanges Lernen (CNELL), Serbien
- Ung Kraft / Youth Power Schweden
- Verein zur Verbesserung moderner Lebenskompetenzen "Realization", Kroatien
- DOMAS – Training, Beratung und Unternehmensdienstleistungen, Kroatien
- Unternehmen für berufliche Rehabilitation und Beschäftigung der Menschen mit Behinderungen ITECCION, Serbien

AUTHOREN:

Domagoj Morić
Armin Cerkez
Danijela Matorčević
Nedim Micijevic
Miloš Matorčević
Franjo Brkan
Stanče Matović

EDITOR:

Armin Cerkez

ÜBERSETZT AUS DEM ENGLISCHEN:

Jasmina Venhari

GRAPHIKDESIGN:

Daniel Medeiros

PUBLISHER:

Youth Power Germany e.V.

**Berlin, Germany
2021**

Inhaltsverzeichnis

ÜBER DAS PROJEKT	5
EINFÜHRUNG	8
NICHT FORMALE BILDUNG (NFE) UND ERWACHSENENBILDUNG DER BÜRGER / ERWACHSENEN LERNENDEN	9
UNTERNEHMERISCHES LERNEN – EIN WEG ZUR BEREICHERUNG DER ERWACHSENENBILDUNG	11
Was ist unternehmerisches Lernen?	11
Warum ist unternehmerisches Lernen für die Erwachsenenbildung wichtig?	12
Modelle des unternehmerischen Lernens	12
UNTERNEHMERTUM DER NEUEN ÄRA UND WAS ES FÜR TRAINER BEDEUTET	15
UNTERNEHMERISCHE INTELLIGENZ – HAUPTMERKMALE UND ERFOLGREICHE FALLSTUDIEN	17
UNTERNEHMERISCHE DENKWEISE IN DER ERWACHSENENBILDUNG	19
Was ist unternehmerische Denkweise?	19
Methodik für die Lehre / Training unternehmerischer Denkweise	19
Erwachsenenbildungsprogramme zur Entwicklung unternehmerischer Denkweise in unseren Gemeinden – erfolgreiche Fallstudien	21
INTRAPERSONALE UND INTERPERSONALE FÄHIGKEITEN, LERNEN UND INTELLIGENZ.....	24
Interpersonale Fähigkeiten: Kommunikationsfähigkeit und Zuhören	25
Interpersonale Fähigkeiten: Konfliktmanagement.....	30
Interpersonale Fähigkeiten: Empathie	32
Intrapersonale Fähigkeiten: Zielsetzung.....	33
Intrapersonale Fähigkeiten: Eigenmotivation	35
Intrapersonale Fähigkeiten: Belastbarkeit.....	36
PROGRAMME ZUR ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMERISCHEN DENKWEISE IN UNSEREN GEMEINSCHAFTEN – FOKUS AUF intrApersonale FÄHIGKEITEN	38
Programme zur Entwicklung der unternehmerischen Denkweise – Fokus auf intrapersonale Fähigkeiten	38
Methodik für die Lehre / Training der intrApersonalen Fähigkeiten unternehmerischen Denkweise für Lernende in der Erwachsenenbildung	40
PROGRAMME ZUR ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMERISCHEN DENKWEISE IN UNSEREN GEMEINSCHAFTEN – FOKUS AUF intERpersonale FÄHIGKEITEN	42
Programme zur Entwicklung der unternehmerischen Denkweise – Fokus auf interpersonale Fähigkeiten	42
Methodik zum Lehren / Trainieren der intERpersonalen Fähigkeiten unternehmerischen Denkweise für Lernende in der Erwachsenenbildung	43
WICHTIGKEIT DER KREATIVITÄTS- UND INNOVATIONSKOMPETENZEN IN DER ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMERISCHEN DENKWEISE	45
Kreativität und Innovation in der Entwicklung der unternehmerischen Denkweise	45

Kreativität und die fünf Phasen des kreativen Prozesses.....	45
Innovation und Innovationstypen.....	46
Methodik zum Lehren / Trainieren der Kreativitäts- und Innovationskompetenzen unternehmerischen Denkweise.....	49
SCHLUSSWORT	56
REFERENZEN	57

ÜBER DAS PROJEKT

Projekttitel: "Kreativität und Innovation in der Erwachsenenbildung zur Entwicklung der unternehmerischen Denkweise von Bürgern mit geringeren Möglichkeiten"

Langzeitarbeitslosigkeit ist für die Bürger oft sehr schwierig zu bewältigen und äußert sich in verschiedenen Problemen, die von psychologischen bis hin zu finanziellen Problemen führen. Verschiedene politische Ebenen – auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene – berichteten, dass es keine verlässlicheren Bildungswege gibt, die zu einer qualitativ hochwertigen Beschäftigung führen. Die formale Bildung scheitert oft daran, die für die Beschäftigung und besonders für das Unternehmertum benötigten Fähigkeiten zu entwickeln. Die Ergebnisse der PISA-Erhebungen, die in den OECD-Ländern durchgeführt werden, zeigen, dass jeder fünfte Schüler während seiner formalen Bildung nicht die grundlegenden Fähigkeiten entwickelt, die ihm eine aktive Teilhabe an der Gesellschaft ermöglichen würden (OECD, 2013).

Selbstständigkeit und Unternehmertum haben sich als wertvolle Option für den Karriereaufbau erwiesen. Unternehmerische Kompetenz als eine der Schlüsselkompetenzen wird als transversal bezeichnet und gilt für alle Lebensbereiche und wirkt daher weit über Wirtschaft und Geschäft hinaus.

Arbeitslose Bürger in unseren Gemeinschaften sind die Nutznießer unserer 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) verbessern müssen, um qualitativ hochwertige, attraktive und effektive Aktivitäten für die persönliche und berufliche Entwicklung der Bürger mit weniger Möglichkeiten in ihren Gemeinschaften.

Dieses Projekt wird diesen Bedürfnissen gerecht und bietet mehr Chancen zur Vernetzung und zum Austausch zwischen Partnern bei der Organisation und Förderung unternehmerischer Intelligenz und unternehmerischer Kompetenzen der Bürger für eine effektive Stärkung und Betreuung arbeitsloser Bürger für die Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise.

Trotz der Tatsache, dass Unternehmertum in den EU-Politikdokumenten ganz oben auf der Tagesordnung steht, konzentrieren sich viele Unternehmertumsprogramme in den regulären Bildungssystemen und in den formalen Erwachsenenbildungssystemen weiterhin auf die Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten. Es stellt sich die Frage, wie man in einem Umfeld (Schulen, Gesellschaft, Kultur), das in der Regel noch auf der Weitergabe konvergenter Informationen basiert (eine Lösung, eine richtige Antwort), ein kreativer Denker werden oder Eigeninitiative entwickeln kann und wo Fehler nicht sind, begrüßt.

Der Vorschlag wird die bestehenden Bildungsmodelle und Lehrpläne der Erwachsenenbildung für Unternehmertum um Elemente der Kreativität und der Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise erweitern. Das Projekt soll ein qualitativ hochwertiges, innovatives Bildungsmodell für die Erwachsenenbildung im Bereich Unternehmertum schaffen, das den bestehenden Modernisierungsbedarf des unternehmerischen Lernens sowie die erforderlichen innovativen und kreativen Lernwerkzeuge zur Unterstützung einer qualitativ hochwertigen Erwachsenenbildung abdeckt.

Das Projekt hat als Ziel, die Unterschiede bei den Lernergebnissen zwischen verschiedenen Gruppen der Lernenden (Bürger mit geringeren Möglichkeiten und andere Bürger) zu verringern. Das soll erreicht werden, indem mehr Beschäftigungsmöglichkeiten für Bürger mit geringeren Möglichkeiten

gefördert und sie dabei unterstützt werden, Unternehmer zu werden. Das Projekt verfolgt einen Ansatz der Einbeziehung von Menschen mit geringeren Möglichkeiten, weil er direkt mit der Stärkung der Menschen mit geringeren Möglichkeiten verknüpft ist, wie zum Beispiel mit verschiedenen marginalisierten Bürgern, Bürgern mit Migrations- oder Flüchtlingshintergrund, Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund und mit sozialen Hindernissen. Die Stärkung der Kapazitäten der Organisationen, inklusive Programme für Unternehmertum anzubieten, wird die Beteiligung dieser Zielgruppen an den Bürgeraktivitäten der Partnerorganisationen sicherstellen.

Ziele des Projekts sind:

- Stärkung arbeitsloser Bürger (mit geringeren Grundkompetenzen für Unternehmertum) in unternehmerischer Intelligenz und Entwicklung der Denkweise (einschließlich intrapersonaler und interpersonaler sozial-emotionaler und kreativer Kompetenzen)
- Stärkung unserer Erwachsenenbildner und Verbesserung des Wissensmanagements der Erwachsenenbildungseinrichtungen und -organisationen in Theorie und Praxis zum Aufbau der Kompetenzen der Erwachsenenbildner in unternehmerischer Denkweise und Kreativität bei der unternehmerischen Entwicklung der Bürger
- Austausch bewährter Verfahren und Weiterentwicklung hochwertiger strategischer Partnerschaften zwischen Partnern aus vier europäischen Ländern mit unterschiedlichen Realitäten in Bezug auf die Selbstständigkeit und das Unternehmertum der Bürger

Projektaktivitäten sind:

- A1 Projektmanagement
- M1 Erstes Treffen
- O1 Handbuch "Entwicklung der unternehmerischen Denkweise in der Erwachsenenbildung"
- M2 Zweites Treffen
- O2 Guidebook mit Curriculum "Verwendung kreativer Methoden zur Entwicklung der Innovations- und Kreativitätskompetenzen für das Unternehmertum von Erwachsenen mit geringeren Grundkompetenzen"
- M3 Drittes Treffen
- O3 E-Learning-Kurs "Entwicklung der unternehmerischen Denkweise für Erwachsene mit geringeren Grundkompetenzen"
- M4 Viertes Treffen
- O4 Toolkit "Abenteurerraum-Methodik in der Erwachsenenbildung für Unternehmertum"
- M5 Fünftes Treffen
- C1 LTTA "Training der Trainer für die Erwachsenenbildung für Kreativität im Unternehmertum der Bürger mit geringeren Möglichkeiten"
- E1, E2, E3, E4 – Offene Konferenzen in RS, SE, HR, DE
- M6 – Bewertungssitzung

Das Projekt wird sich direkt auf die organisatorischen Kapazitäten auswirken, um hauptsächlich arbeitslosen Bürgern eine qualitativ hochwertige, kreative und innovative Unternehmerbildung zu bieten. Wir erwarten die positiven und langen Auswirkungen auf Partnerorganisationen, die ihre Kapazitäten für die Bereitstellung hochwertiger Erwachsenenbildungsaktivitäten für unternehmerisches Lernen auf der Grundlage eines innovativen Ansatzes, der zur Anregung der Kreativität im Unternehmertum geeignet ist, erhöhen werden.

Projektpartner sind:

- Youth Power Germany e.V.
- Zentrum für nicht formale Bildung und lebenslanges Lernen (CNELL), Serbien
- Ung Kraft / Youth Power Schweden

- Verein zur Verbesserung moderner Lebenskompetenzen "Realization", Kroatien
- DOMAS – Training, Beratung und Unternehmensdienstleistung, Kroatien
- Unternehmen für berufliche Rehabilitation und Beschäftigung der Menschen mit Behinderungen ITECCION, Serbien

EINFÜHRUNG

Das Handbuch „Entwicklung der unternehmerischen Denkweise in der Erwachsenenbildung“ ist das erste intellektuelle Ergebnis, das im Rahmen des Projekts „Kreativität und Innovation in der Erwachsenenbildung zur Entwicklung der unternehmerischen Denkweise von Bürgern mit geringeren Möglichkeiten“ entwickelt wurde. Es ist eine innovative Veröffentlichung mit relevanten Themen, die für die Entwicklung der unternehmerischen Denkweise der Hauptzielgruppe des Projekts hilfreich sind – arbeitslose Bürger mit geringeren Möglichkeiten. Das Handbuch umfasst alle aktuellen Erkenntnisse und Beschreibungen unterschiedlicher Hauptdomänen, Eigenschaften, Verhaltensweisen und Fähigkeiten (interpersonal, interpersonal und Kreativität), die zusammen eine unternehmerische Denkweise bilden und das Handeln vorantreiben. Das Handbuch dient Erwachsenenbildnern auch als theoretische und konzeptionelle Ressource bei der Organisation der Weiterbildung, Schulung und Mentoring der Bürger, ihre Denkweise zu ändern und sie zu inspirieren, eine sonst übersehene Möglichkeit zu erkennen, das Vertrauen zu entwickeln, Risiken einzugehen, ihre Ideen klar zu machen und in der Lage zu sein, sich an Rückschläge anzupassen und daraus zu lernen; im Einklang mit den neuesten Entwicklungen im Unternehmertum der neuen Ära.

Das innovative Merkmal des vorgeschlagenen Handbuchs „Entwicklung der unternehmerischen Denkweise in der Erwachsenenbildung“ ist ein Projekt (von Volkshochschulen/ -institutionen, Unternehmen, Organisationen und Zentren) gemeinsam mit den erfahrenen Unternehmenspädagogen, Erwachsenenbildnern und Psychologen (alle erfahren in NFE und Erwachsenenbildung für Unternehmertum) unserer Organisationen. Damit deckt das Handbuch alle wichtigen und erforderlichen Themen ab und wird sie aus unterschiedlichen Blickwinkeln ansehen, dank der Einbeziehung der Experten aus unterschiedlichen Berufs-, Erwachsenenbildungs- und Unternehmenshintergründen. Weil es eine solche allumfassende Publikation zum Thema Entwicklung der Denkweise noch nicht gibt, hat unser Projekt- und O1-Handbuch den wichtigen innovativen Aspekt, den es benötigt.

Das Handbuch hat mehrere Hauptabschnitte und Kapitel. Es fängt mit dem Kapitel über die nicht formale Bildung und die Erwachsenenbildung an als ein Weg zur Erhöhung der Kompetenzen der Bürger/ erwachsenen Lernenden. Danach kommt das Kapitel über unternehmerisches Lernen als eine Gelegenheit, die Erwachsenenbildung zu bereichern, und es beinhaltet den theoretischen Rahmen des unternehmerischen Lernens, seine Modelle und wieso es für die Erwachsenenbildung wichtig ist. Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit dem Unternehmertum der neuen Ära und den Folgen, die es für Pädagogen hat, die mit erwachsenen Lernenden arbeiten. Das nächste Kapitel gibt Einblicke in die unternehmerische Intelligenz und deren Hauptmerkmale sowie erfolgreiche Fallstudien. Wie man eine unternehmerische Denkweise in der Erwachsenenbildung entwickelt, steht im Mittelpunkt des nächsten Kapitels, das weitere Einblick in das, was wir unter der Entwicklung unternehmerischer Denkweise verstehen, die Methodik für die Lehre/ Bildung sowie erfolgreiche Fallstudien. Als nächstes folgt das Kapitel über intrapersonale und interpersonale Fähigkeiten, Lernen und Intelligenz, gefolgt von Kapiteln über Programme zur Entwicklung der unternehmerischen Denkweise, die sich getrennt auf intrapersonale und interpersonale Fähigkeiten konzentrieren. Schließlich beschäftigt sich das letzte Kapitel des Handbuchs mit der Wichtigkeit der Kreativitäts- und Innovationskompetenzen innerhalb der Entwicklung der unternehmerischen Denkweise, die durch Methoden zur Vermittlung/ Bildung der Kreativitäts- und Innovationskompetenzen der unternehmerischen Denkweise unterstützt wird.

NICHT FORMALE BILDUNG (NFE) UND ERWACHSENENBILDUNG DER BÜRGER / ERWACHSENEN LERNENDEN

Nicht formale Bildung (NFE) ist neben der formalen und informellen Bildung eine der Hauptkomponenten der Erwachsenenbildung und des lebenslangen Lernens der Individuen und Gruppen. Als solches spielt es eine bedeutende Rolle bei der Steigerung der Kompetenzen der Bürger/ erwachsenen Lernenden jeden Alters mit unterschiedlichen persönlichen und beruflichen Interessen. Es unterstützt und befähigt Erwachsene, nach Abschluss ihrer formalen Bildung Kompetenzen zu entwickeln, die es ihnen ermöglichen, sich an die sich ständig ändernden Volkswirtschaften, Gesellschaften, Arbeitsmärkte sowie das persönliche und berufliche Umfeld anzupassen und sich mit ihnen zu entwickeln.

Obwohl NFE durch Jugendarbeit entstanden und durch unterschiedliche Jugendprojekte und Bildungsprogramme entwickelt wurde, gewinnt NFE wegen seiner zunehmenden Verfügbarkeit und Zugänglichkeit für alle Bürger langsam im Bereich der Erwachsenenbildung an Bedeutung. Es bietet zahlreiche Möglichkeiten und Lernräume für die Kompetenzentwicklung. Jeder Lernende kann ein Programm auswählen, an dem er freiwillig teilnehmen möchte, basierend auf seinen Bildungsbedürfnissen und Interessen, um seine Beschäftigungsfähigkeitskompetenzen zu entwickeln. Darüber hinaus können NFE-Aktivitäten Einzelpersonen und Gruppen der Erwachsenen dabei unterstützen, um ihre eigenen Ideen, Projekte oder Unternehmen zu entwickeln, wenn sie Fähigkeiten haben, die sich von den Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt unterscheiden.

Wenn wir aber über Lernen sprechen, vermischen manche Menschen verschiedene Arten des Lernens. In unserem Kontext können wir drei Arten des Lernens erkennen – formales, nicht formales und informelles Lernen.

Formales Lernen findet meistens in der Schule statt und ist pflichtig. Formales Lernen ist strukturiert, hat einen Lehrplan und wird von Lehrern geleitet. Andererseits findet die nicht formale Bildung außerhalb formaler Bildungseinrichtungen (Schulen) statt und bezieht in der Regel gemeinnützige Organisationen, Erwachsenenbildungszentren oder andere Institutionen (z.B. Sprachenlernen) mit ein. Nicht formales Lernen ist strukturiert, freiwillig und wird von einem Lehrer oder Trainer geleitet. Die letzte Art des Lernens ist das informelle Lernen, das überall um uns herum stattfindet – es ist unstrukturiert, freiwillig und wird von den Lernenden geleitet. Wahrscheinlich haben Sie in einer informellen Lernumgebung Fahrradfahren gelernt. Es war unstrukturiert, Sie wollten (freiwillig) lernen und es wurde mit Hilfe von Menschen in Ihrer Umgebung geleitet. Oder vielleicht haben Sie durch das Anschauen von YouTube-Videos gelernt, wie man Visuals entwirft. Das Lernen, das täglich stattfinden kann, kann also als informelles Lernen genannt werden.

In der folgenden Tabelle finden Sie weitere Unterscheidungen zwischen formalem, nicht formalem und informellem Lernen.

Formales	Nicht formales	Informelles
Meistens in der Schule	In einer Institution außerhalb der Schule	Überall
Kann repressive sein	Meistens unterstützend	Unterstützend
Strukturiert	Strukturiert	Unstrukturiert
In der Regel verabredet	In der Regel verabredet	Spontan
Motivation ist eher extrinsisch	Motivation kann extrinsisch sein	Motivation ist hauptsächlich intrinsisch
Pflichtig	Meistens freiwillig	Freiwillig
Von Lehrern geleitet	Kann von einem Trainer oder einem Lehrer	Meistens lernergeführt

	geleitet werden	
Lernen wird bewertet	Lernen ist meistens nicht bewertet	Lernen wird nicht bewertet
Sequentiell	Meistens nicht sequentiell	Nicht sequentiell

Tabelle nach Eshach, H. (2007). *Brücken zwischen schulischem und außerschulischem Lernen: formale, nicht formale und informelle Bildung*. Zeitschrift für Wissenschaft, Bildung und Technologie, 16(2), 171-190

Weil die nicht formale Bildung die Kompetenzen der Erwachsenen erhöhen kann, werden wir uns im nächsten Teil mehr auf das nicht formale Lernen und die Vorteile für erwachsene Lernende konzentrieren.

Der Europarat¹ versteht nicht formales Lernen als Lernen außerhalb eines institutionellen Kontexts (außerschulisch). Es bezieht sich auf geplante, strukturierte Programme und Prozesse der persönlichen und sozialen Bildung der Lernenden, die darauf abzielen, ein breites Spektrum der Fähigkeiten und Kompetenzen zu verbessern. Nicht formale Bildung ist die Hauptkompetenz der Erwachsenenbildung und meist strukturiert, basierend auf Lernziel, Lernzeit und spezifischer Lernförderung, sowie gewollt (freiwillig). Es führt in der Regel nicht zu einer Zertifizierung, aber werden in vielen Fällen Zertifikate mit dem Ziel einer besseren Anerkennung des individuellen Lernens ausgestellt.

Der Europarat schlägt vor, dass die nicht formale Bildung freiwillig sein sollte; (idealerweise) für jeden zugänglich; ein organisierter Prozess mit Bildungszielen; partizipativ; lernerzentriert; über das Erlernen der Lebenskompetenzen und die Vorbereitung auf eine aktive Bürgerschaft; basierend auf der Einbeziehung sowohl des individuellen als auch des Gruppenlernens mit einem kollektiven Ansatz; ganzheitlich und prozessorientiert; basierend auf Erfahrung und Handlung; und nach den Bedürfnissen der Teilnehmer organisiert.

Die Umsetzung der **NFE-Programme** und -Aktivitäten in der Erwachsenenbildung hat eine Zahl von **Vorteilen**, darunter:

- ✚ Sensibilisierung für die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens, persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung
- ✚ Entwicklung praktischer Kompetenzen, die Einzelpersonen brauchen, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen oder Arbeitsplätze für sich selbst zu schaffen
- ✚ Förderung des Learning-by-Doing-Ansatzes zur Kompetenzentwicklung
- ✚ Ergänzung der formalen Bildung und Erweiterung praktischer Erfahrungen
- ✚ Helfen dabei, die Lücken zu schließen, die erwachsene Lernende durch die formale Bildung haben könnten, was eine berufliche Veränderung ermöglichen kann
- ✚ Unterstützung der Entwicklung eigener Talente und Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen
- ✚ Entwicklung der Eigeninitiative, persönlicher und sozialer Verantwortung und Verständnis für den eigenen Zweck in der Gesellschaft
- ✚ Erweiterung des Chancenfeldes und des Netzwerks der Gleichgesinnten
- ✚ Entwicklung des Verantwortungsgefühls für das eigene Lernen und die Entwicklung wegen der Möglichkeit, den eigenen Weg zu wählen und was jemand entwickeln möchte
- ✚ Lernen über Unternehmertum und Entwicklung unternehmerischer Denkweise und Intelligenz, um ein eigenes Unternehmen zu gründen

¹ <https://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation/definitions>

UNTERNEHMERISCHES LERNEN – EIN WEG ZUR BEREICHERUNG DER ERWACHSENENBILDUNG

Was ist unternehmerisches Lernen?

Unternehmerisches Lernen wurde bisher in vielerlei Hinsicht definiert. Eine der grundlegenden Unterscheidungen, die Kiilakoski² vorschlägt, ist zwischen der engen und der weiten Definition des unternehmerischen Lernens. Die enge Definition stellt die soziale Rolle einer Person in den Mittelpunkt, die der Gemeinschaft dient, indem sie Unternehmer wird, während die breite Definition die Entscheidung einer Person, Unternehmer zu werden, in den Mittelpunkt stellt. Die enge Definition beinhaltet das Erlernen verschiedener Arten des Unternehmertums, der Chancen- und Risikoanalyse, Finanzen, Projektmanagement oder die Entwicklung der Geschäftspläne. Die breite Definition des unternehmerischen Lernens basiert auf die Entwicklung eines viel breiteren Spektrums an Kompetenzen wie Kreativität, Flexibilität, Entscheidungsfindung und Verhandlungsführung.

Im allgemeinen Sinne kann **unternehmerisches Lernen** als die Entwicklung unternehmerischer Einstellungen, Fähigkeiten und Kenntnisse definiert werden, die es dem Einzelnen ermöglichen, kreative Ideen in die Tat umzusetzen³. Es hängt von einer Vielzahl der Faktoren ab, die eine einzelne erwachsene Person zum unternehmerischen Lernen und später zur Gründung eines eigenen Unternehmens führen. Zu diesen Faktoren gehören Persönlichkeit und Charakter, familiärer Hintergrund, sozioökonomischer Hintergrund, Art und Niveau der Bildung, Selbstbewusstsein, Identitäts- und Zugehörigkeitsgefühl, das Netzwerk bestehender Kontakte im persönlichen und beruflichen Leben, bisherige Erfahrungen, Vielfalt erworbener Kompetenzen sowie Offenheit für das Lernen durch Handeln und Ausprobieren, die Fähigkeit, den eigenen Lernweg zu reflektieren.

Auf der anderen Seite weist Peter Erdelyi⁴ darauf hin, dass **unternehmerisches Lernen zwei Dimensionen** hat – zum einen das persönliche Lernen und zum anderen das kollektive Lernen. Persönliches Lernen stellt den Einzelnen und seine Erfahrungen in den Mittelpunkt. Es beinhaltet zwei Kategorien: Management-Lernen, das aus Erfahrungslernen und kognitiven Prozessen besteht; und Managementausbildung, die aus Arbeitsplatz, Bildungseinrichtung und Regierungsbehörde besteht. Im Wesentlichen ist es ein Prozess, eine Chance zu erkennen und eine Entscheidung zu treffen. Kollektives Lernen entsteht und stellt die Interaktion eines Individuums innerhalb eines schon bestehenden Unternehmens oder innerhalb eines Ökosystems in den Mittelpunkt. Das Bewusstsein, einem Netzwerk anzugehören, ist von großer Bedeutung, besonders dem bestehenden lokalen Netzwerk und den nationalen Innovationssystemen, an denen eine Person beteiligt sein könnte. Beide Dimensionen des unternehmerischen Lernens sollten Personen dazu ermutigen, Maßnahmen zu ergreifen, indem sie schon vorhandene Ressourcen verwenden.

² Kiilakoski, T. (2014). Unternehmerisches Lernen und das Ethos der Jugendarbeit: Reflexion über eine schwierige Beziehung. Junge Menschen, Unternehmertum & nicht formales Lernen: A work in progress. *SALTO-Ressourcenzentrum für Jugendteilnahme*, 20-32.

³ NSW-Regierung (16. Dezember 2020). *Unternehmerisches Lernen*. Zugriff am 22.4.2021 auf <https://education.nsw.gov.au/teaching-and-learning/curriculum/career-learning-and-vet/career-learning/entrepreneurial-learning>

⁴ Erdelyi, P. (2015). *Die Frage des unternehmerischen Lernens: Eine Literaturübersicht*. Bournemouth University Executive Business Centre

Warum ist unternehmerisches Lernen für die Erwachsenenbildung wichtig?

Es ist wichtig, unternehmerische Bildung für Erwachsene zu unterscheiden, die darauf abzielt, das „Know-how“ zu entwickeln und unternehmerisches Lernen, das darauf abzielt, eine unternehmerische Denkweise und Intelligenz zu entwickeln, die die Veränderung des Verhaltens, der Überzeugungen und Werten der Einzelpersonen vorantreibt, um sich persönlich weiterzuentwickeln. Das ist einer der Gründe, warum unternehmerisches Lernen so wichtig ist und in Programmen und Aktivitäten der Erwachsenenbildung umgesetzt werden sollte.

Der Wandel der Denkweise und der Überzeugungen treibt Innovationen an, ermutigt den Einzelnen, Ideen in Gelegenheiten zu verwandeln, kreative Lösungen für bestehende Probleme in der Gesellschaft zu finden, diese Lösungen durch Unternehmen umzusetzen, aus ihren Erfolgen und Misserfolgen zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund und der Tatsache, dass viele Menschen wegen ihrer unterschiedlichen und einzigartigen Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt keine Erfüllung finden, ist es wichtig, Erwachsenen solche Programme anzubieten. Auch wenn unternehmerisches Lernen nicht zur Gründung eines Unternehmens führt, kann es zu einer tiefen persönlichen Transformation der Individuen führen, die dann ein höheres Potenzial haben, aktivere Bürger zu werden, sich am öffentlichen Leben zu beteiligen, Projekte oder Initiativen anzufangen, gemeinnützige Organisationen gründen und vieles mehr, was sich positiv auf die Gemeinschaft als ein Ganzes auswirken würde.

Ein weiterer Vorteil unternehmerischen Lernens in der Erwachsenenbildung besteht darin, zu lernen, das eigene Leben selbst in die Hand zu nehmen und Verantwortung für persönliches und berufliches Wachstum und Entwicklung zu übernehmen, anstatt sich auf externe Ressourcen und Hilfe von anderen oder verschiedenen Institutionen zu verlassen. Erwachsene lernen, sich ihrer eigenen Einstellungen, Überzeugungen, Werte, Verhaltensweisen und Kompetenzen bewusst zu sein. Selbsterkenntnis und Reflexion ist einer der wichtigsten Bestandteile, um einen inneren Wandel einzuleiten, der dann den Wandel in den Gemeinschaften vorantreibt und transformiert.

Und am Ende sensibilisiert es für die Bedeutung des lebenslangen Lernens, um sich auf verschiedenen Ebenen an die sich ständig verändernde Welt anzupassen. Um ihre einzigartigen und unterschiedlichen Fähigkeiten durch ein Unternehmen als Dienstleistung oder Produkt einer lokalen, nationalen oder globalen Gemeinschaft anbieten zu können, müssen Unternehmer eine Denkweise für ständigen Wandel, Entwicklung und Wachstum entwickeln und sich damit vertraut machen.

Modelle des unternehmerischen Lernens

Bisher wurden verschiedene Modelle des unternehmerischen Lernens entwickelt. Obwohl jedes Modell unterschiedliche Aspekte des unternehmerischen Lernens in den Mittelpunkt stellt, haben sie alle gemeinsam Learning-by-Doing, erfahrungsbasiertes und kontextbezogenes Lernen.

Der unternehmerische Lernzyklus

Erfahrungsbasiertes Lernen ist der Hauptpunkt des Lernzyklus von Kolb⁵, der vorschlägt, dass das Lernen zyklischer Natur ist und in vier transformativen Phasen stattfindet. Damit der Unternehmer sich transformieren kann, muss er alle vier Phasen des Prozesses durchlaufen, einschließlich der Reflexion der Erfahrung, um den Lernprozess analysieren und das Verhalten entsprechend anpassen zu können, bevor er eine neue Lernerfahrung eingeht.

⁵ Kolb, D. (1984). *Erfahrungslernen: Erfahrung als Quelle des Lernens und der Entwicklung*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Die vier Phasen des Kolb-Lernzyklus sind:

- ✚ Abstrakte Konzeptualisierung – Denken und Konzepte auf schon vorhandenem Wissen bilden
- ✚ Aktive Experimentieren – aktives Experimentieren und Handeln nach Vorkenntnissen
- ✚ Konkrete Erfahrung – etwas Neues aus den Handlungen erfahren, die auf der Konzeptualisierung basieren
- ✚ Reflektierende Beobachtung – Reflexion über das Ergebnis der Entscheidungsfindung

Weil das Modell zyklisch ist, hat es keinen vordefinierten Anfang oder ein vordefiniertes Ende, und je nach Kontext kann das Lernen in jeder Phase des Zyklus anfangen. Sobald der Lernende den Zyklus einmal durchlaufen hat, kann ein weiterer Zyklus angefangen werden.

Ein konzeptioneller Rahmen des unternehmerischen Lernens als Erfahrungsprozess

Ähnlich wie Kolbs Lernzyklus sieht Politis⁶ Erfahrung als zentralen Punkt des unternehmerischen Lernprozesses. Er argumentiert, dass die berufliche Erfahrung einer Person stark mit ihrer Fähigkeit verknüpft sei, eine Lernmöglichkeit zu erkennen, die einen transformativen Einfluss auf sie haben könnte. Dieses Konzept erklärt, dass unternehmerisches Lernen stattfinden, wenn ein Unternehmer frühere Lernerfahrungen in Frage stellt, während er eine Entscheidung über eine bestimmte Möglichkeit trifft, die sich auf seinem unternehmerischen Weg bietet. Vorerfahrungen und Berufsorientierung werden in diesem Modell als grundlegende Treiber der Transformation durch unternehmerische Lernaktivitäten gesehen.

Ein narratives Konzeptmodell

Basierend auf den Ergebnissen der Studie, die unter aufstrebenden Unternehmern durchgeführt wurde, schlug Rae⁷ ein **narratives konzeptionelles Modell** vor, das aus drei Hauptthemen besteht, die allen Teilnehmern der Studie gemeinsam waren. Zu den drei großen Themen gehören:

- ✚ **Persönliche und soziale Emergenz** bestehend aus narrativer Identitätskonstruktion; Rolle der Familie; Identität als Praxis; Spannung zwischen gegenwärtiger und zukünftiger Identität;
- ✚ **Das verhandelte Unternehmen** bestehend aus Beteiligungsunternehmen; ausgehandelte Bedeutung, Struktur und Praktiken; Rollenwechsel im Laufe der Zeit; Engagement in Netzwerken externer Beziehungen;
- ✚ **Kontextuelles Lernen** bestehend aus praktischen Theorien unternehmerischen Handelns; Chancenerkennung durch kulturelle Teilhabe; und Lernen durch Eintauchen in die Branche.

Bei diesem Modell, das als ganzheitliches Modell des unternehmerischen Lernens konzipiert ist, das Unternehmer dabei unterstützt, ihren Lernprozess zu verstehen, steht der Einzelne im Mittelpunkt des Lernprozesses. Alle drei Themen sind gleich wichtig und stehen in ständiger Wechselwirkung, das eine beeinflusst das andere und der Wandel in einem Bereich treibt folglich auch einen Wandel im anderen Bereich voran.

Das Thema der persönlichen und sozialen Emergenz erklärt, dass die Identität eines Unternehmers durch die Herkunft, den familiären Hintergrund, die Bildung und die sozialen Beziehungen einer Person beeinflusst wird. Rae erzählt, dass Identität durch die Selbsterzählung autobiografischer Geschichten des Individuums konstruiert wird, in denen ein Individuum gleichzeitig Hauptakteur, Erzähler und Autor ist. Die Familie spielt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung dieser **Identität**,

⁶ Politis, D. (2005). Der Prozess des unternehmerischen Lernens: Ein konzeptioneller Rahmen. *Theorie und Praxis des Unternehmertums*, 29(4), 399-424.

⁷ Rae, D. (2005). Unternehmerisches Lernen: ein narratives konzeptionelles Modell. *Zeitschrift für Kleinunternehmen und Unternehmensentwicklung*. 12(3), 323-335.

die sich dann als Folge der familiären Umstände verändert. Unternehmer gehen in diese Richtung, da es eine Diskrepanz zwischen ihrer gegenwärtigen und zukünftigen gewünschten Identität gibt. Sie möchten eine neue Identität und eine andere Wirklichkeit für sich schaffen, indem sie Unternehmer werden. Durch diesen Prozess übernehmen sie Verantwortung für die Gestaltung der Zukunft, was dazu führt, dass die bestehende Identität, die durch ihr soziales Umfeld wie Familie, Freunde und Kollegen definiert wurde, in eine neue unternehmerische Identität überführt wird.

Das narrativbasierte Modell des unternehmerischen Lernens erklärt, dass ein ganzer Ansatz für unternehmerisches Lernen nötig ist, der Erwachsene dabei unterstützt, ihr eigenes Lernen und ihre eigene Entwicklung in verschiedenen Phasen des Prozesses zu verstehen. Ein Unternehmer und sein unmittelbares Umfeld sind miteinander verknüpft und voneinander abhängig.

Modell der Chancenerkennung und Entwicklungstheorie

Ardichvili, Cardozo und Ray⁸ entwickelten ein weiteres Modell des unternehmerischen Lernens – **Modell der Chancenerkennung und Entwicklungstheorie**, das ebenso ein zyklisches Modell ist. Im Mittelpunkt steht die unternehmerische Wachsamkeit als die Fähigkeit, Geschäftsmöglichkeiten zu entdecken und zu nutzen. Das Modell setzt sich aus dem Vorwissen des Unternehmers, **persönliche Eigenschaften und sozialen Netzwerken** zusammen.

Bei den **Persönlichkeitsmerkmalen** stehen Kreativität als Hauptmerkmal, das die Fähigkeit, eine Chance zu erkennen, beeinflusst, sowie Optimismus und eine positive Einstellung zum Scheitern als Lernchancen im Vordergrund. Die Vorkenntnisse beziehen sich auf **Fachkenntnisse** über das Gebiet der unternehmerischen Tätigkeit sowie alle sonstigen einschlägigen Kenntnisse und Erfahrungen, die ein Unternehmer durch jahrelange Erfahrung in einer bestimmten Branche erworben hat. **Soziale Netzwerke** beziehen sich auf das Netzwerk des Unternehmers, in dem er relevante Informationen sammeln kann, die zur Identifizierung neuer Möglichkeiten, zur Gründung neuer Partnerschaften oder zur Beschaffung der Ressourcen für neue unternehmerische Aktivitäten führen würden.

Das "Know Why"-Modell des unternehmerischen Lernens

Nach Middleton und Donnellon⁹ vorgeschlagenen „**Know Why**“ besteht unternehmerisch es Lernen aus drei Dimensionen – **dem Wissen, der Erkenntnis und den Fähigkeiten des Einzelnen, unternehmerisch tätig zu werden** (Know What), **den eigenen Fähigkeiten und dem Wissen, wie man Unternehmer wird** (Know How) und besonders **des Verständnisses der Gründe für unternehmerisches Handeln** (Know Why). Werte, die das Fundament des unternehmerischen Handelns bilden, stehen im Mittelpunkt dieses Modells. Dieses Modell impliziert ein hohes Maß an Selbstbewusstsein über die Gründe, warum jemand Unternehmer wird, anstatt sich auf das Was und Wie zu konzentrieren. Middleton und Donnellon definieren das Know Why als persönliche Logik, die sowohl Vernunft als auch Emotionen einbezieht und der Ausgangspunkt für unternehmerisches Handeln ist.

⁸ Ardichvili, A. Cardozo, C., Sourav, R. (2003). Eine Theorie der Identifikation und Entwicklung unternehmerischer Chancen. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.

⁹ Middleton, K. W., Donnellon, A. (2014). Personalisieren des unternehmerischen Lernens: Eine Pädagogik zur Förderung des Know Why. *Entrepreneurship Research Journal* 4(2), 167-204.

UNTERNEHMERTUM DER NEUEN ÄRA UND WAS ES FÜR TRAINER BEDEUTET

Unternehmertum ist ein Betätigungsfeld, das sich im Einklang mit den ständigen Veränderungen in Gesellschaft und Umwelt wandelt. Die Verfügbarkeit der Ressourcen auf der ganzen Welt hat es leichter gemacht, Unternehmen so weit zu entwickeln, dass sie ungeachtet der Konsequenzen ausgenutzt werden, solange sie Gewinne erwirtschaften. Dieses Paradigma des „alten“ Unternehmertums hat sich im Laufe der Jahre verändert, und das Unternehmertum hat sich viel gewandelt, weil immer mehr Menschen und Gesellschaften ein Mehrwert geboten wird. Gewinn wird nicht mehr als oberstes Ziel wahrgenommen, wenn ein Unternehmen keinen Mehrwert schafft. Das Unternehmertum der neuen Ära fördert intuitive und agile Führung und Zusammenarbeit, sozial verantwortliches und umweltfreundliches Handeln, das Bewusstsein für die Notwendigkeit, Ressourcen zu schonen und wiederzuverwenden, sowie die Vernetzung mit verschiedenen Stakeholdern auf nationaler und internationaler Ebene, um gemeinsam zu kreieren. Das Thema Nachhaltigkeit ist derzeit eines der wichtigsten – wie sich ein Unternehmen und seine Aktivitäten auf seine Umwelt ausrichten – sowohl sozial als auch ökologisch, um lang positive Auswirkungen zu bekommen.

Das Unternehmertum der neuen Ära ist auch eine Ära der Unsicherheit, in der Unternehmen in ihrer internen Struktur stabil genug und gleichzeitig flexibel genug sein müssen, um auf plötzliche Veränderungen reagieren und sich anpassen zu können, um zu überleben. Dazu müssen Unternehmer viele Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale wie Innovationsfähigkeit, Veränderungs- und Risikomanagement, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, agile Führung und Kommunikation entwickeln. Ein weiterer sehr wichtiger Entwicklungsbereich ist der der Digitalisierung und des digitalen Unternehmertums, das als Reaktion auf die globalen Veränderungen auf allen Ebenen entstanden ist.

Weil sich abzeichnenden Veränderungen, die sich auf das Unternehmertum auswirken, wirken sich folglich auch auf den Bereich der Erwachsenenbildung aus, der sich heutzutage ständig ändern muss, um den Bedürfnissen der Unternehmer gerecht zu werden. Pädagogen sind diejenigen, die in den Diensten (zukünftiger) Unternehmer stehen. Um gebraucht zu werden und einen Lernkontext schaffen zu können, müssen Pädagogen auch sich und ihre Kompetenzen in verschiedenen Bereichen weiterentwickeln.

Es gibt viele Rahmenbedingungen und Vorschläge für unternehmerische Hauptkompetenzen, die Unternehmer haben oder entwickeln müssen, und Pädagogen müssen sie durch nicht formales, formales und informelles Lernen unterstützen. EntreComp ist eines der umfassendsten Modelle und wird als Ausgangspunkt für Pädagogen genauer beschrieben, um Aktivitäten, Methoden und Programme zu entwickeln, die dem unternehmerischen Lernen und der unternehmerischen Bildung entsprechen.

Laut den **Rahmenbedingungen der unternehmerischen Kompetenz** (EntreComp) gibt es drei Kompetenzbereiche, die jeder Einzelne bearbeiten oder entwickeln muss, um ein ganzheitlicher Unternehmer zu sein. Diese drei Bereiche sind: Ideen und Möglichkeiten, Ressourcen und in die Tat umzusetzen.

- ✚ **Der Bereich Ideen und Möglichkeiten** beinhaltet die folgenden Kompetenzen: Möglichkeiten erkennen; Kreativität, Vision, Wertschätzung der Ideen; ethisches und nachhaltiges Denken;
- ✚ **Der Ressourcenbereich** beinhaltet folgende Kompetenzen: Selbstbewusstsein und Selbstwirksamkeit; Motivation und Ausdauer; Mobilisierung der Ressourcen; finanzielle und wirtschaftliche Bildung; andere mobilisieren;

- ✚ **Der Aktionsbereich** beinhaltet folgende Kompetenzen: Initiative ergreifen; Planung und Verwaltung; Umgang mit Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und Risiko; Zusammenarbeit mit anderen; und durch Erfahrung lernen.

Bei der Entwicklung der Lernprogramme für potenzielle Unternehmer müssen Pädagogen bedenken, dass Unternehmer der neuen Ära eine Vielzahl der Fähigkeiten und Einstellungen entwickeln müssen, um erfolgreich zu werden. Pädagogen müssen einige der **wichtigen Eigenschaften erfolgreicher Unternehmer in der neuen Ära** berücksichtigen, wie zum Beispiel¹⁰:

- ✚ Ernst nehmen, was sie machen;
- ✚ Es dreht sich alles um den Kunden;
- ✚ Große Entscheidungen sorgfältig treffen;
- ✚ Keine Angst davor zu haben, die weniger befahrene Straße zu nehmen;
- ✚ Auffangstechnologie;
- ✚ In sich selbst investieren;
- ✚ Ständig lernen;
- ✚ Keine Angst vor Risiken haben;
- ✚ Bereit, Fehler zu erleben;
- ✚ Anpassung an die aktuellen Bedürfnisse der Kunden;
- ✚ Wissen, wie man sich selbst sagt Knowing;
- ✚ Networking zu allen möglichen Gelegenheiten.

Darüber hinaus spielen viele andere Aspekte eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Bildungsprogramme für Erwachsene, um Unternehmer zu werden. Sie werden im Handbuch in den Bereichen unternehmerische Intelligenz und Denkweise, interpersonale und intrapersonale Fähigkeiten weiterentwickelt.

¹⁰ Patel. S. (2015). *Die 12 Merkmale der erfolgreichen Unternehmer*. Zugriff am 24.4.2021 auf <https://www.entrepreneur.com/article/250564>

UNTERNEHMERISCHE INTELLIGENZ – HAUPTMERKMALE UND ERFOLGREICHE FALLSTUDIEN

Unter **unternehmerischer Intelligenz**¹¹ versteht Geraldo Campos eine **Mischung aus Intelligenz, emotionaler Intelligenz und Unternehmertum**. Es setzt den Mut und die Weisheit voraus, die sich bietenden Möglichkeiten unter verschiedenen, oft unbekanntem Bedingungen zu nutzen, und basiert auf drei Säulen – Denkweise, Chancen und Verknüpfung.

- Der **Bereich der Denkweise** setzt unternehmerische Einzigartigkeit, Leidenschaft, Neugier, Lösungsorientierung, Offenheit für Veränderung und Transformation, die Fähigkeit, aufkommende Bedürfnisse zu erkennen und zu befriedigen usw.
- Der **Bereich der Chancen** setzt die Fähigkeit voraus, zu suchen, zu erschaffen, zu gestalten, zu handeln und zu transformieren. Der Unternehmer sucht entweder nach vorhandenen Möglichkeiten oder schafft sie, indem er Lösungen findet, um neue Bedürfnisse zu befriedigen.
- Und letztlich der **Bereich der Verknüpfung** setzt die Verknüpfung mit sich selbst und mit den anderen voraus – mit Menschen, Maschinen, Tieren, der Natur und dem Universum.

Allan Bonsall¹² stellt **vier Schlüsselprinzipien der unternehmerischen Intelligenz** in den Mittelpunkt, die er in seinem Buch vorschlägt, darunter **Vision, Leidenschaft, Marke und emotionale Intelligenz**. Er stellt fest, dass Unternehmertum zwar oft mit Engagement und Entschlossenheit in Verbindung gebracht wird, aber die Vision der Hauptantrieb für Unternehmer ist.

- Er definiert **Vision** als die Fähigkeit, einen Zweck, ein Ziel oder eine persönliche Agenda zu definieren und mit anderen zu teilen, damit sie wächst und sich weiterentwickelt.
- Leidenschaft** ist ein weiterer wichtiger Schlüsselfaktor, weil sie Unternehmer antreibt, Ziele zu erreichen. Es ist die Lebenskraft des Ehrgeizes, die Unternehmer von anderen unterscheidet.
- Bei der **Marke** dreht sich alles darum, Loyalität aufzubauen und Wiederholungskäufe und Empfehlungen zu generieren. Es geht davon aus, dass der Kunde im Mittelpunkt des Unternehmens steht.
- Emotionale Intelligenz** wird als die Fähigkeit einer Person definiert, sich sowohl ihrer eigenen Emotionen als auch der Emotionen ihrer Umgebung bewusst zu sein, damit sie in der Lage ist, effektiv mit Menschen in Kontakt zu treten.

Mo Oladopo¹³ sieht **Unternehmertum** als die Bereitschaft, Risiken einzugehen und ein Unternehmen in einem sich ständig weiterentwickelnden globalen Wettbewerb zu entwickeln, zu organisieren und zu leiten. Er schlägt **neun Zeichen unternehmerischer Intelligenz** vor: Vision, Leidenschaft, Kreativität, Einfallsreichtum, Lösungsorientierung, Hebelwirkung, Proaktivität, Verhandlung und Zeitmanagement.

- Vision** bedeutet zu verstehen, was ein Unternehmer erreichen möchte.
- Leidenschaft** bedeutet, die eigene emotionale Verbindung zur Vision zu verstehen, eine überwältigende Liebe für das zu haben, was der Unternehmer macht, und die Entschlossenheit, die Träume verwirklicht zu sehen.

¹¹ Campos, G. (2021). *Unternehmerische Intelligenz, eine neue Form der Widerständigkeit gegen die Krise*. Zugriff am 22.4.2021 auf <https://www.entrepreneur.com/article/364984>

¹² Bonsall, A. (2014). *Unternehmerische Intelligenz: inspiriert von den Philosophen des Kaffeeunternehmens Philip Di Bella*. Essteemedia. Illustrated edition.

¹³ Oladopo, M. (2016). *Entwicklung unternehmerischer Intelligenz. Führung und Management*. Zugriff am 24.4.2021. auf <https://www.slideshare.net/MOoladapao/developing-entrepreneurial-intelligence-64558393>

- ✚ **Kreativität** bedeutet zu verstehen, was der Unternehmer anders macht, eine unbegrenzte Quelle der Vorstellungskraft zu haben, um ständige Innovation voranzutreiben, indem er die Welt mit anderen Augen sieht.
- ✚ **Einfallsreichtum** bedeutet, einen Weg zu finden, Sachen zu erledigen.
- ✚ **Lösungsorientiert** bedeutet die Fähigkeit, ein Problem oder eine Situation zu analysieren und Lösungen zu finden.
- ✚ **Hebelwirkung** setzt die Nutzung der Beziehungen, Informationstechnologie, sozialen Medien und persönlichen Fähigkeiten voraus.
- ✚ **Proaktivität** setzt die Fähigkeit voraus, eine Veränderung in der Art und Weise der Geschäftsabwicklung zu spüren und sich schnell anzupassen, um Dinge in Gang zu bringen, anstatt darauf zu warten, dass sie passieren.
- ✚ **Verhandlung** setzt voraus, dass man den Wert einer Sache versteht und der richtigen Person zum richtigen Zeitpunkt ein Angebot macht.
- ✚ **Zeitmanagement** setzt voraus, dass die Zeit so verwaltet wird, dass seine gesunde Work-Life-Balance gewährleistet ist und gleichzeitig auf neue Gelegenheiten reagiert wird, die dem Unternehmen den größten Nutzen bringen würden.

Was ist unternehmerische Denkweise?

Das Netzwerk für unternehmerische Lehre (NFTE)¹⁴ sieht **unternehmerische Denkweise** als **seine Reihe der Eigenschaften, Verhaltensweisen und Fähigkeiten, die das Handeln antreiben, als eine Art und Weise, wie ein Unternehmer denkt und handelt**. Ein unternehmerisch denkender Mensch erkennt eine sonst übersehene Chance, entwickelt das Selbstbewusstsein, Risiken einzugehen, kommuniziert seine Ideen klar und ist in der Lage, sich auf Rückschläge einzustellen und daraus zu lernen. **Acht Hauptdomänen unternehmerischen Denkweise** sind:

- ✚ Zukunftsorientierung;
- ✚ Komfort mit Risiko;
- ✚ Chancen erkennen;
- ✚ Initiative und Eigenständigkeit;
- ✚ Kommunikation und Zusammenarbeit;
- ✚ Kreativität und Innovation;
- ✚ Kritisches Denken und Problemlösung;
- ✚ Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

MasterClass¹⁵ definiert unternehmerische Denkweise als die Denkweise, die dem Einzelnen hilft, gesetzte Ziele zu erreichen. Erfolgreiche Unternehmer nehmen Herausforderungen, Fehler und Misserfolge als Gelegenheiten an, neue Fähigkeiten zu entwickeln, um ihnen zu helfen, in der Zukunft erfolgreich zu sein. Sie schlagen **vier Merkmale einer unternehmerischen Denkweise** vor:

- ✚ Fähigkeit, Selbstzweifeln entgegenzutreten;
- ✚ Rechenschaftspflicht;
- ✚ Widerstandsfähigkeit;
- ✚ Experimentierfreudigkeit.

Darüber hinaus schlug MasterClass folgende Wege vor, um eine unternehmerische Denkweise im Alltag zu entwickeln: klare Ziele setzen, Entscheidungsfindung üben, Scheitern neu definieren, sich den Ängsten stellen und neugierig bleiben.

Methodik für die Lehre / Training unternehmerischer Denkweise

Bei der Entwicklung einer Methodik zum Lehren / Trainieren unternehmerischer Denkweise müssen Pädagogen berücksichtigen, dass die Grundlage für ihre Entwicklung viel mit der Kreativität und Innovationsfähigkeit des Menschen zu tun hat. Diese beiden Eigenschaften unterscheiden oft erfolgreiche von erfolglosen Unternehmern, Unternehmen, die Krisen überstehen, und solchen, die aufhören zu existieren. In ihrem **CIO-Trainingsmodell (Kreativität, Innovation und Chancenerkennung)** schlagen Antonites und Vuuren¹⁶ unternehmerische Methoden zur Entwicklung eines

¹⁴ Das Netzwerk für die Lehre des Unternehmertums (n.d.). Unser *Modell*. Zugriff am 24.4. 2021 auf <https://www.nfte.com/our-model/>

¹⁵ MasterClass (2020). Geschäft 101: *Wie man eine unternehmerische Denkweise entwickelt*. Zugriff am 26.4.2021. auf <https://www.masterclass.com/articles/how-to-develop-an-entrepreneurial-mindset#what-is-an-entrepreneurial-mindset>

¹⁶ Antonites, A. J., von Vuuren, J. J (2005). Einschließlich unternehmerischer Kreativität, Innovation und Fähigkeiten zur Findung der Möglichkeiten. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 8(3), 255-271.

unternehmerischen Ansatzes für unternehmerisches Lernen vor. Die Methoden wurden auf Gibbs¹⁷ Vorschlag der Unterscheidung zwischen "didaktischen" und „**unternehmerischen**“ **Bildungsmethoden** angepasst. Zu den unternehmungslustigen Methoden gehören:

- ✚ Voneinander lernen;
- ✚ Lernen durch machen;
- ✚ Lernen aus persönlichem Austausch und Debatte;
- ✚ Lernen durch Entdecken;
- ✚ Lernen aus den Reaktionen vieler Menschen;
- ✚ Lernen in einer flexiblen und informellen Umgebung;
- ✚ Lernen unter Druck, um Ziele zu erreichen;
- ✚ Lernen durch Ausleihen von anderen;
- ✚ Lernen aus Fehlern;
- ✚ Lernen aus Problemlösungen.

Erfahrungs- und projektbasierte Lernaktivitäten

Lernaktivitäten wie die Simulation des Prozesses der Gründung eines Unternehmens einzeln oder in einer Gruppe der Personen können wertvolle Erfahrungen sein, um eine unternehmerische Denkweise zu entwickeln. Solche Aktivitäten ermöglichen es Erwachsenen, an einer konkreten Idee zu arbeiten und diese als Projekt zu entwickeln, das sich auf ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung konzentriert, für die sie sich interessieren.

LEAN-Start-up-Werkzeuge und -Methoden

Ein Unternehmen stellt den Kundennutzen in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten und bietet perfekten Wert ohne Verschwendung. **Lean-Werkzeuge und -Methoden** können einige der folgenden von Tim Woods vorgeschlagenen sein¹⁸:

- ✚ Bauen-Messen-Lernen;
- ✚ Das minimal lebensfähige Produkt;
- ✚ Validiertes Lernen;
- ✚ Innovationsrechnung;
- ✚ Der Drehpunkt;
- ✚ Kleine Chargen;
- ✚ Die Andon-Schnur;
- ✚ Kontinuierliche Bereitstellung;
- ✚ Kanban;
- ✚ Die fünf Warums.

Inspirierende Herausforderungen und Wettbewerbe

Wettbewerbe, bei denen Einzelpersonen oder Teams einen Geldpreis gewinnen können, können sehr motivierend sein, sich auf den Weg zur Entwicklung einer Geschäftsidee und damit zur Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise zu machen. An einer konkreten unternehmerischen Idee zu arbeiten, den Entwicklungsprozess eines Produkts/ Dienstleistung/ Unternehmens/ Projekts zu durchlaufen, Geschäftspläne zu entwickeln, Ideen vor potenziellen Investoren zu haben, **Feedback zu**

¹⁷ Gibb, A.A. (1993). Unternehmenskultur und Bildung: Verständnis der Unternehmensbildung und ihrer Verbindungen zu Kleinunternehmen, Unternehmertum und weiter gefassten Bildungszielen. *Internationale Zeitschrift für kleine Unternehmen*, 11(3), 11-34.

¹⁸ Woods, T. (2016). *10 Methoden von Lean Startup*. Zugriff am 26.4.2021 auf <https://blog.hypeinnovation.com/the-10-methods-of-the-lean-startup>

bekommen und dann deren Geschäftspläne weiterzuentwickeln, gehört zum Prozess der persönlichen und beruflichen Entwicklung.

Unternehmerische Zusammenarbeit mit Unternehmern

Die Einbindung lokaler Unternehmer kann eine sehr motivierende Aktivität sein. Es kann in Form einer Präsentation, Q&A-Sitzungen, Netzwerkaktivitäten oder der Zusammenarbeit mit schon bestehenden Unternehmern an bestimmten Projekten organisiert werden. Das würde den Lernenden Einblicke in reale Prozesse geben und was es wirklich braucht, um ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen und zu führen.

Erwachsenenbildungsprogramme zur Entwicklung unternehmerischer Denkweise in unseren Gemeinden – erfolgreiche Fallstudien

Das Modell des Netzwerks für die unternehmerische Lehre (NFTE) zur Entwicklung unternehmerischer Denkweise

NFTE entwickelte ein Modell, das darauf abzielt, junge Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Zukunft selbst zu gestalten, was wiederum einen gleichberechtigteren Zugang zu wirtschaftlichen Chancen durch eine effektive Bildung zum Unternehmertum fördert. Das Modell geht von einer Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren der Gemeinde wie Schulen, Jugendgruppen, Jugendförderorganisationen etc. aus. Das Modell bietet jungen Menschen die Gelegenheit, eine eigene Geschäftsidee zu entwickeln. Während des ganzen Prozesses entwickeln sie Kompetenzen, um ein Unternehmen zu planen und zu gründen sowie eine unternehmerische Denkweise zu entwickeln. Sie lernen unternehmerisch zu denken und zu handeln und entwickeln Fähigkeiten wie Eigenständigkeit, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, kritisches Denken, Problemlösung, Kommunikation und Zusammenarbeit, Kreativität und Innovation sowie Zukunftsorientierung. Selbst wenn sie sich entscheiden, kein Unternehmer zu werden, können diese Fähigkeiten in jeder Branche zum Erfolg führen.

NFTE-Programme sind erfahrungs- und projektbasiert. Ihr Ziel ist es, die Vorstellungskraft zu entfachen, Geschäftsfähigkeiten zu entwickeln und die unternehmerische Denkweise zu fördern. Aus diesem Grund decken die Programme Bereiche wie: Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts, Anfrage und Innovation, Stimme und Wahl der Schüler, Feedback und Überarbeitung, Öffentlich präsentiertes Produkt, Fragen und Wissen vorantreiben.

Frühjahrsschule für Unternehmertum

Die Frühjahrsschule für Unternehmertum¹⁹ ist ein Beispiel für ein langes unternehmerisches Lernprogramm für Erwachsene auf nationaler Ebene. Es wird seit 2013 vom Forum für Freiheit in der Bildung (FFE) in Kroatien kontinuierlich umgesetzt.

Zielgruppe des Programms waren junge Erwachsene zwischen 18 und 30 Jahren aus wirtschaftlich schwachen Regionen Kroatiens. Die Dauer des einen Programms beträgt sechs Monate und besteht aus drei Phasen:

- 1) Bildungsprogramm in der Dauer von fünf Tagen
- 2) Lokale Workshops, die von den Teilnehmern nach dem Bildungsprogramm organisiert werden

¹⁹ Europäische Kommission (2017). *Die Zukunft selbst in die Hand nehmen: Jugendarbeit und unternehmerisches Lernen*. Zugriff am 23.4.2021 auf <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1>

3) Unterstützung und Mentoring während des Schreibens des Projekts

In der ersten Phase des Programms durchlaufen die Lernenden den Prozess des unternehmerischen Lernens, wenn sie etwas über Unternehmertum lernen und entwickeln relevante interpersonale und intrapersonale Fähigkeiten und Eigeninitiative. Das Programm beinhaltet sowohl die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeitskompetenzen als auch die Erhöhung der Selbstständigkeitsaussichten und -kompetenzen.

Neben dem Erlernen des *Know What* und *Know How* des Unternehmertums lernen die Teilnehmer auch:

-  Kommunizieren und präsentieren sich effektiv;
-  Selbsteinschätzung ihrer Stärken, Schwächen und Möglichkeiten;
-  Arbeiten in diversen Teams;
-  Aufbau der Beziehungen zu anderen Unternehmern und potenziellen Kunden;
-  Ergreifen die Initiative und verwandeln der Ideen in Chancen für die Entwicklung oder Erweiterung ihrer Unternehmen;
-  Machen sich mit unbekanntem und unerwarteten Szenarien vertraut;
-  Ziele einrichten und erreichen;
-  Verwalten der Zeit und Ressourcen;
-  Präsentieren sich selbst und der Projekte oder Unternehmen potenziellen Sponsoren oder Investoren.

Das Programm wurde in Zusammenarbeit mit einer Reihe der Partner durchgeführt, darunter lokale kroatische Arbeitsverwaltungen, Gründerzentren in Zagreb, Rijeka, Varaždin, Zadar und Osijek, Organisationen der Zivilgesellschaft und lokale Unternehmer.

Build Your Future strategisches Partnerschaftsprojekt

Das strategische Partnerschaftsprojekt "Build Your Future"²⁰ wurde von der Nichtregierungsorganisation The International Academy Berlin for Innovative Pedagogy, Psychology and Economics gGmbH (INA) aus Deutschland in Partnerschaft mit neun weiteren Organisationen umgesetzt. Das Projekt wurde mit dem Ziel gemacht und durchgeführt, praktische unternehmerische Aktivitäten für junge Menschen mit geringeren Möglichkeiten in neun Partnerländern zu fördern: Deutschland, Kroatien, Irland, Italien, Rumänien, Slowakei, Spanien und Großbritannien. Die Ziele bestanden darin, junge Menschen mit Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen auszustatten, die für die Entwicklung ihrer unternehmerischen Denkweise nötig sind, die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit, um besser auf die Beschäftigung, Selbstständigkeit oder Weiterbildung vorbereitet zu sein; den Fokus auf soziales Unternehmertum zu legen, um eine Veränderung in der lokalen Gemeinschaft herbeizuführen; und die Zusammenarbeit zwischen der Zivilgesellschaft, politischen Akteuren und lokalen Unternehmen zu fördern, die lokales Unternehmertum unterstützen würde. Das Projekt bestand aus folgenden Schritten:

-  In lokalen Gemeinschaften wurden Untersuchungen durchgeführt, um die Bedürfnisse der lokalen Jugend zu ermitteln
-  Es gab 20 Jugendarbeiter und Pädagogen, die an einer Schulung für Trainer teilnahmen, um zu erfahren, wie die Teilnehmer während des ganzen Projekts unterstützt und betreut werden können
-  160 Menschen wurden auf lokaler Ebene in Partnerländern ausgewählt, um an dem zweijährigen Programm teilzunehmen

²⁰ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-2-DE04-KA205-001398>

- ✚ Teilnehmer durchliefen fünf Module von den Kursen der unternehmerischen Bildung, die praktische Übungen zu folgenden Themen umfassten:
 - persönliche Leidenschaften, das Konzept des (sozialen) Unternehmertums und die Rolle der Unternehmer in den Gesellschaften und Gemeinschaften
 - Ideenentwicklung durch Mind- und Street-Mapping, gemeinschaftsbasierte Bedürfnisse und das Erkennen der Marktlücken;
 - Marketing durch Marktforschung, SWOT-Analyse, Etablierung einer Marketingstrategie und Nutzung des Business Model Canvas
 - Betrieb, Ressourcen und Tests durch Ressourcensuche, Erstellung einer Kommunikationsstrategie, Prototyping, Pitching und Delegation
 - Wirkung durch Bewertung und Überwindung der Risiken, Finanzkompetenz, Erstellung der Geschäftspläne, Aufrechterhaltung und Skalierung eines Unternehmens

- ✚ Vertreter der Partnerorganisationen nahmen an internationalen Veranstaltungen teil – einem Trainingskurs, einem Jugendaustausch und einer Abschlusskonferenz
- ✚ In jedem Partnerland wurden unternehmerische Labs organisiert – lokale Unternehmer wurden eingeladen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit der Führung eines Unternehmens mit den Teilnehmern des Programms zu teilen
- ✚ Viele Projektideen wurden zu Projekten und Geschäftsideen weiterentwickelt, drei wurden mit Gründungszuschüssen belohnt
- ✚ In jeder Partnerorganisation wurden Multiplikatorenveranstaltungen organisiert, um die Projektergebnisse in den lokalen Gemeinschaften zu teilen

An der Umsetzung des Projekts waren viele verschiedene Fachleute beteiligt – Mitglieder der Organisationen, Jugendarbeiter, nicht formale und formale Pädagogen, Unternehmer in verschiedenen Bereichen, Mentoren, Ausbilder und Vertreter lokaler Gemeinschaften. Die Einbeziehung der Fachleute aus verschiedenen Sektoren trug zur Qualität der Umsetzung des Projekts bei und ist ein erstaunliches Beispiel für unternehmerisches Lernen in der Praxis, das die Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen der (potenziellen) Jungunternehmer unterstützte.

INTRAPERSONALE UND INTERPERSONALE FÄHIGKEITEN, LERNEN UND INTELLIGENZ

Intrapersonale und interpersonale Fähigkeiten sind eng miteinander verbunden und in der Regel voneinander abhängig. Um andere zu verstehen, müssen Unternehmer zunächst sich selbst und ihre Bedürfnisse verstehen. Um Lösungen für die Probleme anderer zu finden, müssen sie ihre eigenen Probleme lösen und eigene Lösungen finden. Unternehmer müssen in der Lage sein, klar mit sich selbst zu kommunizieren, um mit anderen kommunizieren zu können. Intrapersonale Fähigkeiten sind nötig, um uns selbst zu managen, und interpersonale Fähigkeiten sind nötig, um uns in Beziehung zu anderen um uns herum zu managen.

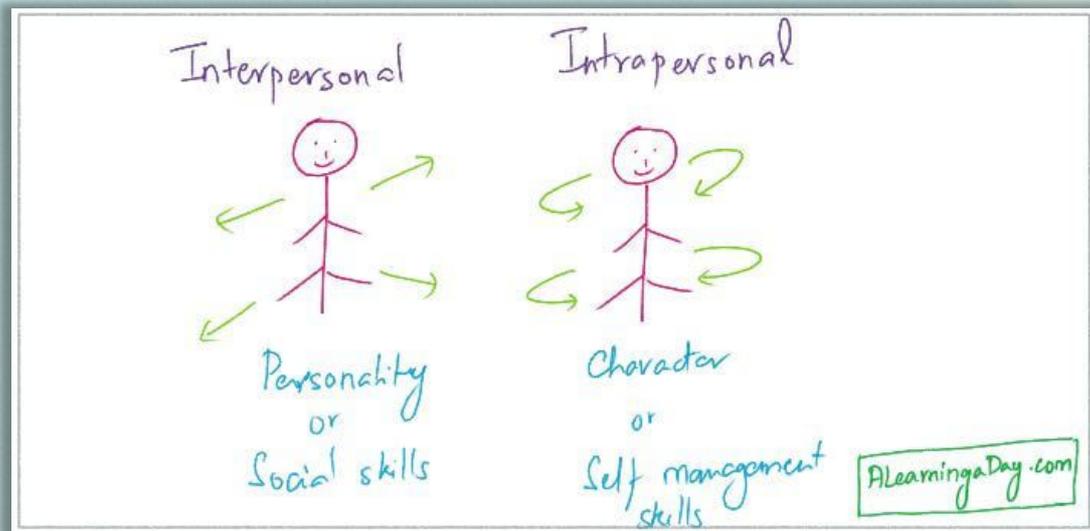


Illustration: Interpersonale vs. intrapersonale Fähigkeiten²¹

Intrapersonale Fähigkeiten sind Fähigkeiten, die dem Einzelnen helfen, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen, es ist Kommunikation, die wir in uns tragen. Es nimmt unsere Gedanken, Gefühle und alle internen Prozesse im Allgemeinen wie die Wahrnehmung der Welt um uns herum, Erwartungen an sich selbst und andere sowie eigene Überzeugungen, Werte und Einstellungen an²².

Darüber hinaus geht es bei **intrapersonalen Fähigkeiten**²³ darum, unsere Emotionen effektiv zu managen, Ziele zu setzen, sich selbst zu motivieren, mit Ablenkungen umzugehen, Strategien zu entwickeln und sich an eine bestimmte Situation anzupassen. Die wichtigsten intrapersonalen Fähigkeiten für Unternehmer wären Produktivität, Belastbarkeit, Einfallsreichtum, Visualisierung, Mitgefühl und Entscheidungsfindung.

Weitere relevante intrapersonale Fähigkeiten, die für die Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise erforderlich sind, sind Selbstwahrnehmung, Motivation, metakognitive Strategien, Bewältigungsmechanismen und Belastbarkeit, Ausdauer, Selbstwahrnehmung und Selbstregulation.

²¹ A Learning a Day (2018, May 1). *Interpersonale Fähigkeiten vs. Intrapersonale Fähigkeiten*. Zugriff am 25.4.2021 auf <https://alearningaday.blog/2018/05/01/interpersonal-skills-vs-intrapersonal-skills/>

²² The University of People (n.d.). *Interpersonal vs intrapersonal: Schlüssel zur Kommunikation*. Zugriff am 26.4.2021 auf <https://www.uopeople.edu/blog/interpersonal-vs-intrapersonal/>

²³ Matter (21. November 2019). *Interpersonale vs. intrapersonale Fähigkeiten: Wieso Sie beides benötigen, um erfolgreich zu sein*. Zugriff am 24.4.2021 auf <https://matterapp.com/blog/interpersonal-vs-intrapersonal-skills-why-you-need-both-to-succeed/>

Auf der anderen Seite helfen **interpersonale Fähigkeiten** dem Einzelnen, mit anderen zu kommunizieren, zusammenzuarbeiten und zu arbeiten. Im Mittelpunkt steht die Beziehung und Kommunikation zwischen Menschen und Umgebung - Kollegen, Kunden, Freunde, Familie etc. Dieser Austausch kann persönlich, online, telefonisch oder schriftlich erfolgen. Unser ganzes Erscheinungsbild macht einen Unterschied, wenn wir uns anderen aussetzen – unsere Stimme, Körpersprache, Körperpflege, Stil usw.

Die wichtigsten **interpersonalen Fähigkeiten**²⁴ sind Kommunikation, Konfliktmanagement, Empathie, Zuhören, Führung, Verhandlung, Teamwork und positive Einstellung. Ebenso wie²⁵ Empathie, Inklusivität, Einfluss und Reaktionsfähigkeit.

Interpersonale Fähigkeiten: Kommunikationsfähigkeit und Zuhören

Obwohl wir alle wissen, was Kommunikation ist und was sie beinhaltet, ist es nicht leicht, eine klare, prägnante und präzise Definition zu geben, die für alle Menschen geeignet ist. Aber wir wissen, dass die Hauptaufgabe der Kommunikation darin besteht, Nachrichten vom Sender zum Empfänger zu übertragen. In der Geschichte gab es Versuche, Kommunikation zu definieren, die recht begrenzt waren. David Berlo definiert Kommunikation als einen kontinuierlichen, fortlaufenden Prozess, in dem es keinen wirklichen Anfang und kein Ende gibt. Laut Berlo hat jede Kommunikation ihre Grundelemente wie Sender, Nachricht, Kanal und Empfänger. In dieser Definition kommt der relationale, reziproke Charakter der Kommunikation nicht vollständig zum Ausdruck.²⁶ Um aber besser zu verstehen, was Kommunikation ist, müssen wir verstehen, dass bestimmte Merkmale die Kommunikation bestimmen.

Laut Kathleen K. Reardon sind die wichtigsten Merkmale, an denen wir Kommunikation erkennen²⁷:

- Verbale und nonverbale Kommunikation, wobei es wichtig ist zu erwähnen, dass wir nicht mit anderen kommunizieren, sondern mit anderen kommunizieren;
- Spontanes, geplantes und trainiertes Verhalten, das von der Situation und dem Wissen der Person abhängt (spontanes Verhalten ist durch Gefühle ohne kognitive Kontrolle konditioniert; trainiertes Verhalten ist erlerntes Verhalten und wird ohne Planung ausgeführt; geplantes Verhalten erfordert einen höheren kognitiven Aufwand);
- Es ist nicht statisch, sondern von Entwicklung geprägt, das heißt, die interpersonalen Begegnungen entwickeln sich mit der Zeit (z.B. wenn wir einen Fremden treffen, tauschen wir nicht zu viel mit der Person aus, sondern öffnen uns nach einiger Zeit zunehmend für eine Person);
- Umfasst Feedback, Interaktion und Kohärenz (direktes Feedback oder persönliches Feedback) bedeutet, dass die Interaktion zwischen mindestens zwei Personen bestehen muss – einer beginnt die Interaktion und der andere antwortet und umgekehrt; Kohärenz ist eine logische Verknüpfung, und Interaktion bedeutet, dass eine Person beeinflusst die Handlungen der anderen, wie das Stellen der Fragen und das Erhalten der Antworten);
- Das Vorhandensein einer internen und externen Kommunikationspolitik (interne Regeln werden von kommunizierenden Personen festgelegt und sind charakteristisch für eine einzige Beziehung, während die externen Regeln durch soziale Normen festgelegt werden);

²⁴ The University of People (n.d.). *Interpersonal vs intrapersonal: Schlüssel zur Kommunikation*. Zugriff am 26.4.2021 auf <https://www.uopeople.edu/blog/interpersonal-vs-intrapersonal/>

²⁵ Matter (21. November 2019). *Interpersonale vs. intrapersonale Fähigkeiten: Wieso Sie beides benötigen, um erfolgreich zu sein*. Zugriff am 24.4.2021 auf <https://matterapp.com/blog/interpersonal-vs-intrapersonal-skills-why-you-need-both-to-succeed/>

²⁶ Kommunikationstheorie (n.d.). *Berlo's SMCR-Kommunikationsmodell*, Zugriff am 3.5.2021 auf <https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>

²⁷ Reardon, K. K. 1998. *Interpersonalna komunikacija. Gdje se misli susreću*. Alinea. Zagreb, Croatia

- Es geht um eine Aktivität (alle Teilnehmer sind an der Gestaltung des Kommunikationsergebnisses beteiligt);
- Überzeugungskraft (das bedeutet, dass eine andere Partei versucht, die Gefühle, Gedanken und Einstellungen von jemandem zu ändern, es ist ein wechselseitiger Prozess, weil sich die Rollen nach einer Weile ändern).

Es ist wichtig zu erwähnen, dass Menschen **durch Botschaften kommunizieren**, die aus Symbolen (Bildern, Gesten, Bewegungen, Wörtern, Tönen) bestehen.

Wenn wir über Kommunikation sprechen, ist es wichtig, die Kommunikationsmodelle zu erwähnen. In der Geschichte gab es viele Theorien über die Übertragung der Nachrichten. Eine heute gebräuchliche ist die Laswell-Formel, die nach dem renommierten Soziologen Howard D. Laswell benannt ist. Die Formel lautet wie folgt – wer sagt was, in welchem Kanal, zu wem, mit welcher Wirkung. Die folgende Tabelle enthält eine ausführliche Erläuterung der Kommunikationsformel.²⁸

Laswell-Formel	
wer sagt	Kommunikator
was	Inhalt
in welchem Kanal	Medium
an wen	Empfänger, Publikum
mit welcher Wirkung	Wirkung

Display und kurze Erläuterung der Laswell-Formel

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, sind die Hauptbegriffe im Kommunikationsprozess: Kommunikator, Inhalt, Medium, Zielgruppe und Wirkung.

- **Kommunikator** ist eine Person, die die Nachricht schickt; Kommunikator möchte, dass die Nachricht den Empfänger erreicht;
- **Der Inhalt der Nachricht** ist das, was wir übertragen möchten. Viele Kommunikationswissenschaftler forschen nach offensichtlichen oder versteckten Inhalten in Posts;
- **Der Kanal / das Medium** ist der Träger der Nachrichten, der die Übertragung der Informationen ermöglicht. Es gibt zwei Arten der Kommunikationskanäle – persönlich (direkt) und indirekt. Der direkte Kommunikationskanal besteht aus dem direkten Senden und Empfangen der Nachrichten zwischen zwei oder mehr Personen. Indirekter Kommunikationskanal ist derjenige, bei dem die Nachricht ohne direkte Kommunikation übertragen wird – das beste Beispiel sind die Medien (Radio, Fernsehen, Presse und die neuen Medien wie das Internet);
- **Empfänger / Publikum** – sind die Personen, die die Nachricht empfangen und versuchen, den Inhalt der Nachricht zu verstehen;
- **Wirkung** – versucht zu erkennen, welche Konsequenzen die Nachricht für die Empfänger hat und welche persönlichen und sozialen Auswirkungen eine Nachricht hat und welche Auswirkungen sie auf Wissen, Einstellungen und Gefühle sowie (individuelles und soziales) Handeln haben.

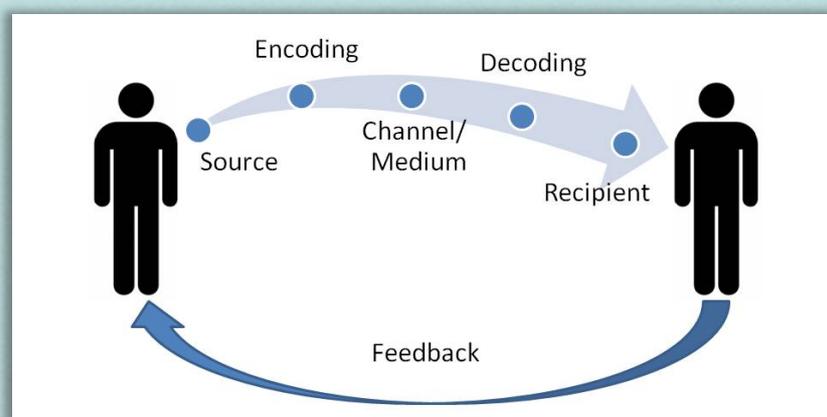
Aber abgesehen von diesen im Medienbereich oft verwendeten Unterteilungen ist es wichtig, auf die andere, weiterhin akzeptierte Kommunikationstheorie hinzuweisen. Auf Kommunikationsmodelle wurde erstmals im Jahr 1949 Bezug genommen, als Claude Shannon und Warren Weaver von den Bell Laboratories ein Kommunikationsmodell entworfen haben, das die Funktion der **Telefontechnologie**

²⁸ Drew, C. (n.d.). *Laswells Modell der Kommunikation – 5 Schlüsselmerkmale*. Zugriff am 4.5.2021 auf <https://helpfulprofessor.com/laswell-model-of-communication/>

beschreiben sollte. Ihre Theorie bestand aus drei Hauptteilen: dem Sender, dem Empfänger und dem Kanal. Der Sender war die Person, die die Nachricht per Telefon geschickt hat, das Telefon selbst stellte den Kanal dar und der Empfänger war Teil des Telefons, über das die Person auf der anderen Seite die Nachricht hören konnte.²⁹

Auf der Grundlage der Kommunikationstheorie von Shannon und Weaver wurde das Standardmodell der Kommunikation, bzw. des Übertragungsmodells entwickelt. Es basierte auf folgenden Annahmen:

- Es muss eine Informationsquelle geben, die eine Nachricht erzeugt,
- Es muss ein "Notizbuch" verfügbar sein, das hilft, die Nachricht in die Signale zu verschlüsseln,
- Es wird ein Kanal gebraucht, über den Signale modifiziert werden, um Nachrichten zu übertragen,
- Der Empfänger, der die Nachricht basierend auf dem erhaltenen Signal entschlüsselt,
- Ort (Ziel), an dem die Nachricht ankommt.



Das Standardmodell der Kommunikation

- **Die Informationsquelle** ist eine Person, die die Nachricht schickt – der Absender der Nachricht.
- **Codierung** ist der Prozess der Gestaltung des Inhalts der Nachricht. So formen wir unsere Gedanken, Gefühle, Einstellungen, Ideen und Konzepte in der Nachricht und schicken sie dann an den Empfänger. Die Kodierung ist ein wichtiger Prozess, da die Ideen und Konzepte der Menschen oft zu Symbolen geformt werden, damit sie für die Gesellschaft klar sind. In dieser Phase kommunizieren Menschen über ihre Gedanken, Gefühle, Ideen und Konzepte und diese werden in verbale oder nonverbale Sprache (z.B. Körperhaltung, Geste, Bewegungen...) umgewandelt.
- **Der Kanal** ist wie bei der Laswell-Formel der Überbringer einer Nachricht.
- **Decodierung** ist der Vorgang des Empfangens codierter Nachrichten, der oft die Interpretation, das Verstehen und die Annahmen oder Ablehnung der gesendeten Nachricht beinhaltet. Der Erfolg des Empfangens und Entschlüsselns der Nachricht hängt von vielen Faktoren ab – sehr oft sind diese Faktoren Einstellungen und Kenntnisse des Empfängers oder der Auswirkungen auf die Gesellschaft. Der Decodierungsprozess beginnt, wenn der Empfänger beginnt, die Informationen von der Quelle zu bekommen.
- **Der Empfänger** ist eine Person, die Informationen von der Quelle bekommt und die empfangene Nachricht entschlüsselt.
- **Feedback** ist eine Antwort auf eine gesendete Nachricht. Ein Feedback ist eigentlich eine Information, die die Quelle über die Wirkung der gesendeten Nachricht informiert und aus

²⁹ Kommunikationstheorie (n.d.). *Shannon und Weavers Modell der Kommunikation*. Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

mehreren Signalen, Symbolen oder Zeichen bestehen kann, je nachdem, wie die empfangene Nachricht auf den Empfänger wirkt.³⁰

Im Standardmodell der Kommunikation ist der Begriff **Barriere im Kommunikationskanal** weit verbreitet. Barriere im Kommunikationskanal kann als etwas definiert werden, das die gesendete Nachricht verzerrt; etwas, das den Empfänger stört und die Nachricht daher nicht oder nicht gut ankommt. Barrieren können bei der Formatierung der Nachricht auftreten (Absender einer Nachricht ist unklar, mehrdeutig gebildet), während der Übertragung (Informationsverlust aus der Nachricht) und kann auftreten, wenn man eine Nachricht bekommt (die vom Absender gesendete Nachricht ist nicht verstanden; der Empfänger hat nicht ausreichend Kenntnisse und Fähigkeiten; der Empfänger kommt aus einem anderen kulturellen Umfeld; mangelnde Aufmerksamkeit des Empfängers).

Es gibt verschiedene Arten der Barrieren im Kommunikationskanal:

- Physiologische Barriere – Barriere, die sich in der Quelle der Nachricht (Sender) oder des Empfängers befindet (Artikulationsprobleme, Sehschwäche, Hörvermögen, Hunger);
- Physische Barriere – Barrieren, die außerhalb der Quelle und des Empfängers platziert sind – diese Barriere kommt von anderen Quellen wie laute Musik, zu helles Licht, Straßenlärm usw.;
- Semantische Barriere – Interferenz, die bei einer falschen Bedeutungszuordnung auftritt; dies geschieht, wenn Quelle und Empfänger der Nachricht unterschiedliche Bedeutungen zuschreiben (Verwendung von Jargon, unterschiedliche Sprachen);
- Psychologische Barriere – Barriere, die Emotionen und kognitives Denken beinhaltet (und ein anderes Verständnis der Einstellungen bestimmter Konzepte und Botschaften, falsche Erwartungen, Glück, Traurigkeit, Freude, Aufregung, Wut).³¹

Auch das Zuhören ist ein wichtiger Teil der Kommunikationsfähigkeit. Wenn Sie Ihr eigenes Unternehmen gründen oder allgemein bessere Beziehungen haben möchten, müssen Sie anderen zuhören. Es gibt verschiedene Arten des Zuhörens (Skills You Need, 2021)³²:

- *diskriminatives Zuhören*: Zuhören, das während der frühen Kindheit entwickelt wurde; es ist nicht mit dem Verstehen der Bedeutung (das Gesagte) verbunden, sondern mit dem Erkennen der Lauten und Lautunterschiede (z.B. haben wir schon früh gelernt, die Stimmen unserer Eltern zu unterscheiden). Dieses Hören wird im Laufe des Lebens entwickelt, weil es das Verstehen subtilerer Geräusche umfasst (z.B. wenn jemand glücklich oder traurig, wütend oder angewidert ist).
- *umfassendes Zuhören*: umfasst das Gesagte (das Verstehen der Botschaft, die uns mitgeteilt wurde). Das bedeutet, dass die Person ein gutes Vokabular (oder in einigen Fällen Fachjargon) haben muss, um das Gesagte zu verstehen. Dazu gehört auch, die nonverbale Kommunikation zu verstehen.
- *informatives Zuhören*: Art des Zuhörens, bei der wir etwas lernen möchten (z.B. in der Schule, beim Anschauen einer Dokumentation oder beim Gespräch mit Freunden). Wir nehmen also neue Informationen und Fakten auf und kritisieren oder analysieren keine gegebenen Informationen.

³⁰ Buarqoub, I.A.S. (2019). Sprachbarrieren für eine erfolgreiche Kommunikation. *Utopis y Praxis Latinoamericana*, 24(6), 64-77. Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27962177008/html/index.html>

³¹ Kamath, P. (n.d.). *Kapitel Nr. 5 Kommunikationsbarrieren*. J.M. Patel College of Commerce. Zugriff am 2.5.2021 auf <http://www.jmpcollege.org/Adminpanel/AdminUpload/Studymaterial/BARRIERS%20TO%20COMMUNICATION-SEM%201.pdf>

³² Skills you need (n.d.). *Arten des Zuhörens*. Zugriff am 5.5.2021 auf <https://www.skillsyouneed.com/ips/listening-types.html>

- *kritisches Zuhören*: ist eine Art des Zuhörens, bei der wir das Gesagte bewerten oder hinterfragen. Während jemand spricht, können Sie normalerweise über den Zweck, die Absicht und den Bezug der Informationen zu Ihren Überzeugungen und Gefühlen nachdenken. Bei dieser Art des Zuhörens ist es wichtig, dass die Person aufgeschlossen ist und nicht diskriminiert oder Vorurteile hat.
- *empatisches Zuhören*: Art des Zuhörens, bei der man versucht, die Gefühle und Emotionen des Sprechers zu verstehen.
- *Wertschätzendes Zuhören*: Hören zum Vergnügen. Sie können z.B. Musik hören, um zu genießen, oder eine Radiosendung hören, um sich zu entspannen.
- *selektives Zuhören*: ist eine negative Art des Zuhörens, bei der wir nur einen Teil der Information hören oder einen anderen Teil der Information voreingenommen haben. Das schafft eine Kommunikationsbarriere, weil Sie nicht zuhören können, wenn Sie nicht alle Informationen hören, sondern nur Teile davon.

Vielleicht fragen Sie sich, warum das alles für das Unternehmertum und die unternehmerische Denkweise als solche wichtig ist. Wir müssen wissen, wie man gut und erfolgreich kommuniziert, um potenzielle Konflikte zu vermeiden. Gute Kommunikationsfähigkeiten helfen uns zu verstehen, was die andere Person sagt und hilft uns, unsere Botschaft leichter an andere weiterzugeben. Wenn Sie Kommunikationsbarrieren kennen, können Sie verstehen, warum Sie jemand nicht versteht. Diese kurze theoretische Einführung sollte Sie also hoffentlich mit den Kenntnissen der Kommunikation ausstatten.

Aber wie können Sie Ihre Kommunikationsfähigkeiten verbessern? Es gibt mehrere Möglichkeiten, dies in Ihr Leben einzuführen:

- 1) **Üben Sie mehr nonverbale Kommunikation**: Das Lesen der nonverbalen Antworten anderer Menschen kann zu einem besseren Verständnis des Gesagten beitragen. Sie sollten die Körperhaltung, Gestik, Körperbewegungen und den Ton der Stimme im Auge behalten. All das kann Ihnen signalisieren, wie sich die Person fühlt und was gesagt wird.³³ Wenn eine Person z.B. beim Sprechen die Hände gekreuzt hat, kann es so aussehen, als ob sie nicht mit uns kommunizieren möchte. Oder, wenn sie offene Arme haben, sind sie kommunikationsfreudiger und zugänglicher. Es wird auch gesagt, dass Händeschütteln mehr über Sie aussagen können. Wenn Sie also einen festen, starken Händedruck haben – kann es sein, dass Sie eine aggressive Persönlichkeit haben oder wenn Sie anderen Menschen beim Schütteln einen sogenannten „toten Fisch“ geben – es kann sein, dass Sie eine schwache Persönlichkeit haben oder kein Interesse haben. Es ist aber wichtig, das ganze Kommunikationsbild und die Geste zu betrachten, nicht nur ein nonverbales Zeichen.³⁴
- 2) **Bitten Sie um ehrliches Feedback und geben Sie Feedback**. Feedback zu geben und zu bekommen ist eine Kunst für sich. Feedback kann Motivation und Entwicklung fördern (entweder Ihre eigene oder die Ihres Teams). Laut des Managementzentrums besteht Feedback aus drei Elementen: es basiert auf Beobachtungen und beobachtetem Verhalten; es ist spezifisch für eine bestimmte Situation und es ist ausgewogen, was funktioniert hat und was nicht.³⁵ Damit Feedback funktioniert, müssen Sie alle drei Elemente benutzen.
- 3) **Verwenden Sie Fragen und Zusammenfassungen**. Fragen sind eine starke Kommunikationsfähigkeit, die Ihren Einfluss auf andere verstärken kann. Offene Fragene zu stellen ist wichtig, weil sie uns mehr Informationen geben und uns mehr auf die andere Personen konzentrieren. Offene Fragen sind diejenigen, die mit Fragen anfangen: Warum,

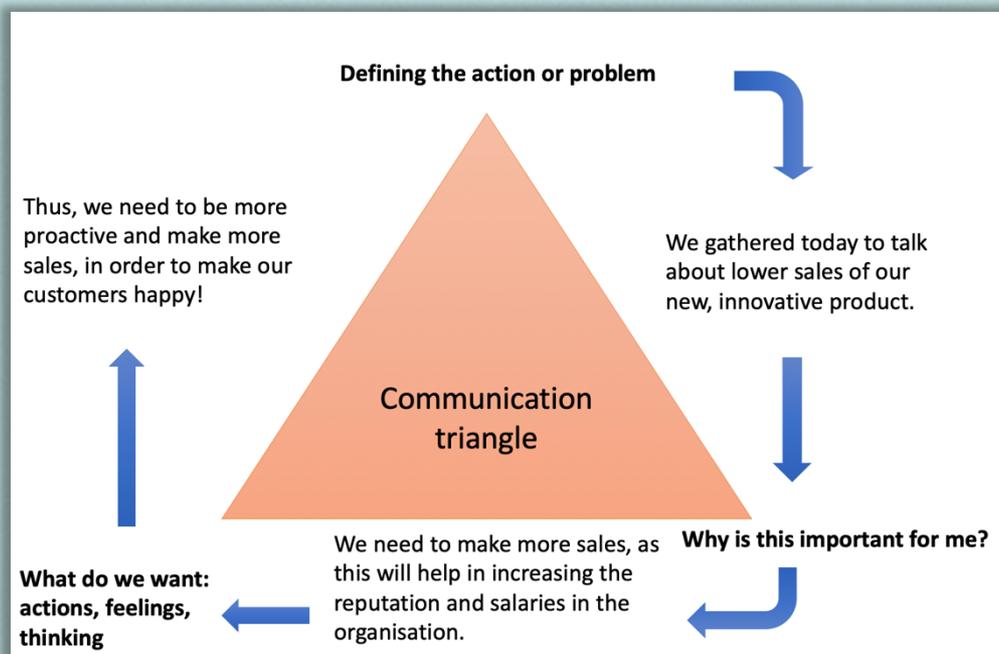
³³ Cherry, K. (28. Januar 2020). *10 Tipps zur Verbesserung Ihrer nonverbalen Kommunikation*. Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.verywellmind.com/top-nonverbal-communication-tips-2795400>

³⁴ Pease, A., & Pease, B. (2006). *Das definitive Buch der Körpersprache*. Pease International. Buderim: Australia

³⁵ Management Centre (n.d.). Feedback geben und bekommen. Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.managementcentre.co.uk/learning-development/giving-and-receiving-feedback/>

Was, Wie, Wo... Auf der anderen Seite empfehlen wir nicht, geschlossene Fragen zu nutzen, die sich normalerweise auf das konzentrieren, was wir hören möchten und die Antworten der anderen Person einschränken. Diese Fragen sind in der Regel solche, die Sie nur mit "Ja" oder „Nein“ beantworten können (z.B. Gefällt Ihnen dieses Handbuch?; Möchten Sie mehr solcher Inhalte?).

Und vielleicht fragen Sie sich, wie Sie die Nachricht am besten an andere weitergeben. Neben den oben erwähnten Tipps und Tricks muss die Botschaft, die Sie mit anderen teilen, prägnant, klar und kurz sein. Eine der Methoden, die Sie auf jeden Fall anwenden können, hängt mit dem von Patterson und Radtke (2009) entwickelten Nachrichten-Dreieck zusammen. Sie sagen, dass jede Nachricht aus drei Teilen besteht: das Problem definieren, angeben, warum sich jemand interessieren sollte (warum ist das für uns wichtig?) und erklären, was Sie machen, denken oder fühlen müssen.³⁶ Die Botschaft kann also so klingen: Wir haben uns heute versammelt, um über geringere Verkaufszahlen unseres neuen, innovativen Produkts zu sprechen. Wir müssen mehr Umsatz machen, weil es dazu beitragen wird, den Ruf und die Gehälter in der Organisation zu verbessern. Daher müssen wir proaktiver sein und mehr Umsatz machen, um unsere Kunden glücklich zu machen!



Dieses Kommunikationsdreieck kann in verschiedenen Situationen verwendet werden – nicht nur in der persönlichen Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit (wenn Sie für das Produkt werben, die Dienstleistung verkaufen oder eine humanitäre Aktion anfangen).

Interpersonale Fähigkeiten: Konfliktmanagement

In unserem alltäglichen Leben, aber auch im Geschäft, kommunizieren wir ständig. Manchmal können wir etwas schlecht kommunizieren oder nicht richtig verstehen und es kann zu Konflikten kommen. Die Fähigkeit, Konflikte zu lösen, ist wichtig für die unternehmerische Denkweise, weil Menschen, die ein eigenes Unternehmen gründen oder ein Team führen, in der Regel einige Konflikte lösen müssen.

³⁶ Patterson, S., Radtke, J. (2009). *Strategische Kommunikation für gemeinnützige Organisationen: Sieben Schritte zur Erstellung eines erfolgreichen Plans*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey

Basierend auf dem Cambridge Wörterbuch (2021) kann ein Konflikt als aktive Meinungsverschiedenheit zwischen Menschen mit gegensätzlichen Meinungen oder Prinzipien beschrieben werden³⁷. Im Arbeitsumfeld geraten Menschen in Konflikte, weil sie möglicherweise gegensätzliche Ideen, unterschiedliche Ansichten haben oder im Allgemeinen nicht miteinander übereinstimmen. Manchmal fühlen sich Menschen auch überarbeitet, was die Atmosphäre und die Entstehung potenzieller Konflikte beeinflussen kann.

Wir können dann Konflikte gelöst werden, wenn sie auftreten? In den 1970er Jahren entwickelten die Forscher Kenneth Thomas und Ralph Kilmann ein Modell zur Konfliktlösung, das wir Thomas-Kilmann-Modell bezeichnen. Dieses Modell basiert auf den beiden Faktoren, die damit verbunden sind, wie sehr Sie in der Kommunikation durchsetzungsfähig sind und wie sehr Sie bereit sind, zu konkurrieren.

Nach dem Thomas-Kilmann-Modell gibt es fünf Konfliktlösungsstile, die wir verwenden (Benoiel, 2017)³⁸:

- **Zusammenarbeit** – Wenn die Zusammenarbeit verwendet wird, möchte die Person, die sie nutzt, eine Lösung finden, die die Anliegen aller am Konflikt beteiligten Personen vollständig befriedigt. Bei diesem Stil bekommen Menschen, die sich in einem Konflikt befinden, was sie wollen, und negative Gefühle werden minimiert. Vielleicht möchten Sie kreative Lösungen, Konfrontationen oder andere Strategien erkunden, um eine Einigung zu erzielen.
- **Konkurrieren** – Bei der Nutzung von Wettbewerb ist die Person, die es verwendet, bereit, seine eigenen Anliegen zu verfolgen, ungeachtet der Bedenken anderer beteiligter Personen. Das bedeutet, dass die Beziehung zu einer anderen Person für Sie nicht so wichtig ist, aber das Ergebnis ist wichtiger.
- **Vermeiden** – Wenn sie vermeiden, ist die Person nicht durchsetzungsfähig und nicht kooperativ und zieht sich eher aus einer Konfliktsituation zurück. Das bedeutet, dass Sie sich nicht um Ihre Bedürfnisse kümmern, sondern um die Bedürfnisse anderer Menschen. Die lange Anwendung dieser Technik kann zu Unzufriedenheit führen, weil Sie sich nicht um Ihre Bedürfnisse und Ideen kümmern.
- **Akkommodierend** – Wenn Sie Akkommodation verwenden, passen Sie sich den Bedürfnissen anderer Menschen an; Sie werden es also in Situationen verwenden, in denen das Ergebnis für Sie nicht wichtig ist, aber die Beziehung wichtiger ist.
- **Kompromisse** – Wenn Sie diesen Stil verwenden, treffen Sie auf halbem Weg. Es befriedigt beide Konfliktparteien teilweise. Das ist am besten zu verwenden, wenn Sie eine schnelle Lösung brauchen und nicht ausreichend Zeit haben, um die Situation im Detail zu besprechen.

Warum ist es wichtig, Ihren eigenen Stil zu kennen, aber auch die Stile Ihrer Mitmenschen? Das kann Ihnen helfen, Ihre Beziehungen zu entwickeln und Ihre eigenen Bedürfnisse und die Bedürfnisse anderer Menschen zu verstehen. Es kann auch helfen, potenzielle Konflikte zu vermeiden und zu verstehen, warum wir uns auf eine bestimmte Weise verhalten.

Um Konflikte zu vermeiden, ist es immer wichtiger, Bedürfnisse, Interessen und Positionen anderer Menschen zu kennen. Wir nennen dieses PIN-Modell, das besagt, dass wir Folgendes wissen müssen³⁹:

- Positionen: Was wir angeben, was wir wollen
- Interesse: Was wir wirklich wollen
- Bedürfnisse: Was wir haben müssen

³⁷ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/conflict>

³⁸ Benoiel, B. (n.d.). *Was ist Ihr Konfliktmanagementstil?* Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.waldenu.edu/news-and-events/walden-news/2017/0530-whats-your-conflict-management-style>

³⁹ LRP-Publicationen (2001). Das PIN-Modell des Konflikts. Zugriff am 2.5.2021 auf

http://www.pen.ntid.rit.edu/pdf/summer-institute/schedule_english/DevelopingEffectiveComm.pdf

Wenn Sie diese drei Dinge wissen, ist es leichter zu verstehen, warum sich eine Person so verhält, wie sie sich verhält. Gerade im Konfliktfall ist es gut, sich die Frage „Warum verhalten Sie sich so?“ zu stellen, um Bedürfnisse und Interessen herauszufinden.

Wenn Sie Konfliktlösungsfähigkeiten und Konfliktmanagement erlernen, kann es zu vielen Vorteilen führen. Laut Macnaughton 2019⁴⁰ kann die Konfliktbewältigung zu einer verbesserten Produktivität durch gesteigerte Moral, effektive Teamkommunikation, mehr gegenseitigen Respekt, bessere Entscheidungsfindungsprozesse und ein besseres Gefühl der Zukunftssicherheit führen (besonders bei der Führung der Mitarbeiter). Darüber hinaus ist es wichtiger, dass ein Qualitätsmanagement der Konflikte zu Teams führt, die mit der Fähigkeit ausgestattet sind, Herausforderungen, Übergänge und Veränderungen anzugehen.

Interpersonale Fähigkeiten: Empathie

Laut Psychology Today (2021) ist Empathie die „Fähigkeit, die Gedanken und Gefühle einer anderen Person, eines Tieres oder einer fiktiven Figur zu erkennen, zu verstehen und zu teilen“.⁴¹ Um Beziehungen aufzubauen und sich mitfühlend zu verhalten, ist es wichtig, eigene Empathiefähigkeiten zu entwickeln. Empathie ist also im Allgemeinen die Möglichkeit, sich in die Lage anderer Menschen zu versetzen und zu sehen, wie sie sich wegen einer bestimmten Situation gerade fühlen.

Weil es wichtig ist, Empathie zu entwickeln, sagt das Greater Good Science Center der University of Berkley, dass wir sechs Gewohnheiten kultivieren müssen. Diese sechs Gewohnheiten sind die folgenden (Krznicaric, 2012)⁴²:

- 1) **Neugier auf Fremde kultivieren.** Wir sind jeden Tag von Menschen umgeben, von unserem Postboten bis hin zu Menschen, die mit uns im Bus zur Arbeit fahren. Neugier erweitert unser Einfühlungsvermögen, besonders wenn wir mit Menschen außerhalb unserer sozialen Kreise und Menschen sprechen, die andere Ansichten haben als wir. Neugier hilft auch bei der Steigerung unserer Lebenszufriedenheit. Wenn Sie also mit unbekanntem Menschen zusammen sind, versuchen Sie, mit ihnen zu sprechen und ihre Gedanken und Gefühle zu verstehen.
- 2) **Hinterfragen Sie Vorurteile.** Wir alle haben Vorurteile und Stereotypen gegenüber anderen Menschen. Wir glauben vielleicht, dass einige Menschen in einem Sport besser sind oder Mathematik besser machen, aber es ist wichtig, diese Vorurteile zu hinterfragen. Empathische Menschen stellen ihre eigenen Vorurteile in Frage, indem sie nach dem suchen, was sie mit den Menschen teilen, anstatt nach dem, was sie trennt. Versuchen Sie also, darüber nachzudenken, was Sie mit Menschen verbindet, denen Sie Vorurteile gegenüberstehen – Sie werden wahrscheinlich feststellen, dass Sie mehr gemeinsam haben, als Sie denken.
- 3) **Leben Sie einige Zeit wie andere Menschen.** Erfahrungsbasiertes Lernen ist Kern unseres täglichen Lebens. Wir lernen ständig aus verschiedenen Situationen und Problemen, die in unserer Umgebung auftreten. Als wir klein waren, haben wir mit Freunden das Fahrradfahren gelernt. Vielleicht haben Sie den Umgang mit einigen digitalen Werkzeugen gelernt, indem Sie sie ausprobiert und aus Ihren Fehlern gelernt haben. All das sind Beispiele für das Lernen durch Erfahrung. Hochempathische Menschen lernen aus erfahrungsbasierter

⁴⁰ AdminSlayer (n.d.). *Unternehmerische Führung - Konfliktmanagement*. Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.adminslayer.com/posts/ian-macnaughton-entrepreneurial-leadership-conflict-management>

⁴¹ <https://www.psychologytoday.com/us/basics/empathy>

⁴² Krznaric, R. (27. November 2012). *Sechs Gewohnheiten hochempathischer Menschen*. Zugriff am 3.5.2021 auf https://greatergood.berkeley.edu/article/item/six_habits_of_highly_empathic_people1

George Orwell zum Beispiel hat auf den Straßen Londons gelebt, um zu sehen, wie Obdachlose leben. Aber in Ihrem Alltag können Sie versuchen, die anderen Positionen zu sehen und zu experimentieren. Wenn Sie genügend Geld haben, versuchen Sie es mit einer Freiwilligenarbeit in einem Entwicklungsland, in dem humanitäre Hilfe benötigt wird. Oder versuchen Sie, einen Monat lang mit einem Mindestgehalt zu leben. Oder, wenn Sie ein Atheist sind, versuchen Sie, verschiedene Kirchen zu besuchen, um andere Erfahrungen zu machen. Diese kleinen Optimierungen können die Empathie verbessern.

- 4) **Hören Sie zu und öffnen Sie sich.** Wir haben schon über das Zuhören gesprochen und dass es wichtig ist, zuzuhören. Zuhören, was die Person sagt, ist nur ein Teil der Medaille. Das andere ist mit der Öffnung verknüpft. Empathische Menschen öffnen sich anderen mit ihren Situationen, Problemen und Positionen. Dies macht Sie kontaktfreudiger und schafft stärkere Beziehungen zu Menschen.
- 5) **Inspirieren Sie Massenaktionen und sozialen Wandel.** Empathie kann ein Massenphänomen sein, das grundlegende soziale Veränderungen mit sich bringt, angefangen bei Bewegungen gegen die Sklaverei bis hin zu öffentlichen Reaktionen auf Tsunamis. Empathie wird noch mehr gesellschaftlichen Wandel bewirken, wenn wir mit Kindern von klein auf arbeiten und ihnen helfen, diese durch das Bildungssystem zu entwickeln.
- 6) **Entwickeln Sie Vorstellungskraft.** Es ist wichtig, sich in Menschen einzufühlen, deren Überzeugungen wir nicht teilen oder die in irgendeiner Weise „Feinde“ sind. Wenn Sie also ein Aktivist sind, möchten Sie vielleicht in die Lage der Menschen hineinschlüpfen, gegen die Sie protestieren. Das kann helfen, ihre Standpunkte und Handlungen zu verstehen.

Warum ist Empathie als potenzieller Unternehmer wichtig? Oder noch wichtiger, warum ist diese Fähigkeit für alle wichtig, die unternehmerisches Denken kultivieren wollen? Unser ganzes Leben lang sind wir von Menschen umgeben und sie bringen ihre eigene Einzigartigkeit in unsere Welt. Um sie aber vollständig zu verstehen, ist Empathie eine wichtige Fähigkeit. Empathie ist auch wichtig, um sich anzupassen, gute Entscheidungen zu treffen, effektiv zusammenzuarbeiten und erfolgreich zu sein.

Intrapersonale Fähigkeiten: Zielsetzung

Die Kenntnis Ihrer kurz- und langfristigen Ziele im Privat- und Berufsleben ist eine Voraussetzung für den Erfolg. Vielleicht wissen Sie, was Sie machen möchten, wissen aber nicht genau, wie und wann. Andere haben ihre Ideen, aber es fehlen die Details und die Motivation, sie umzusetzen. Hier kommt die Zielsetzung ins Spiel – sie gibt Ihnen eine klare Struktur, was Sie wann und mit welchen Mitteln erreichen wollen.

Nach Locke und Latham⁴³ können Ziele als seine Vorstellung von der Zukunft oder ein gewünschtes Ergebnis definiert werden, das eine Person oder eine Gruppe der Menschen sich vorstellen, planen und zu deren Erreichung sie sich verpflichten. Wir haben drei Arten der Ziele⁴⁴:

- **Prozessziele:** sind diejenigen, die durch spezifische Aktionen oder Durchführungsprozesse definiert werden; sie werden vollständig von Einzelpersonen kontrolliert; z.B. lesen Sie jeden Tag zehn Seiten Literatur zum Thema Unternehmertum;
- **Leistungsziele:** sind diejenigen, die auf einem persönlichen Standard basieren und meist von Einzelpersonen kontrolliert werden; Sie möchten z.B. bis Ende des Jahres mit mindestens zehn neuen Kunden zusammenarbeiten;

⁴³ Locke, E.; Latham, G. (1990). Die Theorie der Zielsetzung & Aufgabenleistung. Englewood Cliffs, NJ

⁴⁴ CALE Learning Enhancement (2021) Zielsetzung. Eastern Washington University. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://inside.ewu.edu/calelearning/psychological-skills/goal-setting/>

- **Ergebnisziele:** sind diejenigen, die auf dem Gewinnen basieren; sie sind wegen den äußeren Einflüssen schwer zu kontrollieren; im Fall von Unternehmen kann dies z.B. den Abschluss eines großen Vertrags mit einem von Ihnen gewünschten Kunden beinhalten.

Es ist wichtig zu erwähnen, dass alle diese Ziele in einer linearen Beziehung stehen. Das bedeutet, dass Sie eine größere Chance haben, Ihre Leistungsziele zu erreichen, wenn Sie Ihre Prozessziele erreichen. Dasselbe gilt, wenn Sie Leistungsziele erreichen – es bedeutet, dass Sie eine bessere Chance haben, Ihr Ergebnisziel zu erreichen.⁴⁵

Nun fragen Sie sich vielleicht, wie Sie Ihre Ziele formulieren sollen. Eine gängige Theorie besagt, dass jedes Ziel der SMART-Formel folgen muss. Jeder der Buchstaben steht für ein Merkmal des Ziels. Die SMART-Formel wurde im Jahr 1981 von George T. Doran⁴⁶ geprägt und die SMART-Formel besagt, dass jedes Ziel sein sollte:

- **Spezifisch** - das bedeutet, dass das Ziel so viele Details wie möglich beinhalten muss und auf einen bestimmten Bereich zur Verbesserung abzielt (z.B. in den nächsten 12 Monaten); dies ist konkreter und bietet eine bessere Grundlage für Bewertungszwecke;
- **Messbar** - das bedeutet, dass das Ziel gemessen werden muss und Sie die Informationen bereitstellen müssen, die Ihnen eine Bewertung ermöglichen; also, quantifizieren oder vorschlagen und Indikator für den Fortschritt;
- **Erreichbar** - das bedeutet, dass Sie das erreichen können, was Sie sich vorgenommen haben – es muss realistisch, aber auch ein wenig herausfordernd sein. Es ist immer eine gute Idee, über Ressourcen, finanzielle Konstruktionen und andere wichtige Faktoren nachzudenken, die die Verwirklichung des Ziels beeinflussen können. Es ist auch wichtig, darüber zu sprechen, wem dieses Ziel zugewiesen ist – Sie müssen angeben, wer es machen wird (Sie allein, mit Hilfe von jemandem oder etwas anderem).
- **Realistisch** - Geben sie an, welche Ergebnisse unter Berücksichtigung Ihrer Ressourcen und Möglichkeiten realisiert werden können.
- **Zeitbezogen** - das bedeutet, dass Sie einen Zeitrahmen festlegen müssen, in dem das Ziel erreicht wird. Dies ist wichtig, weil Sie dann Ihre Ziele zeitlich unbegrenzt umsetzen könnten und dies in der Regel zum Scheitern führt.

Unten finden Sie ein einfaches Handout, das Ihnen beim Nachdenken über Ihre Ziele helfen kann.

Frage	Antwort
Was möchten Sie erreichen/ gewinnen/ Erlangen/ verbessern?	
Wie werden Sie es messen? Was ist eine bestimmte Zahl oder ein bestimmter Indikator, den Sie erreichen möchten?	
Wer setzt das Ziel um? Brauche ich die Hilfe anderer Menschen? Wenn ja, von wem?	
Welche Ergebnisse sehen Sie am Ende? Was wird erreicht?	
Welche Ressourcen habe ich (z.B. persönlich, finanziell usw.)?	
Wann werde ich dieses Ziel erreichen? Bis wann soll es umgesetzt werden?	

⁴⁵ ibid.

⁴⁶ Doran, G. (1981) Es gibt ein S.M.A.R.T. Art und Weise, die Ziele des Managements zu schreiben. AMA Forum, S. 35-36. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

Intrapersonale Fähigkeiten: Eigenmotivation

Eigenmotivation ist die Fähigkeit, sich selbst anzutreiben, Initiative und Maßnahmen zu ergreifen, um Ziele zu verfolgen und Aufgaben zu erledigen.⁴⁷ Es ist ein innerer Antrieb, der uns am Laufen hält, uns antreibt, aktiv zu werden, Neues zu schaffen und zu erreichen. Eigenmotivation ist wichtig für die Zeiten, in denen ein Unternehmer neue und große Ziele erreichen möchte, die nicht unmittelbar notwendig sind, sondern eher ein Traum oder eine Vision für die zukünftige Entwicklung sind. Die meisten dieser Ziele brauchen viel harte Arbeit, Geduld, Disziplin und Beharrlichkeit, um zu verwirklichen, und der Prozess kann manchmal ziemlich demotivierend sein.

Motivation im Allgemeinen wird auch intrinsische und extrinsische Faktoren angetrieben. **Intrinsische Faktoren**, die Menschen motivieren, sind normalerweise einige der folgenden – Gefühle der Zufriedenheit, Zweck und Freude, Exzellenz erreichen, sinnvolle Beziehungen aufbauen, Wert im Leben anderer schaffen usw. Andererseits beinhalten **extrinsische Faktoren** externe Belohnungen wie Geld, Status, gute Leistung, Anerkennung durch andere usw. Um uns selbst motivieren zu können, ist es wichtig, die intrinsischen und extrinsischen Faktoren zu erkennen, die uns motivieren.

Es gibt viele Möglichkeiten, sich selbst zu motivieren. Es erfordert Engagement, Ausdauer und Mut, die Dinge zu finden, die unsere Fähigkeit stärken, das zu machen, woran wir glauben, um auf dem richtigen Weg zu bleiben und unsere Träume und Visionen zu verwirklichen. Einige der Möglichkeiten, um motiviert zu bleiben, sind:⁴⁸

- ✚ **Vereinfachen Sie Ihr** um Ihre Energie zu bündeln, indem Sie Ablenkungen und alles, was Sie überfordern könnte, entfernen. Entscheiden Sie sich dafür, immer nur eine Sache zu machen, um die Energie und die Kapazitäten zu lenken, um in einem Bereich Spitzenleistungen zu erzielen.
- ✚ **Teilen Sie große Ziele in kleine Schritte auf**, um Ihre Träume und Ziele erreichbar erscheinen zu lassen. Feiern Sie jeden der kleinen Schritte, die Sie erreicht haben, um die Motivation aufrechtzuerhalten.
- ✚ **Verwalten Sie Ihre Erwartungen** und nehmen Sie Rückschläge nicht persönlich. Wenn etwas nicht nach dem ursprünglichen Plan verläuft, lehnen Sie sich zurück, nehmen Sie sich etwas Zeit, um es zu verdauen, überdenken Sie die Situation und stellen Sie neue Erwartungen, die besser erreichbar sind.
- ✚ **Umgeben Sie sich mit unterstützenden Menschen**, die Ihnen helfen, mit Ihren gewünschten Ergebnissen in Kontakt zu bleiben, und die Sie daran erinnern.
- ✚ **Fragen Sie nach Hilfe** und bieten Sie sie bei Bedarf anderen an.
- ✚ **Üben Sie Dankbarkeit** für all die bisherigen Erfolge und das, was schon gut funktioniert.
- ✚ **Gönnen Sie sich in Stresssituationen genug Ruhe**, indem Sie Pausen einlegen und eine kurze Pause zum Aufladen und Zurücksetzen einlegen.
- ✚ **Feiern Sie Erfolge**, indem Sie etwas Sinnvolles machen, auch wenn es nur ein kleiner Erfolg ist.

⁴⁷ SoulSalt (30. September 2019). *Eigenmotivation: Motiviert bleiben, um Ihre Ziele zu erreichen*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://soulsalt.com/self-motivation/>

⁴⁸ SoulSalt (30. September 2019). *Eigenmotivation: Motiviert bleiben, um Ihre Ziele zu erreichen*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://soulsalt.com/self-motivation/>

Intrapersonale Fähigkeiten: Belastbarkeit

Belastbarkeit ist eine der sehr wichtigen intrapersonalen Fähigkeiten für alle bestehenden und angehenden Unternehmer, weil Stress, Verluste, unerwartete Veränderungen und Schwierigkeiten unvermeidliche Bestandteile des Unternehmertums sind. Belastbarkeit ist die Fähigkeit, mit diesen belastenden Ereignissen und Härten fertig zu werden, und kann als eine Art mentales Kraftreservoir betrachtet werden, in denen wir das Gefühl haben, dass alles auseinanderfällt.⁴⁹ Die Probleme, mit denen Unternehmer konfrontiert sind, können von unternehmerischen Problemen wie Problemen mit Finanzen, Verantwortung und Haftung für Dienstleistungen und Produkte, Krankheiten und Tod von Partnern oder Mitarbeitern, medizinischen Notfällen aller Art bis hin zu persönlichen Problemen mit Gesundheit, Beziehungen, Kindern und unerwarteten Ereignissen aller Art reichen. Darüber hinaus wirken sich externe Faktoren wie Naturkatastrophen, Wirtschafts- und Finanzkrisen und andere Ereignisse außerhalb der Kontrolle des Unternehmers auf das Unternehmen aus und verursachen Stress, Verluste oder Härten.

Anstatt auseinanderzufallen oder sich vor Problemen mit ungesunden Überlebens- und Abwehrmechanismen zu verstecken, stellen sich belastbare Menschen den Schwierigkeiten des Lebens direkt⁵⁰. Anstatt von Erfahrungen und Emotionen überwältigt zu werden, nutzen belastbare Menschen gesunde Bewältigungsstrategien, um Schwierigkeiten so zu bewältigen, dass sie wachsen, stärker werden und aus der Erfahrung lernen. Belastbarkeit bedeutet zu verstehen, dass solche Situationen zum Leben gehören, auch wenn sie manchmal sehr hart und schmerzhaft sind. Belastbare Menschen erlauben sich, alle Emotionen zu erleben, die mit der schwierigen Situation einhergehen, anstatt das Leben durch rosarote Brillengläser zu sehen. Obwohl sie alles erleben und fühlen, erlaubt ihnen ihre mentale Kapazität, die Situation zu verarbeiten und sich so schnell wie möglich davon zu erholen.

Belastbare Menschen zeigen Eigenschaften wie:⁵¹

- ✚ Positive Ansichten über sich selbst und ihre Fähigkeiten;
- ✚ Die Fähigkeiten haben, realistische Pläne zu machen und sich daran zu halten;
- ✚ Einen internen Kontrollort haben;
- ✚ Ein guter Kommunikator sein;
- ✚ Sich selbst eher als Kämpfer denn als Opfer sehen;
- ✚ Hohe emotionale Intelligenz haben und Emotionen effektiv verwalten

Kendra Cherry schlägt folgende Möglichkeiten zum Aufbau von Belastbarkeit vor:⁵²

- ✚ Formulieren Sie Ihre Gedanken neu – betrachten Sie negative Situationen realistisch ohne Vorwürfe und suchen Sie nach kleinen Wegen, wie die Situation hilfreich gehandhabt werden kann;
- ✚ Unterstützung suchen – die Situation mit einer unterstützenden Person teilen, die beim Aufbau der Belastbarkeit helfen kann, und Einblick in die Situation aus verschiedenen Perspektiven gewinnen;

⁴⁹ Cherry, K. (24. April 2021). *Was ist Belastbarkeit?*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059>

⁵⁰ Cherry, K. (24. April 2021) *Was ist Belastbarkeit?*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059>

⁵¹ Reid R. (2016). Psychologische Belastbarkeit. *Med Leg J.* 84(4):172-184. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0025817216638781>

⁵² Cherry, K. (24. April 2021) *Was ist Belastbarkeit?*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059>

- ✚ Konzentrieren Sie sich nur auf das, was Sie kontrollieren – anstatt sich zu wünschen, dass etwas anders sei oder zurückgehen, um etwas zu ändern, oder Wege zu finde, wie Sie kontrollieren können, was außerhalb Ihrer Kontrolle liege, konzentrieren Sie sich auf die Dinge, die Sie direkt beeinflussen können;
- ✚ Verwalten Sie Stress – Sorgen Sie für genügend Schlag und Bewegung, lernen Sie Atemtechniken, um Stress abzubauen, hören Sie Musik oder machen Sie andere entspannende Aktivitäten.

PROGRAMME ZUR ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMERISCHEN DENKWEISE IN UNSEREN GEMEINSCHAFTEN – FOKUS AUF intRApersonale FÄHIGKEITEN

Die folgenden Beispiele für Programme zur Entwicklung der unternehmerischen Denkweise konzentrieren sich auf verschiedene intrapersonale Fähigkeiten wie Selbstwahrnehmung, Selbstregulation (Gefühle verwalten), Motivation, Empathie, Soziale Kompetenz, Ausdauer, Selbstkontrolle, metakognitive Strategien, Belastbarkeit und Bewältigung.

Dieses Kapitel bietet kurze Zusammenfassungen der Projekte, die in verschiedenen Gemeinschaften in der Europäischen Union durchgeführt wurden. Sie dienen als bewährte Fallbeispiele, die Einrichtungen der Erwachsenenbildung weiter motivieren können, lokale Programme zur Entwicklung unternehmerischer Denkweise zu entwickeln.

Programme zur Entwicklung der unternehmerischen Denkweise Fokus auf intrapersonale Fähigkeiten

Die Soziale und Emotionale Aspekte des Lernens (SEAL) -Initiative

Die sozialen und emotionalen Aspekte des Lernens (SEAL)-Initiative ist eines der Programme, die auf die Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise bei Kindern und Jugendlichen abzielen und an Schulen in England erprobt wurden. Es zielt darauf ab, die Lernenden dabei zu unterstützen, die Fähigkeiten der Selbstwahrnehmung, der Selbstregulation (Gefühle verwalten), der Motivation, der Empathie und der sozialen Fähigkeiten zu entwickeln.

SEAL-Programme helfen den Lernenden, ihre Gefühle zu kommunizieren, Ziele zu setzen und darauf hinzuarbeiten, erfolgreich mit anderen zu interagieren, Konflikte friedlich zu lösen, ihre Wut zu kontrollieren und sich durch die vielen Beziehungen ihres Alltags zu verhandeln. SEAL besteht aus einer großen Gemeinschaft und dient als Plattform für den Austausch von Praktiken und Werkzeugen sowie für Updates zu verschiedenen Themen.

Projekt “Unternehmerische Denkweise durch Jugendarbeit”

Das strategische Partnerschaftsprojekt “Unternehmerische Denkweise durch Jugendarbeit”⁵³ wurde im Rahmen des Programms Erasmus+ im Rahmen der Leitaktion Kooperation für Innovation und Austausch bewährter Verfahren gefördert. Ziel des Projekts war es, junge Frauen zu befähigen, Unternehmerinnen zu werden, indem sie ihre unternehmerische Intelligenz und Denkweise durch unternehmerische Lernaktivitäten entwickeln. Die Ergebnisse des Projekts umfassten acht verschiedene Outputs – Curriculum, Trainingskurse und Online-Trainingskurse zu den Themen Entwicklung unternehmerischer Denkweise, intrapersonale Fähigkeiten, interpersonale Fähigkeiten und Kreativität.

Projekt “Ich und andere”

Das Projekt “Ich und andere”⁵⁴ ist ein bewährtes Beispiel für Lernmobilität der Einzelpersonen, das im Jahr 2018 in Estland umgesetzt wurde. Es brachte Lernende aus acht Ländern mit dem Ziel

⁵³ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/608526-EPP-1-2019-1-BA-EPPKA2-CBY-WB>

⁵⁴ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-EE01-KA105-046777>

zusammen, ihre intrapersonale und interpersonale Intelligenz zu verbessern. Die Lernenden bekamen einen Kontext, um ihre Fähigkeiten zu entwickeln, ihre eigenen Stärken und Schwächen zu verstehen, Empathie, Solidarität und Toleranz zu stärken. Es basierte auf nicht formaler und erlebnisorientierter Bildung, Gruppenarbeit, Diskussionen, Planspielen, Debatten, improvisierten.

Projekt "Liebe dich selbst zuerst" (LYF)

Das Projekt "Liebe dich selbst zuerst" (LYF)⁵⁵ ist ein Erasmus+ -Programm im Rahmen der Leitaktion Lernmobilität der Einzelpersonen, die derzeit umgesetzt wird. Das Hauptziel des Projekts ist es, einen Raum für Begegnung, Austausch und Reflexion über Selbstliebe, Selbstwertgefühl, Identität und Selbstfürsorgen zu schaffen; und die Schaffung neuer Werkzeuge und Ressourcen zu erleichtern.

Die spezifischen Ziele des Projekts sind: das Wissen über die Selbstliebe und die Faktoren, die sie beeinflussen, zu entwickeln und zu reflektieren; und zu entdecken, wie man die Schlüsselemente und Konzepte des Selbstwertgefühls, der Selbstidentität und der Selbsterkenntnis, der Akzeptanz und des Respekts für sich selbst in die Praxis umsetzen kann.

Projekt "Finde dein Potenzial"

Das Projekt "Finde dein Potenzial"⁵⁶ war ein Erasmus+ -Projekt im Rahmen der Leitaktion Lernmobilität der Einzelpersonen, das in Kroatien in Partnerschaft mit drei Partnerorganisationen durchgeführt wurde. Ziel des Projekts war es, Jugendarbeitern und Pädagogen das Wissen und die Fähigkeiten zu vermitteln, innovative Coaching-Methoden anzuwenden, um sie in ihren lokalen Gemeinschaften bei der Arbeit mit arbeitslosen Erwachsenen einzusetzen. Ziel war es, die Lernenden dabei zu unterstützen, Unternehmergeist zu entwickeln, ihre Lernfähigkeiten zu verbessern, ihre Kommunikations-, Präsentations- und intrapersonalen Fähigkeiten zu verbessern, ihre Teamfähigkeit zu verbessern und ihr Engagement für die Ausschöpfung ihres Potenzials zu stärken. Darüber hinaus hatten die Lernenden die Möglichkeit, die Fähigkeit zu entwickeln, eine problematische Situation zu analysieren, ihre Ziele zu definieren, Handlungsschritte zu setzen und ihre beruflichen Ziele zu erreichen.

Projekt "Gesunder Menschenverstand"

Das Projekt "Gesunder Menschenverstand"⁵⁷ war ein Erasmus+ -Projekt im Rahmen der Leitaktion Lernmobilität der Einzelpersonen, das in den Niederlanden mit sechs Partnerländern durchgeführt wurde. Das Projekt zielte darauf ab, Fähigkeiten und Kompetenzen der Jugendarbeiter, Jugendleiter und Trainer zu entwickeln, die mit Jugendlichen zusammenarbeiten, um sie dabei zu unterstützen, Fähigkeiten zu entdecken, zu verstehen und zu entwickeln, um ihr kreatives Potenzial zu nutzen. Zu den verwendeten Methoden gehörten Körperbewegungen und nicht formale Lernaktivitäten. Der Fokus lag auf der Verbindung innerhalb des Individuums (Geist und Körper) zur Entwicklung intrapersonaler Kommunikation und Beziehungen und auf der Verbindung zwischen den Individuen zur Entwicklung interpersonaler Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten würden die persönliche und berufliche Entwicklung potenzieller Jungunternehmer in lokalen Gemeinschaften ermöglichen.

⁵⁵ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2020-1-ES02-KA105-015112>

⁵⁶ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-2-HR01-KA105-022292>

⁵⁷ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-3-NL02-KA105-000801>

Projekt "Verbesserung"

Das Projekt "Verbesserung"⁵⁸ ist ein Erasmus+ -Projekt im Rahmen der Leitaktion Lernmobilität der Einzelpersonen, das in Spanien in Partnerschaft mit vier Partnerorganisationen durchgeführt wurde. Das Projekt nutzte Musik und Improvisation, um Kommunikations- und Beziehungsalternativen zu generieren, die das Leben des Einzelnen bereichern, bei seiner persönlichen Entwicklung helfen und seine Sensibilität für Unterschiede und Empathie verbessern können. Das Projekt fördert die intrapersonale Kommunikation und die Kreativität der Lernenden, indem es musikalische Improvisation als Werkzeug nutzt, um integrative Beziehungen zwischen Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten zu schaffen. Es zielt auch darauf ab, Kreativität und Spontaneität zu fördern; persönliche Stärkung, Reflexion und kritisches Bewusstsein fördern; helfen, emotionale Intelligenz und die Fähigkeit zu entwickeln, die Fähigkeiten verschiedener Menschen zu schätzen.

Projekt "Förderung der Entwicklung der belastbaren Kompetenz / Unternehmerische Bildung"

Das Projekt "Förderung der Entwicklung der belastbaren Kompetenz / Unternehmerische Bildung"⁵⁹ ist ein Erasmus+ -Projekt im Rahmen der Leitaktion Lernmobilität der Einzelpersonen, das in Irland in Partnerschaft mit vier Organisationen durchgeführt wurde. Ziel des Projekts war es, sich auf belastbaren Kompetenzen zu konzentrieren, um die Lernenden in die Lage zu versetzen, ihre Fähigkeiten und Stärken zu nutzen, um Probleme und Herausforderungen zu bewältigen und sich von ihnen zu erholen. Belastbarkeit setzt unterschiedliche Fähigkeiten wie rationales Denken, körperliche und geistige Gesundheit voraus. Die Lernenden konnten Belastbarkeit entwickeln, indem sie sich der Ereignisse bewusst wurden und sie auf rationale Weise interpretierten, wussten, wann sie ihre Mitmenschen um Hilfe bitten mussten, und verstanden, wie sie Emotionen einen Grund hinzufügen können.

Die spezifischen Ziele des Projekts waren (a) die Identifizierung der Möglichkeiten für Innovation und Unternehmertum in einem bestimmten Arbeitsbereich, (b) die Entwicklung einer Methodik zur Integration unternehmerischer Fähigkeiten in reguläre Berufsbildungsprogramme und (c) die Bewertung sozialer und technischer Fähigkeiten, die vom Unternehmer bei der Durchführung der Projekte verlangt werden.

Methodik für die Lehre / Training der intrApersonalen Fähigkeiten unternehmerischen Denkweise für Lernende in der Erwachsenenbildung

Bei der Gestaltung der Lernaktivitäten, Programmen oder Kursen, die auf der Methodik des nicht formalen Lernens basieren, ist es wichtig, mehrere Faktoren zu berücksichtigen, die die Methodik des nicht formalen Lernens definieren. Die Methoden müssen sich an den Lernbedürfnissen der Lernenden orientieren; handlungsorientiert und erfahrungsbasiert; umfassen Einzel- und Gruppenlernprozesse, partizipative und lernerzentrierte sowie prozessionsorientierte Lernprozesse.

Jeder Lernprozess besteht eigentlich aus mindestens drei Phasen – Einführung, Hauptaktivität und Abschluss. Für jede der Stufen können unterschiedliche Methoden verwendet werden, die von Gruppe zu Gruppe variieren können. Es ist wichtig, jeder Phase ausreichend Zeit und Konzentration zu widmen, damit die Lernenden das Beste aus jeder Phase herausholen. Die Methoden müssen an

⁵⁸ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2019-2-ES02-KA105-013664>

⁵⁹ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2018-1-IE01-KA116-038653>

verschiedene Lernstile angepasst werden – visuell, auditiv, verbal, kinästhetisch, logisch, sozial (intrapersonal) und einsam (interpersonal), um die Lernenden zu ermutigen und herauszufordern, sich in Bereichen, in denen sie gut sind, weiterzuentwickeln und einige unterschiedliche Ansätze auszuprobieren.

Obwohl intrapersonale Fähigkeiten eher darauf ausgerichtet sind, was in einer Person passiert, brauchen wir, um etwas über uns selbst zu lernen, auch andere Menschen, die uns beim Lernen unterstützen. Die individuelle und intrapersonale Kompetenzentwicklung ist also ein persönlicher Prozess, der ein Gleichgewicht zwischen individuellem Lernen und Lernen im Gruppenkontext erfordert. Die Entwicklung intrapersonaler Fähigkeiten durch eine Methodik, die sich nur auf den Einzelnen konzentriert, ist oft einschränkend und führt nicht zu großen Veränderungen oder langfristigen Ergebnissen. Individuelle Lernmethoden sind großartige Werkzeuge, um das Selbstbewusstsein und die Reflexion zu schärfen und schon vorhandene Qualitäten zu erkennen, während Peer-to-Peer- und Gruppenlernmethoden unseren Lernprozess in Kontext und Beziehung zu anderen um uns herumsetzen.

Methoden zum Trainieren / Lehren intrapersonaler Fähigkeiten unternehmerischer Denkweise für Lernende in der Erwachsenenbildung würden einige der folgenden beinhalten:

- ✚ Persönlichkeitstests;
- ✚ Visualisierungsaktivitäten;
- ✚ Aufschreiben;
- ✚ Coaching;
- ✚ Selbstreflexion;
- ✚ Künstlerische Ausdrucksformen durch Malerei;
- ✚ Stimulationsaktivitäten und Rollenspiele;
- ✚ Betreuung;
- ✚ Peer-to-Peer- und Gruppenlernaktivitäten;
- ✚ Meditation;
- ✚ Quiz zur Selbsteinschätzung;
- ✚ Meditation;
- ✚ Selbstreflexion und Bewertung

PROGRAMME ZUR ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMERISCHEN DENKWEISE IN UNSEREN GEMEINSCHAFTEN – FOKUS AUF intERpersonale FÄHIGKEITEN

Die folgenden Beispiele für Programme zur Entwicklung unternehmerischer Denkweise konzentrieren sich auf eine Vielzahl der interpersonalen Fähigkeiten, wie den Aufbau der Beziehungsfähigkeiten (Teamarbeit, gewaltfreie Kommunikation, Konflikttransformation und Führung), den Aufbau der Fähigkeiten des sozialen Bewusstseins (Empathie, Verständnis und Respekt für die Einzigartigkeit von anderen), Managementfähigkeiten und Fähigkeiten zur verantwortungsvollen Entscheidungsfindung.

Dieses Kapitel bietet kurze Zusammenfassungen der Projekte, die in verschiedenen Gemeinschaften in der Europäischen Union durchgeführt wurden. Sie dienen als bewährte Fallbeispiele, die Einrichtungen der Erwachsenenbildung weiter motivieren können, lokale Programme zur Entwicklung unternehmerischer Denkweise zu entwickeln.

Programme zur Entwicklung der unternehmerischen Denkweise Fokus auf interpersonale Fähigkeiten

Projekt “E(a)ffektive Kommunikation”

Das Projekt “E(a)ffektive Kommunikation”⁶⁰ war ein Erasmus+ -Projekt im Rahmen der Leitaktion Lernmobilität der Einzelpersonen, das in Spanien in Partnerschaft mit fünf Organisationen durchgeführt wurde. Ziel des Projekts war es, den Lernenden Raum zu geben, neue Wege der Kommunikation durch Musik, Tanz und Fotografie zu erkunden, um ihre Kommunikationsfähigkeiten, nonverbale Sprache zu entwickeln und ihr Selbstvertrauen sowie die Fähigkeit zur Teamarbeit zu stärken, Entscheidungen treffen, sich kreativ ausdrücken und friedlich kommunizieren.

Projekt “Von der Idee zum Unternehmen”

Das Projekt “Von der Idee zum Unternehmen”⁶¹ war ein Erasmus+ -Projekt im Rahmen der Leitaktion Lernmobilität der Einzelpersonen, das im Vereinigten Königreich in Partnerschaft mit zehn Organisationen durchgeführt wurde. Das Projekt zielte darauf ab, die Fähigkeiten der Lernenden in Bezug auf Kreativität und Unternehmertum zu entwickeln. Die spezifischen Ziele für die Lernenden waren: Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten – wie man sozialunternehmerische Projekte und Unternehmen entwickelt, validiert und umsetzt; ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit zu entwickeln; ihre Beschäftigungsfähigkeit und unternehmerischen Fähigkeiten (Führungs-, Kommunikations-, Präsentations- und Innovationsfähigkeiten) zu verbessern; und ihre Fähigkeiten im Finanzmanagement zu verbessern.

Projekt “Wähle deine Zukunft”

Das Projekt “Wähle deine Zukunft”⁶² war ein Erasmus+ -Projekt im Rahmen der Leitaktion Kooperation für Innovation und Austausch bewährter Verfahren, das in Bulgarien in Partnerschaft mit sechs Organisationen umgesetzt wurde. Die Ziele des Projekts waren der Aufbau unternehmerischer

⁶⁰ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-3-ES02-KA105-008912>

⁶¹ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2015-2-UK01-KA105-014050>

⁶² <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-1-BG01-KA201-001435>

Fähigkeiten, die Sensibilisierung der Lernenden für ihren Charakter und ihre Fähigkeiten; um ihre IT-Kenntnisse zu verbessern; den Arbeitsmarkt kennenlernen; und ihren Horizont zu erweitern. Das Projekt half auch beim Aufbau und der Entwicklung der Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts.

Projekt "Innovative Unternehmerinnen der Zukunft"

Das Projekt "Innovative Unternehmerinnen der Zukunft"⁶³ war ein Erasmus+ -Projekt im Rahmen der Leitaktion Kooperation für Innovation und Austausch bewährter Verfahren, das in Partnerschaft mit vier Organisationen in der Türkei umgesetzt wurde. Zu den Zielen des Projekts gehörten die Verbesserung unternehmerischer Fähigkeiten wie Kreativität, Analyse, kritisches Denken, Risikobereitschaft, digitale Kompetenz, Fremdsprachenkenntnisse, Problemlösung usw.; Lernmodule für angehende Unternehmer zu entwickeln; und einen Fahrplan für ein effizientes unternehmerisches Ökosystem zu erstellen, in dem angehende Unternehmer das Netzwerk, die Bildung, die Mentoren und die Unterstützung erreichen können, die sie anstreben.

Projekt "Führen Sie sich zur Führung"

Das Projekt "Führen Sie sich zur Führung"⁶⁴ war ein Erasmus+ -Projekt im Rahmen der Leitaktion Lernmobilität der Einzelpersonen, das in Malta in Partnerschaft mit sieben Organisationen durchgeführt wurde. Das Hauptziel des Projekts war es, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen der Führungskräfte zu verbessern. Das Projekt beinhaltete die Themen Führung, Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Motivation, Werte, Verletzlichkeit, Empathie, Belastbarkeit, effektive Kommunikation, Entscheidungsfindung, kreative Problemlösung, Konfliktlösung, Coaching, Feedback, Persönlichkeitstypen, Lernstile und Führungsstile. Das Lernen wurde durch nicht formale und erfahrungsbasierte Lernmethoden wie Selbstreflexion, Brainstorming, moderierte Diskussionen, Selbstbewertungsworkshops, Rollenspiele, Videoforen usw.

Methodik zum Lehren / Trainieren der interpersonalen Fähigkeiten unternehmerischen Denkweise für Lernende in der Erwachsenenbildung

Bei der Gestaltung der Lernaktivitäten, Programmen oder Kursen, die auf der Methodik des nicht formalen Lernens basieren, ist es wichtig, mehrere Faktoren zu berücksichtigen, die die Methodik des nicht formalen Lernens definieren. Die Methoden müssen sich an den Lernbedürfnissen der Lernenden orientieren; handlungsorientiert und erfahrungsbasiert; beinhalten Einzel-, Peer-to-Peer- und Gruppenlernprozesse, partizipative und lernerzentrierte sowie prozessorientierte Lernprozesse.

Jeder Lernprozess besteht eigentlich auf mindestens drei Phasen – Einführung, Hauptaktivität und Abschluss. Für jede der Stufen können unterschiedliche Methoden verwendet werden, die von Gruppe zu Gruppe variieren können. Es ist wichtig, jeder Phase ausreichend Zeit und Konzentration zu widmen, damit die Lernenden das Beste aus jeder Phase herausholen. Die Methoden müssen an verschiedene Lernstile angepasst werden – visuell, auditiv, verbal, kinästhetisch, logisch, sozial (interpersonal) und einsam (intrapersonal), um die Lernenden zu ermutigen und herauszufordern, sich in Bereichen, in denen sie gut sind, weiterzuentwickeln und einige unterschiedliche Ansätze auszuprobieren.

⁶³ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-1-TR01-KA203-035231>

⁶⁴ <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-MT01-KA105-038332>

Obwohl die interpersonalen Fähigkeiten starker darauf ausgerichtet sind, was in der Beziehung zwischen einem Individuum und der Außenwelt passiert, müssen die Lernenden einer Vielzahl der Kontexte ausgesetzt sein, in denen sie in der Lage sind, in einer Gruppe zu lernen und sich gleichzeitig ihrer selbst bewusst zu sein und deren Fähigkeiten und Fertigkeiten. Eine gute Balance zwischen individuellen, Peer-to-Peer- und Gruppenlernaktivitäten ist bei der Entwicklung der interpersonalen Fähigkeiten unerlässlich.

Methoden zum Trainieren / Lehren der interpersonalen Fähigkeiten unternehmerischer Denkweise für Lernende in der Erwachsenenbildung würden einige der folgenden umfassen:

- 📌 Präsentationen;
- 📌 Peer-to-Peer- und Gruppenlernaktivitäten;
- 📌 Erleichterung des Austauschs und der Teilnahmen über Online-Kommunikationsplattformen;
- 📌 Fluchträume;
- 📌 Coaching;
- 📌 Diskussionen und Debatten;
- 📌 World-Café-Methode;
- 📌 Open-Space-Technologie;
- 📌 Outdoor-Lernaktivitäten und Gruppenherausforderungen;
- 📌 Stimulationsaktivitäten und Rollenspiele;
- 📌 Theater;
- 📌 Betreuung;
- 📌 Lebende Bibliothek mit lokalen Unternehmern;
- 📌 Brainstorming;
- 📌 Fishbowl-Methode;
- 📌 Verschiedene Arten der Selbsteinschätzungstests – Kommunikation, Persönlichkeit, Teamarbeit, Führung;
- 📌 Aktives Zuhören;
- 📌 Meditation;
- 📌 Teamgeist fördernde Aktivitäten;
- 📌 Selbstreflexion und Bewertung;
- 📌 Peer-to-Peer- und Gruppen-Sharing-Aktivitäten;
- 📌 Anschauen der Lehrvideos

WICHTIGKEIT DER KREATIVITÄTS- UND INNOVATIONSKOMPETENZEN IN DER ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMERISCHEN DENKWEISE

Kreativität und Innovation in der Entwicklung der unternehmerischen Denkweise

Unternehmerisch zu sein setzt oft auch voraus, kreativ und innovativ zu sein. Im Gegenteil, die Entwicklung der Kreativität und Innovation fördert auch die Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise innerhalb der Einzelpersonen und Unternehmen. Obwohl Kreativität und Innovation oft synonym verwendet werden, handelt es sich um zwei verschiedene, aber sich ergänzende Konzepte. Beide können aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden und wurden auf vielfältige Weise beschrieben und definiert.

Kreativität ist ein Akt, die Vorstellungskraft in etwas Konkretes umzusetzen.⁶⁵ Kreativität hilft Unternehmern, neue Ideen zu entwickeln und neue Perspektiven zu entdecken, um eine bestimmte Situation, ein Problem oder eine Aufgabe zu betrachten.

Innovation ist die erfolgreiche Verwertung neuer Ideen, deren wirtschaftliche Umsetzung und Verbreitung⁶⁶. Infolgedessen verbessern diese Ideen und kreativen Lösungen das Leben der Menschen und Gesellschaften.

Die Verbindung der Kreativität und Innovation schafft das perfekte Umfeld für die Innovationskultur – eine innovationsoffene Denkweise in allen Prozessen unternehmerischen Handelns, um erfolgreich die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu gewinnen⁶⁷. Von der Kreativität und dem Nachdenken über neue Dinge geht ein Unternehmer über zur Innovation und tut neue Dinge, die dann durch unternehmerisches Handeln einen Wert auf dem Markt schaffen.

Heutzutage, wenn ein großer Prozentsatz der Unternehmen in Online- und digitale Räume umgezogen ist oder sich gerade in digitale Unternehmen umwandelt, sind Kreativität und Innovation entscheidend geworden, um Aufmerksamkeit in dem Meer der Möglichkeiten zu erregen, auf die potenzielle Kunden zugreifen können. Um potenzielle und bestehende digitale Unternehmer bei der Erhöhung der Sichtbarkeit ihrer Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen zu unterstützen, fasst das folgende Kapitel die wichtigsten Punkte zusammen, die bei der Umsetzung der Kreativität und Innovation als Hauptteiler der Entwicklung unternehmerischer Denkweise anzusehen sind.

Kreativität und die fünf Phasen des kreativen Prozesses

Kreativität kann wie jede andere Fähigkeit in jedem Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden. Einige der nützlichen und praktischen Tipps, wie man es macht, sind⁶⁸:

- 🚦 Der üblichen Routine entfliehen und den Autopiloten verlassen;
- 🚦 Tägliche Herausforderungen schaffen, zu denen auch das Lernen von etwas Neuem gehört;

⁶⁵ Innway (n.d.). *Innovation, Erfindung und Kreativität: Definition, Unterschied und Beispiele*. Zugriff am 26.4.2021. auf <https://innway.me/innovation-definition/>

⁶⁶ <https://innway.me/innovation-definition/>

⁶⁷ Devloper, D. (25. Februar 2020). Die Wichtigkeit der Kreativität und Innovation für den Unternehmer. Zugriff am 28.4.2021 auf <https://thriveglobal.com/stories/the-importance-of-creativity-and-innovation-for-the-entrepreneur/>

⁶⁸ Devloper, D. (25. Februar 2020). Die Wichtigkeit der Kreativität und Innovation für den Unternehmer. Zugriff am 28.4.2021 auf <https://thriveglobal.com/stories/the-importance-of-creativity-and-innovation-for-the-entrepreneur/>

- ✚ Probleme aus einer anderen Perspektive betrachten;
- ✚ Anderen Kreativen in verschiedenen Bereichen folgen, um sich inspirieren zu lassen;
- ✚ Konsumieren interessanter Inhalte, die die Kreativität anregen.

Beim **kreativen Prozess** geht es um die Entwicklung einer Idee in ihre endgültige Form durch eine Weiterentwicklung der Gedanken und Handlungen. Der kreative Prozess setzt kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeiten voraus. Der Prozess und seine fünf Phasen wurden zuerst von Graham Wallas vorgeschlagen, einem Sozialpsychologen und Mitbegründer der London School of Economics, der die Phasen des kreativen Prozesses im Jahr 1926 in seinem Buch über Kreativität mit dem Titel *The Art of Thought* skizzierte. Die fünf Schritte zur Verwirklichung einer Idee sind – Vorbereitung, Inkubation, Beleuchtung, Bewertung und Überprüfung⁶⁹.

1. In der **Vorbereitungsphase** dreht sich alles um die Vorbereitung und die Generierung der Ideen durch das Sammeln von Materialien und die Durchführung von Recherchen. Es ist die Phase des Brainstormings und des Geistesabschweifens, um originelle Ideen aus vergangenen Wissen und Erfahrungen zu generieren.
2. **Inkubationsphase** ist die Phase, in der wir die Idee loslassen, die in der ersten Phase auftauchte. Es geht darum, sich davon zu lösen, in ein anderes Projekt einzutauchen oder eine Pause einzulegen. Es gibt keine bewusste Arbeit an der Idee, um sie im Hinterkopf zu inkubieren.
3. **Beleuchtungsphase** ist die Phase der “Aha”-Momente und Einsichten. Etwas klickt und neue Verbindungen entstehen. Die Antwort auf die Frage kommt ans Licht und eine neue Idee taucht auf.
4. **Bewertungsphase** ist die Phase, in der die Gültigkeit der Idee überprüft, die Alternativen überprüft und das ursprüngliche Konzept des Problems reflektiert wird, um zu sehen, ob es mit der ursprünglichen Vision übereinstimmt.
5. **Überprüfungsphase** ist die letzte Phase, in der all die harte Arbeit stattfindet. Das Produkt wird erstellt, das Design finalisiert, in die Produktion überführt und mit der Welt geteilt.

Der kreative Prozess ist nicht immer ein schrittweiser Prozess. Um ihre kreative Seite zu entwickeln, müssen Unternehmer neben ihrem linearen Denken auch daran arbeiten, ihr Querdenken zu entwickeln. Lineares Denken setzt logische und schrittweise Prozesse voraus, während laterales Denken freies und offenes Denken zur Seite gestellt und oft in Frage gestellt wird. Der Unternehmer öffnet sich neuen Möglichkeiten und Chancen in seinem Umfeld.

Innovation und Innovationstypen

Unternehmer sehen sich oft **verschiedenen Barrieren für Innovation** und Kreativität aus verschiedenen Gründen gegenüber, die nicht nur ihre Fähigkeit zur Kreativität und Innovation sind. diese Prozesse werden auch durch andere Faktoren beeinflusst, wie z.B.⁷⁰:

- ✚ Fehlen einer Vision, eines Zwecks und/ oder einer Strategie;
- ✚ Kurzfristiges Denken / Fokus;
- ✚ Mangel an Zeit, Ressourcen oder Personal;
- ✚ Zeitmangel, um neue Ideen und Möglichkeiten zu entwickeln;
- ✚ Innovation wird von anderen im gesamten Unternehmen nicht anerkannt;

⁶⁹ MasterClass (8. November 2020). *Wie man die Kreativität verbessert. Die fünf Phasen des kreativen Prozesses*. Zugriff am 28.4.2021 auf <https://www.masterclass.com/articles/how-to-improve-creativity#the-5-stages-of-the-creative-process>

⁷⁰ Rick, T. (5. September 2014). Top 30+ wichtigsten Innovationshemmnisse. Zugriff am 28.4.2021 auf <https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/30-key-obstacles-to-innovation/>

- ✚ Fehlen eines systematischen Innovationsprozesses;
- ✚ Verschieben der Prioritäten die ganze Zeit;
- ✚ Innovation als riskant wahrnehmen;
- ✚ Fokus auf die Erfolge der Vergangenheit und nicht auf die Herausforderungen der Zukunft;
- ✚ Angst, kritisiert zu werden;
- ✚ Übermäßiges analytisches / praktisches / logisches Denken;
- ✚ Mangel an geschickter Brainstorming-Moderation;
- ✚ Kein Training für kreatives Denken.

Der Management-Denker und Autor Peter Drucker⁷¹ weist darauf hin, dass Innovation eine Antwort sowohl auf Veränderungen innerhalb der Märkte als auch auf Veränderungen außerhalb der Märkte ist.⁷² Aus seiner Sicht geht es nicht bei jeder Innovation nur darum, kreativ zu sein. Er schlägt **sieben Innovationsquellen** für Unternehmen vor⁷³:

1. **Das Unerwartete** – etwas, das nicht offensichtlich ist und zufällig ohne Erwartungen passiert (z.B. Dynamit)
2. **Die Inkongruenz** – etwas, das sich aus der Diskrepanz zwischen dem Bedarf und den Versorgungsmöglichkeiten ergibt (z.B. Smart Cars)
3. **Notwendigkeit** – etwas, das aus seinem Bedürfnis heraus oder durch eine neue Herausforderung ans Licht kommt (z.B. Mikroskop)
4. **Markestruktur** – etwas, das noch nicht auf dem Markt existiert, aber schon die gesamte vorhandene Struktur hat (z.B. Google Search Engine)
5. **Demographie** – etwas, das sich aus dem Lebensstil verschiedener Personengruppen in der Gesellschaft ergibt (z.B. E-Zigaretten)
6. **Veränderung der Wahrnehmung** – etwas, das entsteht, wenn man ein bestimmtes Phänomen aus einem anderen Blickwinkel betrachtet (z.B. kalorienarme Lebensmittel)
7. **Neues Wissen** – etwas, das aus neuen Entdeckungen und Erkenntnissen wie Nanotechnologie, Biotechnologie oder künstlicher Intelligenz hervorgeht.

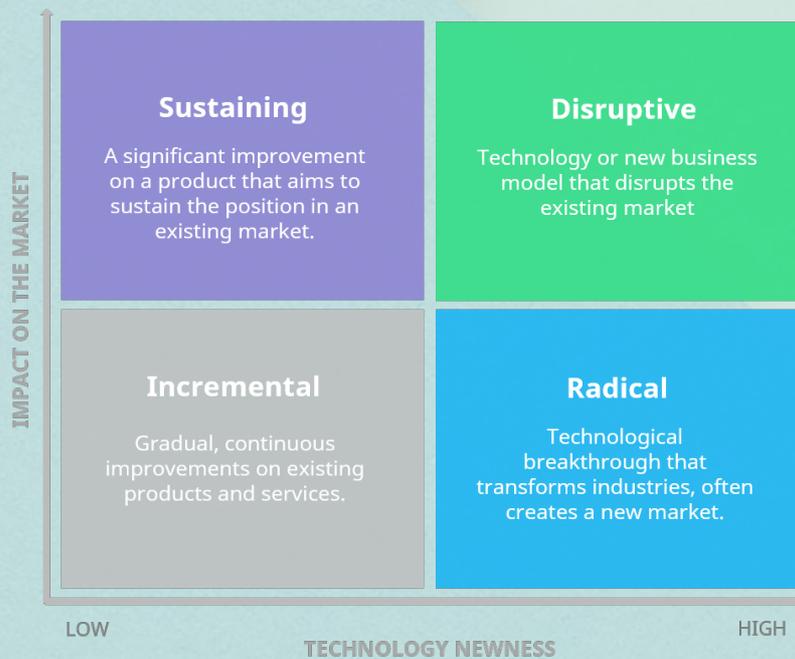
Um Kreativitäts- und Innovationsbarrieren zu überwinden, müssen Unternehmer ständig wachsam sein und verschiedene Innovationsquellen berücksichtigen, um eine innovative Chance für sich und ihre Unternehmen zu erkennen. Darüber hinaus ist es erforderlich, herauszufinden, welche Art von Innovation für ihre Unternehmen am besten geeignet ist, um auf die vorteilhafteste Art und Weise zu innovieren und das Geschäft aufzubauen. Es gibt verschiedene Arten der Innovationen, einige eher „traditionell“, andere eher „modern“. Julia Kylliäinen⁷⁴ schlägt eine **Innovationsmatrix** vor, die auf zwei Dimensionen basiert – der verwendeten Technologie und dem Markt, auf dem sie tätig ist. Die vier Arten der Innovationen, die sie präsentiert, sind: nachhaltig, disruptiv, inkrementell und radikal, wie unten gezeigt.

⁷¹ Drucker, P.F. (2006). Innovation und Unternehmertum. *Harper Business*.

⁷² OpenStax (n.d.). *Unternehmertum*. Zugriff am 29.3.2021 auf <https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/4-2-creativity-innovation-and-invention-how-they-differ>

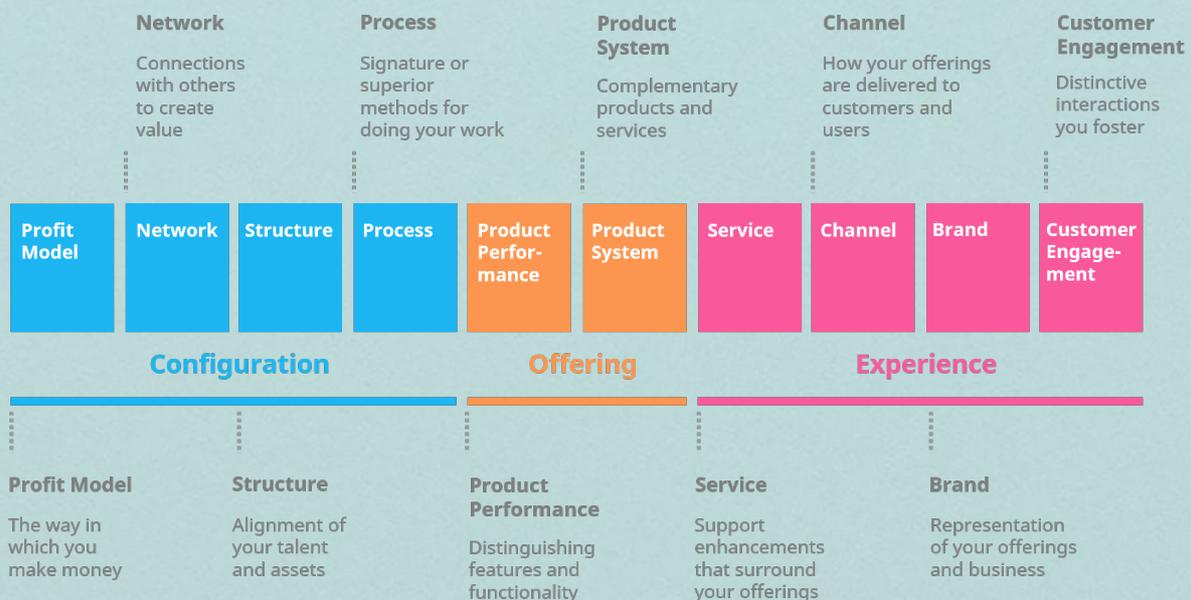
⁷³ <https://notesmatic.com/2016/09/sources-of-innovation/>

⁷⁴ Kylliäinen, J. (2019). *Innovationstypen – der ultimative Leitfaden mit Definitionen und Beispielen*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>



Julia Kylliäinen – die Innovationsmatrix⁷⁵

Das von DOBLIN entwickelte **The Ten Types of Innovation Framework** sieht Innovation als etwas Praktischeres und als Folge der Interaktion zwischen mehreren Innovationskategorien. Das Rahmen ist in drei farbkodierte Kategorien gegliedert. Ihre Typen auf der linken Seite des Rahmens sind am stärksten intern fokussiert und für Kunden am weitesten entfernt, während diejenigen auf der rechten Seite näher und offensichtlicher für die Kunden sind. Die linke Seite wird als Backstage und die rechte als Onstage genannt.



Doblin: Ten Types of Innovation Framework⁷⁶

⁷⁵ Kylliäinen, J. (2019). *Innovationstypen – der ultimative Leitfaden mit Definitionen und Beispielen*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

⁷⁶ Kylliäinen, J. (2019). *Innovationstypen – der ultimative Leitfaden mit Definitionen und Beispielen*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

Kombination der zehn Innovationsarten führen zu den stärksten Ergebnissen und machen den Unterschied zwischen durchschnittlichen und Top-Innovatoren aus.

Andere Arten der Innovationen gibt es in verschiedenen Branchen. Die häufigsten sind: Produktionsinnovation, Dienstleistungsinnovation, Prozessinnovation, technologische Innovation, Geschäftsmodellinnovation, Marketinginnovation, architektonische Innovation, soziale Innovation usw.

Methodik zum Lehren / Trainieren der Kreativitäts- und Innovationskompetenzen unternehmerischen Denkweise

Brainstorming und umgekehrtes Brainstorming

Brainstorming und umgekehrtes Brainstorming sind nützliche Methoden, um in kurzer Zeit viele verschiedene Möglichkeiten zur Lösung einer bestimmten Situation, eines Problems oder eines anstehenden Problems zu generieren. Um beide Ansätze effektiv zu machen, ist es wichtig, den Prozess richtig zu erleichtern.

Brainstorming ist eine Kombination aus einem informellen Ansatz zur Problemlösung und Querdenken⁷⁷. Ziel ist es, möglichst viele Ideen und Gedanken zu entwickeln, ohne sie in irgendeiner Weise zu kritisieren und zu bewerten. Im Gegenteil, Ideen, die unrealistisch oder verrückt sind, werden gefördert, da sie zu anderen interessanten Ideen und Möglichkeiten führen können.

Umgekehrtes Brainstorming ist eine Kombination aus Brainstorming und Umkehrtechniken. Umkehr bedeutet, die Fragen zu stellen, die denjenigen entgegengesetzt sind, die wir stellen möchten.⁷⁸ Anstatt zum Beispiel zu fragen: „Wie kann ich dieses Problem lösen?“, fragen Sie: „Wie könnte ich dieses Problem möglicherweise verursachen?“. Bei dieser Art von Brainstorming kehren wir die Situation um, neue Ideen und Lösungen zu ihrer Lösung zu generieren, und verwandeln diese Ideen oder Lösungen dann in Lösungen und Ideen für das ursprüngliche Problem, die ursprüngliche Situation oder eine Herausforderung.

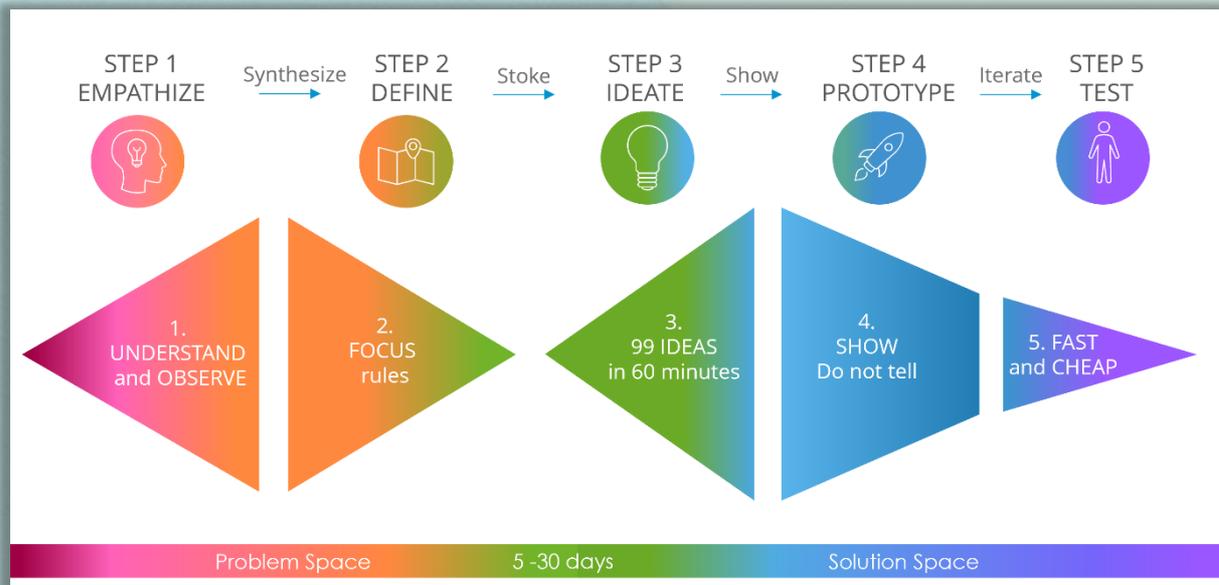
Designdenken

Designdenken ist eine weitere Methodik, die verwendet werden kann, um die Kreativitäts- und Innovationsfähigkeit von Unternehmern zu entwickeln, weil es den Lernenden durch einen nichtlinearen, iterativen Prozess führt, den Teams verwenden, um Benutzer zu verstehen, Annahmen in Frage zu stellen, Probleme neu zu definieren und innovative Lösungen für Prototypen zu entwickeln und testen. Der Designdenken-Prozess umfasst **fünf Phasen - Empathize, Define, Ideate, Prototype and Test.**⁷⁹

⁷⁷ MindTools (n.d.). *Brainstorming – Generierung vieler radikaler, kreativer Ideen*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

⁷⁸ MindTools (n.d.). *Umgekehrtes Brainstorming – Eine andere Herangehensweise an Brainstorming*. Zugriff am 30.4.2021 auf https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_96.htm

⁷⁹ Interaction Design Foundation (n.d.). *Designdenken*. Zugriff am 30.4. 2021 auf <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>



Überblick über die Designdenken-Methode⁸⁰

Sechs denkende Hüte

Die **Sechs denkende Hüte**⁸¹ ist ein von der de Bono Group entwickeltes Werkzeug und bietet einen einfachen und effektiven Prozess zur Entwicklung paralleler Denkweisen, der zu produktiver, fokussierter und achtsamer Beteiligung führt. Das Denken ist in sechs klare Funktionen und Rollen unterteilt. Jedes ist durch einen farbigen „Denkenden Hut“ gekennzeichnet. Durch das mentale Tragen und Wechseln der Hüte können Gedanken, Gespräche und Meetings umgeleitet werden. Die Hüte und ihre Funktionen sind wie folgt:

- 📚 **Der weiße Hut** symbolisiert Fakten und Informationen, die bekannt sind oder gebraucht werden;
- 📚 **Der gelbe Hut** symbolisiert Helligkeit und Optimismus, der das Hauptziel des Denkprozesses ist – alles über das Positive;
- 📚 **Der schwarze Hut** symbolisiert Risiken, Schwierigkeiten und Probleme, die auftreten können. Es geht darum, zu erkennen, was schiefgehen könnte, warum etwas nicht funktioniert und Risiken zu identifizieren, um sie später überwinden zu können;
- 📚 **Der rote Hut** symbolisiert Gefühle, Ahnungen und Intuition. Es ist, wenn Emotionen und Gefühle ausgedrückt werden;
- 📚 **Der grüne Hut** symbolisiert Kreativität, all die Möglichkeiten und neuen Ideen, alles, was frischen Wind bringen könnte;
- 📚 **Der blaue Hut** wird verwendet, um den Prozess zu verwalten. Wer diesen Hut trägt, ist für den Denkprozess verantwortlich.

Einige der Vorteile des sechs denkende Hüte-Prozesses sind: Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams; bessere Ideen und Lösungen generieren; während Besprechungen

⁸⁰ Bader, N. (11. Januar 2021). *Innovationstechnologien – Hör auf zu denken und fang an zu machen*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies>

⁸¹ The de Bono Group. (n.d.). *Sechs denkende Hüte*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>

produktiver sein; Stimulieren der Innovation; über das Offensichtliche hinausgehen; klar und objektiv denken; wechselnde Perspektiven; in kürzerer Zeit aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.

Gamification

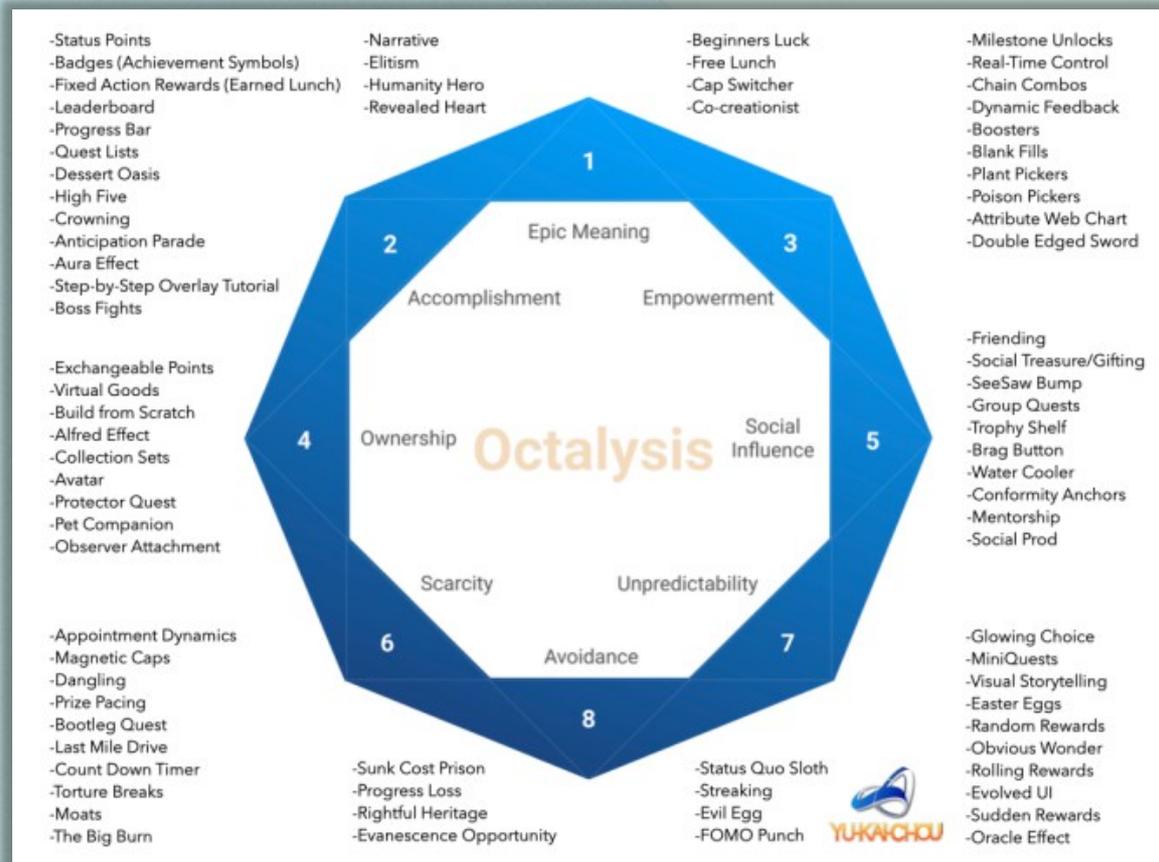
Gamification-Prozesse und -Praktiken können starke Kreativitäts- und Innovationstreiber für Produkte und Dienstleistungen sein, die ein Unternehmen seinen Kunden und Auftraggebern anbietet. Gamification ist die Anwendung von Spiel-Design-Elementen und Spielprinzipien im Nicht-Spiel-Kontext. Es kann auch als eine Reihe der Aktivitäten und Prozessen betrachtet werden, um Probleme durch die Anwendung der Spielelemente zu lösen⁸². Es geht davon aus, dass einige der klassischen Spielelemente wie Punkte, Abzeichen oder Ranglisten fortgeschrittener und anspruchsvoller sind.

Die Prozesse und Aktivitäten basieren auf dem **Octalysis-Rahmen**, einem menschenzentrierten Gamification-Design-Rahmen, das die acht Hauptantriebe für die menschliche Motivation festlegt und von Yu-Kai Chou entwickelt wurde⁸³. **Die acht Hauptantriebe**, die dafür sorgen, dass die Spieler weiterspielen:

-  Antrieb 1: Epische Bedeutung und Berufung;
-  Antrieb 2: Entwicklung und Umsetzung;
-  Antrieb 3: Förderung der Kreativität und Feedback;
-  Antrieb 4: Eigentum und Besitz;
-  Antrieb 5: Sozialer Einfluss und Verbundenheit;
-  Antrieb 6: Knappheit und Ungeduld;
-  Antrieb 7: Unvorhersehbarkeit und Neugier;
-  Antrieb 8: Verlust und Vermeidung.

⁸² Fitz Walter, Z. (n.d.). *Was ist Gamification?* Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.gamify.com/what-is-gamification>

⁸³ Wikipedia (n.d.) *Octalysis*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://en.wikipedia.org/wiki/Octalysis>



Das von Yu-Kai Chou entwickelte Octalysis-Rahmen⁸⁴

Die Antriebe innerhalb des Rahmens werden in **Links- und Rechtshirn-Antriebs** unterteilt, basierend darauf, welche Art der Spielmechaniken mit welchem Teil des Gehirns und der Denk- oder Verarbeitungsweise verbunden sind. Die rechte Gehirnhälfte wird beispielsweise eher mit Kreativität, Selbstdarstellung, sozialer Dynamik und intrinsischer Motivation in Verbindung gebracht, während die linke Gehirnhälfte eher mit Logik, analytischem Denken und Eigenverantwortung in Verbindung gebracht wird.

Die Antriebe innerhalb des Rahmens sind ebenfalls in **weißen und schwarzen Hüten** unterteilt, je nachdem, wie sich die Spieler fühlen. Der weiße Hut gibt den Spielern das Gefühl, zufriedener, erfüllter und leistungsfähiger zu sein, während der schwarze Hut die Spieler besessener, süchtiger und ängstlicher machen.

Zusätzlich zu all den oben erwähnten nicht formalen Lernmethoden ist es wichtig, darauf zu achten, wie man täglich Kreativität anregt, und die Lernenden zu einigen der folgenden Aktivitäten zu ermutigen⁸⁵:

- 📖 Neugierig auf das Leben um sie herum sein, Fragen stellen und neue Dinge erkunden;
- 📖 Ein Notizbuch mit Ideen und Erkenntnissen führen, denn Inspiration kann jeden Moment kommen;
- 📖 Das Gehirn mit Inputs wie Büchern, Musik, Lehrvideos oder Filmen usw. füttern;
- 📖 Sich selbst erlauben, Fehler zu machen und Misserfolge zu erleben;
- 📖 Sport und körperliche Aktivitäten, die ihnen ein gutes Gefühl geben und ihrem Gehirn helfen, neue Ideen zu entwickeln;

⁸⁴ Yu-kai Chou (n.d.). *Gamification and Behavioural Design*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://sofiabalmeida.dropmark.com/398159/9896565>

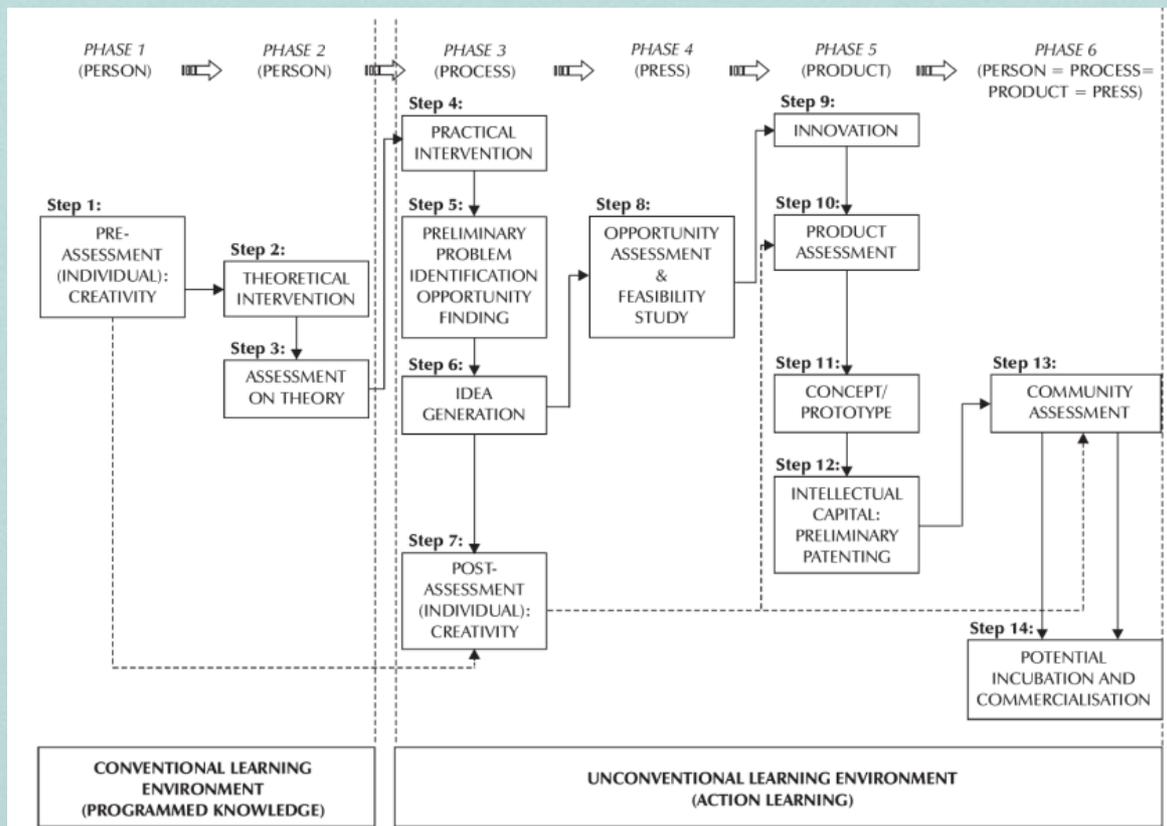
⁸⁵ Shethna, J. (n.d.). *Kreativitätswerkzeuge*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.educba.com/creativity-tools/>

- 🚩 Ruhig in der Natur sein und sich in sie eintauchen lassen, um sich entspannter und von der Umgebung inspirieren zu lassen;
- 🚩 Kurze Nickerchen machen, damit unser Unterbewusstsein während des Nickerchens arbeiten kann und das Gehirn auf natürliche Weise auf Ideen kommt.

CIO Trainingsmodell (Kreativität, Innovation und Finden der Möglichkeiten)

Der von Antonites und Vuuren vorgeschlagene CIO (Kreativität, Innovation und Finden der Möglichkeiten)⁸⁶-Bildungsrahmen und -Methodik basiert auf einer Kombination von Prinzipien und Aktionslernen im Rahmen des erfahrungsbasierten Lernens. Die beiden Hauptmerkmale dieses Trainingsmodells sind reflexives Denken und erfahrungsgestütztes Handeln. Auf diese Weise wird ein Unternehmer Teil der Realität in der Branche, in der das Unternehmen existiert. Sie unterscheiden einen Unternehmer durch das Vorhandensein der wichtigsten unternehmerischen Fähigkeiten – Kreativität, Innovation und Finden der Möglichkeiten, die den Kern des Bildungsmodells bilden.

Das folgende Diagramm zeigt die Phasen des Rahmens mit den begleitenden Aktivitäten. Es kann als Grundlage für die Weiterentwicklung verschiedener Lernprogramme oder Trainings dienen, die auf die Entwicklung unternehmerischer Denkweise durch Kreativität und Innovation ausgerichtet sind.



Der Bildungsrahmen für Kreativität, Innovation und Finden der Möglichkeiten (Antonites und Vuuren, 2005)⁸⁷

⁸⁶ Antonites, A. J., von Vuuren, J. J (2005). Einschließlich unternehmerischer Kreativität, Innovation und Fähigkeiten zum Finden der Möglichkeiten. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 8(3), 255-271.

⁸⁷ Antonites, A. J., von Vuuren, J. J (2005). Einschließlich unternehmerischer Kreativität, Innovation und Fähigkeiten zum Finden der Möglichkeiten. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 8(3), 255-271.

Innovationsmethoden kombiniert

Mit dem wachsenden Markt und der Notwendigkeit von Innovationen wurden auch viele Innovationsmethoden entwickelt, um den spezifischen Bedürfnissen von Unternehmen gerecht zu werden. Norbert Bader spricht über die Notwendigkeit einer systematischen Vorgehensweise bei der Auswahl der richtigen Methode für den konkreten Fall und der Kenntnis der Gründe für ihre Anwendung. Er schlägt einen von Unymira entwickelten konzeptionellen Rahmen vor, der drei Methoden in einem Prozess kombiniert – Designdenken, Lean-Start-up und agile Entwicklungsmethoden⁸⁸.

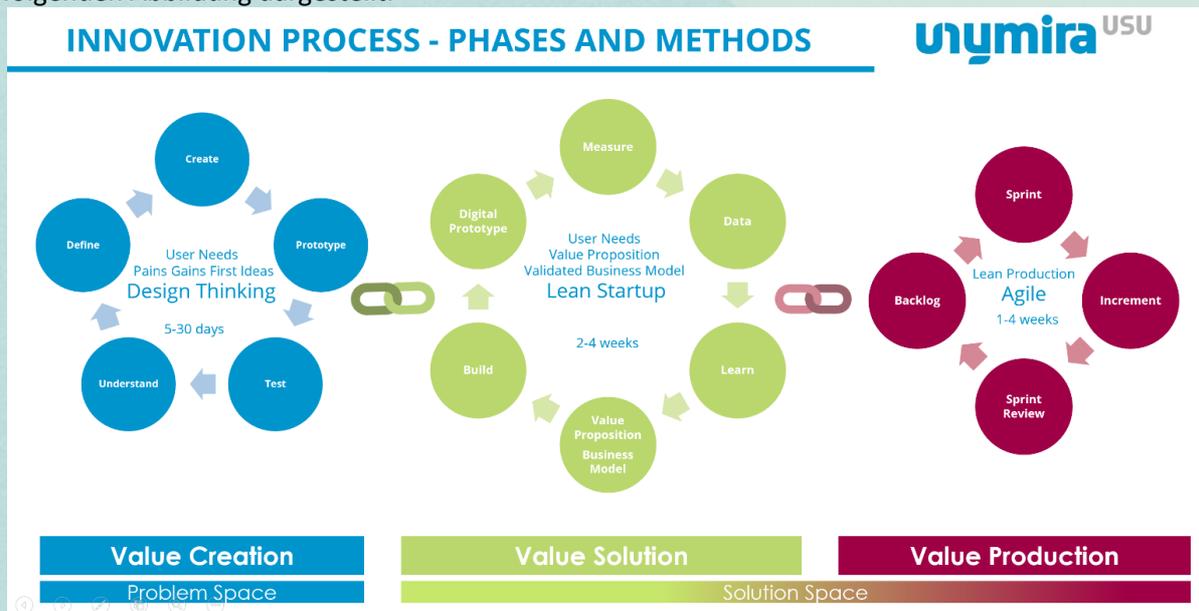
Bader definiert Innovation als systematische Schaffung einer tragfähigen und neuen Lösung, die die Kundenbedürfnisse befriedigt. Er sagt, dass Innovation im sogenannten Innovation Sweet Spot stattfindet – dem Berührungspunkt dreier Domänen – Benutzerbedürfnisse, tragfähiges Geschäftsmodell und agile Organisation, Kultur und Technologie.

Bei Unymira unterscheiden sie drei Phasen des Innovationsmanagements mit geeigneten Methoden für jede Phase. Die Phasen sind wie folgt:

- 📌 Die erste Phase ist **Problemphase**, die die **Wertschöpfungsphase** ist. **Designdenken** kommt in dieser Phase zum Einsatz;
- 📌 Die zweite Phase ist die **Lösungsphase**, die die **Wertschöpfungsphase** ist. In der zweiten Phase wird die **Lean-Start-up**-Methode verwendet;
- 📌 Die dritte Phase ist auch die **Lösungsphase**, die die **Wertschöpfungsphase** ist. **Agile Methodik** kommt in der dritten Phase zum Einsatz.

⁸⁸ Bader, N. (11. Januar 2021). *Innovationstechnologien – Hör auf zu denken und fang an zu machen*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies>

Der gesamte Innovationsprozess, der alle drei Methoden in drei Phasen kombiniert, ist in der folgenden Abbildung dargestellt.



Innovationsprozess von Unymira⁸⁹

Wie alle anderen Bereiche und Fähigkeiten müssen Kreativität und Innovation immer wieder gepflegt und erneuert werden. Auch wenn viele Modelle, Konzepte und Ansätze definiert und entwickelt wurden, ist es wichtig, die Zielgruppe im Blick zu behalten, mit der wir arbeiten, um unternehmerisches Denken durch Innovation und Kreativität zu entwickeln. Es ist ein Prozess ständiger Veränderung und Entwicklung, und jeder Unternehmer und jedes Unternehmen ist anders und braucht Flexibilität in der verwendeten Methodik.

⁸⁹ Bader, N. (11. Januar 2021). *Innovationstechnologien – Hör auf zu denken und fang an zu machen*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies>

SCHLUSSWORT

Nachdem verschiedene Aspekte der Arbeit mit erwachsenen Lernenden mit geringeren Möglichkeiten, sie dabei zu unterstützen, erfolgreiche Unternehmer zu werden, untersucht wurden, ist es wichtig, die Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes und einer ganzheitlichen Methodik bei der Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise bei Erwachsenen zu verstehen. Alle Lernenden sind vielfältig, haben unterschiedliche berufliche Hintergründe und wurden durch viele Erfahrungen in ihrem Berufsleben geprägt. Für manche ist es vielleicht die einzige Möglichkeit, Unternehmer zu werden, um ihre einzigartigen Fähigkeiten auf dem Markt anzubieten, während es für andere nur der nächste Schritt in ihrer Karriere ist. Jeder Einzelne und jede Gruppe brauchen einen anderen Ansatz und die Methoden müssen sorgfältig ausgewählt werden, um ihren Lernbedürfnissen sowie dem Niveau und der Intensität der Aktivitäten gerecht zu werden.

Obwohl es viele Modelle, Ansätze und Methoden gibt, die in diesem Handbuch vorgestellt und erklärt werden, Seien Sie neugierig, sie weiter zu untersuchen und zu experimentieren. Gestalten Sie sie so um, dass sie den Bedürfnissen Ihrer Lernenden entsprechen, um den größten Erfolg zu bekommen. Um unternehmerisches Denken bei unseren Lernenden zu fördern, müssen wir selbst unternehmerisch handeln, um sie mit gutem Beispiel voranzutreiben und zu führen und Authentizität auszustrahlen. Es gibt keinen besseren Weg, andere zu inspirieren und zu motivieren, ihre eigenen Ziele zu erleben ihre eigenen Ziele zu erreichen, ihre Träume zu verwirklichen, als dies selbst zu machen. Wenn unsere Lernenden das notwendige Maß an Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein erreichen, zusammen mit einer Vielzahl der Fähigkeiten, die sie entwickeln oder entwickelt haben, und der richtigen Einstellung, öffnet sich die Tür zum Unternehmertum von selbst. Während sie diesen Weg Schritt für Schritt beschreiten, werden sie neue Möglichkeiten und Wege entdecken, wie sie zur Welt beitragen und ihren Kunden, Mitarbeitern, lokalen Gemeinschaften und anderen Nutznießern einen Mehrwert bieten können. Der Weg des Unternehmertums ist der Weg des lebenslangen Lernens und erfordert von uns, ständig auf Trab zu sein und bereit zu sein, eine Gelegenheit zu ergreifen, die sich uns bietet.

Wir hoffen, dass dieses Handbuch Sie inspiriert und Sie mit neuen Einsichten, Ideen und Richtungen zur Weiterentwicklung ausstattet und Ideen gibt, wie Sie Lernumgebungen für Ihre (potenzielle) Unternehmer schaffen können, um ihre unternehmerische Denkweise, Intelligenz, intrapersonale und interpersonale Fähigkeiten zu entwickeln sowie ihre Fähigkeit zur Kreativität und Innovation zu erweitern.

REFERENZEN

AdminSlayer (n.d.). *Unternehmerische Führung – Konfliktmanagement*. Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.adminslayer.com/posts/ian-macnaughton-entrepreneurial-leadership-conflict-management>

A Learning a Day (1. Mai 2018). *Interpersonale vs. Intrapersonale Fähigkeiten*. Zugriff am 25.4.2021 auf <https://alearningaday.blog/2018/05/01/interpersonal-skills-vs-intrapersonal-skills/>

Antonites, A. J., von Vuuren, J. J (2005) Einschließlich unternehmerischer Kreativität, Innovation und Fähigkeiten zum Finden der Möglichkeiten. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 8(3), 255-271.

Ardichvili, A. Cardozo, C., Sourav, R. (2003). Eine Theorie der Identifikation und Entwicklung unternehmerischer Möglichkeiten. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.

Bader, N. (11. Januar 2021). *Innovationstechnologien – Hör auf zu denken und fang an zu machen*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://blog.usu.com/en-us/innovation-methodologies>

Benoliel, B. (n.d.). *Was ist Dein Konfliktmanagement- Stil?* Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.waldenu.edu/news-and-events/walden-news/2017/0530-whats-your-conflict-management-style>

Bonsall, A. (2014). *Unternehmerische Intelligenz: inspiriert von den Philosophen des Kaffeunternehmers Philip Di Bella*. Essteemedia. Illustrierte Ausgabe.

Buarqoub, I.A.S. (2019). Sprachbarrieren für eine effektive Kommunikation. *Utopis y Praxis Latinoamericana*, 24(6), 64-77. Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27962177008/html/index.html>

CALE Learning Enhancement (2021) Zielsetzung. Eastern Washington University. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://inside.ewu.edu/calelearning/psychological-skills/goal-setting/>

Campos, G. (2021) Unternehmerische Intelligenz, eine neue Form der Krisenresistenz. Zugriff am 22.4.2021. auf <https://www.entrepreneur.com/article/364984>

Cherry, K. (28. Januar 2020). *10 Tipps zur Verbesserung Ihrer nonverbalen Kommunikation*. Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.verywellmind.com/top-nonverbal-communication-tips-2795400>

Cherry, K. (24. April 2021). *Was ist Belastbarkeit?*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://www.verywellmind.com/what-is-resilience-2795059>

Communication Theory (n.d.). *Berlos SMCR-Kommunikationsmodell*, Zugriff am 3.5.2021 auf <https://www.communicationtheory.org/berlos-smcr-model-of-communication/>

Communication Theory (n.d.). Kommunikationsmodell von *Shannon und Weaver*. Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

Das Netzwerk für die Lehre des Unternehmertums (n.d.). *Unser Modell*. Zugriff am 24.4. 2021 auf <https://www.nfte.com/our-model/>

Devloper, D. (25. Februar 2020). Die Wichtigkeit der Kreativität und Innovation für den Unternehmer. Zugriff am 28.4.2021 auf <https://thriveglobal.com/stories/the-importance-of-creativity-and-innovation-for-the-entrepreneur/>

Doran, G. (1981) Es gibt ein S.M.A.R.T. Art und Weise, die Ziele des Managements zu schreiben. AMA Forum, S. 35-36. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

Drew, C. (n.d.). *Lasswells Kommunikationsmodell – 5 Hauptmerkmale*. Zugriff am 4.5.2021 auf <https://helpfulprofessor.com/lasswell-model-of-communication/>

Drucker, P.F. (2006). *Innovation und Unternehmertum*. Harper Business

Erdelyi, P. (2015). Die Frage des unternehmerischen Lernens: eine Literaturübersicht. *Bournemouth University Executive Business Centre*

Eshach, H. (2007). *Brücken zwischen schulischem und außerschulischem Lernen: formale, nicht formale und informelle Bildung*. Zeitschrift für Wissenschaft, Bildung und Technologie, 16(2), 171-190

Europäische Kommission (2017). Die Zukunft selbst in die Hand nehmen: Jugendarbeit und unternehmerisches. Zugriff am 23.4.2021 auf <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8f5910d8-6b64-11e7-b2f2-01aa75ed71a1>

Fähigkeiten, die Sie brauchen (n.d.). *Arten des Zuhörens*. Zugriff am 5.5.2021 auf <https://www.skillsyouneed.com/ips/listening-types.html>

Fitz Walter, Z. (n.d.). *Was ist Gamification?* Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.gamify.com/what-is-gamification>

Gibb, A.A. (1993) Unternehmenskultur und Bildung: Verständnis der Unternehmensbildung und ihrer Verbindungen zu Kleinunternehmen, Unternehmertum und weiter gefassten Bildungszielen. *Internationale Zeitschrift für Kleinunternehmen*, 11(3), 11-34.

Innoway (n.d.). *Innovation, Erfindung und Kreativität: Definition, Unterschied und Beispiele*. Zugriff am 26.4.2021. auf <https://innoway.me/innovation-definition/>

Interaction Design Foundation (n.d.). *Designdenken*. Zugriff am 30.4. 2021 auf <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>

Kamath, P. (n.d.). *Kapitel Nr.5 Kommunikationsbarrieren*. J.M. Patel College of Commerce. Zugriff am 2.5.2021 auf <http://www.jmpcollege.org/Adminpanel/AdminUpload/Studymaterial/BARRIERS%20TO%20COMMUNICATION-SEM%201.pdf>

Kiilakoski, T. (2014). Unternehmerisches Lernen und das Ethos der Jugendarbeit: Reflexion über eine schwierige Beziehung. Junge Menschen, Unternehmertum und nicht formales Lernen: Ein in Arbeit befindliches Werk. *SALTO-Ressourcenzentrum für Jugendbeteiligung*, 20-32.

Kolb, D. (1984). *Erfahrungsbasiertes Lernen: Erfahrung als Quelle des Lernens und der Entwicklung*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Krznaric, R. (27. November 2012). *Sechs Gewohnheiten von hochempathischen Menschen*. Zugriff am 3.5.2021 auf https://greatergood.berkeley.edu/article/item/six_habits_of_highly_empathic_people1

Kylliäinen, J. (2019). *Innovationstypen – der ultimative Leitfaden mit Definitionen und Beispielen*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

Locke, E.; Latham, G. (1990). *Eine Theorie der Zielsetzung und Aufgabenleistung*. Englewood Cliffs, NJ

LRP Publications (2001). *Das PIN-Konfliktmodell*. Zugriff am 2.5.2021 auf http://www.pen.ntid.rit.edu/pdf/summer-institute/schedule_english/DevelopingEffectiveComm.pdf

Management Centre (n.d.). *Feedback geben und bekommen*. Zugriff am 2.5.2021 auf <https://www.managementcentre.co.uk/learning-development/giving-and-receiving-feedback/>

Matter (21. November 2019). *Interpersonale vs. intrapersonale Fähigkeiten: Warum Sie beides brauchen, um erfolgreich zu sein*. Zugriff am 24.4.2021 auf <https://matterapp.com/blog/interpersonal-vs-intrapersonal-skills-why-you-need-both-to-succeed/>

MasterClass (2020). *Geschäft 101: Wie man eine unternehmerische Denkweise entwickelt*. Zugriff am 26.4.2021. auf <https://www.masterclass.com/articles/how-to-develop-an-entrepreneurial-mindset#what-is-an-entrepreneurial-mindset>

MasterClass (8. November 2020). *So verbessern Sie die Kreativität. Die fünf Phasen des kreativen Prozesses*. Zugriff am 28.4.2021 auf <https://www.masterclass.com/articles/how-to-improve-creativity#the-5-stages-of-the-creative-process>

MindTools (n.d.). *Brainstorming – Generierung vieler radikaler, kreativer Ideen*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.mindtools.com/brainstm.html>

MindTools (n.d.). *Umgekehrtes Brainstorming – Eine andere Herangehensweise an das Brainstorming*. Zugriff am 30.4.2021 auf https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_96.htm

Middleton, K. W., Donnellon, A. (2014). *Unternehmerisches Lernen personalisieren: Eine Pädagogik zur Förderung des Know-Why*. *Entrepreneurship Research Journal* 4(2), 167-204.

NSW Government (16. Dezember 2020). *Unternehmerisches Lernen*. Zugriff am 22.4.2021 auf <https://education.nsw.gov.au/teaching-and-learning/curriculum/career-learning-and-vet/career-learning/entrepreneurial-learning>

Oladopo, M. (2016). *Entwicklung unternehmerischer Intelligenz. Führung und Management*. Zugriff am 24.4.2021. auf <https://www.slideshare.net/MOladapao/developing-entrepreneurial-intelligence-64558393>

OpenStax (n.d.). *Unternehmertum*. Zugriff am 29.3.2021 auf <https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/4-2-creativity-innovation-and-invention-how-they-differ>

Patel, S. (2015). *Die 12 Merkmale erfolgreicher Unternehmer*. Zugriff am 24.4.2021 auf <https://www.entrepreneur.com/article/250564>

Pease, A., & Pease, B. (2006). *Das Buch der Körpersprache*. Pease International. Buderim: Australien

Patterson, S., Radtke, J. (2009). *Strategische Kommunikation für gemeinnützige Organisationen: Sieben Schritte zur Erstellung eines erfolgreichen Plans*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey

Politis, D. (2005). Der Prozess des unternehmerischen Lernens: Ein konzeptioneller Rahmen. *Theorie und Praxis des Unternehmertums*, 29(4), 399-424.

Rae, D. (2005). Unternehmerisches Lernen: ein erzählerisches konzeptionelles Modell. *Zeitschrift für Kleinunternehmen und Unternehmensentwicklung*. 12(3), 323-335.

Reid R. (2016). Psychologische Belastbarkeit. *Med Leg J.* 84(4):172-184. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0025817216638781>

Reardon, K. K. 1998. *Interpersonalna komunikacija. Gdje se misli susreću*. Alinea. Zagreb, Croatia

Rick, T. (5. September 2014). Die über 30 wichtigsten Innovationshemmnisse. Zugriff am 28.4.2021 auf <https://www.torbenrick.eu/blog/strategy/30-key-obstacles-to-innovation/>

Shethna, J. (n.d.). Kreativitätswerkzeuge. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.educba.com/creativity-tools/>

SoulSalt (30. September 2019). *Selbstmotivation: Bleiben Sie motiviert, um Ihre Ziele zu erreichen*. Zugriff am 3.5.2021 auf <https://soulsalt.com/self-motivation/>

The de Bono Group. (n.d.). *Sechs denkende Hüte*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>

The University of People (n.d.). *Interpersonal vs intrapersonal: Schlüssel zur Kommunikation*. Zugriff am 26.4.2021 auf <https://www.uopeople.edu/blog/interpersonal-vs-intrapersonal/>

Yu-kai Chou (n.d.). *Gamification und Verhaltensdesign*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://sofiabalmeida.dropmark.com/398159/9896565>

Wikipedia (n.d.) *Octalysis*. Zugriff am 30.4.2021 auf <https://en.wikipedia.org/wiki/Octalysis>

Woods, T. (2016). *10 Methoden von Lean-Startup*. Zugriff am 26.4.2021 auf <https://blog.hypeinnovation.com/the-10-methods-of-the-lean-startup>

<https://notesmatic.com/2016/09/sources-of-innovation/>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/conflict>

<https://www.psychologytoday.com/us/basics/empathy>

<https://www.sealcommunity.org/>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-2-DE04-KA205-001398>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/608526-EPP-1-2019-1-BA-EPPKA2-CBY-WB>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-EE01-KA105-046777>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2020-1-ES02-KA105-015112>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-2-HR01-KA105-022292>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-3-NL02-KA105-000801>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2019-2-ES02-KA105-013664>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2018-1-IE01-KA116-038653>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-3-ES02-KA105-008912>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2015-2-UK01-KA105-014050>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2014-1-BG01-KA201-001435>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2016-1-TR01-KA203-035231>

<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/eplus-project-details/#project/2017-3-MT01-KA105-038332>

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.