



KURZDOSSIER ZUM THEMA **VERBESSERUNG DER WIRKSAMKEIT VON SCHULUNGSPROGRAMMEN FÜR INKLUSIVES UND SOZIALES UNTERNEHMERTUM**



Anmerkung Türkei:

Die in diesem Dokument enthaltenen Angaben zu „Zypern“ beziehen sich auf den südlichen Teil der Insel. Es gibt keine Behörde, die sowohl die türkische als auch die griechisch-zyprische Bevölkerung auf der Insel vertritt. Die Türkei erkennt die Türkische Republik Nordzypern (TRNC) an. Bis eine dauerhafte und gerechte Lösung im Rahmen der Vereinten Nationen gefunden wird, behält die Türkei ihren Standpunkt zur „Zypernfrage“ bei.

Anmerkung aller Mitgliedstaaten der Europäischen Union, die auch Mitglied der OECD sind, und der Europäischen Union:

Die Republik Zypern wird von allen Mitgliedern der Vereinten Nationen mit Ausnahme der Türkei anerkannt. Die Angaben in diesem Dokument beziehen sich auf das Gebiet unter der tatsächlichen Kontrolle der Regierung der Republik Zypern.

Die statistischen Daten für Israel werden von den zuständigen israelischen Behörden bereitgestellt, die auch die Verantwortung für diese Daten haben. Die Verwendung dieser Daten durch die OECD erfolgt unbeschadet des völkerrechtlichen Status der Golanhöhen, Ostjerusalems und der israelischen Siedlungen im Westjordanland.

Danksagungen

Dieses Papier wurde von David Halabisky, Natalie Laechelt, Julie Rijpens und Helen Shymanski, Politikanalysten am OECD-Zentrum für Unternehmertum, KMU und Lokalentwicklung (Centre for Entrepreneurship, CFE), mit Expertenbeiträgen von Elin McCallum, Alexandra Yaghil, Stacey J. Young (Bantani Education) und Dr. Leonie Baldacchino (The Edward de Bono Institute, Universität Malta) erstellt. Dieses Papier wurde unter der Aufsicht von Antonella Noya, Leiterin des Referats Sozialwirtschaft und Innovation, und Jonathan Potter, Leiter des Referats Unternehmertum, Politik und Analyse, unter Leitung von Céline Kauffmann, Leiterin der Abteilung Unternehmertum, KMU und Tourismus, und Karen Maguire, Leiterin der Abteilung für lokale Beschäftigung, Qualifikationen und soziale Innovation (CFE), erstellt. Die Autorinnen und Autoren danken Viktoria Chernetska und Emma Lousouarn (CFE) für ihre Unterstützung bei der Sammlung von Hintergrundinformationen und für ihre Beiträge.

Dieses Kurzdossier wurde im Rahmen des OECD-Programms für lokale Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung (Local Employment and Economic Development Programme – LEED) erstellt. Es ist Teil einer Finanzhilfvereinbarung über Maßnahmen für inklusives und soziales Unternehmertum zwischen dem LEED-Programm der OECD und der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission (GD EMPL). Die Autorinnen und Autoren danken Julien De Beys, Louisa Loennies und Ruben Rebelo von der GD EMPL für ihre Rückmeldungen.

Die Links in dieser Veröffentlichung waren zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Manuskripts korrekt.

© Titelbild: Shutterstock

Für die Verwendung oder den Nachdruck von Fotos oder anderem Material, das nicht dem Urheberrecht der OECD/EU unterliegt, ist eine Genehmigung direkt bei den Urheberrechtinhabern einzuholen.

Weitere Informationen zur Europäischen Union sind im Internet verfügbar (<http://europa.eu>).

Weitere Informationen über die OECD finden Sie im Internet (<http://www.oecd.org>).

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union 2023

PDF ISBN 978-92-76-53523-2 ISSN 1977-5369 KE-BE-22-001-DE-N

© OECD/Europäische Union, 2023

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

KURZDOSSIER ZUM THEMA
**VERBESSERUNG DER
WIRKSAMKEIT VON
SCHULUNGSPROGRAMMEN
FÜR INKLUSIVES UND
SOZIALES UNTERNEHMERTUM**

■ INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNGEN	2
KERNAUSSAGEN	6
1 DIE BEDEUTUNG VON SCHULUNGEN FÜR INKLUSIVES UND SOZIALES UNTERNEHMERTUM.....	7
Schulungen in Unternehmertum können dazu beitragen, die Anzahl und die Erfolgsaussichten von Start-up-Unternehmen zu erhöhen und die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern	7
Kompetenzlücken sind nach wie vor ein erhebliches Hindernis für den Ausbau des inklusiven und sozialen Unternehmertums	8
Schulungskonzepte entwickeln sich rapide weiter, insbesondere aufgrund der COVID-19-Pandemie.	10
2 ÜBERBLICK ÜBER SCHULUNGSPROGRAMME FÜR INKLUSIVES UND SOZIALES UNTERNEHMERTUM.....	11
Verschiedene Schulungskonzepte	11
Gruppendschulungen	14
Einzelschulungen	15
Peer-Learning-Formate	16
Online-Lernformate	17
Schulungsformate, die in andere Unterstützungsmaßnahmen integriert sind	18
3 KONZEPTION WIRKSAMERER SCHULUNGSPROGRAMME FÜR INKLUSIVES UND SOZIALES UNTERNEHMERTUM.....	19
Anpassung der Schulungen an die Bedürfnisse der Zielgruppe	19
Worum geht's?	19
Was kann von staatlicher Seite getan werden?	19
Verbesserung des Zugangs zu Schulungsprogrammen	22
Worum geht's?	22
Was kann von staatlicher Seite getan werden?	22
Einbeziehung von Unternehmenden, Netzwerken und vermittelnden Stellen in die Konzeption und Durchführung von Schulungsprogrammen	24
Worum geht's?	24
Was kann von staatlicher Seite getan werden?	24
Einführung einer laufenden Überwachung und Wirkungsmessung	26
Worum geht's?	26
Was kann von staatlicher Seite getan werden?	26
4 SCHLUSSFOLGERUNGEN	30
BEZUGSDOKUMENTE.....	31

■ **ABBILDUNGEN UND TABELLEN**

ABBILDUNG 1. DER ANTEIL DER UNTERNEHMENDEN, DIE NACH EIGENEN ANGABEN ÜBER UNTERNEHMERISCHE KOMPETENZEN VERFÜGEN, VARIERT JE NACH GESCHLECHT UND ALTER.9

TABELLE 1. BESTANDSAUFNAHME DER SCHULUNGSPROGRAMME FÜR INKLUSIVES UND SOZIALES UNTERNEHMERTUM.12

TABELLE 2. VERANSCHAULICHUNG EINER ZIELORIENTIERTEN PROJEKTPLANUNG FÜR POLITISCHE MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG DES UNTERNEHMERTUMS27

KERNAUSSAGEN

- **Kompetenzlücken sind nach wie vor ein erhebliches Hindernis für nachhaltige, inklusive und soziale unternehmerische Tätigkeiten.** Umfragen zeigen häufig Defizite bei den unternehmerischen Kompetenzen in der gesamten Bevölkerung auf. So gaben beispielsweise im Zeitraum zwischen 2016 und 2020 nur 50 % der Männer in der Europäischen Union an, über die für eine Unternehmensgründung erforderlichen Kompetenzen und Kenntnisse zu verfügen. Bei den Frauen war dieser Anteil mit 39 % sogar noch niedriger. Darüber hinaus gibt es erhebliche Kompetenzlücken im Bereich des sozialen Unternehmertums, das spezifische Kompetenzen und den Zugang zu Wissen und Ressourcen erfordert, um den sozialen Zweck zu erhalten und die für diesen Bereich spezifischen Geschäftsmodelle umzusetzen.
- **Um diese Lücken zu schließen, greifen die Regierungen in der Regel auf Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum zurück.** Solche Schulungen können in verschiedenen Formaten durchgeführt werden, z. B. in Form von Kursen, Workshops oder Bootcamps oder als Coaching oder Mentoring. Es gibt Hinweise darauf, dass Programme zur Förderung des Unternehmertums nicht nur die unternehmerischen Kompetenzen stärken, sondern auch die Beschäftigungsfähigkeit verbessern können und dass Kurzformate die Motivation für Unternehmensgründungen und soziales Unternehmertum erhöhen können, insbesondere bei gefährdeten Gruppen, die in der Regel ein geringeres Selbstvertrauen haben.
- **Die Formate der Schulungsprogramme verändern sich rasch, und Online-Formate werden immer mehr zur Regel.** Die Nutzung digitaler Plattformen hat sich seit 2020 aufgrund der COVID-19-Pandemie erheblich beschleunigt. Dadurch hat sich zwar die Reichweite vieler Programme verbessert, doch es entstanden neue Herausforderungen für die Anbieter der Schulungen, da digitale Formate den Teilnehmenden ein hohes Maß an Selbstmotivation für die Organisation des eigenen Lernens abverlangen. Ein weiterer wichtiger Trend ist der Wandel vom passiven zum erfahrungsorientierten Lernen.
- **Insgesamt können die Regierungen Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum in vier Bereichen stärken:**
 - **Anpassung der Schulungsinhalte**, indem durch Ex-ante-Evaluierungen und Konsultationen unter Berücksichtigung der konkreten Kompetenzlücken der Schulungsbedarf für verschiedene Zielgruppen ermittelt wird. Beispielsweise verfügen ältere Menschen häufig nur über geringere digitale Kompetenzen, was es ihnen erschweren kann, ein Unternehmen online anzumelden und Mehrwertsteuernkonten online zu verwalten. Bei Entscheidungen über Umfang und Format der Schulung sollten bestehende Unterstützungsangebote von staatlichen, privaten und sozialwirtschaftlichen Akteuren berücksichtigt werden.
 - **Verbesserung des Zugangs** zu Schulungsprogrammen für inklusives und soziales Unternehmertum, indem Hindernisse wie der Ort, der zeitliche Umfang oder die Zugänglichkeit der Schulung (z. B. digital, in Präsenz) oder eine fehlende Kinderbetreuung so weit wie möglich beseitigt werden. Viele dieser Probleme können durch Konsultationen der Interessenträger und durch die Zusammenarbeit mit Schulungsanbietern ermittelt werden, die Erfahrung in der Arbeit mit den Zielgruppen haben.
 - **Einbeziehung von Interessenträgern und lokalen Akteuren** in die Konzeption und Durchführung von Schulungsprogrammen, um sicherzustellen, dass diese für die Zielgruppen relevant und angemessen sind. Viele Programme werden in Partnerschaft mit Organisationen durchgeführt, die bereits seit Längerem mit den Zielgruppen zusammenarbeiten, wodurch das Signal ausgesendet wird, dass die Regierung tatsächlich Wert auf die Einbeziehung unterschiedlicher Gruppen legt. Zu den Vorteilen eines partnerschaftlichen Ansatzes gehören eine Stärkung des Vertrauens zwischen dem Unterstützungsanbieter und den Begünstigten, eine größere Reichweite und engere Verbindungen zu anderen Unterstützungsangeboten.
 - **Laufende Überwachung** zur Verfolgung wesentlicher Leistungsindikatoren wie Aktivität, Zufriedenheit der Teilnehmenden oder Ziel- und Ergebnisindikatoren, um sicherzustellen, dass mit dem Programm die erwartete Wirkung erzielt wird, und Durchführung regelmäßiger Folgenabschätzungen (z. B. alle drei Jahre), um den Erfolg der Schulungsprogramme zu bewerten und zu ermitteln, was gut funktioniert hat und wo Verbesserungsbedarf besteht.

■ 1 DIE BEDEUTUNG VON SCHULUNGEN FÜR INKLUSIVES UND SOZIALES UNTERNEHMERTUM

Schulungen in Unternehmertum können dazu beitragen, die Anzahl und die Erfolgsaussichten von Start-up-Unternehmen zu erhöhen und die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern

Schulungen in Unternehmertum¹ gehören zu den wichtigsten Instrumenten, die von den Regierungen zur Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen eingesetzt werden (Kasten 1). In solchen Schulungen sollen (potenziellen) Unternehmenden das Wissen und die Kompetenzen vermittelt werden, die für die erfolgreiche Gründung und den Aufbau eines Unternehmens erforderlich sind. Werden diese Schulungen im Rahmen von Programmen zur Förderung des inklusiven und sozialen Unternehmertums durchgeführt, zielen sie in der Regel darauf ab, die Teilnehmenden mit den Kompetenzen auszustatten, die sie benötigen, um ein (Sozial-)Unternehmen zu gründen, wobei der Schwerpunkt auf der Schließung konkreter Kompetenzlücken der jeweiligen Zielgruppe liegt. Darüber hinaus zielen diese Arten von Programmen darauf ab, den Zugang zu Schulungsangeboten zu verbessern, um den Zielgruppen mehr Möglichkeiten zu bieten, unternehmerisch tätig zu werden (OECD/EK, 2013). Schulungsprogramme zur Förderung des Unternehmertums können auch die Gesamtqualität von Start-up-Unternehmen und die Erfolgsaussichten von Skalierungsstrategien verbessern (OECD/EK, 2013; Europäische Kommission, 2021a).

Schulungen in Unternehmertum haben auch eine Reihe weiterer Vorteile für Unternehmende, die über die Schließung von Kompetenzlücken hinausgehen. So wird die unternehmerische Motivation gesteigert und die Beschäftigungsfähigkeit verbessert. Es besteht ein Zusammenhang zwischen Schulungen in Unternehmertum und der Entwicklung positiver unternehmerischer Absichten (Peterman und Kennedy, 2003), insbesondere durch Ausbilder, Trainer und Mentoren, die als Vorbilder fungieren (Van

Auken, Fry und Stephens, 2006). Darüber hinaus können die bloße Existenz und die damit verbundene Reichweite und Sichtbarkeit von Schulungen die Angehörigen der Zielgruppen motivieren, ein (Sozial-) Unternehmen zu gründen. Die Teilnahme an Schulungsprogrammen kann auch die Entstehung von Peer-Netzwerken begünstigen und das Bewusstsein dafür schärfen, wie Informationen und Unterstützung eingeholt werden können, was der dynamischen Lernfähigkeit der Unternehmenden zugutekommt (Chrisman, McMullan und Hall, 2005). Selbst wenn die Teilnehmenden – insbesondere Arbeitslose und junge Menschen – letztlich nicht (sozial) unternehmerisch erfolgreich sind, können sie mit den neuen Kompetenzen und Erfahrungen leichter eine bezahlte Beschäftigung aufnehmen (OECD/EK, 2013; OECD/EK, 2020). Einige Schulungsprogramme bieten Akkreditierungen, die dazu dienen, externen Interessenträgern und Investoren zu signalisieren, dass der Unternehmende über Kompetenzen und Glaubwürdigkeit verfügt.

Innerhalb der Europäischen Union (EU) bietet fast jeder Mitgliedstaat eine Reihe von Schulungsprogrammen speziell für junge Menschen, Frauen und Arbeitslose an (OECD/EK, 2021a). Allerdings sind maßgeschneiderte Programme für andere Bevölkerungsgruppen wie Zuwanderer, ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen weniger entwickelt. Die Zahl von Schulungsmaßnahmen zur Förderung des sozialen Unternehmertums ist in den letzten zehn Jahren zwar gestiegen, doch insbesondere in Mittel- und Osteuropa und in ländlichen Gebieten sind solche Schulungen noch nicht weitverbreitet und haben dort noch keine Wirkung entfaltet (Europäische Kommission, 2021a).

1 In diesem Kurzdossier bezieht sich der Begriff „Schulung in Unternehmertum“ auf Schulungen für inklusives und für soziales Unternehmertum.

Kasten 1. Definition politischer Strategien für inklusives und soziales Unternehmertum

Politische Strategien zur Förderung des inklusiven Unternehmertums zielen darauf ab, alle Menschen in die Lage zu versetzen, erfolgreich unternehmerisch tätig zu sein. Diese Strategien umfassen maßgeschneiderte Maßnahmen und Programme, um Menschen aus Gruppen, die auf dem Arbeitsmarkt unterrepräsentiert und benachteiligt sind (z. B. Frauen, Zuwanderer, junge Menschen, ältere Menschen, Arbeitslose und Menschen mit Behinderungen), bei der Gründung und dem Aufbau von Unternehmen zu unterstützen, sowie Bemühungen, allgemeine Programme zur Förderung des Unternehmertums für alle zugänglicher zu machen. Ein weiteres wichtiges Ziel ist jedoch der Erwerb von Kompetenzen und Erfahrungen durch die Teilnahme an Programmen zur Förderung des Unternehmertums und die Gründung von Unternehmen. Dadurch erhöhen die Teilnehmenden auch ihre Chancen, eine unselbständige Beschäftigung zu finden.

Politische Strategien zur Förderung des sozialen Unternehmertums zielen darauf ab, bestimmte Arten von Unternehmenden – „Sozialunternehmende“ – bei der Gründung und Entwicklung von Organisationen zu unterstützen. Bei diesen Organisationen kann es sich entweder um Sozialunternehmen oder um andere Arten von Organisationen handeln, die soziale Auswirkungen entfalten wollen. Soziales Unternehmertum

bezeichnet einen Bereich, der eine breite Palette von Initiativen umfasst, die soziale Auswirkungen erzielen wollen und die sowohl gewinnorientiert als auch gemeinnützig sein können (OECD, o. D.). Ein **Sozialunternehmen** ist eine Einrichtung, die im allgemeinen Interesse oder im Interesse bestimmter Gruppen handelt und Waren und Dienstleistungen anbietet. Der Hauptzweck einer solchen Einrichtung besteht nicht in der Maximierung der Gewinne zur persönlichen Bereicherung, sondern in deren Reinvestition zur Erreichung bestimmter wirtschaftlicher und sozialer Ziele (OECD, 1999; OECD, 2018a). So gesehen entstehen Sozialunternehmen in der Sozialwirtschaft (Noya und Clarence, 2013), doch ihre Wirkung geht über die der traditionellen Einrichtungen der Sozialwirtschaft (d. h. Vereine, Genossenschaften, Gesellschaften zur gegenseitigen Hilfe und Stiftungen) hinaus. Ebenso vertritt die Europäische Kommission (Europäische Kommission, 2021b) die Auffassung, dass Sozialunternehmen auf dem Markt durch die Herstellung von Waren und die Erbringung von Dienstleistungen unternehmerisch und oft innovativ tätig sind und mit ihrer Geschäftstätigkeit soziale und/oder ökologische Ziele verfolgen. Ihre Gewinne werden größtenteils reinvestiert, um ihr unternehmerisches Ziel zu erreichen. Ihre Organisationsstrukturen und Eigentumsverhältnisse sind ebenfalls auf Prinzipien der Mitbestimmung oder Mitarbeiterbeteiligung oder auf sozialen Fortschritt ausgerichtet.

Kompetenzlücken sind nach wie vor ein erhebliches Hindernis für den Ausbau des inklusiven und sozialen Unternehmertums

Gründung und Betrieb eines Unternehmens erfordern eine Reihe von Kompetenzen. Dazu gehören sowohl allgemeine berufsspezifische Kompetenzen als auch weitere Kompetenzen, die den Anforderungen an die Führung eines Unternehmens Rechnung tragen. Die häufig von Unternehmenden genutzten Kompetenzen werden im Referenzrahmen für unternehmerische Kompetenzen (EntreComp) der Europäischen Union in drei weit gefassten Kategorien beschrieben: i) Entwicklung von Ideen und Ermittlung von Chancen (z. B. Kreativität, Vision), ii) Verwaltung und Erschließung von Ressourcen (z. B. Mittelbeschaffung, Finanzkompetenz) und iii) Umsetzung von Chancen in konkrete Maßnahmen (z. B. Initiative ergreifen, Planung) (Bacigalupo et al., 2016). Darüber hinaus werden in Sozialunternehmen häufig spezifische Kompetenzen benötigt, die über diejenigen hinausgehen, die bei rein gewerblichen Tätigkeiten erforderlich sind, etwa die Fähigkeit, soziale Auswirkungen zu erzielen und diese zu belegen (OECD, 2021a), erfolgreich mit dem Staat als regulierende Stelle, Partner oder Käufer zu interagieren und verschiedene Interessenträger wie Mitarbeitende, Freiwillige, Spender, Geldgeber oder Nutzer in ihre Tätigkeiten und Entscheidungsprozesse einzubinden (OECD/EU, 2017a).

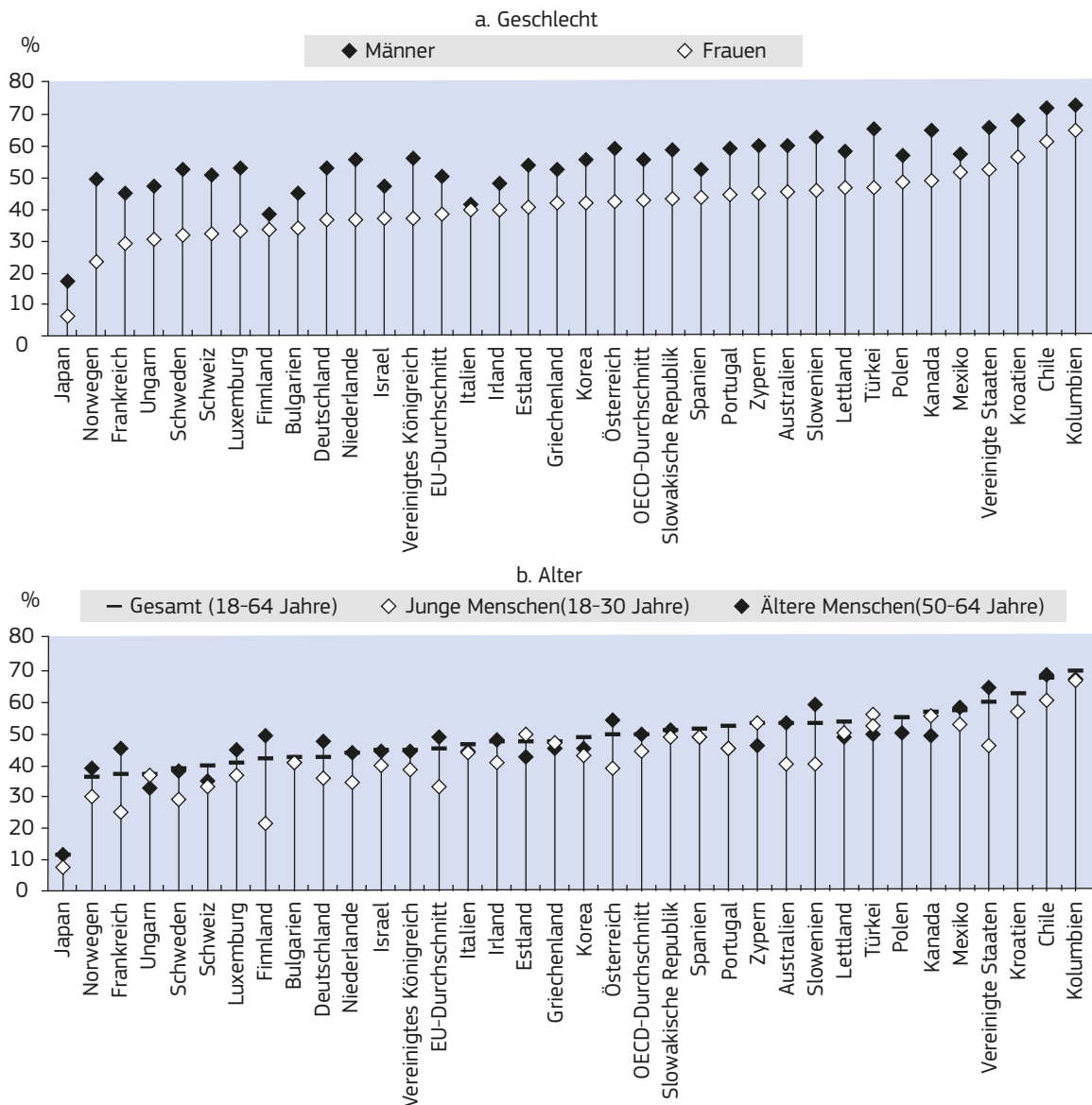
Ein gemeinsamer Rahmen für Kompetenzen im Bereich des sozialen Unternehmertums auf internationaler oder nationaler Ebene könnte dazu beitragen, diese Kompetenzen zu harmonisieren, zu verbreiten und zu messen (Spear et al., 2013; OECD/EU, 2017a; OECD, 2020a). Zu diesem Zweck wurde der EntreComp-Rahmen beispielsweise auf das soziale Unternehmertum ausgeweitet, wobei der Schwerpunkt auf die zusätzlichen Kompetenzen gelegt wurde, die häufig bei erfolgreichen Sozialunternehmenden beobachtet werden (z. B.

soziale Auswirkungen, Allianzbildung) (McCallum et al., 2018; Europäische Kommission, 2021a; Cortés und Ferrer, 2018). Trotz dieser und anderer Harmonisierungsbemühungen werden die Kompetenzen im Bereich des sozialen Unternehmertums in der Literatur nach wie vor unterschiedlich konzeptualisiert, und die Ergebnisse dieser Kompetenzen werden noch nicht zuverlässig und vergleichbar gemessen (Kraemer, 2016; García-González und Ramírez-Montoya, 2020; Åstebro und Hoos, 2021). Unternehmende und Sozialunternehmende können zwar erfolgreich sein, ohne über all diese Kompetenzen zu verfügen, doch sind sie mit diesen Kompetenzen ausgestattet, kommt dies der Qualität des Unternehmens zugute und erhöht die Chancen auf Nachhaltigkeit und Wachstum.

Fehlende unternehmerische Kompetenzen gelten häufig als eines der größten Hindernisse für eine erfolgreiche Unternehmensgründung und -entwicklung (OECD/EK, 2013). Menschen aus unterrepräsentierten Gruppen berichten eher, dass sie nicht über die für eine Unternehmensgründung erforderlichen Kompetenzen verfügen. So gaben beispielsweise im Zeitraum zwischen 2016 und 2020 nur 39 % der Frauen in der EU an, über die für eine Unternehmensgründung erforderlichen Kompetenzen und Kenntnisse zu verfügen. Bei den Männern lag dieser Anteil im gleichen Zeitraum bei 50 % (Abbildung 1). Ebenso gaben im gleichen Zeitraum 38 % der jungen Menschen (18–30 Jahre) in der EU an, über die erforderlichen unternehmerischen Kompetenzen zu verfügen. In der Gesamterwerbsbevölkerung (18–64 Jahre) lag dieser Anteil bei durchschnittlich 44 %.

Abbildung 1. Der Anteil der Unternehmenden, die nach eigenen Angaben über unternehmerische Kompetenzen verfügen, variiert je nach Geschlecht und Alter.

„Verfügen Sie über die Kenntnisse und Kompetenzen, um ein Unternehmen zu gründen?“, Prozentsatz der Befragten, der mit „Ja“ geantwortet hat, 18–64 Jahre, 2016–2020.



Anmerkung: Mit Ausnahme von Belgien, Dänemark, Litauen, Malta, Rumänien und der Tschechischen Republik haben alle EU-Mitgliedstaaten zwischen 2016 und 2020 an der GEM-Erhebung teilgenommen. Die folgenden Mitgliedstaaten haben in diesem Zeitraum nicht jedes Jahr an der Erhebung teilgenommen (angegeben sind die Jahre der Teilnahme): Bulgarien (2016–2018), Estland (2016–2017), Finnland (2016), Frankreich (2016–2018), Irland (2016–2019), Lettland (2016–2017, 2019–2020), Österreich (2016, 2018, 2020), Portugal (2016, 2019) und Ungarn (2016). Die folgenden OECD-Länder haben zwischen 2016 und 2020 ebenfalls nicht an der GEM-Erhebung teilgenommen: Belgien, Dänemark, Island, Litauen, Neuseeland und die Tschechische Republik. Die folgenden Länder haben in diesem Zeitraum nicht jedes Jahr an der Erhebung teilgenommen (angegeben sind die Jahre mit Teilnahme): Australien (2016–2017, 2019), Estland (2016–2017), Finnland (2016), Frankreich (2016–2018), Irland (2016–2019), Japan (2017–2019), Lettland (2016–2017, 2018–2019), Mexiko (2016–2017, 2018–2019), Norwegen (2019–2020), Österreich (2016, 2018, 2020), Portugal (2016, 2019), die Türkei (2016, 2018) und Ungarn (2016).
Quelle: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021.

Die Messung spezifischer unternehmerischer Kompetenzen stellt eine Herausforderung dar, doch aus internationalen Erhebungen können einige Erkenntnisse gewonnen werden. So gelten z. B. digitale Kompetenzen zunehmend als entscheidend für eine unternehmerische Tätigkeit (OECD, 2021b). Inwieweit diese Kompetenzen vorhanden sind, unterscheidet sich jedoch je nach Art der Geschäftstätigkeit sowie Geschlecht und Alter des Unternehmenden erheblich. Daten aus der Arbeitskräfteerhebung der Europäischen Union zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass selbstständig erwerbstätige ältere Menschen (55–74 Jahre) täglich Cloud-Computing nutzen, nur einem Drittel der

Wahrscheinlichkeit bei jungen Selbstständigen (15–24 Jahre) entspricht (OECD/EU, 2019a). Darüber hinaus scheinen lückenhafte finanzielle Kompetenzen eine weitere bedeutende Herausforderung für das Unternehmertum zu sein. Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass solche Kompetenzlücken bei Unternehmerinnen (Oggero, Rossi und Ughetto, 2020) und unternehmerisch tätigen Zuwanderern und Flüchtlingen (OECD/EK, 2022) besonders ausgeprägt sind, was teilweise auf ihre kleineren beruflichen Netzwerke zurückzuführen ist.

Es gibt nur wenige Datenquellen zu den Kompetenzlücken von Sozialunternehmenden, und aufgrund unterschiedlicher Definitionen des Begriffs „Sozialunternehmender“ sind die Ergebnisse weniger aussagekräftig.² Trotz demografischer Unterschiede treten geschlechts- und altersspezifische Kompetenzlücken im gleichen Maße bei Sozialunternehmenden auf. In zwei europäischen Studien berichteten Frauen von einem zusätzlichen Schulungsbedarf in Bezug auf Soft Skills wie Führungsqualitäten, Selbstvertrauen und Zeitmanagement (33 %) und Hard Skills wie Informatik, Recht und Buchführung (27 %) (Empow'Her, 2019; Usher Shrair, 2015). In einer kürzlich durchgeführten OECD-Umfrage zu von jungen Menschen geführten Sozialunternehmen nannte die große Mehrheit der Interessenträger auch fehlende Kenntnisse und Kompetenzen für die Gründung eines Sozialunternehmens als die größte Herausforderung für junge Sozialunternehmende (OECD, erscheint in Kürze). Des Weiteren sind Sozialunternehmende mit komplexen rechtlichen und finanziellen Gegebenheiten konfrontiert, da sie auf verschiedene Finanzierungsquellen zugreifen und diese verwalten müssen (z. B. öffentlicher Sektor, Impact-Investoren, Unternehmen, Stiftungen, Einzelpersonen) (Noya und Clarence, 2013). Der Erwerb von Wissen über diese Finanzierungsmöglichkeiten, das Verständnis des Zusammenhangs zwischen den verschiedenen Vorteilen

unterschiedlicher Rechtsformen und möglicher Investoren (Young, 2007) sowie der Zugang zur gesamten Palette von Finanzierungsinstrumenten wurden als große Herausforderungen ermittelt. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, zu erkennen, was in der jeweiligen Wachstumsphase am besten zu dem Sozialunternehmen und dessen sozialem Auftrag passt (Noya und Clarence, 2013).

Inklusive, kollektive und demokratische Führungs- und Managementpraktiken erfordern zusätzliche Kompetenzen, die in der Regel von einzelnen Unternehmenden nicht erwartet werden. Sozialunternehmen bauen häufig auf dem kollektiven oder genossenschaftlichen Unternehmertum auf, das spezifische Management- und Führungskonzepte erfordert. 75 % der europäischen Sozialunternehmen berichten von einer hohen Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung (Dupain et al., 2021). Viele Sozialunternehmen sind auch stark auf Freiwillige angewiesen (Bosma et al., 2016; Dupain et al., 2021). Die Kompetenzen, die erforderlich sind, um diese Interessenträger auf der richtigen Führungsebene einzubeziehen und dabei den größtmöglichen Nutzen aus dem Fachwissen dieser Freiwilligen und aus der kollektiven Entscheidungsfindung zu ziehen, werden in der konventionellen Unternehmerrausbildung im Allgemeinen nicht berücksichtigt.

Schulungskonzepte entwickeln sich rapide weiter, insbesondere aufgrund der COVID-19-Pandemie

Die COVID-19-Pandemie hat das Umfeld für Unternehmende und Schulungsanbieter radikal verändert und unter anderem zu einer Beschleunigung der Digitalisierung von Geschäftstätigkeiten und Unterstützungsangeboten geführt. Aufgrund der Einschränkungen persönlicher Kontakte waren die Anbieter gezwungen, die Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum online durchzuführen. Die Erfahrungen seit Beginn der Pandemie lassen den Schluss zu, dass das schnell gewachsene Angebot von Online-Schulungen zu einer verstärkten Teilnahme geführt hat, insbesondere von Personen außerhalb städtischer Gebiete (OECD/EK, 2021a). Einige Organisationen waren unerwartet in der Lage, ihre

Schulungen für mehr als die ursprünglich geplanten Teilnehmenden und für weitere Zielgruppen anzubieten. Dies war beispielsweise beim Programm von Social Impact Award der Fall, das durch das digitale Format einen größeren geografischen Bereich abdecken konnte (Social Impact Award, 2020). Darüber hinaus berichten einige Programme wie „Yes I Start-Up“ für junge Unternehmende in Italien, dass sich die Programmüberwachung verbessert hat, da Online-Formate über die digitalen Plattformen eine systematischere Erfassung der Informationen über Teilnehmende und der Leistungsdaten ihrer Tätigkeiten ermöglichen (OECD, 2020b).

² Internationale Vergleichsdaten stammen aus folgenden Studien: Sonderstudie des Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2009 und 2015 (repräsentative Stichprobe aus 49 bzw. 58 Ländern), 2021 European Social Enterprise Monitor (ESEM) (Beispiele aus acht Ländern). Im Rahmen anderer Projekte auf EU-Ebene wie SEFORIS, ICSEM oder EFSEIIS wurden in der Vergangenheit auch Daten aus nicht repräsentativen Stichproben erhoben, allerdings in wesentlich geringerem Umfang.

■ 2 ÜBERBLICK ÜBER SCHULUNGSPROGRAMME FÜR INKLUSIVES UND SOZIALES UNTERNEHMERTUM

Verschiedene Schulungskonzepte

Schulungen in Unternehmertum können in unterschiedlichen Formaten durchgeführt werden und unterschiedlichen Zwecken dienen. Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum werden in der Regel als Gruppenschulungen angeboten, bei denen eine Fachperson einer Gruppe von Teilnehmenden die Inhalte im Rahmen einer Präsenzschiilung, eines Workshops, einer Masterclass und/oder eines Bootcamps vermittelt. Solche Schulungen können jedoch auch online, in Einzelformaten wie Coaching, Mentoring und Unternehmensberatung oder als Peer-Learning durchgeführt werden. Alle Formate sollen den Teilnehmenden dabei helfen, praktische Kompetenzen zu entwickeln, die sie bei der Aufnahme und Verwaltung ihrer unternehmerischen Tätigkeit anwenden können. Die Wahl des Formats hängt von einer Reihe von Faktoren ab, darunter dem Schulungsziel (z. B. Entwicklung von Finanzplänen, Ermittlung von Geschäftsmodellen, die zur Erreichung der sozialen Auswirkungen beitragen), den betroffenen Unternehmenden (bestimmte Schulungsformate sind nicht für alle Unternehmenden gleichermaßen geeignet) und Budgetzwängen. Tabelle 1 enthält einen Überblick über die wichtigsten Formate für Schulungen für inklusives und soziales Unternehmertum.

Unabhängig vom Format werden Schulungen für inklusives und soziales Unternehmertum in der Regel sowohl als eigenständige Programme als auch als Teil integrierter Pakete angeboten. Die Schulungsprogramme sind unterschiedlich umfangreich und reichen von einer oder zwei Stunden bis zu Kursen, die über mehrere Monate durchgeführt werden. Die Dauer einer Schulung richtet sich teilweise nach den Zielen. Die meisten sehr kurzen Schulungsprogramme (z. B. Workshops) sollen eine Einführung bieten und die Teilnehmenden dazu anregen, weitere Unterstützung zu suchen. Längere und intensivere Formate unterstützen die Gründung von Unternehmen und das Wachstum in den frühen Entwicklungsstadien. Häufig unterstützen die Regierungen durch Leistungen für die Unternehmensentwicklung auch die Skalierung von Unternehmen. Solche Leistungen werden im Allgemeinen nicht im Rahmen von Schulungen in Unternehmertum behandelt.

Für die Durchführung der Schulungen haben die Regierungen verschiedene Möglichkeiten. So können die Schulungen direkt von der Regierung oder im Rahmen öffentlich-privater Partnerschaften (z. B. mit sozialwirtschaftlichen Organisationen) angeboten oder durch die finanzielle Unterstützung privater Bildungsanbieter, einschließlich sozialwirtschaftlicher Akteure, ermöglicht werden. Schulungen werden auch auf dem privaten Markt ohne staatliche Beteiligung angeboten.

Tabelle 1. Bestandsaufnahme der Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum

Art	Schulungsformat	Kurzbeschreibung	Beispiele
Gruppenschulung	Präsenzschiulung/Kurs	Häufigste Art der Schulung in Unternehmertum. In diesem von einem Ausbilder bzw. einer Ausbilderin geleitetem Format werden einer persönlich anwesenden Gruppe eine Reihe von Materialien zu relevanten Themen vermittelt.	Escola de Impacto (Portugal) – Sozialunternehmende vor der Gründung oder Langzeitarbeitlose. Youth Work Empowering Women Entrepreneurship (Bulgarien) – Unternehmerinnen.
	Workshop	Kurzschulung, entweder als Einzelveranstaltung oder als Reihe kurzer Schulungen, die spezifische Themen und Kompetenzen zum Thema hat und sich an eine kleine Zielgruppe richtet.	School for Social Entrepreneurs (Kanada, Indien und Vereinigtes Königreich) – Sozialunternehmende. Work for Yourself@50+ (Vereinigte Staaten) – Ältere Unternehmende.
Einzelschiulung	Masterclass	Einzelveranstaltung oder kleine Workshop-Reihe, die von einer renommierten Fachperson unterrichtet wird.	Resilienzprogramm (Niederlande) – Sozialunternehmende. „Women in Business“ Masterclasses (Nordirland, Vereinigtes Königreich) – Unternehmerinnen.
	Bootcamp	Reihe von kurzen, intensiven Schulungen, die in der Regel zwischen drei Tagen und zwei Wochen dauern und in denen verschiedene Aspekte von Kurs-, Workshop- und Peer-Coaching-Formaten usw. kombiniert werden können.	Ashoka Emerging Innovators Bootcamps (weltweit) – Sozialunternehmende. Women Entrepreneurship Bootcamp (Europäische Union) – Unternehmerinnen.
Einzelschiulung	Coaching und Mentoring	Maßgeschneiderte persönliche Unterstützung für die Entwicklung spezifischer Kompetenzen oder die Bewältigung einer unternehmerischen Herausforderung (kurzfristiges Coaching) sowie für die langfristige persönliche Entwicklung (Mentoring).	Parcours COOP (Kanada) – Sozialunternehmende. Young Entrepreneurs Succeed! (Deutschland, Griechenland, Italien, Polen, Spanien und Vereinigtes Königreich) – Junge Unternehmende.
	Unternehmensberatung	Von Fachpersonen geleitete, zeitlich befristete Schulung zur strategischen und transformativen Unterstützung, um ein konkretes Problem anzugehen und die Unternehmensleistung zu stärken.	enterability (Deutschland) – Unternehmende mit Behinderungen. REALIS (Frankreich) – Unternehmen der Sozialwirtschaft.

Peer learning	Peer-Coaching oder -Mentoring	Halbstrukturiertes Lernformat, bei dem sich Unternehmende durch strukturierte Gespräche und die gemeinsame Problemlösung mit anderen Teilnehmenden Wissen aneignen, in der Regel unter der Leitung eines erfahrenen Unternehmers bzw. einer erfahrenen Unternehmerin.	<p>Going for Growth (Irland) – Unternehmerinnen.</p> <p>UnLtd Mentoring- und Freiwilligenprogramm (Vereinigtes Königreich) – Sozialunternehmende.</p>
	Ausbildung/Schulung am Arbeitsplatz	Praktika oder Hospitationen in einem unternehmerischen Umfeld mit einer Dauer von mehreren Monaten bis zu einem Jahr.	<p>Erasmus+ für Sozialunternehmende (Europäische Union) – Sozialunternehmende.</p> <p>Year Here Stipendienprogramm (Vereinigtes Königreich) – Berufliche Neuorientierung.</p>
Online-Lernformate	Massive Open Online Course (MOOC)	Kostenlose Online-Kurse, die für ein breites Publikum und oft für einen begrenzten Zeitraum (sechs bis zwölf Wochen) angeboten werden. Um den Kurs erfolgreich abschließen zu können, sind selten mehr als 40 Stunden Selbststudium erforderlich.	<p>Big Ideas Wales (Wales, Vereinigtes Königreich) – Junge Unternehmende.</p> <p>YOUCOOPE MOOC (Europäische Union) – Angehende Gründende von Genossenschaftsunternehmen.</p>
	Online-Schulungen	Von einem Ausbilder/einer Ausbilderin geleiteter Kurs, der über mehrere (zwei bis siebzehn) Wochen online für eine Gruppe von vorab registrierten Teilnehmenden angeboten wird. Ähnlich wie bei Präsenzkursen können Kursgebühren anfallen und zusätzliche Leistungen verlangt werden.	<p>The Common Foundations of Impact Measurement (SEI) (Kanada) – Sozialunternehmende.</p> <p>Work-based Entrepreneurship Training for People with Disabilities (WOT) (Europäische Union) – Unternehmende mit Behinderungen.</p>
	E-Learning-Portale	Selbstgesteuertes Lernen mithilfe von frei zugänglichem Lernmaterial (z. B. Artikel, Kurzvideos, Spiele, Selbsttests).	<p>Ascent Digital Learning Platform (Vereinigte Staaten) – Unternehmerinnen.</p> <p>Plattform zur Messung der sozialen Auswirkungen (Litauen) – Start-up-Sozialunternehmende.</p>
In andere integrierte Schulungen	Gründerzentren	Langfristige (d. h. über drei bis vier Jahre laufende) maßgeschneiderte Unterstützungspakete, die darauf abzielen, dass die Teilnehmenden eine Reihe von Meilensteinen erreichen. Diese Pakete umfassen häufig Schulungen vor und nach der Gründung, Workshops und Vernetzungsmöglichkeiten.	<p>Programm „Coop City/SEEDS“ – Sozialunternehmende.</p> <p>EntrePrism (Kanada) – Zugewanderte Unternehmende.</p>
	Acceleratoren	Kurzfristige (d. h. über drei bis zwölf Monate laufende) Unterstützungspakete, mit denen der Prozess der Unternehmensgründung beschleunigt werden soll, wobei der Schwerpunkt auf der Bewältigung des Kapitalzustroms und des raschen Wachstums liegt. Die Programme übernehmen in der Regel eine Beteiligung an dem Unternehmen.	<p>INCO Academy (International) – Sozialunternehmende.</p> <p>Yei Start (Frankreich) – Junge Unternehmende.</p>

Gruppenschulungen

Bei Schulungen in Unternehmertum für bestimmte Bevölkerungsgruppen und für Sozialunternehmende wird in der Regel eine Gruppe (potenzieller) Unternehmender von einem Ausbilder bzw. einer Ausbilderin unterrichtet. Dieses Schulungsformat hat viele Vorteile, darunter niedrige Grenzkosten für die Unterstützung einer großen Zahl von Teilnehmenden. In der Regel gibt es jedoch weniger Spielraum für die Anpassung der Inhalte und Methoden an die Bedürfnisse der Teilnehmenden. Dies kann dazu führen, dass solche Schulungen für die Teilnehmenden im Vergleich zu individuelleren Unterstützungsmaßnahmen weniger attraktiv sind; zudem sinkt im Vergleich zu gezielteren Schulungen die Wahrscheinlichkeit, dass die Maßnahme wesentliche Auswirkungen auf die Leistung des Unternehmens des Teilnehmenden hat. Zu den häufigen Formaten, die im Kontext des inklusiven und sozialen Unternehmertums zum Einsatz kommen, gehören Präsenzs Schulungen, Workshops, Masterclasses und Bootcamps.

Der traditionelle Ansatz für Schulungen in Unternehmertum besteht darin, einer Gruppe von (potenziellen) Unternehmenden im Rahmen einer Präsenzs Schulung Module zu verschiedenen Themen zu vermitteln. Bei diesem Format handelt es sich um eine der am häufigsten angebotenen Maßnahmen zur Förderung des inklusiven (OECD/EK, 2021a) und des sozialen Unternehmertums. Die Schulung zielt häufig auf die Entwicklung von Geschäfts- und Finanzplänen ab, aber auch darauf, die Motivation für eine Unternehmensgründung und das Selbstvertrauen zu stärken. Bei Schulungen im Rahmen von Programmen für inklusives Unternehmertum stehen die spezifischen Herausforderungen der Zielgruppe im Mittelpunkt. So war das Projekt „Utrecht Refugee Launch Pad“ (Niederlande) bemüht, Flüchtlinge als Unternehmende beim Aufbau von Netzwerken zu unterstützen, indem es Start-up-S Schulungen anbot und die Möglichkeit vermittelte, Räumlichkeiten mit lokalen Unternehmenden zu teilen (OECD, 2019a). Schulungen für soziales Unternehmertum konzentrieren sich zudem auf Problemanalysen, die Erläuterung des sozialen Werts und Fragen im Zusammenhang mit der Strukturierung und Gründung eines Sozialunternehmens (Grassl, 2012), einschließlich rechtlicher Anforderungen und Finanzierungsmöglichkeiten. Ein Beispiel dafür ist das *Maison de l'économie sociale et de l'innovation social* in Luxemburg ([Kasten 2](#)).

Präsenzs Schulungen für (potenzielle) Unternehmende wirken sich im Allgemeinen positiv auf die Teilnehmenden aus. Einigen Schätzungen zufolge ist die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen und Männer ein Unternehmen gründen, um etwa 4 % höher, nachdem sie eine Schulung in Unternehmertum absolviert haben (Cowling, 2009). Es gibt auch Belege dafür, dass Schulungen in Unternehmertum das Bewusstsein und die unternehmerische Leistung junger Menschen steigern (Ho et al., 2018) sowie die Gründungsabsichten und Problemlösungsfähigkeiten verbessern können (Kim et al., 2020).

Ebenso gelingt es durch Schulungen in Unternehmertum häufig, Arbeitslosen durch Förderung einer Selbständigkeit den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen (Rotger, Görtz und Storey, 2012), insbesondere dann, wenn solche Schulungen im Zusammenspiel mit anderen Formen der Unterstützung durchgeführt werden. Trotz dieser positiven Ergebnisse deuten einige Studien darauf hin, dass Präsenzs Schulungen weniger wirksam sind als intensivere Unterstützung wie Coaching und Unternehmensberatung (OECD/EK, 2013). Da es sich bei Schulungen zur Förderung des sozialen Unternehmertums um ein relativ neues Phänomen handelt, kann es kontraproduktiv sein, Instrumente und Inhalte aus anderen Bereichen, einschließlich des Unternehmertums, einzuführen, insbesondere wenn es darum geht, spezifische Bedürfnisse im Zusammenhang mit kollektiver Wirksamkeit und kollektiver Identität zu berücksichtigen (Solbreux, Hermans und Pondeville, erscheint in Kürze).

S Schulungen können auch in Kurzformaten durchgeführt werden, bei denen der Schwerpunkt auf der Formulierung der unternehmerischen Absichten, der Schließung einer bestimmten Kompetenzlücke oder einer intensiveren Unterstützung liegt. Bei Formaten wie Workshops und Masterclasses (d. h. bei Einzelveranstaltungen oder einer Reihe kurzer Veranstaltungen) ist es üblich, sich auf spezifische Themen (z. B. die Erstellung eines Geschäftsplans) oder auf klar definierte Zielgruppen (z. B. Sozialunternehmerinnen) zu konzentrieren. Solche Schulungen können im Rahmen integrierter Unterstützungspakete (z. B. Mikrofinanzierung) angeboten werden. So wurden beispielsweise in der von der Stadt Amsterdam (I Am Amsterdam, 2020) veranstalteten Masterclass-Reihe „Impact Entrepreneurs“ Themen wie die Entwicklung von Geschäftsmodellen oder die Kapitalbeschaffung von Personen vorgestellt, die in der sozialwirtschaftlichen Szene der Niederlande bekannt sind. Evaluierungen wie für OzGirlsEntrepreneurship (Australien) zeigen, dass Workshops zwar positive Auswirkungen auf die Entwicklung unternehmerischer Einstellungen und Absichten haben können, aber in Bezug auf den Aufbau unternehmerischer Kompetenzen weniger wirksam sind (Shahin et al., 2021).

Bootcamps sind in der Regel länger als Workshops und Masterclasses und haben einen etwas anderen Schwerpunkt. Sie sind häufig an Unternehmende gerichtet, die mit hoher Wahrscheinlichkeit ein erfolgreiches Unternehmen gründen werden. Der Schwerpunkt liegt daher stärker auf dem Aufbau von Netzwerken und von Mentoring-Beziehungen. Da Bootcamps intensiver sind und der Kreis der Teilnehmenden sorgfältiger ausgewählt wird, berichten die Teilnehmenden tendenziell über bessere Ergebnisse. So berichteten 82 % der Unternehmerinnen, die im Rahmen des Programms „WiRE“ (Australien) an einem 19-stündigen Bootcamp teilnahmen, dass das Programm ihre unternehmerischen Kompetenzen gestärkt habe, und 85 % erklärten, dass das Programm ihnen beim Aufbau von Netzwerken geholfen habe (Wiesner, 2018).

Kasten 2. Nationales Zentrum für Sozial- und Solidarwirtschaft, Luxemburg

Was?

Das Haus für Sozialwirtschaft und soziale Innovation (*Maison de l'économie sociale et de l'innovation sociale* – MESIS) wurde als nationales Zentrum für Sozial- und Solidarwirtschaft in Luxemburg gegründet. Es ist die erste und zentrale Anlaufstelle für Menschen, die mehr über die Sozial- und Solidarwirtschaft und insbesondere über die Vorgaben für die Akkreditierung als Sozialunternehmen („*société d'impact sociétal*“ oder SIS) erfahren möchten. MESIS bietet Personen, Unternehmen oder Organisationen, die ein Projekt mit sozialen Auswirkungen durchführen und ein SIS gründen möchten, maßgeschneiderte Unterstützung an.

Warum?

Nach der Schaffung der neuen Rechtsform „SIS“ für Sozialunternehmen durch das luxemburgische Ministerium für Arbeit, Beschäftigung sowie Sozial- und Solidarwirtschaft im Jahr 2016 wurden verstärkt Angebote für entsprechende Schulungen und den Aufbau von Kapazitäten ins Leben gerufen, um es Unternehmen und Einzelpersonen zu erleichtern, die neue SIS-Akkreditierung in Anspruch zu nehmen. Seit 2020 wurde das Angebot erweitert und vollständig überarbeitet. Des Weiteren bietet

Quelle: Maison de l'économie sociale et de l'innovation sociale, o. D.; Guichet.lu, o. D.

MESIS Sozialunternehmenden kostenlose Arbeitsräume und ein günstiges Umfeld für die Aufnahme ihrer Aktivitäten an.

Wichtigste Maßnahmen

Das von MESIS angebotene Schulungsangebot gliedert sich in vier Phasen:

- Phase 0: Das Unternehmerprofil: Konzentration auf die Entwicklung von Unternehmergeist und unternehmerischen Kompetenzen, Machbarkeit und Bewertung des Projekts und des Profils des Projektleiters.
- Phase 1: Von der Idee zum konkreten Projekt (0–2 Jahre): Konzentration auf die Entwicklung einer Strategie und eines Geschäftsplans für das Sozialunternehmen.
- Phase 2: Vom Projekt bis zur Gründung eines SIS (0–2 Jahre): Konkrete Unterstützung bei der Anwendung des SIS-Gesetzes durch Unterstützung in allen Verwaltungsverfahren im Zusammenhang mit der Erlangung des SIS-Status.
- Phase 3: Skalierung (mehr als 2 Jahre): Konzentration auf die Entwicklung einer Skalierungsstrategie.

Einzel Schulungen

Schulungen in Unternehmertum können auch als Einzelschulungen durchgeführt werden, etwa als Coaching, Mentoring oder Unternehmensberatung. Diese Arten von Schulungen sind oft wirksamer als Schulungen in großen Gruppen, da die Inhalte und Methoden besser auf die Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmenden zugeschnitten werden können. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum ist, dass den Unternehmenden die für sie passenden Ausbilder oder Mentoren zur Seite gestellt werden (Snowden, Oberoi und Halsall, 2021; OECD/Europäische Union, 2014). Der größte Nachteil besteht darin, dass es sich dabei um ressourcenintensive Programme handelt, deren Durchführung kostspielig sein kann, wenn professionelle Trainer, Mentoren und Berater eingesetzt werden (was bis zu einem gewissen Grad durch den Einsatz von Freiwilligen aufgefangen werden kann).

Coaching und Mentoring werden üblicherweise von Regierungen im Rahmen ihrer Programme zur Förderung des inklusiven und sozialen Unternehmertums angeboten (OECD/EK, 2021a). Coaching bezieht sich in der Regel auf eine kurzfristige Beziehung, die sich auf eine bestimmte Kompetenz oder unternehmerische Herausforderung konzentriert, während Mentoring in der Regel eine längerfristige Beziehung bezeichnet, bei der die persönliche Entwicklung stärker im Mittelpunkt steht. Diese Arten der Unterstützung sind besonders wichtig für Unternehmende aus unterrepräsentierten Gruppen, da sie im Durchschnitt ein geringeres Maß an Selbstvertrauen und Motivation aufweisen und größere Kompetenzlücken haben (OECD/Europäische Union, 2014). Trainer und Mentoren leisten wichtige Unterstützung, unter anderem in psychologischer Hinsicht (z. B. Bestätigung und Motivation, Hilfe bei der Reflexion über Stärken und Schwächen) oder auf beruflicher Ebene (z. B. Unterstützung beim Ausbau von Netzwerken oder der Entwicklung neuer

Ideen). Des Weiteren übernehmen sie eine Vorbildfunktion (z. B. Austausch persönlicher Erfahrungen und gewonnener Erkenntnisse) (St-Jean, 2012). Coaching und Mentoring kann im Bereich des sozialen Unternehmertums die Gründung und den Erhalt eines Sozialunternehmens begünstigen (Jeong et al., 2020), insbesondere durch die Förderung des kollektiven und des kooperativen Unternehmertums, denen häufig unterschiedliche Managementkonzepte zugrunde liegen. Evaluierungen zeigen tendenziell, dass Coaching und Mentoring die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen (OECD/Europäische Union, 2014) und die Steigerung der Nachhaltigkeit von Unternehmen wirksam fördern, insbesondere bei jungen Unternehmenden (Jones, Brinkley und Crowley, 2015) und bei Unternehmerinnen (OECD/EU, 2016a).

Eine weitere individuelle Art der Schulung ist die Unternehmensberatung, d. h. die Weitergabe von Fachwissen und Ratschlägen zur Verbesserung der Unternehmensleistung.

Dies ähnelt dem unternehmerischen Coaching, ist jedoch in der Regel stärker auf eine strategische und transformative Unterstützung ausgerichtet. In der Praxis wird diese Art der Schulung von professionellen Unternehmensberatern durchgeführt, wobei sie auf verschiedene formale Techniken (z. B. Modelle für Unternehmensexzellenz, Bewertungsinstrumente, Instrumente zur Messung der sozialen Auswirkungen) und informelles, durch Erfahrung gewonnenes implizites Wissen (z. B. Lehren aus früheren Erfahrungen der Berater) zurückgreifen. Das von der Stadt Montpellier angebotene Programm „REALIS“ beispielsweise kombiniert über 36 Monate individuelle Unterstützung, maßgeschneiderte Schulungen mit verpflichtenden und optionalen Einheiten, Vernetzung, Veranstaltungen und Zugang zu Coworking-Spaces.

Eine Unternehmensberatung im Kontext des inklusiven und sozialen Unternehmertums ist besonders wirksam, wenn sie in Unterstützungspakete integriert wird, die Finanzinstrumente

umfassen. Beratungsunternehmen können Schulungen als Teil einer Reihe von Dienstleistungen anbieten, zu denen Peer-Learning, Vernetzung, Einhaltung der Vorschriften und Coaching gehören. Eine Evaluierung des Programms zur Unterstützung kleiner Unternehmen in Rumänien zeigt beispielsweise, dass Beratungsdienste wichtig waren, um die Schaffung von Arbeitsplätzen durch die Empfänger zu unterstützen (Rodríguez-Planas, 2010). Diese Beratungsdienste beinhalteten unter anderem eine Finanzberatung in Verbindung mit kurzfristigen Betriebsmittelkrediten. Dies trug dazu bei, Personen am Rande des Arbeitsmarkts (junge Menschen, Geringqualifizierte, frühere Geringverdiener usw.) die Aufnahme einer selbstständigen Erwerbstätigkeit zu erleichtern. [Kasten 3](#) enthält ein weiteres Beispiel für maßgeschneiderte Unterstützung einschließlich Beratung durch die *École des entrepreneurs du Québec*, die Schulungen sowohl für konventionelle als auch für Sozialunternehmende anbietet.

Peer-Learning-Formate

Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum greifen jetzt auf Methoden zurück, die den Wissensaustausch zwischen den Teilnehmenden fördern.

Peer-Learning-Aktivitäten können in verschiedene Schulungsformate integriert oder als eigenständige Programme angeboten werden. Im Mittelpunkt dieses Formats stehen der Austausch von Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnissen sowie die Erfassung vielfältiger Perspektiven zu den anstehenden Herausforderungen. Dabei lernen die Teilnehmenden nicht nur, wie sie Herausforderungen bewältigen können, sondern erhalten Gelegenheit, Netzwerke aufzubauen und sich moralische Unterstützung zu sichern (Kutzhanova, Lyons und Lichtenstein, 2009). Letzteres ist im Kontext des inklusiven Unternehmertums besonders wichtig, da viele Unternehmende aus unterrepräsentierten Gruppen ein geringeres Selbstvertrauen haben (OECD/EK, 2021a). So soll beispielsweise im Rahmen des von der EU finanzierten Projekts „Social Entrepreneurship and Innovative Solutions“ (SEIS), dessen Ziel darin besteht, jungen Menschen (sozial-)unternehmerische Kompetenzen zu vermitteln, eine App entwickelt werden,

über die sich Sozialunternehmende in der ganzen Welt austauschen und voneinander lernen können.

Untersuchungen zu Peer-Learning-Programmen legen nahe, dass dieser Ansatz unternehmerische Einstellungen und die Unternehmensleistung verbessern kann.

So zeigen beispielsweise Überwachungsdaten aus dem Peer-Coaching-Programm „Going for Growth“ für Unternehmerinnen in Irland, dass die 66 Teilnehmerinnen des Jahrgangs 2018 im Zeitraum des sechsmonatigen Programms weitere 90 Vollzeit- und 20 Teilzeitkräfte eingestellt haben. Darüber hinaus führten vier Teilnehmerinnen ihre Waren erstmals aus (OECD/EK, 2021b). In der Praxis werden Peer-Learning-Programme in der Regel von erfahrenen Unternehmenden unterstützt. Ashoka, eine Organisation, die im Rahmen ihrer Programme regelmäßig Peer-Learning-Veranstaltungen und Netzwerktreffen anbietet, konnte die positiven Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die langfristige Zusammenarbeit im Netzwerk der Sozialunternehmenden belegen (Ashoka, 2008).

Eine weitere Möglichkeit zur Förderung des Unternehmertums, die immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist berufsbegleitendes Lernen durch Praktika oder Hospitationen.

Praktika ermöglichen es Lernenden, für einen Zeitraum von wenigen Monaten unter Anleitung und Aufsicht in einer bestimmten Funktion innerhalb einer Organisation zu arbeiten. Diese Art der Schulung ist im Bereich des sozialen Unternehmertums verbreiteter als im Bereich des inklusiven Unternehmertums und richtet sich häufig an Menschen, die mitten in ihrer beruflichen Laufbahn von einer anderen Organisation in ein Sozialunternehmen wechseln. Folglich ist bei vielen dieser Programme keine Teilnahmegebühr zu zahlen, da ihre Verwaltung durch einen Zuschuss der aufnehmenden Organisation im Austausch für eine erfahrene Fachkraft finanziert wird. Solche Maßnahmen haben in der Regel eine Laufzeit zwischen einem Monat und einem halben Jahr, wie dies beim Programm „Erasmus für Sozialunternehmende“ der Fall ist, das Teil des von der Europäischen Kommission finanzierten größeren Programms „Erasmus für Jungunternehmer“ ist (Euclid Network, o. D.).

Kasten 3. École des entrepreneurs du Québec, Quebec (Kanada)

Was?

Die *École des entrepreneurs du Québec* (EEQ) ist eine Bildungseinrichtung für die Ausbildung sowohl konventioneller Unternehmender als auch Sozialunternehmender mit dem Ziel, die Gründung und/oder das Wachstum der Unternehmen zu unterstützen. Die EEQ selbst ist eine gemeinnützige Organisation, die von der Regierung von Quebec und der Regierung Kanadas finanziert wird. Zu den Partnern der EEQ gehören das *Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec*, *Développement Économique Canada*, *Affaires Mondiales Canada* sowie eine Reihe ausländischer Verbände und Regierungen.

Warum?

Um den individuellen Bedürfnissen der Unternehmenden Rechnung zu tragen, bietet die EEQ eine Vielzahl von Schulungsprogrammen an, darunter Vorlesungen, Workshops und Kurse „à la carte“. Mit acht aktiven Standorten, einem Campus in Bogotá (Kolumbien) und einem verbesserten Online-Angebot verfolgt die EEQ einen innovativen und erfolgreichen Ansatz, der die Komplementarität und Zusammenarbeit mit dem Ökosystem zur Unterstützung des Unternehmertums in der Provinz Quebec maximiert.

Wichtigste Maßnahmen

Unternehmende können aus einer breiten Palette von Schulungen unterschiedlicher Dauer und zu unterschiedlichen Gebühren wählen, die eine Vielzahl von Themen abdecken:

- *Workshops à la carte* (drei bis sechs Stunden), *Les essentiels* (Masterclass-Reihe mit Fachleuten aus der ganzen Provinz) oder *Les Parcours* (fünf- bis achtmonatige Schulung) ermöglichen es Unternehmenden, grundlegende unternehmerische Kompetenzen zu erwerben.
- Das Projekt *Support for Women Entrepreneurs* unterstützt Frauen mit vier Online-Kursen bei der Verwirklichung ihrer unternehmerischen Ziele, und *Mon Commerce En Ligne* bietet im Einzelhandel tätigen Unternehmenden spezielle Ressourcen zur Digitalisierung ihres Geschäfts.

Die EEQ ist auch für ihre EEQ-Wachstumscoaching-Methode (*Roue de la croissance*) zur Ausbildung von Schulungsleitern bekannt.

Auswirkungen

Allein im Jahr 2021/2022 wurden mehr als 10 000 Unternehmende an allen EEQ-Standorten und online geschult. Seit dem Jahr 2000 wurden mehr als 70 000 Unternehmende an der EEQ ausgebildet.

Quelle: École des entrepreneurs du Québec, 2021; École des entrepreneurs du Québec, o. D.

Online-Lernformate

Die Nutzung von Online-Plattformen für Schulungen in Unternehmertum hat in den letzten 20 Jahren zugenommen.

Diese Entwicklung hat sich im Zuge der COVID-19-Pandemie und den damit einhergehenden Einschränkungen der persönlichen Kontakte noch weiter beschleunigt (Alqahtani und Rajkhan, 2020; Young, Deller und McCallum, 2021). Das Online-Lernen ermöglicht es (potenziellen) Unternehmenden, ihre Kompetenzen flexibel zu entwickeln, und die Bereitstellung verursacht geringe Grenzkosten, sobald die Fixkosten gedeckt sind (OECD, 2021c). Zu den weiteren Vorteilen der Digitalisierung der Schulungen gehört die Verbesserung der Qualität der Programmüberwachung und -evaluierung, die es ermöglicht, Probleme direkt anzugehen und so sicherzustellen, dass die Schulungsprogramme auch weiter ihre Zielgruppen erreichen. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass es zwischen den Zielgruppen Unterschiede in Bezug auf die Selbstwirksamkeit in Online-Umgebungen (Peechapol et al., 2018), die kognitiven Voraussetzungen und Fähigkeiten (Rodrigues et al., 2019; Wong et al., 2018), Vorkenntnisse (Rodrigues et al., 2019; Mayer, 2017) und die Lernmotivation (Peechapol et al., 2018; Rodrigues et al., 2019) gibt. Dies ist eine wichtige Überlegung für politische Strategien zur Förderung des inklusiven Unternehmertums, da jeder dieser Faktoren je nach Geschlecht, Alter, Geburtsort, ethnischer Zugehörigkeit und Behinderung sowie innerhalb jeder Gruppe stark variiert.

Massive Open Online Courses (MOOC) sind Online-Kurse, die allen kostenlos zur Verfügung gestellt werden. MOOC haben das Potenzial, den Zugang zu Schulungen zu öffnen (Harden, 2013), doch einige Forschende weisen darauf, dass nur Personen mit einem hohen Maß an Motivation, Disziplin und Kompetenzen in vollem Umfang von dieser Art von Schulung profitieren (OECD, 2021c; Legon, 2013; Ettinger,

Holton und Blass, 2006). Es ist zwar nicht üblich, dass die Regierungen MOOC im Rahmen ihrer Unterstützung für inklusives Unternehmertum anbieten, doch haben die Angebote von Stiftungen und des öffentlichen Sektors in den letzten 15 bis 20 Jahren zugenommen (Harden, 2013). Dieser Trend hat sich mit der COVID-19-Pandemie weiter beschleunigt.

Eine weitere Art von Online-Schulungen sind Kurse, die über Online-Plattformen angeboten werden.

Obwohl sie online durchgeführt werden, funktionieren sie im Wesentlichen wie traditionelle Schulungen, d. h., es gibt einen formalen Aufnahmeprozess zur Auswahl der Teilnehmenden, und das Programm folgt einer festen Struktur. Diese Arten von Kursen werden von Regierungen, Bildungseinrichtungen, Handelskammern usw. angeboten. Es gibt immer mehr Belege dafür, dass Online-Formate genauso wirksam sein können wie traditionelle Präsenzformate (Nguyen, 2015). Die Teilnehmenden bewerten die Online-Formate häufig positiver als Präsenzschulungen. Allerdings gibt es online weniger Möglichkeiten für den Aufbau von Netzwerken und für informelles Lernen durch den Austausch mit anderen Teilnehmenden.

Eine dritte Art von Schulung sind Online-Lernportale, die ein breites Spektrum von Inhalten (z. B. Artikel, kurze Videos, Spiele, Selbsttests) für selbstgesteuertes Lernen zur Verfügung stellen.

Der Hauptvorteil dieser Art von Online-Lerntool besteht darin, dass die Nutzer jederzeit und überall auf die Inhalte zugreifen und diese in ihrem eigenen Tempo bearbeiten können (Aparicio, Bacao und Oliveira, 2016). Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass der Einsatz spieltypischer Elemente in Schulungen die Motivation und das Engagement fördern, die Anzahl eingestellter Arbeitskräfte erhöhen sowie deren Loyalität stärken und die Leistung verbessern kann (Larson, 2020). Allerdings erfordern diese Arten von Plattformen ein hohes Maß an Selbstmotivation und Disziplin, um den Lernprozess

selbst zu organisieren (Ettinger, Holton und Blass, 2006). Während die Zahl der Online-Lernportale rasch zunimmt, sind nur sehr wenige Inhalte auf inklusives Unternehmertum (OECD, 2021c) oder soziales Unternehmertum zugeschnitten.

Schulungsformate, die in andere Unterstützungsmaßnahmen integriert sind

Schulungen zur Förderung des inklusiven und sozialen Unternehmertums werden in der Regel im Rahmen integrierter Unterstützungspakete angeboten. Der Hauptvorteil dieser Art von Unterstützung besteht darin, dass mehrere Hindernisse gleichzeitig wirksamer angegangen werden können. Besonders Unternehmende aus unterrepräsentierten Gruppen sind häufig mit einer Vielzahl von Hindernissen konfrontiert (OECD/EK, 2013). In der Praxis können integrierte Programme durch ein einziges Programm oder durch Partnerschaften (z. B. Schulungsanbieter und Mikrofinanzinstitute) verwaltet werden.

Auch wenn Gründerzentren und Accelerator-Programme bislang nur wenig verbreitet sind, bieten sie in Bezug auf die wirksame Förderung eines inklusiven und sozialen Unternehmertums Potenzial (OECD/EU, 2019b). Gründerzentren

bieten Unternehmenden in der Regel Schulungen, Workshops, Beratung und Vernetzungsmöglichkeiten an. Darüber hinaus vermitteln sie Kontakte zu Investoren und stellen häufig Arbeitsräume zur Verfügung. Die Unterstützung kann sich über mehrere Jahre erstrecken. Einige Programme umfassen Unterstützung vor und nach der Gründung. Die auf den ersten Blick ähnlich aufgebauten Accelerator-Programme sind hingegen eher auf die Steuerung des raschen Wachstums ausgerichtet und haben in der Regel eine kürzere Laufzeit (unter zwölf Monaten). Ein weiterer wesentlicher Unterschied besteht darin, dass Accelerator-Programme häufig Anteile an den Unternehmen erwerben. Insgesamt zeigen Evaluierungen, dass Gründerzentren die Überlebenschancen von Unternehmen verbessern, der Rentabilität und der Schaffung von Arbeitsplätzen zugutekommen, den Ausbau von Netzwerken begünstigen und den Zugang zu Finanzmitteln verbessern können (Madaleno et al., 2018; Ayatse, Kwahar und Iyortsuun, 2017). Diese Ergebnisse scheinen auch für inklusives und soziales Unternehmertum zu gelten. So deuten beispielsweise Daten aus Spanien darauf hin, dass junge Menschen aufgrund ihres Mangels an Erfahrungen und ihrer kleineren Netzwerke stärker als ältere Unternehmende von Gründerzentren profitieren (Albort-Morant und Oghazi, 2016). Bei den Accelerator-Programmen hingegen fallen die Auswirkungen auf die Überlebensquoten von Unternehmen gemischter aus, wobei vor allem Frauen und ethnische Minderheiten von diesen Programmen zu profitieren scheinen (Madaleno et al., 2018).

■ 3 KONZEPTION WIRKSAMERER SCHULUNGSPROGRAMME FÜR INKLUSIVES UND SOZIALES UNTERNEHMERTUM

Anpassung der Schulungen an die Bedürfnisse der Zielgruppe

Worum geht's?

Inwieweit Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum auf die Bedürfnisse einer bestimmten Gruppe zugeschnitten sein sollten, ist eine der wichtigsten Entscheidungen, die die Regierungen bei der Konzeption treffen müssen. Die Ergebnisse von Evaluierungen verdeutlichen regelmäßig die Vorteile maßgeschneiderter Schulungsprogramme (OECD/EK, 2021a; OECD/EK, 2013). Dazu zählen insbesondere folgende Vorteile:

1. Die Inhalte maßgeschneiderter Schulungen können gruppenspezifische Angebote umfassen und den Schwerpunkt auf spezifische Themen setzen (z. B. Selbstvertrauen für Frauen, Sprachkenntnisse für Zuwanderer, digitale Kompetenzen für ältere Menschen, spezifische Führungsqualitäten zur Umsetzung des Konzepts der dreifachen Nachhaltigkeit (Triple Bottom Line), Messung der sozialen Auswirkungen für Sozialunternehmende), was die Relevanz im Vergleich zu allgemeinen Ansätzen erhöht.
2. Die Art der Schulung (z. B. Gruppenschulungen, Einzelschulungen usw.) ist besser auf die betroffenen Unternehmenden zugeschnitten.
3. Die Inanspruchnahme durch Angehörige der Zielgruppen und die Zufriedenheit der Teilnehmenden sind höher, da die Inhalte relevanter erscheinen und die Durchführung ansprechend ist, was dem Programm Glaubwürdigkeit verleiht.
4. Die Schulung führt zu besseren Ergebnissen, da Inhalte und Aufnahmemechanismen besser angepasst sind.

Maßgeschneiderte Schulungen sind jedoch in der Konzeption und Durchführung teurer, sodass diese Vorteile gegen eine Vielzahl von Faktoren abgewogen werden müssen. Die Regierungen müssen die potenziellen Vorteile einer maßgeschneiderten Unterstützung im Vergleich zu den höheren Kosten für die Konzeption und Durchführung der jeweiligen Maßnahmen abwägen und dabei die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel berücksichtigen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Ausmaß der Nachfrage nach maßgeschneiderten Schulungen, da es nicht möglich sein wird, maßgeschneiderte Programme für alle möglichen Zielgruppen zu entwickeln. Schließlich sollten die Regierungen auch ähnliche Unterstützungsangebote des privaten Sektors und nichtstaatlicher Akteure berücksichtigen.

Was kann von staatlicher Seite getan werden?

1. Ermittlung des Schulungsbedarfs, Bewertung der Optionen und Festlegung von Zielen

Der erste Schritt zur Vorbereitung der Einführung eines Schulungsprogramms für inklusives oder soziales Unternehmertum besteht darin, die Notwendigkeit einer

staatlichen Intervention zu ermitteln. Mithilfe einer Ex-ante-Evaluierung kann der erforderliche Handlungsbedarf ermittelt werden. Dabei ist auch zu klären, inwieweit etwaige Maßnahmen mit den politischen Zielen und anderen bereits bestehenden Maßnahmen zur Förderung des Unternehmertums im Einklang stehen. Bei Ex-ante-Evaluierungen sollte auch beurteilt werden, ob die erwarteten Auswirkungen realistisch sind. Im Rahmen einer Ex-ante-Evaluierung wird häufig mithilfe einer zielorientierten Projektplanung sichergestellt, dass die politischen Ziele und die Programmziele eindeutig sind und dass ein geeignetes Überwachungs- und Evaluierungssystem besteht (siehe Unterabschnitt „Einführung einer laufenden Überwachung und Wirkungsmessung“). Dies trägt auch dazu bei, Lücken in den derzeitigen Unterstützungsangeboten aufzudecken.

Wird Schulungsbedarf festgestellt, müssen die Regierungen prüfen, welche Möglichkeiten für ein Schulungsangebot zur Verfügung stehen. Dazu gehört auch die Ermittlung des Umfangs, in dem Schulungen für bestimmte Zielgruppen konzipiert und durchgeführt werden müssen. Wichtige Überlegungen sind unter anderem das Ausmaß, in dem allgemeine Programme zur Förderung des Unternehmertums relevant sind, die Größe der Zielgruppe(n), der Umfang der Nachfrage der Zielgruppe und die Verfügbarkeit von Ressourcen. Zudem müssen die Regierungen die Optionen für die Bereitstellung von Unterstützung bewerten, einschließlich möglicher Formate (z. B. Präsenzveranstaltungen oder Online-Kurse) und Durchführungsmodalitäten (z. B. direktes Angebot von Schulungen oder finanzielle Unterstützung eines nichtstaatlichen Anbieters).

Sobald die bevorzugte Option für die Durchführung der Schulung ausgewählt wurde und bevor sie zum Einsatz kommt, müssen die Ziele festgelegt werden. Im Allgemeinen zielen Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum darauf ab, i) die Motivation zu steigern, ii) die Zahl der Personen zu erhöhen, die (Sozial-)Unternehmen gründen, iii) die langfristigen Erfolgchancen von Start-up-Unternehmen zu verbessern, und iv) Start-up-Unternehmen in die Lage zu versetzen, ihr Wachstumspotenzial und/oder ihr soziales Wirkungspotenzial auszuschöpfen. Im Rahmen dieser allgemeinen Ziele können auf der Grundlage der gewünschten Ergebnisse noch konkretere Ziele festgelegt werden, z. B. die Erhöhung der Start-up-Quoten bei Hochschulabsolventinnen oder die Skalierung der sozialen Auswirkungen von Sozialunternehmen, die Beschäftigungsmöglichkeiten für die Roma schaffen. Darüber hinaus könnte es zusätzliche Ziele geben, die im Rahmen dieser Schulungsprogramme berücksichtigt werden könnten, einschließlich der Unterstützung allgemeinerer politischer Ziele. So könnte etwa die Bewältigung ökologischer Herausforderungen angegangen werden, indem Sozialunternehmenden Wissen über die Kreislaufwirtschaft vermittelt wird. Eine weitere Möglichkeit könnte darin bestehen, durch die Unterstützung junger Menschen bei der Unternehmensgründung die Jugendarbeitslosigkeit zu bekämpfen.

2. Anpassung der Schulungsinhalte

Generell rücken die Anbieter von Schulungen in Unternehmertum zunehmend von Einheitskonzepten ab und wenden sich stärker maßgeschneiderten Ansätzen zu, um den Bedürfnissen der unterschiedlichen Unternehmerprofile gerecht zu werden. Dies umfasst fast immer die Anpassung der Inhalte, die in der Schulung vermittelt werden, an die spezifischen Bedürfnisse der Teilnehmenden. Im Kontext des inklusiven und sozialen Unternehmertums unterscheiden sich diese Bedürfnisse in der Regel von den Bedürfnissen, die bei allgemeinen Schulungen in Unternehmertum relevant sind. Des Weiteren ist wichtig, die Unterschiede bei den lokalen Arbeitsmarktbedingungen sowie andere wirtschaftliche und soziale Faktoren (z. B. industrielle Struktur, Demografie) zu berücksichtigen. Die Schulungsinhalte sollten auf spezifische Beschäftigungslücken, Geschäftsmöglichkeiten und kulturell und sprachlich vielfältige Bevölkerungsgruppen zugeschnitten sein.

Bei Schulungen für inklusives Unternehmertum steht häufig die Phase vor der Unternehmensgründung im Vordergrund, bei der individuelle Merkmale des Unternehmenden den Schulungsbedarf besonders stark bestimmen. Solche Merkmale umfassen berufliche Erfahrungen, Bildung und Zugang zu unternehmerischen Ökosystemen sowie andere Faktoren, die die Motivation und Ambitionen des Unternehmenden beeinflussen, etwa Selbstvertrauen. Schulungsprogramme können zwar kaum so konzipiert werden, dass sie den Bedürfnissen aller Teilnehmenden gerecht werden, doch nach Geschlecht, Alter oder Geburtsort definierte Zielgruppen haben oft eine Vielzahl gemeinsamer Herausforderungen:

- **Unternehmerinnen** sehen sich bei der Gründung in der Regel mit anderen Hindernissen konfrontiert als Männer, was auf einen geringeren Erfahrungsschatz in Bezug auf Management und Unternehmertum, auch im Hinblick auf den Zugang zu Finanzmitteln, zurückzuführen ist (OECD/EU, 2016a). Daher legen Schulungsprogramme für Unternehmerinnen oft einen stärkeren Schwerpunkt auf betriebswirtschaftliche Instrumente, den Aufbau von Netzwerken, um das Wissen und die Erfahrung anderer zu nutzen, und auf die Stärkung des für den Unternehmensaufbau nötigen Selbstvertrauens. Zudem zielen Schulungsprogramme für Frauen häufig darauf ab, Anreize für Unternehmensgründungen zu schaffen und zu verstärken, da bei neu gründenden Unternehmenden ein erhebliches geschlechtsspezifisches Gefälle besteht (OECD/EK, 2021a; OECD, 2021d).
- **Junge Unternehmende** verfügen in der Regel nur über sehr wenig Berufserfahrung, weshalb Schulungsprogramme, die sich an junge Menschen richten, tendenziell ein breites Spektrum an grundlegenden betriebswirtschaftlichen Kompetenzen vermitteln, darunter Buchführung und Finanzen, Recht und Rechtsfragen, Teambildung und persönliche Entwicklung (OECD/EK, 2020).
- **Zugewanderte Unternehmende** neigen dazu, ihren Markt auf ihre eigene lokale Gemeinschaft zu beschränken. Daher liegt der Schwerpunkt von Schulungen in Unternehmertum für zugewanderte Unternehmende, etwa beim Projekt „EMERGE“ in Irland, auf der Entwicklung strategischer Pläne, um Märkte außerhalb der eigenen ethnischen Gemeinschaft zu erreichen. Dazu werden unter anderem

Marketing- und Verkaufsstrategien, der Aufbau eines Netzwerks und Finanzierungsmöglichkeiten in den Blick genommen. Um die Umsetzung dieser strategischen Pläne zu unterstützen, kann auch Coaching wirksam sein (OECD/EK, 2021a).

- **Flüchtlinge als Unternehmende** stehen im Zusammenhang mit ihrem Status vor besonderen Herausforderungen, da sie nur wenig Kontakt mit den Gemeinschaften und dem unternehmerischen Ökosystem vor Ort haben. Schulungsprogramme für Flüchtlinge sollten daher über traditionelle Schulungsprogramme für Unternehmensgründungen (z. B. Entwicklung eines Geschäftsplans, Ermittlung von Märkten) hinausgehen, um den Auswirkungen unterschiedlicher Aufenthaltstitel und Staatsbürgerschaften auf die Führung eines Unternehmens sowie den administrativen Verpflichtungen und dem lokalen regulatorischen Umfeld (einschließlich Erwerb und Erneuerung einschlägiger Genehmigungen sowie Steuerpflichten) Rechnung zu tragen (OECD, 2019a).

Schulungen in sozialem Unternehmertum zielen in der Regel darauf ab, den besonderen Bedürfnissen von Sozialunternehmenden Rechnung zu tragen, unter anderem im Hinblick auf die Skalierung der Geschäftstätigkeit und die Erwirtschaftung eines nachhaltigen Einkommens. Diese Bedürfnisse sind vor allem auf den Mischcharakter von Sozialunternehmen zurückzuführen, da diese Unternehmen sowohl gemeinnützig als auch gewinnorientiert sind (Krlav, 2012) und neben einem wirtschaftlichen Zweck auch den Anspruch haben, soziale, kulturelle und ökologische Auswirkungen zu entfalten (Trowbridge et al., erscheint in Kürze; OECD, 2021a). Zudem entwickeln sich Sozialunternehmen innerhalb eines größeren Ökosystems von Interessenträgern und nutzen häufig partizipative und demokratische Führungsstrukturen, in die viele dieser Interessenträger einbezogen werden (Borzaga et al., 2020). Sozialunternehmende sind infolgedessen mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert: Sie müssen ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickeln, das den sozialen Zweck mit wirtschaftlicher Tragfähigkeit in Einklang bringt, sich in der Finanz- und Investitionslandschaft zurechtfinden, Zugang zu Märkten finden und geeignete Skalierungsstrategien entwickeln (OECD, 2020c; OECD/EK, 2016; OECD/EU, 2017a). Sozialunternehmen bauen häufig auf kollektivem oder genossenschaftlichem Unternehmertum, demokratischen Führungsstrukturen und Freiwilligentätigkeit auf. In diesem Fall sind andere Ansätze erforderlich als beim individuellen sozialen Unternehmertum, das in erster Linie auf wirtschaftliche Marktaktivitäten abzielt (Tracey und Phillips, 2007). Einerseits bleiben die spezifischen Kompetenzen relevant, die Sozialunternehmende im Allgemeinen benötigen, etwa die zwingende Notwendigkeit, systemisches Denken zu entwickeln und soziale Innovationen, Folgenabschätzungen oder Interessenvertretungen sowie das Management von Interessenträgern und Freiwilligen in ihren Tätigkeiten zu verankern. Andererseits besteht bei Sozialunternehmenden und Mitarbeitenden von Sozialunternehmen häufig noch Nachholbedarf bei eher konventionellen unternehmerischen Kompetenzen, die sich andere Unternehmende bereits in der Phase der Unternehmensentwicklung angeeignet haben. Organisationen, die sich sowohl an konventionelle als auch an Sozialunternehmende wenden wollen, lösen diese Probleme mitunter, indem sie „à la carte“-Workshops und Schulungen anbieten, um spezifischen Bedürfnissen gerecht zu werden. Eine solche Organisation ist die *École des entrepreneurs du Québec* in Québec (Kanada) ([Kasten 3](#)).

Bei maßgeschneiderten Schulungen müssen auch die sich überschneidenden Herausforderungen des sozialen Unternehmertums und anderer Dimensionen, etwa das Alter und das Geschlecht der Unternehmenden, berücksichtigt werden. So sind junge Menschen ohne vorherige Ausbildung, die in der Sozialwirtschaft tätig werden wollen, bei der Gründung und beim Ausbau ihres Unternehmens mit sehr unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert und benötigen entsprechende Schulungen. Junge Menschen scheinen sich immer mehr für eine Tätigkeit im Bereich des sozialen Unternehmertums zu interessieren (Bosma et al., 2016), und von jungen Menschen geführten Sozialunternehmen droht doppelt so häufig die Einstellung des Geschäftsbetriebs wie konventionellen Unternehmen (Guelich und Bosma, 2018).

3. Auswahl geeigneter Formate und Durchführungsmechanismen

Auch über das Format und den verwendeten Durchführungsmechanismus lassen sich Schulungen für inklusives und soziales Unternehmertum an die Anforderungen der jeweiligen Zielgruppe anpassen. Im Allgemeinen greifen die Anbieter von Schulungen zur Förderung des Unternehmertums inzwischen weniger auf traditionellen Frontalunterricht zurück, sondern setzen vermehrt auf interaktivere, stärker praxisorientierte und erfahrungsbasierte Methoden wie Rollenspiele, Simulationen, Spiele und kurzfristige Unternehmensgründungen. Dies macht die Schulungen für die Teilnehmenden attraktiver und ermöglicht realistische Erfahrungen. Dieser Wandel vollzieht sich zwar auch im Bereich des inklusiven und sozialen Unternehmertums, doch die Regierungen müssen ihre Ansätze zur Durchführung von Schulungen überdenken, um Personen, deren Zugang zu allgemeinen Schulungsprogrammen ohnehin erschwert ist, die Teilnahme zu erleichtern und die Wirksamkeit der Schulungen zu steigern.

Spezielle Programme verbessern den Zugang zu Schulungen in Unternehmertum für Bevölkerungsgruppen mit geringerem Selbstvertrauen. So deuten beispielsweise Umfragen darauf hin, dass sich Unternehmerinnen weniger häufig für Schulungen in Unternehmertum anmelden, weil sie sich eingeschüchtert fühlen, wenn die Mehrheit der Teilnehmenden männlich ist (OECD/EU, 2016a). Ebenso berichten Menschen mit Behinderungen, die mit dem Gedanken spielen, ein Unternehmen zu gründen, über einen Mangel an Selbstvertrauen und dass sie vor einer Teilnahme an Schulungen in Unternehmertum zurückscheuen. Dies zeigt, dass spezielle Programme benötigt werden, um Frauen und anderen Gruppen die Teilnahme zu erleichtern. Solche Programme wären der erste Schritt zur Steigerung der Wirksamkeit von Schulungen für inklusives und soziales Unternehmertum. Dies gilt in besonderem Maße für Online-Programme, wenn zusätzlich mangelnde digitale Kompetenzen das Selbstvertrauen der Teilnehmenden beeinträchtigen (OECD, 2019b; OECD, 2018b).

Die Wirksamkeit bestimmter Schulungsformate kann sich auch je nach Zielgruppe und Ziel unterscheiden. Gruppenformate, etwa Kurse, können wirksam dazu beitragen, die Motivation zu steigern und eine breite Grundlage allgemeiner unternehmerischer Kompetenzen zu vermitteln. Darüber hinaus können sie beim Aufbau von Netzwerken eine äußerst wichtige Rolle spielen. Für bestimmte Gruppen, etwa junge Menschen mit geringer Berufserfahrung oder Frauen, deren berufliche

Netzwerke im Durchschnitt kleiner sind, ist dies besonders relevant (OECD, 2015). Des Weiteren ist denkbar, dass ältere Unternehmende solche eher traditionellen Schulungsformate vorziehen, während jüngere Unternehmende möglicherweise Coaching und Mentoring oder Online-Schulungen bevorzugen, die ein hohes Maß an Flexibilität bieten. Unterschiedliche Schulungsformate können auch dazu beitragen, den Bedürfnissen von Sozialunternehmenden angemessen gerecht zu werden, beispielsweise über informelle Schulungen für soziales Unternehmertum, die stärker auf praktische Kompetenzen abzielen (OECD/EU, 2016b).

Im Kontext des inklusiven und sozialen Unternehmertums sollte die zunehmende Nutzung von Online- und digitalen Schulungsformaten aufgrund der geringeren digitalen Kompetenzen vieler Zielgruppen sorgfältig geprüft werden.

Ältere Unternehmende nutzen seltener Grundlagentechnologien wie das Internet (OECD/EU, 2019a), weshalb Schulungsprogramme möglicherweise auch zusätzliche Basiskurse zur Computernutzung umfassen sollten. Doch auch damit ist es eventuell nicht möglich, allen Anforderungen gerecht zu werden, und so können für bestimmte Zielgruppen wie ältere Menschen, Flüchtlinge oder Arbeitslose andere Formate angemessener sein. Solche Formate sind dann zu bevorzugen. Darüber hinaus ist es von entscheidender Bedeutung, dafür zu sorgen, dass die Ausbilder über die für Online-Formate nötigen Kompetenzen und Schulungsmaterialien verfügen. So stattet beispielsweise das Programm „TREND“ (Training Refugees in Entrepreneurial Skills Using Digital Devices) Ausbilder mit maßgeschneiderten Instrumenten und Schulungsmaterialien für Flüchtlinge als Unternehmende aus (siehe OECD/EU, 2019a für weitere Informationen über das Programm).

Schließlich sollten die Regierungen die Nutzung integrierter Förderprogramme in Erwägung ziehen, um mehrere Hindernisse (z. B. Kompetenzlücken und Zugang zu Finanzmitteln) anzugehen, da diese Hindernisse in der Regel miteinander in Zusammenhang stehen. Es gibt zwei unterschiedliche Ansätze, um Schulungen und andere Arten der Unterstützung miteinander zu verknüpfen. Erstens kann die Unterstützung in einem integrierten Paket angeboten werden. Dies ist der Ansatz des Fonds zur Förderung des Unternehmertums in Litauen, der kleine Darlehen und Schulungen in den Bereichen Unternehmensplanung und -management, Finanzbuchhaltung, Unternehmensrecht und Marketing anbietet. Diese kombinierte Unterstützung hat sich für die mithilfe der Darlehen gegründeten Unternehmen bewährt: Jeder Darlehensnehmer schuf im Schnitt 1,8 neue Arbeitsplätze, und 97 % der Unternehmen existierten auch noch ein Jahr nach der Gründung (OECD/EU, 2016b). Der zweite Ansatz besteht darin, ein Unterstützungssystem zu schaffen, bei dem die Teilnehmenden problemlos von einem Programm in ein anderes wechseln können. Ein Beispiel dafür ist das belgische Programm „DreamStart“, das Schulungen und Coaching für arbeitslose junge Menschen anbietet. Die Teilnehmenden können dann Mikrofinanzierungen aus dem Programm „microStart“ beantragen (OECD/EU, 2016b).

Verbesserung des Zugangs zu Schulungsprogrammen

Worum geht's?

Mehrere Faktoren können den Zugang zu Schulungsprogrammen für inklusives und soziales Unternehmertum erschweren. Viele dieser Faktoren hängen mit den Inhalten und den Durchführungsmethoden zusammen. Zu diesen Faktoren zählen beispielsweise der Ort, an dem Schulungsprogramme durchgeführt werden, und die Uhrzeiten der Schulung. So sind beispielsweise Menschen mit Behinderungen beim Zugang zu den Schulungseinrichtungen mit einer Reihe von Hindernissen konfrontiert, etwa im Hinblick auf die Zugänglichkeit des Schulungsorts (ist z. B. der Standort für Personen mit Bewegungseinschränkungen, die auf einen Rollstuhl angewiesen sind, zugänglich?) sowie den Weg zum Schulungsort (ist z. B. der Ort mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar?) (Park und Chowdhury, 2018). In einer aktuellen Studie wird auch darauf hingewiesen, dass in ländlichen und abgelegenen Regionen nach wie vor weniger Schulungen im Kontext des sozialen Unternehmertums angeboten werden (Europäische Kommission, 2021a). Darüber hinaus begünstigen die Aufnahmeverfahren für Schulungen in Unternehmertum in der Regel Unternehmende mit wachstumsorientierten Projekten. Die Auswahlkriterien führen daher dazu, dass Unternehmende aus unterrepräsentierten Gruppen (z. B. Frauen, Zuwanderer, ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen) sowie Unternehmende mit Projekten aus dem Bereich des sozialen Unternehmertums benachteiligt werden.

Es ist auch wichtig anzuerkennen, dass einige Hindernisse für den Zugang zu Schulungsprogrammen mit den Unternehmenden selbst zusammenhängen, unter anderem mit ihrer Wahrnehmung der Unterstützung. Möglicherweise haben die betroffenen Unternehmenden kaum Kenntnis von der Verfügbarkeit von Schulungsprogrammen, da die zur Bewerbung des Programms eingesetzten Methoden der Öffentlichkeitsarbeit unwirksam sind (wenn z. B. Schulungen für zugewanderte Unternehmende nicht in der Zielgruppe beworben werden). Das geringe Bewusstsein für Schulungsprogramme könnte jedoch auch mit anderen Faktoren zusammenhängen, die für die Regierungen schwieriger zu bewältigen sind. Das gilt unter anderem für folgende Faktoren:

- Geringes Selbstvertrauen, das Unternehmende daran hindert, Unterstützung zu suchen (z. B. deuten einige Forschungsergebnisse darauf hin, dass Unternehmerinnen weniger häufig Unterstützung suchen, wenn sie glauben, dass diese Unterstützung von Männern dominiert wird; OECD/EU, 2016a);
- Misstrauen gegenüber der Regierung und den öffentlichen Diensten (z. B. zögern einige Zuwanderer und Angehörige ethnischer Minderheiten aufgrund von Erfahrungen mit unzureichender öffentlicher Unterstützung in ihrem Heimatland, öffentliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen) (OECD/EK, 2021a);
- Die persönlichen Umstände der betroffenen Unternehmenden können die Teilnahme an Schulungsprogrammen beeinträchtigen (z. B. kann die Teilnahme an einer Schulung schwierig sein, wenn der Interessent/die Interessentin für die Kinderbetreuung zuständig ist).

Was kann von staatlicher Seite getan werden?

1. Entwicklung spezieller Programme, Reservierung von Teilnahmeplätzen und Anpassung der Auswahlkriterien

Schulungen in Unternehmertum können im Rahmen verschiedener Modelle durchgeführt werden. Zur Anwendung kommen hauptsächlich die folgenden Modelle (OECD/EK, 2013):

- Vollständig in ein allgemeines Angebot integrierte Schulungen (d. h. es gibt keine maßgeschneiderte Schulung für Unternehmende aus unterrepräsentierten Gruppen und Sozialunternehmende, sondern es werden lediglich allgemeine Schulungen in Unternehmertum angeboten);
- gezielte Maßnahmen, um bestimmte Zielgruppen zur Teilnahme an Schulungen in Unternehmertum zu motivieren (z. B. Werbekampagne über einen Verband für Unternehmerinnen, um Frauen zur Teilnahme an Workshops in Unternehmertum zu bewegen);
- spezielle Schulungen, die im Rahmen allgemeiner Programme und von Behörden durchgeführt werden (z. B. Workshops für junge Unternehmende oder Workshops für soziales Unternehmertum, die von der jeweils zuständigen Stelle durchgeführt werden);
- gezielte Unterstützung durch spezialisierte Behörden (z. B. eine Schulung in Unternehmertum für Arbeitslose oder Sozialunternehmende, die von einem örtlichen Arbeitsamt angeboten wird).

Jeder dieser Ansätze hat Vor- und Nachteile. Evaluierungen zeigen in der Regel, dass maßgeschneiderte und gezielte Schulungsprogramme eher zu besseren Ergebnissen führen (OECD/EK, 2013) und dass sie häufig von den Zielgruppen besser angenommen werden, da sie als relevanter wahrgenommen werden als allgemeine Schulungsprogramme. Dies gilt insbesondere für Unternehmerinnen, die in der Regel andere Arten von Unternehmen als Männer betreiben (OECD/EK, 2021a; OECD/EU, 2016a), und für Sozialunternehmende, die zusätzliche Kompetenzen benötigen, die in der Regel in allgemeinen Schulungen in Unternehmertum höchstens oberflächlich vermittelt werden. Konzeption und Durchführung solcher maßgeschneiderter Ansätze sind jedoch teurer und bei einer sehr kleinen Zielgruppe möglicherweise nicht immer gerechtfertigt.

Sind komplett maßgeschneiderte und gezielte Schulungsprogramme nicht kosteneffizient, können die Regierungen eine Reihe von Ansätzen nutzen, um denjenigen Bevölkerungsgruppen, die mit größeren Hindernissen beim Zugang zu allgemeinen Schulungen in Unternehmertum konfrontiert sind, die Teilnahme zu erleichtern. Dies kann beispielsweise dadurch erreicht werden, dass Auswahlkriterien so festgelegt werden, dass sie Unternehmende aus bestimmten Bevölkerungsgruppen begünstigen. So ist es in Rumänien üblich, dass bei Schulungsprogrammen zur Förderung des Unternehmertums zusätzliche Punkte für persönliche Merkmale wie Geschlecht, Alter, Geburtsort, Arbeitsmarktstatus usw. vergeben werden, um sicherzustellen, dass unterrepräsentierte Gruppen

in Schulungs- und anderen Förderprogrammen stärker vertreten sind (OECD, 2020d). Eine weitere Option besteht darin, einen bestimmten Anteil der Plätze in den Schulungsprogrammen Bevölkerungsgruppen vorzubehalten, bei denen die Wahrscheinlichkeit, dass sie Unterstützung in Anspruch nehmen, geringer ist (z. B. Zuwanderer).

2. Beseitigung von Hindernissen für die Teilnahme an Schulungen

Selbst bei speziellen Schulungsprogrammen bleiben für einige (potenzielle) Unternehmende noch eine Reihe von Zugangshindernissen bestehen. Schulungsprogramme, die nicht in einer Sprache angeboten werden, mit der sich die Zielgruppe wohlfühlt, werden wohl kaum in nennenswertem Umfang angenommen. So geht aus Evaluierungen aus den Vereinigten Staaten hervor, dass Sprachkurse, die in die Programme zur Förderung des Unternehmertums integriert sind, die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Flüchtlinge als Unternehmende weitere unternehmerische Unterstützung suchen (Changemakers, 2017). Ist der Ort der Schulung nicht mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar, könnte dies für einige Interessierte ebenfalls ein Ausschlusskriterium sein. Andere wichtige Faktoren betreffen die Eignung der Räumlichkeiten und der Ausstattung (können die betroffenen Unternehmenden – und die Ausbilder – mit den verwendeten Instrumenten arbeiten?) sowie die Uhrzeiten der Schulungen (kollidieren

die Schulungstermine mit der Arbeit oder der Kinderbetreuung?). Die Berücksichtigung dieser Aspekte bei der Konzeption von Schulungen kann dazu beitragen, den Zugang zu verbessern. Durch eine Konsultation der Zielgruppen in einem frühen Stadium der Programmplanung könnten solche Probleme rechtzeitig erkannt werden.

Ein weiteres Zugangshindernis können die Schulungsgebühren sein sowie die Opportunitätskosten, die dadurch entstehen, dass die Teilnehmenden während der Dauer der Schulung keiner Erwerbstätigkeit nachgehen können. Es ist üblich, dass öffentliche Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum niedrige oder gar keine Gebühren erheben. Die Teilnehmenden sind jedoch mit einer Reihe zusätzlicher Kosten konfrontiert, z. B. Reisekosten und potenziellen Einkommensverlusten (aus einer Beschäftigung oder aus einem bereits bestehenden Unternehmen). Es gibt eine Reihe von Schulungsprogrammen, bei denen die Teilnehmenden eine Art von Vergütung erhalten. So beinhaltet beispielsweise das Programm „Förderung des Unternehmertums von Frauen“ in Slowenien ([Kasten 4](#)) eine geringe Beihilfe, die solche Opportunitätskosten teilweise ausgleichen und so die Teilnahme an der Schulung ermöglichen soll. Eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung des Zugangs zu Schulungsprogrammen für Unternehmerinnen besteht darin, während der Schulungen Kinderbetreuung anzubieten, wie dies im Rahmen des Programms *Cursos de Formación Empresarial* in Chile der Fall ist.

Kasten 4. Förderung des Unternehmertums von Frauen in Slowenien

Was?

Im Rahmen des Programms zur Förderung des Unternehmertums von Frauen (*Podjetnost je ženskega spola*) erhielten arbeitslose Frauen mit Hochschulabschluss (mindestens drei Monate ohne Erwerbstätigkeit) in fünf Städten in Slowenien (Ljubljana, Maribor, Celje, Nova Gorca und Novo Mesto) eine Schulung in Unternehmertum. Die Schulung sollte die Teilnehmerinnen auf eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit vorbereiten und ihnen die dafür nötigen Kompetenzen, Informationen und Kontakte vermitteln. Neben der Schulung in Unternehmertum erhielten die Teilnehmerinnen eine pauschale Unterstützung sowie weitere Schulungen nach Abschluss des Programms und Mentoring. Das Programm lief von 2016 bis 2019 als gemeinsame Initiative der öffentlichen Agentur für Unternehmertum und Unternehmensentwicklung SPIRIT Slovenija und des slowenischen Ministeriums für Arbeit, Familie, Soziales und Chancengleichheit (MDDSZ), des slowenischen Ministeriums für wirtschaftliche Entwicklung und Technologie (MGRT) und der öffentlichen Arbeitsverwaltung Sloweniens (ESS).

Warum?

Slowenien hat das Programm zur Förderung des Unternehmertums von Frauen ins Leben gerufen und durchgeführt, um potenzielle Unternehmerinnen zu unterstützen. Finanziert wurde das Programm im Rahmen einer speziellen Maßnahme zur Förderung von Unternehmerinnen durch das Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Technologie. Im Fokus des Programms standen

Quelle: OECD, 2020e; Europäische Union, 2022; SPIRIT Slovenija, 2016.

arbeitslose Frauen mit Hochschulbildung, da Frauen auf dem Arbeitsmarkt meist mit größeren Herausforderungen konfrontiert sind, insbesondere im Bereich des Unternehmertums.

Wichtigste Maßnahmen

Das Programm umfasste einen Einführungsworkshop sowie 15 Schulungen, die von der slowenischen Industrie- und Handelskammer in Zusammenarbeit mit lokalen Partnern und Mentoren durchgeführt wurden. In den 15 Präsenzs Schulungen ging es um unternehmerische Themen wie Ideenentwicklung, Geschäftsmodellierung und Rechtsberatung. In den Schulungen wurden die Teilnehmerinnen auch über alle verfügbaren öffentlichen Maßnahmen und Anreize für eine Unternehmensgründung informiert. Nach Abschluss der insgesamt 100 Schulungstunden erhielten die Teilnehmerinnen eine der Arbeitsverwaltung Sloweniens vorzulegende Bescheinigung, mit der sie eine einmalige Starthilfe in Höhe von 5000 EUR erhalten konnten.

Auswirkungen

Das Programm zur Förderung des Unternehmertums von Frauen wurde zwischen 2016 und 2019 zweimal jährlich (im Herbst und im Frühjahr) durchgeführt. Für das Schulungsprogramm wurden sowohl 2018 als auch 2019 Mittel in Höhe von 1 Mio. EUR bereitgestellt. Insgesamt nahmen rund 1500 Frauen an der Schulung teil, von denen 90 % mindestens zwei Jahre lang unternehmerisch tätig waren.

3. Sinnvolle Nutzung von Online-Formaten

Online durchgeführte Schulungen in Unternehmertum können mehr Flexibilität bieten und niedrighwelliger sein; zudem können so mehr Interessierte angesprochen werden. Diese Durchführung kann den Zugang zu Programmen zur Förderung des Unternehmertums verbessern. Dadurch, dass das Online-Format einen einfachen Zugang zu den Lernmaterialien ermöglicht, werden Zugangshindernisse in Bezug auf schwer erreichbare Schulungsorte und zeitliche Einschränkungen beseitigt. Ein weiterer Vorteil der Online-Durchführung besteht darin, dass die Reichweite eines Programms auf Teilnehmende an schwer erreichbaren Orten, auch in ländlichen und abgelegenen Gebieten, ausgeweitet wird. Während die digitale Durchführung der politischen Maßnahmen den Zugang erweitert und andere leicht zugängliche Ressourcen für Unternehmende geschaffen hat, darf bei diesem Ansatz nicht vernachlässigt werden, dass die Programme darauf abzielen sollten, Lücken bei den digitalen Kompetenzen zu schließen, insbesondere durch Förderung der digitalen Kompetenzen von Frauen und älteren Unternehmenden. Online-Schulungen können für Personen, die keinen Computer besitzen oder nur über geringe digitale Kompetenzen verfügen, unerreichbar sein. Zu diesem Thema könnten politische Entscheidungsträger mit sozialwirtschaftlichen

Organisationen, einschließlich Sozialunternehmen, zusammenarbeiten, die sich aktiv für die Überwindung der digitalen Kluft einsetzen, und zwar über Bildungsprogramme zum Erwerb von IKT-Kompetenzen und durch Bereitstellung der erforderlichen Hardware und Geräte, die häufig bei öffentlichen und privaten Akteuren gesammelt und überholt werden, um sie benachteiligten Personen zur Verfügung zu stellen (OECD, 2020c; OECD/EK, 2022).

Digitale Lernplattformen dienen auch als offene Anlaufstellen, die die Zugänglichkeit für bestimmte Gruppen von Unternehmenden verbessern. Diese Plattformen fungieren als zentrale Anlaufstellen für Schulungen in Unternehmertum und die zugehörigen Ressourcen, darunter Online-Webinare, -Workshops und -Leitfäden zur Unterstützung aktueller und potenzieller Unternehmender. Einige Plattformen wurden konzipiert, um bestimmte Zielgruppen, beispielsweise Frauen, bei der Entwicklung und dem Ausbau eines Unternehmens zu unterstützen. So wurde etwa die Plattform Ascent für digitales Lernen (Ascent Digital Learning Platform) in den Vereinigten Staaten speziell für Unternehmerinnen konzipiert. Das Online-Format ermöglichte es der Initiative, den Zugang von Unternehmerinnen in ländlichen und aufstrebenden Märkten zu Schulungen in Unternehmertum zu verbessern.

Einbeziehung von Unternehmenden, Netzwerken und vermittelnden Stellen in die Konzeption und Durchführung von Schulungsprogrammen

Worum geht's?

Nicht immer sind die Regierungen am besten positioniert, um Programme zur Förderung des Unternehmertums zu konzipieren und durchzuführen. Daher ist es wichtig, Interessenträger und wichtige Akteure des lokalen unternehmerischen Ökosystems in die Konzeption und Durchführung von Schulungsprogrammen zur Förderung des Unternehmertums einzubeziehen und gleichzeitig sicherzustellen, dass die öffentliche maßgeschneiderte Unterstützung die Hindernisse, mit denen die Unternehmenden aus den Zielgruppen konfrontiert sind, nicht verstärkt. Im Kontext des inklusiven und sozialen Unternehmertums ist ein breites Spektrum von Akteuren an der Durchführung von Schulungen beteiligt, darunter Netzwerke, vermittelnde Stelle und Gründerzentren, die auf lokaler und nationaler Ebene tätig sind (Europäische Kommission, 2021a; OECD/EK, 2021a). So ist etwa JA Europe – eine gemeinnützige Einrichtung, die unter anderem Schulungen in konventionellem und sozialem Unternehmertum für junge Menschen anbietet – nahezu völlig unabhängig von öffentlichen Mitteln (OECD/EU, 2017a). 2015 stammten nur 14 % des jährlichen Gesamthaushalts dieser Einrichtung aus öffentlichen Mitteln, 82 % kamen aus privaten Quellen (OECD/EU, 2017a).

Was kann von staatlicher Seite getan werden?

1. Einbeziehung in die Konzeption

Eine der wichtigsten Methoden, um die Wirksamkeit von Schulungsprogrammen für inklusives und soziales Unternehmertum sicherzustellen, ist die Einbeziehung der betroffenen Unternehmenden in die Konzeption der Maßnahmen. Die Regierungen können hierfür verschiedene Modelle nutzen, beispielsweise das Einholen von Rückmeldungen zu vorgeschlagenen Maßnahmen

im Rahmen eines Konsultationsprozesses, an dem Unternehmende aus den Zielgruppen oder repräsentative Organisationen beteiligt sein sollten (z. B. Verbände für Unternehmerinnen, Netzwerke für junge Unternehmende, Netzwerke der Sozialwirtschaft und Netzwerke sozialer Unternehmen). Dies ist bei Programmen zur Förderung des Unternehmertums für Menschen mit Behinderungen besonders wichtig, da diese Programme häufig von „Außenstehenden“ konzipiert werden, die nur wenig oder gar keine Kenntnisse der spezifischen Herausforderungen haben, mit denen die vorgesehenen Empfänger konfrontiert sind (OECD/EU, erscheint in Kürze). Es ist auch wichtig, die Perspektiven anderer Akteure im System zur Unterstützung des Unternehmertums einzuholen, um sicherzustellen, dass sich neue politische Maßnahmen und Programme in ein kohärentes System einfügen (d. h., um Überschneidungen auf ein Minimum zu beschränken und gegebenenfalls programmübergreifende Verknüpfungen herzustellen).

2. Zusammenarbeit bei der Durchführung

Eine weitere Möglichkeit, mit der die Regierungen die Teilnahme an den Programmen fördern können, ist die Einbeziehung von Mitgliedern der Zielgruppen in die Organisation und Durchführung der Programme. Der gängigste Ansatz besteht darin, sicherzustellen, dass die Zielgruppe (z. B. Frauen, junge Menschen, Zuwanderer, ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen, Sozialunternehmende) in gewissem Umfang unter den Ausbildern und Beratern, die die Unterstützung leisten, vertreten ist. Die an den Schulungen in Unternehmertum beteiligten Ausbilder, Trainer, Mentoren und Berater aus den verschiedenen Bevölkerungsgruppen sollten über ein gutes Verständnis der Bedürfnisse und bevorzugten Vorgehensweisen der jeweiligen Zielgruppe verfügen. Dies kann auch dazu beitragen, rasch das Vertrauen der Teilnehmenden zu gewinnen. Eine alternative Methode besteht darin, die Personen zu

schulen, die mit den Teilnehmenden interagieren. Dies kann jedoch die Kenntnisse und Erfahrungen aus erster Hand, die jemand aus der Zielgruppe hätte, nicht ersetzen. Ein weiterer Ansatz besteht darin, die Zielgruppen (auch) bei der Verwaltung des Programms einzubeziehen. Dies schließt die Mitgliedschaft und aktive Mitwirkung in den Vorständen und Beratungsgremien ein, die die Organisatoren des Programms unterstützen. Dies sendet ein Zeichen dafür, dass die Förderprogramme tatsächlich auf die Zielgruppen eingehen wollen, und schafft einen Mechanismus, mit dem den Bedürfnissen und Anliegen der betroffenen Unternehmenden Rechnung getragen werden kann. Sozialunternehmende können an der Verwaltung und Durchführung von Programmen beteiligt werden und als potenzielle Ausbilder oder Mentoren fungieren, um lokale Ökosysteme im Einklang mit ihren jeweiligen Bedürfnissen zu unterstützen.

Eine weitere gängige Methode besteht darin, Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum in Partnerschaft mit Organisationen durchzuführen, die in der Vergangenheit eng mit den betroffenen Unternehmenden zusammengearbeitet haben. Der Vorteil dieser Art der Durchführung besteht darin, dass auf die Fachkenntnis der Partnerorganisation zurückgegriffen werden

kann. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Schulungsinhalte relevant und die Durchführungsmethoden angemessen sind. So wurde beispielsweise die Schulungsreihe *Self-Employment for People with Disabilities* in Irland von Professoren an der Technischen Universität Dublin in Partnerschaft mit der Nichtregierungsorganisation Towards Work entwickelt, die Mitglied des Open-Doors-Netzwerks ist, das sich für Arbeitschancen für Menschen mit Behinderungen einsetzt (Kasten 5). Schulungen in sozialem Unternehmertum werden auf lokaler und nationaler Ebene bereits häufig von Sozialunternehmen oder anderen sozialwirtschaftlichen Organisationen durchgeführt. Auf europäischer Ebene scheinen Programme wie ESF, EFRE und ERASMUS+ einen wichtigen Einfluss auf Schulungen in sozialem Unternehmertum zu nehmen. Nationale und lokale Initiativen, insbesondere in ländlichen Gebieten, sind jedoch relativ selten (Europäische Kommission, 2021a). Ein Beispiel hierfür ist die 2015 angenommene kroatische Strategie für die Entwicklung des sozialen Unternehmertums, in der 28 % des Gesamthaushalts für Bildungsmaßnahmen bereitgestellt werden, etwa durch die Reproduktion innovativer Bildungsprogramme und die Unterstützung von Einrichtungen, die formelle und informelle Programme im Bereich des sozialen Unternehmertums anbieten (OECD/EU, 2017a).

Kasten 5. Webinar-Reihe „Self-Employment for People with Disabilities“ (Selbständigkeit für Menschen mit Behinderungen) von Towards Work und der TU Dublin, Irland

Was?

Towards Work wurde von der irischen Regierung genehmigt und finanziert und von der Nichtregierungsorganisation Towards Work im Rahmen der Initiative „Open Doors“ – einem Netz von Nichtregierungsorganisationen – betreut. Die Webinar-Reihe „Self-Employment for People with Disabilities“ ist ein Online-Kurs für Menschen mit Behinderungen, die unternehmerisch tätig werden wollen. Das Programm ist für zugelassene Teilnehmende kostenlos und umfasst eine Schulung in Unternehmertum, Zuschüsse sowie Unterstützungs- und Mentoring-Angebote.

Warum?

Vor Kurzem ergab ein OECD-Bericht über Behinderung, Arbeit und Inklusion in Irland (*Disability, Work and Inclusion in Ireland: Engaging and Supporting Employers*), dass nur einer von drei Menschen mit Behinderungen in Irland erwerbstätig ist. Das ist eine der niedrigsten Quoten in den EU-Mitgliedstaaten und den OECD-Ländern. Im Anschluss an die Empfehlung, den Zugang zu Schulungsprogrammen für Menschen mit Behinderungen zu verbessern, hat die irische Regierung in Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen Initiativen wie Towards Work eingeleitet und gefördert, um Menschen mit Behinderungen darin zu bestärken, unternehmerisch tätig zu werden.

Quelle: O’Dea, 2021; TU Dublin, 2021; OECD, 2021e; Cooney, 2022.

Wichtigste Maßnahmen

Der Kurs umfasst zwölf Module zur Entwicklung einer Reihe unternehmerischer Kompetenzen, darunter Kundensegmentierung, Aufstellung von Finanzprognosen, Verständnis der rechtlichen Rahmenbedingungen und Ausarbeitung eines Geschäftsplans. In jedem Webinar treten Gastredner auf, die über einschlägige Fachkenntnisse und Erfahrungen verfügen, die sie den Teilnehmenden vermitteln. Zusätzlich fungieren diese Gastredner als Vorbilder. Darüber hinaus entwickeln die Teilnehmenden ihre Geschäftsidee wöchentlich mithilfe eines Online-Tools weiter, das eine individuelle experimentelle Lernerfahrung ermöglicht. Jedem Teilnehmenden wird ein unternehmerischer Mentor zur Seite gestellt, der einmal im Monat Rückmeldung zur Entwicklung des Geschäftsplans gibt.

Auswirkungen

Das Programm erhielt Fördermittel für 20 Plätze. Für die erste Programmlaufzeit gingen 38 Anträge ein. Nach dem Start des Programms im September 2021 berichteten die Teilnehmenden, dass sie sich nun eher eine unternehmerische Tätigkeit zutrauen. Als Grund dafür führten sie unter anderem die Vorbilder an, die sie im Rahmen des Programms kennengelernt hatten (d. h. erfolgreiche Unternehmende mit einer Behinderung). Zudem führte die erste Durchführung dieses Programms zur Gründung von sechs Start-up-Unternehmen.

3. Förderung der Öffentlichkeitsarbeit

Der Erfolg von Schulungsprogrammen hängt oft von der Inanspruchnahme durch die Zielgruppen ab. Um diese Zielgruppen zu erreichen, bedarf es einer maßgeschneiderten Öffentlichkeitsarbeit. Evaluierungen zeigen oft, dass Programme erfolgreicher sind, wenn größere Anstrengungen unternommen wurden, um die Gemeinschaften zu erreichen, auf die die Programme abzielen. Dies gelingt eher, wenn die jeweilige Gemeinschaft an der

Planung der Öffentlichkeitsarbeit beteiligt war. Dabei werden häufig Gemeinschaftsmedien (z. B. lokale Zeitungen, Websites) und Organisationen der Gemeinschaft genutzt, die in den Augen der Zielgruppe bereits glaubwürdig sind. Eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Programmen zur Förderung des Unternehmertums, die sich an Zuwanderer richten (OECD/EU, 2017b). Ein weiterer Faktor ist die Verknüpfung mit bestehenden Integrationsstrategien und -programmen, um eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit zu gewährleisten.

Einführung einer laufenden Überwachung und Wirkungsmessung

Worum geht's?

Monitoring and evaluation are essential tools for strengthening entrepreneurship policy tools, including training schemes for inclusive and social entrepreneurship. Monitoring and evaluation techniques are an important part of policy development at all stages of the policy development cycle. In the context of inclusive and social entrepreneurship training, measures of effectiveness and efficiency need to become more widespread to improve the quality of training offers. Many training providers simply report on input metrics such as the training budget or the number of participants (OECD/EU, 2013), which falls short of measuring the impact of training. This is due partly to a lack of investment in monitoring and evaluation, low capabilities in monitoring and evaluation among training providers, a lack of clearly defined concepts (e.g. specific competences needed for inclusive and social entrepreneurship) and key performance indicators. All of these hinder learning from experience.

Was kann von staatlicher Seite getan werden?

1. Einrichtung eines Überwachungs- und Evaluierungssystems

Die Fehleinschätzung, dass die Evaluierung erst gegen Ende eines Schulungsprogramms beginnt, ist weitverbreitet. Ganz im

Gegenteil ist es von entscheidender Bedeutung, dass in allen Phasen der Schulung in Unternehmertum eine Überwachung und Evaluierung erfolgt. In den frühen Phasen der Wirkungsmessung erfolgt die Evaluierung in erster Linie im Rahmen der Maßnahmenplanung oder der Bedarfsanalyse und beinhaltet die Zusammenstellung von Informationen über die Probleme der Zielgruppen, laufende politische Maßnahmen und Möglichkeiten zur Verbesserung der Schulung (d. h. Schließung von Kompetenzlücken). Auch Ex-ante-Evaluierungen, die zur Beurteilung der Relevanz und Kohärenz des Schulungsprogramms sowie zur Festlegung von Schulungszielen und -verfahren für spätere Evaluierungen verwendet werden können, werden durchgeführt. Es sollten alle verfügbaren Informationen berücksichtigt werden, auch Analysen vorhandener Daten und Forschungsarbeiten sowie frühere Evaluierungen ähnlicher Förderprogramme (OECD/EU, 2013). So umfasst die portugiesische Initiative zur Förderung sozialer Innovation eine Ex-ante-Bedarfsanalyse vor der Festlegung, welche Module eines 18-monatigen Schulungsprogramms angewendet werden sollen ([Kasten 6](#)). Insgesamt sind diese Schritte von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass die Mittelzuweisungen ausreichend sind. Ist dies nicht der Fall, kann dies die Wirkung der Schulungsprogramme untergraben. Wie die Evaluierung des Ignite-Programms für Flüchtlinge als Unternehmende in Melbourne (Australien) gezeigt hat, ist das ein typisches Problem bei Schulungen für inklusives und soziales Unternehmertum (Collins, 2017).

Kasten 6. Initiative zur Förderung sozialer Innovation, Portugal

Was?

Portugal Social Innovation (PSI) ist eine von der portugiesischen Regierung ins Leben gerufene Initiative zur Förderung sozialer Innovation und zur Stimulierung des Marktes für soziale Investitionen in Portugal. Im Rahmen der Partnerschaftvereinbarung Portugal 2020 erhält PSI rund 150 Mio. EUR aus dem Europäischen Sozialfonds. Die Mittel werden über vier Finanzierungsinstrumente an den Markt weitergeleitet. Jedes dieser Instrumente ist auf eine bestimmte Phase der Entwicklung von Projekten aus dem Bereich der sozialen Innovation ausgerichtet. Das Finanzierungsinstrument „Kapazitätsaufbau für soziale Investitionen“ unterstützt die Entwicklung von Organisations- und Managementkompetenzen von Teams aus Organisationen des sozialen Sektors, die an der Umsetzung von Initiativen für soziale Innovation und soziales Unternehmertum beteiligt sind.

Warum?

Die Initiative ist die erste ihrer Art in Europa, da Portugal der einzige EU-Mitgliedstaat ist, der bis 2020 EU-Mittel für neue Finanzierungsinstrumente zur Förderung von Innovation und sozialen Investitionen bereitgestellt hat.

Quelle: Portugal Inovação Social, o. D.a; Portugal Inovação Social, o. D.b.

Wichtigste Maßnahmen

Um dem spezifischen Schulungsbedarf von Organisationen des sozialen Sektors gerecht zu werden, wird ein fester, nicht auszählbarer Betrag von bis zu 50 000 EUR für die Finanzierung eines Programms zum Aufbau von Kapazitäten bereitgestellt. Das 18-monatige Programm sollte bis zu fünf verschiedene Interventionen in folgenden Bereichen umfassen: Wertschöpfungsmodell, Folgenabschätzung, Strategie, Partnerschaften und Wachstum, Marketing, Kommunikation und Mittelbeschaffung, Organisation, Governance, Führung und Personal-, Finanz-, Kontroll- und Risikomanagement, Betrieb und IT-Management. Bevor die Antragsteller Fördermittel für ihr Programm zum Aufbau von Kapazitäten beantragen können, müssen sie eine Bewertung des Schulungsbedarfs durchführen.

Auswirkungen

Insgesamt wurden im Rahmen des Instruments „Kapazitätsaufbau für soziale Investitionen“ in ganz Portugal 201 Projekte mit Mitteln in Höhe von 7 441 804 EUR gefördert.

Ein wichtiger Schritt bei der Ex-ante-Evaluierung besteht darin, wesentliche Leistungsindikatoren zu definieren. Welche Leistungsindikatoren sinnvoll sind, hängt von den Zielen des Schulungsprogramms und davon ab, ob das Programm auf die Entwicklung spezifischer Kompetenzen (d. h. Finanz-, Digital- oder

Managementkompetenzen) abzielt. So könnte ein kompetenzbasierter Schulungskurs zum Unternehmertum Indikatoren für politische Aktivitäten (z. B. die Zahl der Teilnehmenden), Indikatoren für die Kundenzufriedenheit (z. B. Grad der Zufriedenheit der Programmteilnehmer mit Inhalt und Durchführungsmethode der

Schulung), Indikatoren für politische Ziele (z. B. Veränderung des Niveaus und der Qualität der unternehmerischen Kompetenzen) und Indikatoren für politische Ergebnisse (z. B. Erfolg der Teilnehmenden bei der Beschaffung einer Gründungsfinanzierung, Zahl der Start-up-Unternehmen oder Überlebensquoten der Unternehmen) umfassen. Es ist wichtig, die Indikatoren zu Beginn zu ermitteln, zu definieren und eine Basismessung durchzuführen. Nur so ist es später möglich, die Auswirkungen des Schulungsprogramms gegenüber der Situation zu messen, die andernfalls (d. h. im kontrafaktischen Szenario, bei Nichtdurchführung der Schulung) eingetreten wäre.

Eine zielorientierte Projektplanung für jede politische Maßnahme ermöglicht es, die Logik und die Annahmen zu testen, die den Maßnahmen zugrunde liegen, und Zwischenziele festzulegen. Der OECD-Rahmen für die Evaluierung von Strategien und Programmen für KMU und unternehmerische Initiative (OECD, 2008) enthält einen praktischen Leitfaden mit bewährten Evaluierungsmethoden. Ein Beispiel für eine zielorientierte Projektplanung ist Tabelle 2 zu entnehmen.

Tabelle 2. Veranschaulichung einer zielorientierten Projektplanung für politische Maßnahmen zur Förderung des Unternehmertums

	Beschreibung	Indikator	Informationsquelle	Annahmen
Kosten	Ausgaben für die Entwicklung eines Schulungsprogramms zur Förderung des Unternehmertums, die Ausbildung von Lehrkräften und die Durchführung der Schulungen	Mittelzuweisungen und Ausgaben für ein neues Schulungsprogramm zur Förderung des Unternehmertums	Dokumentation des Anbieters (d. h. Budget)	Es können angemessene finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
Maßnahmen	Konzeption und Durchführung eines neuen Schulungsprogramms zur Förderung des Unternehmertums	Zahl der qualifizierten Ausbilder (d. h. Zahl der Personen, die eine spezielle Ausbildung absolviert haben) Zahl der Teilnehmenden aus den Zielgruppen	Dokumentation des Anbieters	Die Ausbilder sind willens, geschult zu werden. Die Menschen aus den Zielgruppen sind zur Teilnahme bereit. Die Anbieter sind in der Lage, die Schulung durchzuführen (d. h. Ort, Uhrzeit, Zugänglichkeit usw.).
Ziele	Verbesserung der unternehmerischen Kompetenzen und Einstellungen Ausbau professioneller Netzwerke	Anteil der Teilnehmenden, die ein Unternehmen gründen wollen Anteil der Teilnehmenden, die eine unternehmerische Tätigkeit für machbar halten Qualität der erstellten Geschäftspläne Zahl der neuen Kontakte	Umfrage unter den Teilnehmenden Dokumentation der Programme (z. B. Programmevaluierungen, Wirkungsberichte)	Ein besseres unternehmerisches Verständnis führt zu einer vermehrten Gründung von Unternehmen und Sozialunternehmen.
Ergebnisse	Teilnehmende gründen ein Unternehmen oder machen sich selbstständig	Zahl der neu gegründeten Unternehmen Überlebensquote der Unternehmen Zahl der Teilnehmenden, die eine Beschäftigung gefunden haben	Follow-up-Umfragen unter den Teilnehmenden Dokumentation der Programme (z. B. Wirkungsberichte)	Andere Hindernisse wie die Verfügbarkeit von Finanzmitteln können überwunden werden.

	Beschreibung	Indikator	Informationsquelle	Annahmen
Auswirkungen	Steigerung der unternehmerischen Tätigkeit in den Zielgruppen (d. h. Menschen aus unterrepräsentierten und benachteiligten Gruppen sowie Personen, die sozialunternehmerisch tätig werden wollen) Niedrigere Erwerbslosenquote	Anzahl der Unternehmen in Eigenbesitz Erwerbslosenquote	Unternehmens- und Arbeitsmarktstatistiken	Die Gründenden wären andernfalls arbeitslos oder unterbeschäftigt. Neue Unternehmen verdrängen bestehende Unternehmen nicht.

Quelle: OECD auf der Grundlage von Hempel und Fiala, 2011.

Bei der Einrichtung von Überwachungs- und Evaluierungssystemen für Schulungsprogramme sind die Regierungen mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Zum einen kann es schwierig sein, wesentliche Leistungsindikatoren für Erfolge im Kontext des inklusiven und sozialen Unternehmertums zu definieren. So ist es beispielsweise möglich, dass einige Personen feststellen, dass eine unternehmerische Tätigkeit für sie nicht den richtigen beruflichen Entwicklungsweg darstellt. Dies ist vor allem bei Schulungsprogrammen zur Förderung des Unternehmertums für Menschen aus unterrepräsentierten Gruppen wichtig, da es für sie unklug sein könnte, Schulden aufzunehmen und Risiken einzugehen, wenn sie bereits von Armut bedroht sind. Andere Vorteile solcher Schulungsprogramme sollten ebenfalls als Erfolgsindikatoren gewertet werden, etwa die Möglichkeit, Kompetenzen und Berufserfahrung zu erwerben und berufliche Netzwerke aufzubauen. Diese Möglichkeiten verbessern die Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmenden. Zum anderen können die Zeitrahmen für die Messung des Erfolgs sehr unterschiedlich sein. Die Teilnehmenden gründen nicht unbedingt unmittelbar nach Abschluss eines Schulungsprogramms ein Unternehmen. Die Unternehmensgründung könnte mehrere Jahre in Anspruch nehmen, und es ist schwierig, diese Verzögerung bei der Bewertung der Auswirkungen von Schulungsprogrammen in Evaluierungen zu berücksichtigen.

2. Überwachung und Organisation von Zwischenevaluierungen

Über eine Überwachung ist es möglich, die Inanspruchnahme der Schulungsmaßnahmen, die Fortschritte der Teilnehmenden und die Ausgaben im Blick zu behalten. Diese Informationen können Aufschluss darüber geben, ob die Schulungsprogramme tatsächlich von den betroffenen Unternehmenden genutzt werden, und auch auf potenzielle Probleme hinweisen, die angegangen werden müssen, wie Kostenüberschreitungen oder eine geringe Inanspruchnahme. Des Weiteren können die Ergebnisse und Auswirkungen schon vor Abschluss des Programms mithilfe von Zwischenevaluierungen bewertet werden. Diese Zwischenevaluierungen können den Programmmanagern dabei helfen, Inhalte und Durchführungsmethoden anzupassen. Allerdings ist eine solche Überwachung aufgrund von Kapazitätsengpässen und begrenzten Ressourcen aufseiten der Schulungsanbieter häufig nur eingeschränkt möglich. Der Ressourcenbedarf sowohl in finanzieller

als auch in personeller Hinsicht ist für umfangreichere oder längerfristige Wirksamkeitsbewertungen noch höher und wird durch die häufig dürftige Beteiligung früherer Teilnehmender zusätzlich erschwert. Eine verstärkte Digitalisierung kann zu zusätzlichen Maßnahmen für die Wirksamkeit innerhalb und während der Schulungen führen.

3. Durchführung von Folgenabschätzungen und Lehren aus den Ergebnissen

Sobald ein Schulungsprogramm zur Förderung des Unternehmertums abgeschlossen ist, können zwei Instrumente eingesetzt werden, um den Erfolg des Programms zu bewerten. Dazu gehören Abschlussevaluierungen, die unmittelbar nach Abschluss eines Schulungsprogramms erfolgen und darauf abzielen, ein institutionelles Gedächtnis der Erfahrungen zu gewährleisten (z. B. Erhebung von Statistiken und qualitativen Informationen), sowie Ex-post-Evaluierungen. Diese Evaluierungen erfolgen, wenn die endgültigen Auswirkungen bekannt sind oder abgeschätzt werden können, und geben einen detaillierteren Überblick über die Auswirkungen bestimmter Aspekte des Schulungsprogramms, wobei eine Reihe von Faktoren berücksichtigt werden:

- Anhand der **Relevanz** soll festgestellt werden, inwieweit das Schulungsprogramm den Prioritäten und Strategien einer Zielgruppe entspricht, wobei der Schwerpunkt auf den Programmzielen im Vergleich zu den Bedürfnissen liegt.
- Die **Wirksamkeit** zeigt, ob die Ziele des Schulungsprogramms erreicht wurden oder nicht.
- Bei der **Effizienz** wird der Schwerpunkt auf die Leistungen des Schulungsprogramms gelegt (d. h. gab es ressourcenschonendere Wege zur Durchführung des Schulungsprogramms?).
- Bei den **Auswirkungen** werden die positiven und negativen Veränderungen für die Teilnehmenden im Anschluss an das Schulungsprogramm bewertet. Die Teilnehmenden können direkt oder indirekt von beabsichtigten oder unbeabsichtigten Aspekten des Schulungsprogramms betroffen sein.

- Die **Nachhaltigkeit** des Schulungsprogramms bezieht sich darauf, ob der Nutzen der Schulung voraussichtlich auch in Zukunft erhalten bleiben wird.

Eine Methode zur Messung der Auswirkungen von Schulungsprogrammen ist die kontrafaktische Folgenabschätzung. Bei dieser Methode werden das Verhalten und die Ergebnisse einer Kontrollgruppe aus Einzelpersonen mit denen der Programmteilnehmenden verglichen. Dies ermöglicht eine Bewertung der Auswirkungen des Schulungsprogramms, indem der Unterschied zwischen dem geänderten Verhalten und den Ergebnissen der Programmteilnehmenden und denen der in der Kontrollgruppe erfassten Personen gemessen wird. Der Goldstandard für die Ermittlung der kontrafaktischen Situation bei der Evaluierung politischer Maßnahmen sind randomisierte kontrollierte Studien. Beispiele für Schulungsprogramme zur Förderung des Unternehmertums, die bei der Evaluierung der Auswirkungen des Programms auf dieses Studiendesign zurückgegriffen haben, sind das

Programm „Ticket for Change“ für soziales Unternehmertum (Åstebro und Hoos, 2021) und das Programm „Growing America Through Entrepreneurship“ (GATE) in den Vereinigten Staaten (Thompson, 2013). Solche Evaluierungsmethoden werden zwar in anderen Politikbereichen häufig angewandt, doch sind sie im Kontext des inklusiven und sozialen Unternehmertums nach wie vor recht selten.

Die Ergebnisse der Überwachung und Evaluierung sind nur insoweit wertvoll, als sie in die künftige Politikgestaltung einfließen. Ein gutes Beispiel für die Einrichtung solider Überwachungs- und Evaluierungssysteme ist das vom Prince's Trust organisierte Programm „Enterprise“, das für junge Menschen, die keine Schule besuchen, keiner Arbeit nachgehen und keine Berufsausbildung absolvieren, Schulungen in Unternehmertum anbietet. Dieses Programm stützt sich auf laufende Überwachung und Evaluierungen, um Schulungsinhalte und Durchführungsmethoden regelmäßig anzupassen (Kasten 7).

Kasten 7. Überwachung und Evaluierung des vom Prince's Trust organisierten Programms „Enterprise“, Vereinigtes Königreich

Programm

„Enterprise“ ist ein Programm zur Förderung des Unternehmertums, das Schulungen, Mentoring und finanzielle Unterstützung für unternehmerisch interessierte arbeitslose junge Menschen (18 bis 30 Jahre) anbietet. Das Programm besteht aus einem viertägigen intensiven Workshop zum Unternehmertum, bei dem interaktives Lernen und Peer-Learning zum Einsatz kommen. Mentoren arbeiten bis zu zwei Jahre lang mit den jungen Unternehmenden zusammen. Dadurch wird eine individuelle Betreuung der Unternehmenden bei der Planung und Erprobung ihrer Geschäftsideen sichergestellt. „Enterprise“ bietet auch Start-up-Subventionen und zinsgünstige persönliche Darlehen zwischen 500 und 25 000 GBP (600 bis 30 000 EUR) an.

Überwachung

Der Prince's Trust verfügt über ein Evaluierungssystem mit einer Vielzahl von Indikatoren, Materialien und Verfahren zur Überwachung der Programmleistung. Der Trust erfasst Profildaten über die Teilnehmenden und überwacht den Anteil junger Unternehmender aus verschiedenen Bevölkerungsgruppen unter Berücksichtigung ihrer Hintergründe, der demografischen Profile und der spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Bevölkerungsgruppen. Auch die Teilnahme wird überwacht (Verbleibquoten, durchschnittliche Teamgröße, Erwerb von Qualifikationen und positive Ergebnisse), um eine wirksame Programmleistung und -verwaltung zu gewährleisten. Die Wirksamkeit des Programms wird

Quelle: The Prince's Trust Group, 2021; Prince's Trust International, 2022.

anhand der Fortschritte gemessen, um die von den Teilnehmenden erzielten „weichen“ Ergebnisse zu ermitteln. Mithilfe spezieller „My Journey“-Formulare wird zu Beginn und am Ende eines Programms das Kompetenzniveau der Teilnehmenden erfasst, um Veränderungen feststellen zu können. Gemessen werden neben sechs Kompetenzen, die auch in anderen Bereichen des Trust relevant sind (z. B. Kommunikation, Arbeit im Hinblick auf bestimmte Zielvorgaben, Festlegung und Erreichung von Zielen, Umgang mit Emotionen, Selbstvertrauen und Zuverlässigkeit) auch programm-spezifische Kompetenzen.

Evaluierung

Die „My Journey“-Formulare enthalten auch verschiedene Fragen, die dazu dienen, die Programme zu evaluieren und den Programmkoordinatoren Rückmeldungen zu geben. Darüber hinaus erfasst der Trust die Ergebnisse junger Unternehmender, die das Programm absolviert haben. Die Teilnehmenden werden drei Monate und sechs Monate nach Abschluss des Programms gebeten, auf eine Reihe automatisierter SMS-Nachrichten zu antworten, die an ihre Mobiltelefone gesendet werden.

Das Evaluierungsteam erstellt monatliche, vierteljährliche und jährliche Berichte, die die wichtigsten Informationen aus dem Überwachungs- und Evaluierungsprozess enthalten. Externe Evaluierungen ergänzen das interne Evaluierungssystem. Zudem werden Interessenträger, Spender und Partnerorganisationen ermutigt, ebenfalls Rückmeldung zu geben.

■ 4 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Eines der von den Regierungen am häufigsten eingesetzten Instrumente zur Unterstützung von Unternehmenden aus unterrepräsentierten Gruppen und von Sozialunternehmenden sind Schulungen. Schulungen in Unternehmertum im Bereich des inklusiven und sozialen Unternehmertums erfüllen verschiedene Aufgaben. Neben der Beseitigung konkreter Kompetenzlücken, die in allgemeinen Schulungen zur Förderung des Unternehmertums nicht angegangen werden, zielen sie auch auf eine Stärkung des Selbstvertrauens und die Ausweitung beruflicher Netzwerke ab. Viele Programme zeigen positive Auswirkungen für Frauen, Zuwanderer, junge Menschen, ältere Menschen, Arbeitslose, Menschen mit Behinderungen und Sozialunternehmende. Diese Auswirkungen hängen jedoch von einer Reihe von Faktoren ab, unter anderem vom Format, der Intensität und dem Umfang, in dem die Inhalte auf die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppen zugeschnitten sind.

Die Regierungen müssen daher bei der Konzeption und Durchführung von Schulungsprogrammen im Kontext des inklusiven und sozialen Unternehmertums mehrere wichtige Fragen berücksichtigen, angefangen beim Umfang, in dem die Schulungsinhalte angepasst werden müssen. Aktuelle Evaluierungsergebnisse zeigen, wie wichtig es ist, Schulungen für spezifische Ziele und Zielgruppen zu konzipieren. So müssen Schulungen in Unternehmertum, die sich an Flüchtlinge als Unternehmende richten, wahrscheinlich stärker auf grundlegende rechtliche Fragen ausgerichtet werden, da diese Gruppe mit Fragen wie der Registrierung eines Unternehmens, der Zahlung von Steuern, dem Erwerb von Lizenzen usw. nicht vertraut sein dürfte. Für Sozialunternehmende können der Rechtsrahmen und das finanzielle Umfeld aufgrund weniger verbreiteter Rechtsformen oder Geschäftsmodelle zusätzliche Herausforderungen mit sich bringen. Die Ermittlung des spezifischen Schulungsbedarfs erfolgt in der Regel im Rahmen einer Ex-ante-Evaluierung und einer Konsultation der Interessenträger, die in der EU jedoch noch nicht üblich sind. Auch wenn die Vorteile einer Anpassung der Schulungen eindeutig sind, müssen sie gegen die höheren Kosten für die Entwicklung und Durchführung spezifischer Schulungsprogramme für verschiedene Gruppen abgewogen werden. Bei diesen Entscheidungen müssen die verfügbaren Ressourcen und die tatsächliche Nachfrage nach maßgeschneiderten Schulungen berücksichtigt werden.

Die Regierungen müssen auch die Auswirkungen des für die Durchführung der Schulungen verwendeten Formats berücksichtigen. In der Praxis kommen immer mehr unterschiedliche Formate zum Einsatz, die jeweils mit Vor- und Nachteilen verbunden sind. Längere und intensivere Schulungsformate haben in der Regel größere Auswirkungen, aber die Kosten für die Durchführung dieser Arten von Schulungen sind höher. Darüber hinaus haben unterschiedliche Zielgruppen wahrscheinlich verschiedene Präferenzen, die ebenfalls berücksichtigt werden müssen. So ist beispielsweise denkbar, dass junge Unternehmende die Flexibilität von Online-Schulungen schätzen, während ältere Menschen traditionelle Präsenzs Schulungen bevorzugen. Die Regierungen müssen auch die mit den unterschiedlichen Formaten verknüpften Hindernisse für die betroffenen (Sozial-)Unternehmenden berücksichtigen. Einige Gruppen verfügen möglicherweise nur über geringe digitale Kompetenzen, was den Zugang zu Online-Schulungen erschwert, während andere Gruppen mit Problemen im Zusammenhang mit Ort, Uhrzeit, Sprache und Opportunitätskosten (z. B. keine Zeit mehr für die eigene Geschäftstätigkeit, Kinderbetreuung) konfrontiert sein können.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Regierungen zunehmend offen für Online-Schulungen sind, da die staatliche Unterstützung während der COVID-19-Pandemie ins Internet verlagert werden musste. Infolgedessen stellt sich die Frage, ob dies auch im Kontext des inklusiven und sozialen Unternehmertums angemessen ist. Die Durchführung von Schulungen über Online-Kanäle scheint viele Vorteile mit sich zu bringen, darunter eine größere Reichweite in nichtstädtischen Gebieten und eine höhere Kosteneffizienz, da die Grenzkosten für die Durchführung von Online-Schulungen nach der Entwicklung des Programms im Wesentlichen gleich null sind. Die Regierungen sollten prüfen, inwieweit Online-Formate bei Schulungsprogrammen für inklusives und soziales Unternehmertum eingesetzt werden können. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass der Zugang für viele der (potenziellen) Unternehmenden, die angesprochen werden sollen, aufgrund ihrer mangelnden digitalen Kompetenzen erschwert sein könnte. Daher sollte die Vermittlung grundlegender digitaler Kompetenzen in Schulungsprogramme zur Förderung des Unternehmertums integriert werden.

■ BEZUGSDOKUMENTE

- Albort-Morant, G. and P. Oghazi (2016), "How useful are incubators for new entrepreneurs?", *Journal of Business Research*, Vol. 69, pp. 2125-2129.
- Alqahtani, A. and A. Rajkhan (2020), "E-Learning Critical Success Factors during the COVID-19 Pandemic: A Comprehensive Analysis of E-Learning Managerial Perspectives", *Education Sciences*, Vol. 10/9, p. 216, <https://doi.org/10.3390/educsci10090216>.
- Aparicio, M., F. Bacao and T. Oliveira (2016), "An E-Learning Theoretical Framework", *Journal of Educational Technology & Society*, Vol. 19/1, pp. 292-307.
- Ashoka (2008), *The Unlonely Planet: How Ashoka Accelerates Impact - Results of the 2018 Global Fellows Study*, Ashoka, Arlington, VA, <https://www.ashoka.org/fr-fr/story/2018-global-study-finds-ashoka-fellows-change-policy-market-dynamics-and-how-people-think> (accessed on 11 February 2022).
- Åstebro, T. and F. Hoos (2021), "Impact measurement based on repeated randomized control trials: The case of a training program to encourage social entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 15/2, pp. 254-278, <https://doi.org/10.1002/SEJ.1391>.
- Ayatse, F., N. Kwahar and A. Iyortsuun (2017), "Business incubation process and firm performance: an empirical review", *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. 7/1, pp. 1-17, <http://dx.doi.org/10.1186/s40497-016-0059-6>.
- Bacigalupo, M. et al. (2016), *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*, Publication Office of the European Union, Luxembourg, <https://doi.org/10.2791/593884>.
- Bacigalupo, M. and W. O'Keeffe (eds.) (2018), *EntreComp into Action: get inspired, make it happen*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://doi.org/10.2760/574864>.
- Borzaga, C. et al. (2020), *Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274> (accessed on 29 June 2021).
- Bosma, N. et al. (2016), "Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship", *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2786949>.
- Bosma, N. et al. (2016), "Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship", *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2786949>.
- Changemakers (2017), *Entrepreneurship training and support for low-income immigrant and refugee women with limited English skills*, Changemakers, <https://www.changemakers.com/economicopportunity/entries/creating-economic-opportunities-women>.
- Chrisman, J., E. McMullan and J. Hall (2005), "The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20/6, pp. 769-791, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.10.001>.
- Collins, J. (2017), *From Refugee to Entrepreneur in Sydney in Less Than Three Years*, UTS Business School, Sydney.
- Cooney, T. (2022), *Email Correspondence*.
- Cortés, C. and D. Ferrer (2018), *Entrepreneurial Leadership: A framework of competences for the future of Europe's third sector*, EUCLID Network, Brussels.
- Cowling, M. (2009), "Impact of Entrepreneurship Training and Small Business Experience on Future Entrepreneurial Activity in the UK", No. 21, IES Working Paper, <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/wp21.pdf> (accessed on 7 February 2022).
- Dupain, W. et al. (2021), *The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2020-2021*, Euclid Network, Brussels, <https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/european-social-enterprise-monitor/> (accessed on 15 June 2021).
- Ecole des Entrepreneurs du Québec (2021), *eequebec.com*, <https://rapportannuel.eequebec.com/> (accessed on 14 February 2022).
- Ecole des Entrepreneurs du Québec (n.d.), *eequebec.com*, <https://eequebec.com/> (accessed on 14 February 2022).
- Empow'Her (2019), *Women-Led Social Enterprises*, Empow'Her, Paris.
- Ettinger, A., V. Holton and E. Blass (2006), "E'learner experiences: key questions to ask when considering implementing e'learning", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38/3, pp. 143-147, <https://doi.org/10.1108/00197850610659409>.

Euclid Network (n.d.), *Erasmus for Young Entrepreneurs*, <https://euclidnetwork.eu/portfolio-posts/erasmus-young-entrepreneurs/> (accessed on 2 February 2022).

European Commission (2021a), *Impact of the European Commission's Social Business Initiative (SBI) and its follow-up actions: Final report*, European Commission, Brussels, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8731e1ac-6697-11eb-aeb5-01aa75ed71a1/language-en> (accessed on 31 January 2022).

European Commission (2021b), *Building an economy that works for people: an action plan for the social economy*, Publications Office of the European Union, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>.

European Union (2022), *Employment and Entrepreneurship*, <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/slovenia/39-start-up-funding-for-young-entrepreneurs>.

García-González, A. and M. Ramírez-Montoya (2020), "Social Entrepreneurship Competency in Higher Education: An Analysis Using Mixed Methods", *Journal of Social Entrepreneurship*, <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1823872>.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2021), *Special tabulations for the OECD of the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) adult population survey for the years 2016 to 2020*.

Grassl, W. (2012), "Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity **", *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, pp. 37-60.

Guelich, U. and N. Bosma (2018), *Youth Entrepreneurship in Asia and the Pacific 2018-19*, Global Entrepreneurship Research Association.

Guichet.lu (n.d.), *Societal impact company (SIS) — Business — Guichet.lu - Administrative Guide - Luxembourg*, <https://guichet.public.lu/en/entreprises/creation-developpement/forme-juridique/societe-capitiaux/societe-impact-societal.html> (accessed on 14 February 2022).

Harden, N. (2013), *The End of the University as We Know It*, <https://www.the-american-interest.com/2012/12/11/the-end-of-the-university-as-we-know-it/> (accessed on 20 January 2022).

Hempel, K. and N. Fiala (2011), "Measuring Success of Youth Livelihood Interventions: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation", *Global Partnership for Youth Development*.

Ho, M. et al. (2018), "Impact of Entrepreneurship Training on Entrepreneurial Efficacy and Alertness among Adolescent Youth", *Frontiers in Education*, Vol. 3, <https://doi.org/10.3389/educ.2018.00013>.

I Am Amsterdam (2020), *Join the City of Amsterdam's impact entrepreneurship masterclasses*, <https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact/news/impact-entrepreneurship-masterclasses> (accessed on 2 February 2022).

Jeong, S. et al. (2020), "'It's not about me, it's about us': a narrative inquiry on living life as a social entrepreneur", *Social Enterprise Journal*, Vol. 16/3, pp. 263-280, <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2019-0030/FULL/PDF>.

Jones, K., I. Brinkley and L. Crowley (2015), *Going solo: Does self-employment offer a solution to youth unemployment?*, The Work Foundation, Lancaster.

Kim, G. et al. (2020), "The Effect of Youth Entrepreneurship Education Programs: Two Large-Scale Experimental Studies", *SAGE Open*, Vol. 10/3, <https://doi.org/10.1177/2158244020956976>.

Kraemer, R. (2016), "Critical Competences for Social Impact Leaders", *Stanford Social Innovation Review*, <https://ssir.org/articles/entry/critical-competences-for-social-impact-leaders#> (accessed on 1 December 2021).

Krlev, G. (2012), "Strategies in Social Entrepreneurship: Depicting entrepreneurial elements and business principles in SEOs from Germany and Bangladesh", *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, pp. 61-96.

Kutzhanova, N., T. Lyons and G. Lichtenstein (2009), "Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development", *Economic Development Quarterly*, Vol. 23, pp. 193-210.

Larson, K. (2020), "Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: a Literature Review", *TechTrends*, Vol. 64/2, pp. 319-328, <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00446-7>.

Legon, R. (2013), "MOOCs and the quality question", *Inside Higher Ed*, <https://immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL//GENPRESS/1130425L.pdf> (accessed on 20 January 2022).

Madaleno, M. et al. (2018), *Incubators, accelerators and regional economic development*.

Maison de l'économie sociale et de l'innovation sociale (n.d.), *Notre offre – Maison de l'économie sociale et de l'innovation sociale*, <https://mesis.lu/notre-offre/> (accessed on 14 February 2022).

Mayer, R. (2017), "Using multimedia for e'learning", *Journal of Computer Assisted Learning*, Vol. 33/5, pp. 403-423, <https://doi.org/10.1111/jcal.12197>.

Nguyen, T. (2015), "The Effectiveness of Online Learning: Beyond No Significant Difference and Future Horizons", *Merlot Journal of Online Learning and Teaching*, Vol. 11/2, pp. 309-319.

Noya, A. and E. Clarence (2013), "Entrepreneurial Activities in Europe - Social Entrepreneurship", *OECD Employment Policy Papers*, No. 3, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5jxrcml2kdttd-en>.

O'Dea, B. (2021), *TU Dublin launches entrepreneurship course for people with disabilities*, <https://www.siliconrepublic.com/careers/entrepreneurship-course-people-with-disabilities-workplace>.

OECD/EU (forthcoming), *Policy brief on supporting persons with disabilities in entrepreneurship: Ensuring inclusion in a post COVID-19 recovery*, OECD Publishing.

OECD (n.d.), *Social entrepreneurship & Social enterprises*, <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/social-entrepreneurship.htm> (accessed on 2 February 2022).

OECD (1999), *Social Enterprises*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264182332-en>.

OECD (2008), *OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264040090-en>.

OECD (2015), *OECD Employment Policy Papers*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jrtpbz29mjh-en>.

OECD (2018a), *Job Creation and Local Economic Development 2018: Preparing for the Future of Work*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264305342-en>.

OECD (2018b), *Bridging the Digital Gender Divide: Include, Upskill, Innovate*, OECD Publishing, <http://www.oecd.org/internet/bridging-the-digital-gender-divide.pdf>.

OECD (2019a), "Policy brief on refugee entrepreneurship", *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, No. 14, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/70571d6f-en>.

OECD (2019b), *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*, OECD Publishing, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264312012-en>.

OECD (2020a), "Boosting social entrepreneurship and social enterprise development in Estonia: In-depth policy review", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2020/02, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8eab0aff-en>.

OECD (2020b), *Supporting Young Entrepreneurs Through the COVID-19 Crisis: What's Next?*, https://www.oecd.org/cfe/leed/OECD_Webinar_Youth_Entrepreneurship_Policy_and_COVID-19_SUMMARY.pdf (accessed on 2 February 2022).

OECD (2020c), *Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles*, OECD Publishing.

OECD (2020d), *Inclusive Entrepreneurship Policies: Country Assessment Notes*, <https://www.oecd.org/cfe/smes/inclusive-entrepreneurship-policies-country-assessment-notes.htm> (accessed on 6 June 2021).

OECD (2020e), *Inclusive Entrepreneurship Policies: Country Assessment Notes*, OECD, <https://www.oecd.org/cfe/smes/Ireland-IE-2020.pdf> (accessed on 24 February 2022).

OECD (2021a), *Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy*, OECD, Paris, https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy_d20a57ac-en (accessed on 18 January 2022).

OECD (2021b), *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>.

OECD (2021c), *Policy brief on e-learning and digital business diagnostic tools for entrepreneurs*, OECD Publishing, Paris.

OECD (2021d), *Entrepreneurship Policies through a Gender Lens*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/71c8f9c9-en>.

OECD (2021e), *Disability, Work and Inclusion in Ireland: Engaging and Supporting Employers*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/74b45baa-en>.

OECD (2022), *Unlocking the potential of youth-led social enterprises*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/20794797>.

OECD/EC (2013), *The Missing Entrepreneurs: Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264188167-en>.

- OECD/EC (2016), *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises*, Publications Office of the European Union.
- OECD/EC (2020), "Policy brief on recent developments in youth entrepreneurship", *OECD SME and Entrepreneurship Papers*, No. 19, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5f5c9b4e-en>.
- OECD/EC (2021a) *The Missing Entrepreneurs 2021: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/71b7a9bb-en>.
- OECD/EC (2021b), *The Better Entrepreneurship Policy Tool*, <https://betterentrepreneurship.eu/>.
- OECD/EC (2022), "Making the Most of the Social Economy's Contribution to the Circular Economy", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers 2022/01*, <https://doi.org/10.1787/e9eea313-en>.
- OECD/EU (2013), *Policy Brief on Evaluation of Inclusive Entrepreneurship Programmes*, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jxrcmk81th-en.pdf?expires=1622818901&id=id&accname=ocid84004878&checksum=5EB999E25ECE59DFE902BE739E26E124> (accessed on 4 June 2021).
- OECD/EU (2014), *The Missing Entrepreneurs 2014: Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264213593-en>.
- OECD/EU (2016a), *Policy Brief on Women's Entrepreneurship*, <https://www.oecd.org/cfe/smes/Policy-Brief-on-Women-s-Entrepreneurship.pdf>.
- OECD/EU (2016b), *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264251496-en>.
- OECD/EU (2017a), *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264268500-en>.
- OECD/EU (2017b), *The Missing Entrepreneurs 2017: Policies for Inclusive Entrepreneurship*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264283602-en>.
- OECD/EU (2019a), *The Missing Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/3ed84801-en>.
- OECD/EU (2019b), *Policy brief on business incubators and accelerators that support inclusive entrepreneurship*, OECD, Paris.
- Oggero, N., M. Rossi and E. Ughetto (2020), "Entrepreneurial spirits in women and men: the role of financial literacy and digital skills.", *Small Business Economics*, Vol. 55/2, pp. 313-327.
- Park, J. and S. Chowdhury (2018), "Investigating the barriers in a typical journey by public transport users with disabilities", *Journal of Transport & Health*, Vol. 10, <https://doi.org/10.1016/j.jth.2018.05.008>.
- Peechapol, C. et al. (2018), "An Exploration of Factors Influencing Self-Efficacy in Online Learning: A Systematic Review", *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, Vol. 13/09, p. 64, <https://doi.org/10.3991/ijet.v13i09.8351>.
- Peterman, N. and J. Kennedy (2003), "Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28/2, pp. 129-144, <https://doi.org/10.1046/j.1540-6520.2003.00035.x>.
- Portugal Inovação Social (n.d.a), *About us*, <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/en/about-us/portugal-inovacao-social/> (accessed on 14 February 2022).
- Portugal Inovação Social (n.d.b), *Capacitação para o Investimento Social, Parcerias para o Impacto, Títulos de Impacto Social e Fundo para a Inovação Social*, <https://inovacaosocial.portugal2020.pt/> (accessed on 14 February 2022).
- Prince's Trust International (2022), *Enterprise*, <https://princestrustinternational.org/our-programmes/enterprise/>.
- Rodrigues, H. et al. (2019), "Tracking e-learning through published papers: A systematic review", *Computers & Education*, Vol. 136, pp. 87-98, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.03.007>.
- Rodríguez-Planas, N. (2010), "Channels through which Public Employment Services and Small Business Assistance Programmes Work*", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 72/4, pp. 458-485, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.2010.00593.x>.
- Rotger, G., M. Gørtz and D. Storey (2012), "Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: Theory and practice", *Journal of Business Venturing*, Vol. 27/4, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.01.003>.

- Shahin, M. et al. (2021), "The impact of a STEM-based entrepreneurship program on the entrepreneurial intention of secondary school female students", *International Entrepreneurship and Management Journal*, <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00713-7>.
- Snowden, M., R. Oberoi and J. Halsall (2021), "Reaffirming trust in social enterprise in the COVID-19 era: Ways forward", *Corporate Governance and Sustainability Review*, Vol. 5/1, pp. 120-130, <https://doi.org/10.22495/cgsrv5i1sip3>.
- Social Impact Award (2020), *Global Impact Report 2020*, Social Impact Award, Vienna, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PWFLAcWRfYJ:https://socialimpactaward.net/app/uploads/sites/11/2021/01/210126-SIA-Impact-Report-2020-spreads.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=fr> (accessed on 2 February 2022).
- Solbreux, J., J. Hermans and S. Pondeville (forthcoming), "Social Entrepreneurship Education Literature: An Ecological Narrative Review", *International Review of Entrepreneurship*.
- Spear, R. et al. (2013), "Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Creation in the Republic of Serbia", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2013/12, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5k3xz6lswcw-en>.
- SPIRIT Slovenia (2016), *Uspešen začetek podjetniškega usposabljanja za brezposelne ženske s terciarno izobrazbo*, <https://www.spiritslovenia.si/novica/424> (accessed on 28 April 2022).
- St-Jean, E. (2012), "Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing the learning ¹", *International Journal of Training and Development*, Vol. 16/3, pp. 200-216, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2012.00404.x>.
- The Prince's Trust Group (2021), *Annual Report and Accounts 2020/21*, <https://www.princes-trust.org.uk/about-the-trust/research-policies-reports/annual-report>.
- Thompson, S. (2013), "Entrepreneurial Activities in Europe - Evaluation of Inclusive Entrepreneurship Programmes", *OECD Employment Policy Papers*, No. 4, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/5jxrcmkm81th-en>.
- Tracey, P. and N. Phillips (2007), "The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 6/2, pp. 264-271.
- Trowbridge, H. et al. (forthcoming), *Learning as you scale - A practical guide for using data and insights to navigate scaling and complex change*, People's Voice Media & Genio Trust.
- TU Dublin (2021), *Self-Employment for People with Disabilities - New Course Commencing in September*, <https://www.tudublin.ie/explore/news/self-employment-for-people-with-disabilities---new-course-commencing-in-september.html>.
- Usher Shrair, E. (2015), *WEstart Mapping Women's Social Entrepreneurship in Europe: Synthesis report*, European Women's Lobby, Brussels, <http://www.womenlobby.org> (accessed on 6 September 2021).
- Van Auken, H., F. Fry and P. Stephens (2006), "The influence of the role models on entrepreneurial intentions", *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol. 11/2, pp. 157-167.
- Wiesner, R. (2018), *The WiRE program: advancing women in rural, regional and remote enterprises through entrepreneurship, detailed final report to the Department of Industry, Innovation and Science*, <https://eprints.usq.edu.au/36247/> (accessed on 7 February 2022).
- Wong, J. et al. (2018), "Supporting Self-Regulated Learning in Online Learning Environments and MOOCs: A Systematic Review", *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 35/4-5, pp. 356-373, <https://doi.org/10.1080/10447318.2018.1543084>.
- Young, D. (2007), *Towards a Normative Theory of Nonprofit Finance*, AltaMira Press.
- Young, S., F. Deller and K. McCallum (2021), *Innovation in Post-Secondary Education*, Public Policy Forum, Ottawa, <https://fsc-ccf.ca/research/innovation-in-post-secondary-education/> (accessed on 1 February 2022).

IHR KONTAKT ZUR EU

Besuchen Sie uns

In der Europäischen Union gibt es Hunderte von „Europe-Direct“-Informationszentren. Über diesen Link finden Sie ein Informationsbüro in Ihrer Nähe: https://europa.eu/european-union/contact_de

Telefon oder E-Mail

Europe Direct beantwortet Ihre Fragen zur Europäischen Union. Sie erreichen diesen Dienst

- unter der gebührenfreien Rufnummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (manche Telefondienstleister berechnen möglicherweise Gebühren),
- unter der Standardrufnummer: +32 22999696 oder
- per E-Mail über: https://europa.eu/european-union/contact_de

INFORMATIONEN ÜBER DIE EU

Im Internet

Informationen über die Europäische Union in allen Amtssprachen der EU finden Sie auf der Europa-Website unter: https://europa.eu/european-union/index_de

EU-Veröffentlichungen

Sie können EU-Veröffentlichungen kostenlos herunterladen oder bestellen unter <https://publications.europa.eu/de/publications>.

Wenn Sie mehrere Exemplare einer kostenlosen Veröffentlichung bestellen möchten, wenden Sie sich bitte an Europe Direct oder ein Informationsbüro in Ihrer Nähe (siehe https://europa.eu/european-union/contact_de).

Informationen zum EU-Recht

Informationen zum EU-Recht, darunter alle EU-Rechtsvorschriften seit 1952 in sämtlichen Amtssprachen, finden Sie in EUR-Lex unter: <https://eur-lex.europa.eu>.

Offene Daten der EU

Über das Offene Datenportal (<https://data.europa.eu/de>) stellt die EU Datensätze zur Verfügung. Die Daten können zu gewerblichen und nichtgewerblichen Zwecken kostenfrei heruntergeladen bzw. weiterverwendet werden.

IHR KONTAKT ZUR OECD

Im Internet

Informationen über die OECD finden Sie im Internet unter: <http://www.oecd.org/>

OECD-Veröffentlichungen

OECD-Veröffentlichungen können Sie in Internet abrufen unter:

- der OECD iLibrary: <http://www.oecd-ilibrary.org>
- dem OECD Bookshop online: <http://www.oecdbookshop.org>

Weitere Informationen über die Arbeit der OECD zu Beschäftigung und wirtschaftlicher Entwicklung auf lokaler Ebene finden Sie unter:

www.oecd.org/cfe/leed/

Dieses Kurzdossier über die Verbesserung der Wirksamkeit von Schulungsprogrammen für inklusives und soziales Unternehmertum wurde von der OECD und der Europäischen Kommission erstellt. Darin wird die Bedeutung der Schulungsprogramme erörtert und ein Überblick über die verschiedenen verfügbaren Schulungsprogramme gegeben. Ferner wird untersucht, welche Möglichkeiten den Regierungen zur Verfügung stehen, um diese Schulungsprogramme zu stärken, und es werden Orientierungshilfen für die Konzeption wirksamerer Schulungsprogramme für inklusives und soziales Unternehmertum gegeben.

Kurzdossiers sind kurze Berichte für politische Entscheidungsträger und anwendende Fachkräfte, die Teil einer Reihe von Dokumenten sind, die von der OECD und der Europäischen Kommission über inklusives und soziales Unternehmertum erstellt wurden. Die Reihe umfasst Kurzdossiers zu einer Vielzahl von Themen, wie z. B. junges Unternehmertum, Unternehmertum von Frauen, Sozialwirtschaft, ihr Beitrag zur Kreislaufwirtschaft und Messung der sozialen Auswirkungen von Sozialunternehmen, sowie die Publikationsreihe „Die fehlenden Unternehmer“, Kompendien mit bewährten Verfahren zu inklusivem und sozialem Unternehmertum, länderspezifische Berichte und eingehende politische Überprüfungen zum sozialen Unternehmertum. Diese Veröffentlichungen können abgerufen werden unter: <https://www.oecd.org/cfe/smes/inclusive-entrepreneurship/> und <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/>.

