

bwp@ Österreich Spezial 5 | Oktober 2023

Beiträge zum

16. Österreichischen Wirtschaftspädagogik-Kongress

am 21. April 2023 in Innsbruck

Hrsg. v. **Hannes Hautz & Michael Thoma**

Elisabeth RIEBENBAUER & Teresa HAUPT

(Universität Graz)

**Die Übungsfirma auf dem Weg zur lernenden Organisation –
Impulse aus (inter-)nationalen Projekten**

Online unter:

https://www.bwpat.de/wipaed-at5/riebenbauer_haupt_wipaed-at_2023.pdf

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | bwp@ 2001–2023

bwp@

www.bwpat.de



Herausgeber von **bwp@** : Karin Bückter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Die Übungsfirma auf dem Weg zur lernenden Organisation – Impulse aus (inter-)nationalen Projekten

Abstract

Trends wie Digitalisierung, Globalisierung und Nachhaltigkeit führen zu einem immer schnelleren Wandel in unserer Arbeitswelt bzw. in Unternehmen. Damit sind auch Unternehmenssimulationen zu Lernzwecken, wie z. B. die Übungsfirma, gefordert, diese Transformationsprozesse nachzuzeichnen und auf die veränderten Anforderungen zu reagieren. Denn Ziel der Übungsfirma ist es, betriebliche Abläufe und marktwirtschaftliche Strukturen möglichst realitätsnah abzubilden. Es stellt sich demnach die Frage, wie sich Übungsfirmen laufend weiterentwickeln können, um als praxis- bzw. kompetenz-orientierter Lernort die Lernenden auf eine sich rasch ändernde Arbeitswelt vorzubereiten. Werden Übungsfirmen als lernende Organisationen betrachtet, d. h. als Organisationen, „in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“ (Senge 2011, 13), gilt es den Blick auf individuelle, kollektive und organisationale Lernprozesse zu lenken. Im Beitrag werden dazu Ansätze aus den folgenden zwei Projekten präsentiert und diskutiert: Das Projekt UNE-SIM liefert Ergebnisse zur Weiterentwicklung der österreichischen Übungsfirmenarbeit hinsichtlich der Kompetenzentwicklung der Lernenden, der Modellierung und didaktisch-methodischen Gestaltung sowie der Übungsfirmenleitung. Der Fokus des aktuell laufenden ERASMUS+ Projekts PEN-QM liegt auf der Etablierung eines nachhaltigen Qualitätsmanagementsystems für Übungsfirmen, das auf einem innovativen, webbasierten Lerninstrument basiert und Tools für interne und externe Evaluationen anbietet. Im Zuge von internationalen Audits zwischen Übungsfirmen und/oder Kooperationspartner*innen soll dabei das mit- und voneinander Lernen gefördert und die kontinuierliche Weiterentwicklung unterstützt werden.

Practice enterprise on the way to a learning organization – impulses from (inter)national projects

Trends such as digitization, globalization and sustainability are causing an ever faster change in our working world and in companies. Consequentially, business simulations for learning purposes, such as practice enterprises, are also required to trace these transformation processes and respond to the modified requirements. After all, the aim of practice enterprises is to depict business processes and structures of market economy as realistically as possible. The question therefore arises as to how practice enterprises as a practice- and competence-oriented place of learning can pursue continuous development to prepare learners for a rapidly changing working world. If practice enterprises are viewed as learning organizations, i. e., organizations "in which people learn to learn with each other" (Senge 2011, 13), it is important to focus on individual, collective and organizational learning processes. This article discusses and presents approaches from the following two projects: The project UNE-SIM yields results for the further development of Austrian practice enterprise work with regard to competence development of learners, modelling and didactic-methodical design as well as practice enterprise management. The current ERASMUS+ project PEN-QM focuses on the implementation of a sustainable quality management system for practice enterprises, which is based on an innovative, web-based learning plat-

form with tools for internal and external evaluations. Furthermore, the project aims at promoting learning with and from each other and supporting continuous further development through international audits between practice enterprises and/or cooperation partners.

Schlüsselwörter: *Unternehmenssimulation zu Lernzwecken, Weiterentwicklung der Übungsfirma, Qualitätsmanagement*

1 Problemstellung – Need for Change

Trends wie Digitalisierung, Globalisierung und Nachhaltigkeit führen zu einer immer schnelleren Entwicklung in vielen Bereichen. Im Unterschied zu Trends bestehen sogenannte Megatrends mehrere Jahrzehnte (mindestens 50 Jahre). Es handelt sich um größere bzw. weitreichende Entwicklungen, die ihren Einfluss in allen Lebensbereichen der Menschen, wie beispielsweise der Gesellschaft, der Ökonomie, der Bildung und der Politik, zeigen (vgl. Zorn/Schweiger 2020, 38; Zukunftsinstitut 2023). Megatrends sind Erscheinungen, die weltweit auftauchen, allerdings nicht an allen Orten gleich ausgeprägt wirken, dennoch überall beobachtbar sind. Sie verhalten sich wie „Lawinen in Zeitlupe“ (Zukunftsinstitut 2023), denn sie entwickeln sich langsam, haben aber enorme Auswirkungen auf alle Ebenen der Gesellschaft und nehmen so auch Einfluss auf Unternehmen, Institutionen und Individuen. Daher sind Megatrends nicht nur ein Kernelement der Forschung, sondern auch Grundlage für Entscheidungen in Wirtschaft, Politik, Bildung und auf persönlicher Ebene. Megatrends wirken nicht isoliert, sind weder linear noch eindimensional, sondern treten meist vielschichtig und mit gegenläufigen Strömungen auf. Die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts (2023) gibt beispielsweise einen Überblick über zwölf aktuelle Megatrends, wie Globalisierung, Gender Shift, New Work und Konnektivität, sowie deren Subtrends mit Gemeinsamkeiten, Überschneidungen und der gegenseitigen Beeinflussung als Treiber von Veränderungen.

Um Trends bzw. zukünftige Entwicklungen der Arbeitswelt zu erfassen, reicht ein Blick auf die nächsten zehn Jahre nicht aus. Es benötigt langfristige Perspektiven. Dies bringt hohe Unsicherheiten mit sich, infolgedessen kann die genaue Auswirkung der raschen Fortschritte in den unterschiedlichen Technologiefeldern auf die Wirtschaft und die Gesellschaft kaum eingeschätzt werden (vgl. Daheim/Wintermann 2019, 8ff.). Die aktuelle Arbeitsmarktsituation mit einem anhaltenden Arbeitskräftemangel lässt erkennen, dass sich Tätigkeitsbereiche zwar verschieben, sich aber (derzeit) in vielen Bereichen (noch) kein Rückgang der Arbeitsnachfrage zeigt. In Prognosen wird davon ausgegangen, dass sich die Tätigkeiten durch Digitalisierung und Automatisierung stärker zu Nicht-Routine-Tätigkeiten weiterentwickeln werden (vgl. Eichhorst/Buhlmann 2015, 142). Durch Trends wie New Work erwarten sich Beschäftigte, gute Arbeitsplätze mit der Möglichkeit zu Kreativität, Kooperation, Problemlösung und eigener Entfaltung zu finden. Die Zukunft der Arbeit könnte Menschen mit Maschinen stärker zusammenarbeiten lassen, um neue Lösungen für die Probleme einer Organisation zu finden (vgl. Deloitte 2017, 2f.).

Im Diskurs um die Zukunft der Arbeit braucht es laut einer von der Bertelsmann Stiftung herausgegebenen weltweiten Delphi-Studie zur *Arbeit 2050* insbesondere neue Spielregeln, um neu aufkommende Rahmenbedingungen für die Arbeitswelt zu formen. Zudem benötigt es eine verstärkte internationale Zusammenarbeit in Wissenschaft und Wirtschaft, um die Entwicklung von neuen Technologien unter Kontrolle zu behalten. In Bezug auf Bildung und Lernen soll es weniger um Wissensvermittlung, sondern um die Förderung sogenannter Meta-Skills gehen, um Lernende stärker auf wechselnde Arbeitsverläufe und bewegtere Berufsbiografien vorzubereiten (vgl. Daheim/Wintermann 2019, 9). Für eine entsprechende umfassende Entwicklung auch von sozialen und unternehmerischen Kompetenzen (wie z. B. Selbststeuerung, kritisches Denken, Anpassungsfähigkeit, Problemlösung, Kollaboration in wechselnden und multikulturellen Teams) wurden im Rahmen der Delphi-Studie verschiedene Handlungsoptionen vorgeschlagen. Diese reichen von einer Neuorientierung der Rolle der Lehrkräfte, über Änderungen bei Lehrplänen mit Blick auf zunehmende Selbstständigkeit (in Sinne einer umfassenden Entrepreneurship Education), bis zur Implementierung neuer bzw. kompetenzorientierter Formen des Lernens mit integrierten digitalen Technologien – barrierefrei und für alle Lernenden, um in unterschiedlichen Kontexten operieren und den Technologieeinsatz auch kritisch bewerten zu können (vgl. Daheim/Wintermann 2019, 24).

Lernfirmen bzw. Unternehmenssimulationen zu Lernzwecken wie die Übungsfirmen stellen komplexe und kompetenzorientierte Lernorte dar, mit dem Potenzial auf diese zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten. Wie Unternehmen in der Wirtschaft sind jedoch auch simulierte Unternehmen von wirtschaftlichen, technologischen und pädagogischen (Mega-) Trends betroffen und mit Dynamik, Ambivalenz, Komplexität und Widersprüchlichkeit konfrontiert (vgl. Berchthold/Stock 2006, 8). Dies stellt die Gestaltung der Übungsfirmenarbeit durchaus vor Herausforderungen. Denn um einen kompetenzorientierten Lernort zu schaffen und berufliche Handlungskompetenz zu fördern, benötigt es einen Rahmen, in dem sich die Übungsfirma als soziales System entwickeln kann und in dem die Lernenden praxisrelevante Probleme der Zukunft zunehmend selbstständig lösen können (vgl. Berchthold/Stock 2006, 6; Riebenbauer/Dreisiebner/Stock 2018, 12f.). Folglich geht die Frage nach dem *wie wollen wir in Zukunft arbeiten*, auch mit der Frage *wie wollen wir in Zukunft (in der Übungsfirma) lernen* einher. Gerade aufgrund der teilweise fixen Verankerung der Übungsfirma in österreichischen berufsbildenden Vollzeitschulen gilt es zu klären, wie sich Übungsfirmen laufend weiterentwickeln können, um die Lernenden auf die Anforderungen in der sich rasch ändernden Arbeitswelt vorzubereiten zu können.

Ziel des konzeptionell angelegten Beitrags ist es – ausgehend vom laufenden Wandel in der Arbeitswelt – zuerst die Übungsfirma als lernende Organisation in den Blick zu nehmen und Ansätze zur Weiterentwicklung der Übungsfirmenarbeit zu diskutieren. Vorgestellt werden zwei Projekte, die dazu Erkenntnisse liefern sollen: Zuerst stellt sich das Projekt *UNE-SIM – Expertise zum Einsatz und zur Weiterentwicklung von Unternehmenssimulationen im Wirtschaftsunterricht an der Handelsakademie* den curricularen und didaktisch-methodischen Herausforderungen im Rahmen der Lehrplangestaltung rund um die Übungsfirmenarbeit der Zukunft. Danach werden anhand der internationalen ERASMUS+ Initiative *PEN-QM – Sustainable quality management – to foster future-proof job skills of HEI learners* erste Impulse

zur Qualitätsentwicklung von Übungsfirmen an Hochschulen dargestellt, welche in weiterer Folge auch für Schulen relevant sein können. Zudem soll mit dem Projekt die internationale Vernetzung von Übungsfirmen zur Kompetenzförderung für die Arbeitswelt der Zukunft verbessert werden.

2 Übungsfirma als lernende Organisation – zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Die Übungsfirma gehört zum Konzept der Lernfirma, das vorrangig im schulischen Wirtschaftsunterricht zum Einsatz kommt und zu dem mit unterschiedlichem Simulationsgrad auch das Lernbüro und die Junior*innenfirmen (beispielsweise in Form des Junior Company Programms oder der Schüler*innengenossenschaft) zählen. Als Unternehmenssimulation zu Lernzwecken sollen in der Übungsfirma die betrieblichen Prozesse und volkswirtschaftlichen Marktstrukturen möglichst realitätsnah und valide abgebildet werden (vgl. Tramm/Gramlinger 2006, 15; Stock/Riebenbauer/Dreisiebner 2019, 529f.). Bei großen Veränderungen der Wirtschaft, sind folglich auch die Übungsfirmen gefordert, diese Transformationsprozesse nachzuzeichnen und auf die veränderten Anforderungen zu reagieren. In der Folge wird zuerst auf die Übungsfirma inklusive des Status quos der Übungsfirmenvolkswirtschaft eingegangen, bevor die Gestaltung von Veränderungsprozessen über das Konzept der lernenden Organisation fundiert wird.

2.1 Übungsfirma und Übungsfirmenvolkswirtschaft

Lernende agieren in der Übungsfirma in verschiedenen Rollen. Zum einen übernehmen sie als Mitarbeitende im Betrieb operative und strategische Aufgaben, beispielsweise im Rahmen von Einkaufs- und Verkaufsprozessen beim Handel mit anderen Übungsfirmen, in der internen und externen Unternehmensrechnung oder im Personalwesen. Zum anderen sollen sie im Lernort Übungsfirma ihre Entscheidungen und ihr eigenes Handeln hinterfragen sowie Vernetzungen bzw. betriebs- und volkswirtschaftliche Zusammenhänge reflektieren (vgl. Riebenbauer/Feuchter/Stock 2022, 370). Ziel der Übungsfirma ist es, dass Lernende anhand praxisrelevanter, komplexer Problemstellungen zunehmend selbstständig und vollständig handeln können – ganz im Sinne eines Regelkreises von der Zielsetzung und Planung, über die Durchführung bis zur Kontrolle und Evaluation. So soll es zu einer Verzahnung von theoretisch-systematischem und fallbezogenen-praktischem Lernen anhand der konkreten Erfahrungen im Übungsfirmenalltag kommen (vgl. Tramm 1996, 66; Tramm/Gramlinger 2006, 6).

Die Gestaltung bzw. Modellierung dieser komplexen Lernumgebung ist durchaus anspruchsvoll und stellt Lehrkräfte sowie Zentralstellen immer wieder vor Herausforderungen. Es gilt sowohl die innerbetrieblichen als auch die marktwirtschaftlichen Prozesse, Strukturen und (Geschäfts-)Beziehungen ökonomisch valide und möglichst realitätsnah abzubilden, damit die Lernenden sich mit ihrer Übungsfirma identifizieren, ihre Handlungen hinterfragen, aus ihren Fehlern lernen und ihre Lernerfolge für zukünftige berufliche Aufgaben reflektieren können. Dazu bedarf es einer stimmigen Gestaltung der Übungsfirma als Betrieb, als Lernort und des Übungsfirmenmarkts (vgl. Stock/Riebenbauer/Dreisiebner 2019, 532).

Obwohl Geldströme und Waren bzw. Dienstleistungen fiktiv sind, gelten Übungsfirmen durch die Eingliederung in einen nationalen und internationalen Übungsfirmenmarkt als „die hinsichtlich ihrer Struktur- und Prozessmerkmale vergleichsweise komplexesten Unternehmensmodelle“ (Tramm/Gramlinger 2006, 15). Im internationalen Übungsfirmennetzwerk *PEN Worldwide* sind derzeit über 7.100 Übungsfirmen in 42 Ländern registriert. Neben Deutschland, den USA und aktuell der Slowakei, Bulgarien und Tschechien (vgl. *PEN Worldwide* 2023a) spielt Österreich seit Mitte der 1990er Jahre mit der verpflichtenden Verankerung der Übungsfirma in den kaufmännischen Lehrplänen eine große Rolle am Übungsfirmenmarkt. Im Schuljahr 2023/24 (Stand: Juni 2023) gibt es österreichweit über 750 aktive Übungsfirmen, von denen knapp 600 an Handelsakademien und Handelsschulen eingerichtet sind. Der Fokus liegt in Österreich klar auf der schulischen Übungsfirmenarbeit, denn nur ca. 5% der Übungsfirmen sind in der Erwachsenenbildung und an Hochschulen eingerichtet (vgl. ACT 2023). Eine bedeutende Rolle für das Funktionieren der Übungsfirmenvolkswirtschaft spielen die nationalen Zentralstellen, die wichtige makroökonomische Funktionen und Unterstützungsmaßnahmen anbieten und als Bindeglied zum internationalen Markt fungieren. Die österreichische Servicestelle ACT simuliert beispielsweise Behörden wie Firmenbuch, Finanzamt, Sozialversicherung und Gewerbebehörden sowie stellt Dienstleistungen wie Bankdienste, Kreditkarte, Webshop und Schulungstools bereit (vgl. ACT 2023).

In den letzten 30 Jahren konnten in der österreichischen Übungsfirmenarbeit einige Fort- und Entwicklungsschritte erreicht werden. Dies zeigt sich beispielsweise einerseits an den täglichen Aha-Erlebnissen der Lernenden und am erkannten Mehrwert im Übungsfirmenunterricht sowie andererseits an jährlichen Qualitätszertifizierungen von Übungsfirmen, der Organisation und aktiven Teilnahmen an (Online-)Übungsfirmenmessen im In- und Ausland sowie am Ausbau und der vermehrten Nutzung der verschiedenen ACT-Dienstleistungen (vgl. ACT 2023; Riebenbauer/Dreisiebner/Stock 2018, 6f.).

Jede Lehr-Lern-Form bringt Stärken und Schwächen mit sich. So gab und gibt es trotz der Fortschritte auch immer wieder Problembereiche bzw. Kritikpunkte an der Methode Übungsfirma und der schulischen Übungsfirmenarbeit. Diese betreffen unter anderem Schwächen in der Modellierung, wie das sektorale Ungleichgewicht am Übungsfirmenmarkt (Übergewicht der Branche Handel im Vergleich zu Dienstleistung und Produktion) oder die häufig willkürlichen Kaufentscheidungen (vgl. Tramm/Gramlinger 2006, 15f.). Auch Schwächen der Unterrichtsgestaltung werden angeführt, insbesondere wenn sich die Übungsfirmenarbeit eher auf Büroarbeiten und Routinetätigkeiten konzentriert und strategische Entscheidungen sowie ökonomische Zusammenhänge nicht erlebbar werden. Neuweg (2014, 3) spricht in diesem Zusammenhang auch von reinem Praxistraining, von Schlüsselqualifizierung oder gar von der Übungsfirma als Entspannungsfach. Diskutiert werden ebenso der Stellenwert und die (isolierte) Stellung der Übungsfirma im Lehrplan, das Ankurbeln der Aktivitäten am (internationalen) Übungsfirmenmarkt oder die notwendige Entwicklung hin zu mehr Digitalisierung und einem papierlosen Übungsfirmenbüro (vgl. Riebenbauer/Dreisiebner/Stock 2018, 8f.). Zudem wurden in den letzten 15 Jahren keine größer angelegten empirischen Studien, z. B. zur Ausgestaltung der schulischen Übungsfirmenarbeit in Österreich, durchgeführt. Wie diese kursorische Aufzählung ausgewählter Kritikpunkte zeigt, besteht auch für das Arbeiten und Lernen in

der Übungsfirma ein sogenannter *Need for Change* bzw. der Bedarf einer laufenden Weiterentwicklung ganz im Sinne einer lernenden Organisation.

2.2 Lernende Organisation

Bekannt und geprägt wurde das Konzept der lernenden Organisation durch Peter M. Senge, der in seinem Werk zur fünften Disziplin in die Bestandteile und Zusammenhänge einer lernenden Organisation einführt. Er versteht darunter „Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden, Organisationen also, in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“ (Senge 2011, 13). Obwohl es mittlerweile unterschiedliche Definitionen für eine lernende Organisation gibt, besteht Einigkeit darüber, dass es um kontinuierliche Weiterentwicklung geht und Wandel und Anpassung für alle Beteiligten nicht der Ausnahme-, sondern der Normalfall sind (vgl. Gessler/Sebe-Opfermann 2016, 203).

Spannend ist, in welchem Verhältnis individuelle und organisationale Lernprozesse stehen. Aus einer analytischen Perspektive können dabei drei Aspekte betrachtet werden: (1) das individuelle Lernen mit Blick auf intrapersonale Vorgänge, (2) das kollektive bzw. mikroorganisationale Lernen innerhalb der Organisation als soziales System zwischen Individuen und organisationalen Strukturen und (3) das organisationale bzw. makroorganisationale Lernen, das den Fokus auf die gesamte Organisation und ihren Wandel auf struktureller Ebene legt (vgl. Reber 1992, 1243ff.; Gessler/Sebe-Opfermann 2016, 205). Klar ist jedoch: Ein „Lernen der Organisation kann nur durch ein Lernen der Individuen geschehen, d. h. jede Organisation kann nur durch ihre Mitglieder lernen“ (Schweiger/Slepcevic-Zach/Stock 2019, 352).

Eine zentrale Rolle für die Weiterentwicklung spielen für Senge (2011, 2) sogenannte Arbeitsteams als zentrale Lerneinheiten, die in der Organisation kollaborieren (müssen), um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen. Die von ihm beschriebenen fünf Disziplinen – Personal Mastery (im Sinne von Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung), mentale Modelle, gemeinsame Visionen, Teamlernen und Systemdenken – zielen darauf ab, das große Ganze zu fokussieren und dabei die Lernfähigkeit dieser Arbeitsteams zu steigern, indem die Ausrichtung an gemeinsamen Visionen und Zielen, reflexive Konversationsformen und ein Verständnis für Komplexität gefördert werden. Der Weg zu einer lernenden Organisation hat jedoch kein Endziel, das einmal erreicht wird, sondern es handelt sich um einen laufenden, quasi lebenslangen Prozess (vgl. Senge 2011, 3ff.). Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess steht dafür, dass Menschen mit ihren kreativen Ansätzen auftauchende Probleme lösen und ihre eigene Lernfähigkeit fördern. Um sich und die Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln, wird häufig der Regelkreis-Logik gefolgt bzw. der durch Deming bekannte PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act-Kreislauf) eingesetzt (vgl. Kostka/Kostka 2017, 6ff.). Wie Deming betont auch Senge die enge Verbindung zwischen Arbeit und (Aus-)Bildung, d. h. dass etablierte Managementsysteme nur transformiert werden können, wenn auch das etablierte (Aus-)Bildungssystem transformiert wird (vgl. Senge 2011, 3).

So beschäftigt sich auch der Bildungsbereich mit der Weiterentwicklung von Schule und der Verbesserung der Kompetenzentwicklung der Lernenden. Bei der Konstruktion des neuen

schulischen Qualitätsmanagementsystems QMS (Qualitätsmanagement für Schulen) kam es in Österreich nicht nur zu einer Vereinigung der bestehenden Systeme SQA (Schulqualität Allgemeinbildung) und QIBB (QualitätsInitiative BerufsBildung), sondern es wurde auch die Teamebene gestärkt, indem bei den Zielen und Werten, Projekten und Prozessen sowie bei den Ergebnissen und Wirkungen stets drei Ebenen von Akteurinnen und Akteuren (Schule/Schulleitung, Lehrenden-Teams und Lehrende) fokussiert werden (vgl. QMS 2023). Auch in der Übungsfirmenarbeit sind Ansätze des Qualitätsmanagements nicht neu. So zielte beispielsweise das Projekt *TQM in der kaufmännischen Übungsfirma* bereits Mitte der 1990er Jahre darauf ab, auf Basis des EFQM-Modells ein Konzept mit Kriterien und Instrumenten für ein umfassendes Qualitätsmanagement in der Übungsfirma zu etablieren (vgl. Trummer/Seebacher/Gmoser 1997). Orientierung für die Weiterentwicklung geben auch die Bausteine auf dem Weg zu einer lernenden Übungsfirma von Berchtold/Trummer (2000) sowie die 2017 veröffentlichten Bildungsstandards Übungsfirma (vgl. BMB 2017). Seit dem Schuljahr 2002/03 können sich Übungsfirmen nach bestimmten Kriterien für eine qualitätsvolle Übungsfirmenarbeit zertifizieren lassen. Zu einer Neukonzeption dieser Qualitätsmarke nach dem Konzept *ÜFA2020* basierend auf dem dualen Regelkreis für Betrieb und Lernort kam es 2011. Seit 2020 erfolgt die Umstellung auf ein *digitales QualitätsAudit* mit der Digitalisierung des Zertifizierungsprozesses gemäß einer smarten Übungsfirma mit einem stärkeren Fokus auf Digitalisierung, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung. Im Schuljahr 2022/23 haben 187 der 759 Übungsfirmen an dem QualitätsAudit teilgenommen, von denen 169 die Zertifizierung auch erfolgreich abgeschlossen haben (vgl. ACT 2023). Wie diese Zahlen belegen, wird mit diesen Maßnahmen nur ein Teil der aktiven Übungsfirmen erreicht und so erscheint es notwendig, die Weiterentwicklung der Übungsfirmenarbeit breiter anzulegen, den Blick auch über den österreichischen Tellerrand zu richten und mehrere Stakeholder einzubeziehen, um das individuelle, kollektive und organisationale Lernen in der Übungsfirma zu verbessern.

3 Impulse zur Weiterentwicklung aus dem Projekt UNE-SIM

Im Vorfeld der Entwicklungsarbeiten am neuen Lehrplan für den Schultyp der Handelsakademie wurde im Auftrag des österreichischen Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) das Projekt *UNE-SIM – Expertise zum Einsatz und zur Weiterentwicklung von Unternehmenssimulationen im Wirtschaftsunterricht* initiiert. Das Projekt lief von 2021 bis 2022 mit der Zielsetzung, die Potenziale, Grenzen sowie Einsatz- bzw. Kombinationsmöglichkeiten von verschiedenen Formen von Unternehmenssimulationen (Lernbüro, Übungsfirma, Junior Company Programm, Schüler*innengenessenschaft und Planspiel) zu analysieren und Empfehlungen für die Lehrplangestaltung abzuleiten. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Analyse von Weiterentwicklungspotenzialen für die österreichische Übungsfirmenarbeit (vgl. Riebenbauer et al. 2022, 16f.).

Das methodische Design beinhaltete neben umfassenden Literatur- und Lehrplananalysen, Unterrichtsbeobachtungen von Best Practice Beispielen und internen Workshops insbesondere eine qualitative Studie mit vier moderierten, leitfadenorientierten Fokusgruppen. Ziel der Fokusgruppen war es, sowohl mit Lehrenden als auch mit Stakeholdern die Anforderungen an

die ‚Übungsfirma der Zukunft‘ zu erfassen, verschiedene Perspektiven und vielfältige Erfahrungen mit Unternehmenssimulationen aus Wissenschaft und Praxis kritisch zu diskutieren und neue Ideen zu generieren. Die Expert*innen für die vier online durchgeführten Fokusgruppen wurden nach festgelegten Kriterien ausgewählt: bei den Lehrenden insbesondere eine mehrjährige (Unterrichts-)Erfahrung mit einer oder mehreren Unternehmenssimulationen, eine Empfehlung von externer Stelle (z. B. von Schulaufsicht oder Servicestelle) sowie die Variation an Schulstandorten und Bundesländern; bei den Stakeholdern ebenso eine regionale Variation sowie unterschiedliche berufliche Kontexte bzw. unterschiedliche Bereiche rund um die Organisation von Unternehmenssimulationen. Teilgenommen haben 20 Lehrende sowie 16 Stakeholder (aus Schule, Wirtschaft und Wissenschaft) aus acht österreichischen Bundesländern und aus Deutschland. In zwei Fokusgruppen (Gruppe A1 und A2) lag der Schwerpunkt ausschließlich auf der Übungsfirmenarbeit, in den anderen beiden Gruppen (B1 und B2) wurde die Übungsfirma in Kombination mit den anderen Formen erörtert (vgl. Stock et al. 2022, 10f.). Die Gespräche erfolgten anhand eines Diskussionsleitfadens, dauerten im Schnitt zweieinhalb Stunden und wurden durch schriftliche Statements der Teilnehmenden über ein offenes zugängliches *Edupad* ergänzt. Die vollständigen Transkripte der Fokusgruppengespräche und die Notizen im *Edupad* wurden anhand einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018, 97ff.) mit MAXQDA ausgewertet. Die zentralen Analysekategorien umfassen die Anforderungen an die Übungsfirma, angestrebte Kompetenzen, die Modellierung und didaktisch-methodische Gestaltung sowie die Übungsfirmenleitung. Im Rahmen dieses Beitrags können nur ausgewählte Ergebnisse aus den Fokusgruppen und den Empfehlungen zur Übungsfirmenarbeit präsentiert werden. Eine umfangreiche Darstellung der erzielten Ergebnisse findet sich im UNE-SIM-Projektbericht (vgl. Riebenbauer et al. 2022).

Die Befragten sprechen sich klar für die Beibehaltung der verpflichtenden Verankerung der Übungsfirma im Lehrplan bzw. für einen Ausbau als USP des Schultyps Handelsakademie aus. Von Stakeholdern wird die Übungsfirma (häufig auch ÜFA genannt) z. B. als *„Krone von diesen vier Unternehmenssimulationen“* (B2) und als Unterrichtsgegenstand, *„der in der Zukunft immer wichtiger werden wird“* (A2) bezeichnet. Es geht demnach nicht darum, ob die Methode Übungsfirma alt oder modern ist, sondern wie die Übungsfirmenarbeit auf neue berufliche und gesellschaftliche Anforderung reagieren kann und entsprechend ausgestaltet werden soll. *„Innovationen und technischer Fortschritt, zum Beispiel Digitalisierung, Entwicklungen durch Covid-19 bedingt etc. führen nicht dazu, dass die Methode langsam veraltet, sondern eröffnen nur noch weitere, neue Lehr-Lern-Settings, zum Beispiel digitale Zusammenarbeit in transdisziplinären Teams, ÜFA mit internationaler Teilnehmerschaft.“* (A1) Im Zuge der Fokusgruppen diskutierten die Teilnehmenden sowohl unterschiedliche zu berücksichtigende wirtschaftliche und technologische Entwicklungen als auch Problemlagen und Herausforderungen der Übungsfirmenarbeit. Als Vorteile der Übungsfirma werden vor allem die Prozessorientierung (Prozesse von A bis Z zu durchlaufen), die Hands-on-Mentalität (selbstständiges Tun und Problemlösen) und die Zusammenarbeit mit anderen Übungsfirmen (mit Übungsfirmenmessen als Highlight) sowie mit Behörden angeführt. Die Serviceleistungen der Zentralstelle ACT werden überwiegend positiv bewertet. In Bezug auf die ACT-Schulungstools meinte eine Person, sie ist *„wahnsinnig froh, dass es dieses Angebot gibt. Also von der Umsatzsteuervoranmeldung*

über das Bankkonto. Das ist wirklich etwas, etwas wirklich Gutes und Tolles, das ich nicht missen möchte.“ (A2)

Aber auch aktuelle Problembereiche der täglichen Übungsfirmenarbeit wurden aufgeworfen, wie die mangelnde Vernetzung mit individuellen beruflichen Erfahrungen der Lernenden (z. B. im Rahmen von (Pflicht-)Praktika), der häufige Zeitmangel und das Zu-kurz-kommen von Reflexion und Lernen am Modell oder die vielen Bürotätigkeiten mit dem normgerechten Schreiben von Briefen, Bestellungen und Rechnungen. Dazu fragt ein Lehrender: *„Wozu machen wir diesen ganzen Aufwand eigentlich? Wozu bilden wir aus? Lernen wir den Schülern Verwaltung des 19. Jahrhunderts oder was machen wir da eigentlich?“ (A1)* Erste Verbesserungsvorschläge betreffen das *„Wegkommen vom Abteilungsdenken“*, *„vom aufgeblähten Verwaltungsapparat“* und die Übungsfirmen *„nicht als kleine, abgeschlossene Inseln sehen“ (A2)*. Eine gelungene bzw. valide Simulation des Modells bleibt gerade bezüglich der Komplexität eine große Herausforderung für Lehrende, wie die folgende Aussage untermauert: *„Also dieses realistische Abbild, das realistische Ausprobieren einer Geschäftsidee, ah, dass die funktioniert, das ist halt leider etwas, was auch theoretisch extrem schwierig ist.“ (A1)*

Für die Weiterentwicklung der Übungsfirmenarbeit werden auch bessere Rahmenbedingungen gefordert: *„Wir brauchen wirklich Ressourcen [...] auch räumliche Ressourcen, Geld, Zeit und so weiter.“ (B1)* Um die Ernsthaftigkeit für die Lernenden zu erhöhen, wird mehrfach der Wunsch nach mehr Feedback von außen geäußert, z. B. *„wie kann man mehr Feedback kriegen, nicht nur vom Lehrer, wie mehrere gesagt haben, sondern direkt vom System, sprich von anderen Übungsfirmen oder auch von den ACT-Servicestellen. Gibt es da vielleicht den Weg, dass das Feedback direkter [kommt]?“ (A1)* Das digitale QualitätsAudit wird aufgrund der letzten Verbesserungen von den Befragten durchwegs positiv bewertet, weil es u. a. auch Anregungen für die strategische und operative Übungsfirmenarbeit liefert, beispielsweise wenn Social-Media-Aktivitäten für das Audit nachgewiesen werden müssen. Für ein praxisorientierteres Audit wird die Integration von jährlichen Schwerpunkten, von virtuellen Verkaufsgesprächen und von virtuellen bzw. sogar von Vor-Ort-Audit-Gesprächen (möglicherweise auch zwischen zwei Übungsfirmen) vorgeschlagen, um noch direkteres Feedback für die Weiterentwicklung zu bekommen. Durchaus kontrovers diskutiert wird der Druck, der teilweise von Schulleitungen ausgeübt wird, am Audit mitmachen zu müssen bzw. nur Lehrkräfte einzusetzen, die mit der Übungsfirma die Zertifizierung in Angriff nehmen.

Aufbauend auf den theoretischen Vorarbeiten und den empirischen Ergebnissen wurden im Projekt UNE-SIM zahlreiche Ansätze zur Gestaltung der *Übungsfirma der Zukunft* erarbeitet und in möglichst aussagekräftigen Statements zusammengefasst. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind eher als Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung der Übungsfirmenarbeit zu verstehen. Wie Tabelle 1 zeigt, beziehen sie sich insbesondere auf die Ziele und angestrebten Kompetenzen, die Modellierung, die didaktisch-methodische Gestaltung und die Leitung der Übungsfirma.

Tabelle 1: Impulse für die Übungsfirma der Zukunft (vgl. Riebenbauer et al. 2022, 70ff.)

<p>Besondere Ziele und Kompetenzen</p>	<p>Die Übungsfirma der Zukunft legt den Fokus auf...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung, die Förderung digitaler Kompetenzen und daraus entstehende neue Lehr- und Lernmöglichkeiten, • die Förderung von hybriden und virtuellen Arbeitsformen, • Entrepreneurship Education mit agilen Arbeitsmethoden, • Prozessorientierung und Prozesssteuerung, unterstützt durch eine digitalisierte Unternehmensrechnung, • Internationalisierung mit der Förderung fremdsprachlicher und interkultureller Kompetenzen, • ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung und nachhaltige Entwicklung.
<p>Modellierung</p>	<p>Die Übungsfirma der Zukunft...</p> <ul style="list-style-type: none"> • braucht neue Räume, eine zeitgemäße Infrastruktur, zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie Kooperationspartnerschaften, • nutzt für eine betriebswirtschaftlich valide Modellierung verstärkt Kooperationen mit Expert*innen und Kolleg*innen, • profitiert von weiteren marktergänzenden Angeboten der ACT und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung.
<p>Didaktisch-methodische Gestaltung</p>	<p>Die Übungsfirma der Zukunft...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ist geprägt von einer stärkeren Vernetzung der Lehrenden, insbesondere innerhalb des wirtschaftlichen Unterrichtsclusters, • besticht durch eine stärkere Zusammenarbeit mit den zukünftigen Mitarbeitenden bzw. den Lernenden des vorherigen Jahrgangs, • arbeitet fächerübergreifend und ist geblockt in einen Praxistag bzw. Business Day integriert, • legt großes Augenmerk auf Identifikation und vielfältige nationale Außenkontakte, • agiert verstärkt am internationalen Übungsfirmenmarkt und pflegt Kontakte in der Fremdsprache, • hat eine prozessorientierte Organisationsform mit integrierter Job Rotation, • ist ein Ort für ganzheitliches und individuelles Lernen mit Reflexion und Berufsorientierung.
<p>Führung</p>	<p>Die Übungsfirmenleitung...</p> <ul style="list-style-type: none"> • setzt als Unterrichtsform Teamteaching ein, • setzt auf die interne und externe Vernetzung von Lehrenden und eine fundierte Aus- und Weiterbildung.

Die Schwerpunkte der Übungsfirma der Zukunft sollen sich demnach an aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen ausrichten sowie insbesondere digitale und agile Arbeitsformen, eine stärkere Prozessorientierung, mehr inhaltliche Vernetzung und übergreifende Zusammenarbeit und vielfältige Außenkontakte gezielt fördern. Für die laufende Übungsfirmenarbeit (an der Handelsakademie) werden dazu Maßnahmen wie beispielsweise die geblockte Abhaltung im Rahmen eines wöchentlichen Business Days im modern ausgestatteten Business Center mit aktuellen Softwareprogrammen vorgestellt, um unternehmerisches Denken und Handeln datenbasiert (mit ERP-System und laufendem Reporting z. B. mit Dashboards) und anhand agiler Methoden (z. B. Design Thinking, Scrum) zu unterstützen. Für Feedback von außen sollen auch Online Trading Days, branchenspezifische Unternehmensbesuche und engere Kontakte zur Partnerfirma integriert werden. Zur Förderung des Lerntransfers zwischen Theorie und Praxis ist es zentral, regelmäßig den Lernort bzw. die Reflexion des eigenen Handelns und Lernens in den Mittelpunkt zu stellen. In diesem Zusammenhang bieten sich die Einführung eines digitalen Lernfirmen-Lern-Logbuchs, der Einsatz von Tutorien zum lernförderlichen Umgang mit Fehlern sowie kleine Seminare in Form praxisüblicher Brown-Bag-Sessions von Lernenden an (vgl. Stock et al. 2022, 13). Um von einem eher isolierten Handeln hinter verschlossenen Übungsfirmen Türen wegzukommen, braucht es eine engere Zusammenarbeit zwischen Lehrenden (auch aus anderen Fächern), Lernenden, der Übungsfirmenzentrale ACT sowie mit Kooperationspartner*innen aus der Praxis und mit anderen Ländern.

4 Impulse zur Qualitätsentwicklung aus dem Projekt PEN-QM

Um den Prozess zur Qualitätsentwicklung europaweit auf Übungsfirmen umzulegen und die Möglichkeit zu bieten, sich in Bezug auf eine qualitätsvolle Übungsfirmenarbeit zertifizieren zu lassen, wurde das Projekt *PEN-QM: Sustainable quality management – to foster future-proof job skills of HEI learners* ins Leben gerufen. Das Projekt hat eine Laufzeit von Dezember 2022 bis November 2024 und ist eine ERASMUS+ Initiative, die auf die Etablierung von nachhaltigen Qualitätsmanagementmechanismen innerhalb von Übungsfirmen abzielt und die Integration von zukunftssicheren Kompetenzen von Studierenden fördern soll. Beteiligt sind Organisationen und Universitäten aus Litauen, Bulgarien, Deutschland, Frankreich, Italien und Österreich (vgl. PEN Worldwide 2023b).

Das Gesamtziel des Projekts soll im Sinne der Förderung der wichtigsten Kompetenzen für die Zukunft der Studierenden durch die Bereitstellung eines innovativen, webbasierten Lerninstruments für Lernende, Lehrpersonen und die Stakeholder von Übungsfirmen erreicht werden. Dies wird durch Möglichkeiten zur Verbesserung der Aktivitäten von Übungsfirmen an Hochschulen durch die Entwicklung innovativer Modelle für die Sicherung der Qualität in Übungsfirmen als auch durch die Möglichkeit einer stärkeren Zusammenarbeit zwischen dem Übungsfirmen-Netzwerk und Praxisunternehmen in den Bereichen Qualitätsentwicklung und Auditierung gefördert. Zum einen entsteht ein Leitfaden für den Evaluierungsprozess der Übungsfirmenarbeit mit Kriterien und einem internen Bewertungstool zur Orientierung. Zum anderen soll eine Qualitätsmanagement-Plattform für die Abwicklung von internen und externen Evaluationen erarbeitet werden. So soll eine gemeinsame Qualitätsentwicklung angestoßen bzw.

nationale und internationale Kooperationen von Übungsfirmen im Bereich des Qualitätsmanagements gesteigert werden, um insbesondere durch internationale Audits das mit- und voneinander Lernen zu fördern und die kontinuierliche Weiterentwicklung zu unterstützen (vgl. PEN-QM 2022, 27). Wie in Abbildung 2 dargestellt, sollen diese Ergebnisse mithilfe der folgenden fünf Arbeitspakete während der zweijährigen Projektlaufzeit erreicht werden (vgl. PEN-QM 2022, 36ff.).

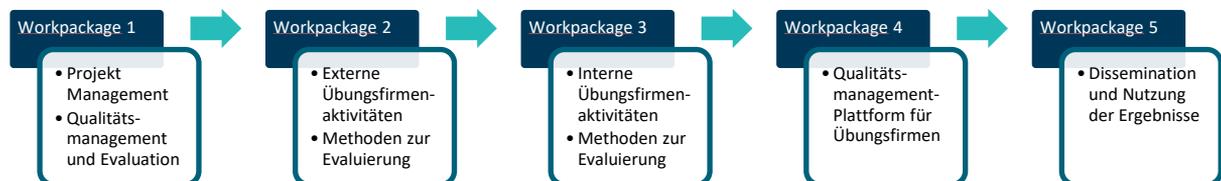


Abbildung 1: Workpackages PEN-QM Projekt

Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf den Arbeitspaketen zwei bis vier und steht im Einklang mit dem Aktionsplan für digitale Bildung der Europäischen Union, der sich auf die Notwendigkeit konzentriert, die zielgerichtete Nutzung digitaler und innovativer Bildungspraktiken anzuregen, zu unterstützen und laufend zu erweitern (vgl. Europäische Kommission 2020, 15). Gemäß dem ERASMUS+ Projektantrag sollen für die Qualitätsentwicklung und Evaluationen über die Plattform, die in Tabelle 2 dargestellten Bereiche der Übungsfirmenarbeit herangezogen werden:

Tabelle 2: Zehn Übungsfirmenfelder des PEN-QM-Projekts

Allgemeines Management	Personalmanagement
Einkaufsmanagement	Finanzmanagement
Vertriebsmanagement	IT- und Digitalisierungsmanagement
Kommunikationsmanagement	Soziale Verantwortung von Unternehmen
Marketingmanagement	Nachhaltigkeit

Laut dem Bericht des World Economic Forums (WEF) über die Zukunft der Arbeitsplätze wird erwartet, dass 50% aller Arbeitnehmenden bis zum Jahr 2025 umgeschult werden müssen. Vor dem Hintergrund der sich verändernden Arbeitsmarktlanschaft gewinnen demnach transversale bzw. überfachliche Kompetenzen immer mehr an Bedeutung. Der Bericht beschreibt sogenannte *top-future-job-skills*, welche den Kategorien Problemlösung, Selbstmanagement, Teamarbeit und Einsatz von Technologien zugeordnet werden (vgl. Whiting, 2020). Tabelle 3 zeigt die 15 wichtigsten Skills im Sinne von transversalen Kompetenzen auf Basis des Berichts des WEF, die auch für das PEN-QM-Projekt herangezogen werden und als äußerst relevant für die Arbeitsplätze der Zukunft sowie für Lehr-Lern-Prozesse gelten.

Tabelle 3: Top 15 Skills for 2025 (vgl. World Economic Forum 2020, 36 und 155f.)

Problem-solving	Self-management	Working with people	Technology use
Analytical thinking and innovation Complex problem-solving Critical thinking and analysis Creativity, originality and initiative Reasoning, problem-solving and ideation Systems analysis and evaluation	Active learning and learning strategies Resilience, stress tolerance and flexibility	Emotional intelligence Persuasion and negotiation Service orientation Leadership and social influence	Technology use, monitoring and control Technology design and programming Troubleshooting and user experience

Diese Kompetenzen bzw. WEF-Skills könnten – bei entsprechender Modellierung – in verschiedenen Bereichen der Übungsfirmenarbeit auf- bzw. ausgebaut werden und die Lernbedingungen dafür sollen im Zuge des geplanten Evaluierungsprozess analysiert werden. Dabei kommen eine Reihe unterschiedlicher Instrumente des Übungsfirmen-Netzwerks PEN Worldwide zum Einsatz. Insbesondere die gegenseitigen Auditierungen und einhergehenden Rückmeldungen sollen als Lernaktivität für die Weiterentwicklung der Übungsfirma sowie der Lernenden selbst (in der Rolle als Prüfende bzw. als Geprüfte) genutzt werden.

Die inhaltliche Projektarbeit startete im Frühjahr 2023 mit Desk Research-Aktivitäten im Rahmen des zweiten Arbeitspakets, bei denen für die zehn Übungsfirmenfelder jeweils Ziele, Umfang des Audit-Prozesses, Qualitätskriterien, Bewertungsmethoden und die Verknüpfung mit zukünftigen beruflichen Kompetenzen erarbeitet und analysiert wurden. Darauf aufbauend wurde im Mai 2023 eine Umfrage unter Studierenden der sechs beteiligten Länder durchgeführt. Das Hauptziel der Umfrage stellt die Erhebung der Übereinstimmung bzw. Diskrepanz zwischen den ausgewählten WEF-Skills und deren Umsetzung in den zehn Feldern der Übungsfirmenarbeit aus Sicht der Studierenden dar. Teilgenommen haben genau 200 Bachelor- und Masterstudierende mit den Studienschwerpunkten Volkswirtschaft (N=74), Management (32), Accounting (31), Finance (24), Wirtschaftspädagogik (16), Marketing (15) und Sonstige (8). Die Ergebnisse der Studie zeigen (anhand von Mittelwertvergleichen) auf, dass die Studierenden alle in Tabelle 3 dargestellten WEF-Skills als relevant bis sehr relevant erachten. Dabei schreiben sie dem Lösen komplexer Probleme, dem zielgerichteten Einsatz von Technologien und IT-Tools, dem Zeitmanagement sowie dem analytischen und kritischen Denken die größte Bedeutung zu. Mit Blick auf die Übungsfirmenfelder ist – sowohl für Studierende mit als auch für jene ohne Übungsfirmenerfahrung – der Bereich Finanzen und Rechnungswesen am relevantesten, gefolgt von IT und Digitalisierung, Kommunikation, allgemeinem Management und Nachhaltigkeit. Jene 142 Studierende mit Erfahrung in der Übungsfirma berichten von großen Fortschritten bei aktivem Lernen und Lernstrategien, Zeitmanagement, Technologieeinsatz und

Anpassungsfähigkeit. Weniger große Fortschritte bestehen ihrer Meinung nach bei Verhandlungsgeschick, Überzeugungskraft sowie beim kritischen und analytischen Denken, dass sie jedoch als äußerst relevant für die Zukunft einschätzen.

Parallel zu der Online-Umfrage werden vertiefende Fokusgruppeninterviews an allen Partnerorganisationen mit jeweils mindestens acht Stakeholdern von Übungsfirmen bzw. mit Expertise im Bereich Auditing durchgeführt, um weitere Erkenntnisse für die Erarbeitung des Leitfadens für die Übungsfirmen sowie die Auditorinnen und Auditoren zu generieren. Die Fokusgruppeninterviews sollen zudem die Ergebnisse der Online-Umfrage und des Desk Researchs validieren bzw. ergänzen. Weiters sollen Einblicke in die Möglichkeiten und Grenzen der Auditierung der zehn Übungsfirmenfelder gewonnen werden. Da diese Fokusgruppen aktuell noch ausgewertet werden, können zu diesem Zeitpunkt nur finale Ergebnisse von den Gesprächen in Bulgarien (N=8), Litauen (19) und Österreich (10) berichtet werden. Mit Blick auf die zehn Übungsfirmenfelder wurde eine Zusammenführung der Felder bzw. eine gemeinsame Evaluation von allgemeinem Management und Kommunikation sowie von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung vorgeschlagen. Aufgeworfen wurde auch die stärkere Verankerung von Prozessorientierung, die Wahl eines Evaluationsschwerpunkts sowie die Einrichtung von mehreren Zertifizierungsstufen (z. B. basic und advanced level). Weitere Impulse für eine qualitätsvolle Übungsfirmenarbeit betreffen die Ausrichtung aller Aktivitäten am Plan-Do-Check-Act-Regelkreis sowie eine gemeinsame Qualitätsentwicklung anhand einer engen Verzahnung von interner und externer Evaluation. So soll zuerst anhand der entwickelten Qualitätskriterien für die ausgewählten Übungsfirmenfelder eine interne Evaluation erfolgen. Danach wird von einer anderen Übungsfirma bzw. anderen Auditor*innen aus der Praxis ein externes Audit über die Plattform durchgeführt, das neben einer Bewertung auch eine umfassende Rückmeldung zu Stärken, Schwächen und Verbesserungsvorschlägen umfassen soll, die im Zuge eines Online-Meetings auch an die zu evaluierende Übungsfirma zurückgespielt wird. Mit Blick auf die zu entwickelnden Skills wird durch den Zertifizierungsprozess – sowohl für die Prüfenden als auch die Geprüften – großes Potenzial in den Bereichen analytisches und kritisches Denken, Monitoring und Selbstmanagement gesehen.

Nach Abschluss der Auswertungen erfolgt eine weitere gemeinsame Interpretation innerhalb der internationalen Projektgruppe. Diese Erkenntnisse werden dann für die Erarbeitung des Leitfadens und der Tools für den Evaluierungsprozess genutzt. Die nächsten Schritte betreffen die Pilotierung, Überarbeitung und Übersetzung der Instrumente sowie die Programmierung der Plattform für die internen und externen Evaluierungen.

5 Resümee und Ausblick

Der durch Trends ausgelöste bzw. verstärkte Wandel in der Wirtschafts- bzw. Arbeitswelt bedeutet nicht nur Veränderungen für Unternehmen, sondern auch für simulierte Unternehmen wie die Übungsfirmen. Gerade die Berufsbildung ist gefordert, flexibel auf sich verändernde Anforderungsprofile an zukünftige Beschäftigte zu reagieren und entsprechend praxisorientierte Lernumgebungen mit komplexen Lerngelegenheiten anzubieten. Die kompetenzorientierte Lehr-Lern-Form Übungsfirma ist zwar im österreichischen Wirtschaftsunterricht eine seit

etwa 30 Jahren etablierte Methode, jedoch steht auch sie (immer wieder) vor der Herausforderung, die Übungsfirmenarbeit kritisch zu hinterfragen, laufend zu verbessern und strategisch neu auszurichten bzw. mit innovativen Ansätzen für die Zukunft weiterzuentwickeln.

Das im Beitrag vorgestellte Projekt UNE-SIM liefert hierzu Impulse für die Übungsfirma der Zukunft auf curricularer, organisationaler und didaktisch-methodischer Ebene. Neben einer stundenmäßigen Aufwertung und der Umsetzung von Teamteaching beziehen sich die Ansätze zur Weiterentwicklung insbesondere auf inhaltliche Schwerpunkte der Übungsfirmenarbeit (wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit), auf verstärkte Außenkontakte (national wie international), auf neue Organisationsformen (wie Prozessorientierung, virtuelle und agile Arbeitsmethoden) sowie auf eine verstärkte Vernetzung aller Beteiligten (von Lehrenden, Lernenden, der Übungsfirmenzentrale ACT sowie mit Unternehmen aus der Praxis). Impulse zur stärkeren Kooperation auf internationaler Ebene kommen auch aus dem ERASMUS+ Projekt PEN-QM, insbesondere um die Problemlösungsstrategien, den IT-Einsatz sowie das analytische und kritische Denken der Studierenden stärker zu fördern. Durch interne und externe Evaluierungen über eine Lernplattform soll ein kollaborativer Entwicklungsprozess initiiert werden bzw. eine gemeinsame Qualitätsentwicklung und Zusammenarbeit zwischen Übungsfirmen und Praxisunternehmen ermöglicht werden.

Das Umsetzen von Veränderungen ist häufig nicht nur von Motivation und Innovationsgeist geprägt, sondern es gilt mit Ablehnung und Widerstand umzugehen sowie Lernhemmnisse wie Ängste, Druck und Rollenunklarheit zu erkennen und zu beseitigen. Ganz nach dem Verständnis einer lernenden Organisation laut Senge (2011) soll auch in der Übungsfirmenarbeit das Augenmerk auf einem gemeinsamen Entwicklungsprozess mit einer Brücke zwischen individuellem, kollektivem und organisationalem Lernen im Vordergrund stehen. Dazu braucht es die Zusammenarbeit aller Beteiligten und Stakeholder der Übungsfirmenwelt. Die laufende Übungsfirmenarbeit steht und fällt mit den Kompetenzen und dem Engagement der Lehrkräfte. Diese dürfen aber beim Auffinden neuer Strategien und Wege nicht allein gelassen werden. Während das Bildungsministerium für Änderungen bei der curricularen Einbettung und dem Rahmen für die zeitlichen, personalen und räumlichen Ressourcen zuständig ist, zeichnet die Zentralstelle für Neuerungen bei der Simulation einer funktionierender Übungsfirmenvolkswirtschaft verantwortlich. Auch Unternehmen aus der Praxis können bei der Verbesserung der Modellierung und der Erhöhung der Ernsthaftigkeit eine wichtige Rolle spielen. Last but not least sollen auch die Lernenden in die gemeinsamen Entwicklungsprozesse einbezogen werden, in dem sie sowohl am Lernort Übungsfirma als auch an sich selbst arbeiten und wertvolle Kompetenzen für die Zukunft generieren. Für eine innovative und funktionierende Übungsfirma der Zukunft braucht es folglich ein gemeinsames Commitment, wo alle Akteurinnen und Akteure an einem Strang ziehen. Denn wie der amerikanische Qualitätsmanager Philip B. Crosby schon feststellte, beginnt Qualität beim Menschen, nicht bei Dingen, und wer einen Wandel herbeiführen will, muss zuerst auf die innere Einstellung aller Mitarbeitenden bzw. Beteiligten abzielen.

Literatur

ACT (2023): Servicestelle der österreichischen Übungsfirmen. Online: <https://www.act.at/> (30.06.2023).

Berchtold, S./Stock, M. (2006): Wo ist das Denken im handlungsorientierten Unterricht? In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 10, 1-17. Online: https://www.bwpat.de/ausgabe10/berchtold_stock_bwpat10.pdf (30.06.2023).

Berchtold, S./Trummer, M. (2000): Auf dem Weg zur lernenden Übungsfirma. Weiterentwicklung der kaufmännischen Übungsfirma mit Total Quality Management. Wien.

BMB (2017): Bildungsstandards Übungsfirma: Schulartenspezifischer Bildungsstandard in der Berufsbildung Handelsakademie (HAK). Kompetenzmodell, Deskriptoren und ausgewählte Unterrichtsbeispiele. Wien.

Daheim, C./Wintermann, O. (2019): Arbeit 2050: 3 Szenarien. Neue Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project. Gütersloh. Online: <https://www.bertelsmannstiftung.de/de/publikationen/publikation/did/arbeit-2050-drei-szenarien> (30.06.2023).

Deloitte (2017): Forces of change: The Future of Work. Auckland. Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nz/Documents/human-capital/forces-of-change-october-2018-nz.pdf> (30.06.2023).

Eichhorst, W./Buhlmann, F. (2015): Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. In: *Wirtschaftspolitische Blätter*, 62, H. 1, 131-148. Online: https://www.wko.at/site/WirtschaftspolitischeBlaetter/009_Eichhorst.pdf (30.06.2023).

Europäische Kommission (2020): Aktionsplan für digitale Bildung (2021-2027). Brüssel. Online: eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0624 (30.06.2023).

Gessler, M./Sebe-Opfermann, A. (2016): Selbstorganisiertes Lernen und Lernende Organisation. In: Müller-Vorbrüggen, M./Radel, J. (Hrsg.): *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*. 4. Aufl. Stuttgart, 201-224.

Kostka, C./Kostka, S. (2017): *Der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Prinzipien und Methoden*. 7. Aufl. München. Online: <https://www.hanser-elibrary.com/doi/book/10.3139/9783446452411> (30.06.2023).

Kuckartz, U. (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Aufl. Weinheim.

Neuweg, G. H. (2014): Ein Lernort eigener Prägung? 20 Jahre Übungsfirmen an Österreichs kaufmännischen Vollzeitschulen. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Profil 3, 1-16. Online: http://www.bwpat.de/profil3/neuweg_profil3.pdf (30.06.2023).

PEN-QM (2022): Application for the Project PEN-QM – Sustainable quality management – to foster future-proof job skills of HEI learners, Erasmus+ KA220-HED – Cooperation partnerships in higher education. Unveröffentlichter Projektantrag.

PEN Worldwide (2023a): Practice Enterprise Network. Business & Entrepreneurship Training tailored to the needs of tomorrow. Online: <https://penworldwide.org/> (30.06.2023).

PEN Worldwide (2023b): Projects: PEN-QM – Sustainable quality management in HEI practice enterprises. Online: <https://penworldwide.org/project/pen-qm/> (30.06.2023).

QMS (2023): Qualitätsmanagement für Schulen. Ziele und Funktionen von QMS. Online: <https://www.qms.at/ueber-qms/ziele-und-funktionen> (30.06.2023).

Reber, Gerhard (1992): Organisationales Lernen. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart, 1240-1255.

Riebenbauer, E./Köck, V./Fritz, D./Kamsker, S. (2022): UNE-SIM – Expertise zum Einsatz und zur Weiterentwicklung von Unternehmenssimulationen im Wirtschaftsunterricht an der Handelsakademie. Projektbericht. Graz.

Riebenbauer, E./Dreisiebner, G./Stock, M. (2018): Übungsfirma – zwischen Lernendenorientierung, Geschäftsprozessorientierung und Digitalisierung. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Spezial AT-1, 1-16. Online: http://www.bwpat.de/wipaed-at1/riebenbauer_etal_wipaed-at_2018.pdf (30.06.2023).

Riebenbauer, E./Feuchter, T./Stock, M. (2022): Entrepreneurship Education mit Lernfirmen. Einsatz von Juniorenfirmen und Übungsfirmen im wirtschaftlichen Unterricht. In: *Erziehung und Unterricht*, 5-6, 365-373.

Schweiger, C./Slepcevic-Zach, P./Stock, M. (2019): Organisation und Lernen. In: Stock, M./Slepcevic-Zach, P./Tafner, G./Riebenbauer, E. (Hrsg.): *Wirtschaftspädagogik. Ein Lehrbuch*. Graz, 341-386.

Senge, P. M. (2011): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. 11. Aufl. Stuttgart.

Stock, M./Riebenbauer, E./Dreisiebner, G.(2019): Übungsfirma aus der Lehrendensicht. In: Stock, M./Slepcevic-Zach, P./Tafner, G./Riebenbauer, E. (Hrsg.): *Wirtschaftspädagogik. Ein Lehrbuch*. Graz, 529-538.

Stock, M./Riebenbauer, E./Köck, V./Kamsker, S./Fritz, D. (2022): Weiterentwicklung von Unternehmenssimulationen im Wirtschaftsunterricht – Ergebnisse aus dem Projekt UNE-SIM. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Spezial AT-4, 1-22. Online: http://www.bwpat.de/wipaed-at4/stock_etal_wipaed-at_2022.pdf (30.06.2023).

Tramm, T. (1996): *Lernprozesse in der Übungsfirma. Rekonstruktion und Weiterentwicklung schulischer Übungsfirmenarbeit als Anwendungsfall einer evaluativ-konstruktiven und handlungsorientierten Curriculumstrategie*. Habilitation. Göttingen.

Tramm, T./Gramlinger, F. (2006): Lernfirmenarbeit als Instrument zur Förderung beruflicher und personaler Selbständigkeit. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 10, 1-21. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe10/tramm_gramlinger_bwpat10.pdf (30.06.2023).

Trummer, M./Seebacher, W./Gmoser, R. (1997): Total Quality Management in der kaufmännischen Übungsfirma. Graz.

Whiting, K. (2020): These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. Online: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (30.06.2023).

World Economic Forum (2020): The Future of Jobs Report 2020. Online: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (30.06.2023).

Zorn, J./Schweiger, S. (2020): Kontext bitte! Einblicke in die Geschichte der Zukunftsforschung und ihre Relevanz für die Erfindung der Megatrends. In: Engler, S./Janik, J./Wolf, M. (Hrsg.): Energiewende und Megatrends. Wechselwirkungen von globaler Gesellschaftsentwicklung. Bielefeld, 23-44.

Zukunftsinstitut (2023): Die Megatrends. Online: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/%20megatrends/> (30.06.2023).

Zitieren dieses Beitrags

Riebenbauer, E./Haupt, T. (2022): Die Übungsfirma auf dem Weg zur lernenden Organisation – Impulse aus (inter-)nationalen Projekten. In: *bwp@ Spezial AT-5*: Beiträge zum 16. Österreichischen Wirtschaftspädagogik-Kongress, hrsg. v. Hautz, H./Thoma, M., 1-18. Online: https://www.bwpat.de/wipaed-at5/riebenbauer_haupt_wipaed-at_2023.pdf (17.10.2023).

Die Autorinnen



Assoz. Prof. Mag. Dr. ELISABETH RIEBENBAUER

Universität Graz/Institut für Wirtschaftspädagogik

Universitätsstraße 15/G1, A-8010 Graz

elisabeth.riebenbauer@uni-graz.at

<https://wirtschaftspaedagogik.uni-graz.at/de/institut/kurzbeschreibungen-der-mitarbeiterinnen/assoz.-prof.-mag.-dr.-elisabeth-riebenbauer/>



TERESA HAUPT, BA

Universität Graz/Institut für Wirtschaftspädagogik

Universitätsstraße 15/G1, A-8010 Graz

teresa.haupt@uni-graz.at

<https://wirtschaftspaedagogik.uni-graz.at/de/institut/kurzbeschreibungen-der-mitarbeiterinnen/teresa-haupt/>