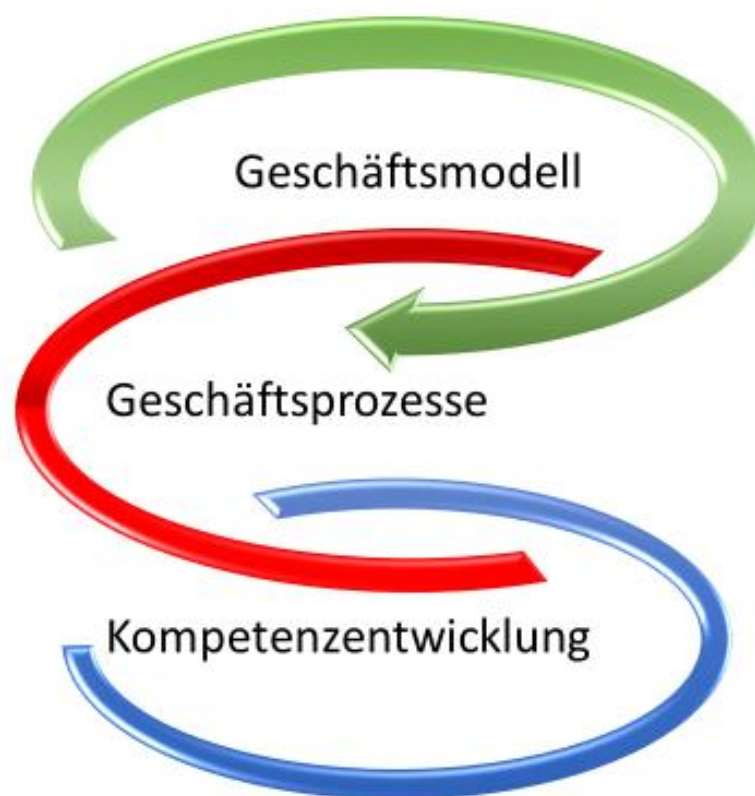


## Handbuch „Üfa2020“

Status

9.2018



## 1 Einleitung

Das Handbuch Üfa 2020 ist als roter Faden für eine professionelle, planvolle und kompetenzorientierte Übungsfirmenarbeit gedacht. Im Zentrum der Übungsfirma als didaktisches Konzept steht der Erwerb einer ganzheitlich–integrativen Handlungsfähigkeit, was in der folgenden Abbildung veranschaulicht ist.



Abb: 1. Ganzheitlich-integrative Handlungsfähigkeit – Handlungskompetenz<sup>1</sup>

Handlungskompetenz bedeutet immer ein Zusammenwirken von Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz<sup>2</sup> und macht die ÜFA zu einer einzigartigen handlungsorientierten Lehr-/Lernmethode mit einer real existierenden Betriebsstruktur. Im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses soll das bestehende System Übungsfirma regelmäßig hinterfragt werden.

---

<sup>1</sup> Berchtold/Stock (2006), S. 4

<sup>2</sup> Vgl. Peterßen (2009), S. 12

Das identifizierte bzw. definierte Verbesserungspotential bezieht sich dabei vorwiegend auf folgende Ziele:

1. Ein einheitliches bzw. gemeinsames Verständnis von Übungsfirma und Übungsfirmenarbeit
2. Gemeinsame Ziele der Methode Übungsfirma
3. Ein betriebswirtschaftliches und pädagogisches Konzept in der Umsetzung der Übungsfirmenarbeit
4. Gut funktionierender Übungsfirmenmarkt (z.B. Reaktionsverhalten, Termintreue, weg von den „Schattensystemen“ – ausschließlicher Ein- und Verkauf am Üfa-Markt)
5. Akzeptanz der Methode Übungsfirma außerhalb der „Übungsfirmenwelt“
6. Verbesserung der Rahmenbedingungen (Gruppengrößen, Ausbildungsstand der LehrerInnen, Infrastruktur).

Unter diesen Gesichtspunkten wurde mit dem Arbeitstitel „Üfa2020“ ein Konzept entwickelt. Das Konzept „Üfa2020“ und dessen Einhaltung entspricht den Bildungsstandards und sind daher verpflichtend für alle Übungsfirmen. Lediglich der Komplexitätsgrad in der Umsetzung kann sich von Ausbildungseinrichtung zu Ausbildungseinrichtung (HAK, HAS, HUM, HTL, Universität, Erwachsenenbildung, etc.) unterscheiden.

Aktuelle Trends des Wirtschaftslebens wie das Thema „Smart“ mit den Bereichen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und soziale Sensibilität sind berücksichtigt.

Mit der Schaffung eines einheitlichen ÜFA-Verständnisses bildet der P-D-C-A-Kreislauf nach Deming (Plan – Do – Check – Act) die Basis für das Konzept der ÜFA-Arbeit, wobei die ÜFA-Arbeit im Sinne der Regelkreise immer aus pädagogischer und betrieblicher Perspektive zu betrachten ist. D.h. Planung – Durchführung – Evaluierung – Rückkoppelung, betriebswirtschaftlich wie auch pädagogisch, sind die zentralen Elemente des Konzeptes „Üfa2020“. Jede Übungsfirma muss für sich diese Elemente in ein ausgewogenes Verhältnis bringen.

## 2 Übungsfirma und Übungsfirmenarbeit

Im Laufe der letzten 25 Jahre haben sich unterschiedliche Anschauungen bezüglich Übungsfirma und Übungsfirmenarbeit entwickelt bzw. etabliert. Konzepte und Rezepte sind übermittelt, abgeändert und auch neu entworfen worden.

Im ersten Schritt gilt es daher ein allgemein gültiges Verständnis zu definieren, wobei

- Fundament
- Ziel
- Konzept
- Modellierung der Übungsfirma

kurz dargestellt werden. In Bezug auf die Umsetzung, d.h. die konkrete Übungsfirmenarbeit obliegt es den Lehrenden Komplexität, Tempo sowie die Gewichtung der einzelnen Teilbereiche zu bestimmen; das gemeinsame Verständnis zur Übungsfirma sowie die Struktur und deren Einhaltung in der Übungsfirmenarbeit steht jedoch nicht zur Diskussion.

In der Folge nun eine kurze Einführung zur Erreichung eines gemeinsamen ÜFA-Verständnisses.

### **Fundament**

Fundament für die Methode Übungsfirma ist das Konzept der Handlungsorientierung. Das Konzept der Handlungsorientierung fördert die Fähigkeit zu selbstständigem Handeln. Handeln im Sinne eines absichtsvollen, zielgerichteten sowie kognitiv regulierten Verhaltens bedingt, dass „der Lernprozess sinnvolle Ziele in Form von Aufgaben und Problemen enthält, von denen her der Lernende seine Aktivitäten zunehmend selbständig organisieren kann. Denken und praktisches Handeln sind eng aufeinander bezogen, weil sie die gleiche Struktur besitzen.“<sup>3</sup> In diesem Kontext ist das Prinzip der Handlungsorientierung sehr eindeutig: „Wer Handlungsfähigkeit will, muss handeln lassen! oder Wer Selbständigkeit will, muss Selbständigkeit gewähren!“<sup>4</sup>. Im Sinne der Handlungsorientierung ist Handeln erst dann vollständig, wenn handelnde Personen – ausgehend von der Zielsetzung – die Handlung planen, durchführen und kontrollieren; d.h. wenn die Lernenden alle Phasen selbständig durchlaufen, wobei aber selbständig nicht mit alleine zu verwechseln ist. Lernen statt Lehren ist die Devise. Lehrende schaffen die Lernumgebung (Modellgestaltung), organisieren die Rahmenbedingungen (z.B. Infrastruktur) und stehen in der laufenden ÜFA-Arbeit als Coach für die Lernprozesse zur Seite. Die Entwicklung der Handlungsfähigkeit bedeutet, dass auf die Fähigkeit der Lernenden zu selbständigem sowie vollständigem Handeln abgezielt wird und die Lernenden schrittweise dazu herangeführt werden.<sup>5</sup>

### **Gemeinsames Ziel der Methode Übungsfirma**

Für die Übungsfirma in Österreich folgt man dem Ansatz der Übungsfirma als *Lernort eigener Prägung* nach Reetz<sup>6</sup>. Dieser Ansatz basiert auf der Grundidee einer Verschränkung von theoretisch-systematischem Lernen und praktischem Anwenden bzw. Üben. Ziel der Methode Übungsfirma ist in diesem Sinne ein praktisches und vernetztes Erproben, Festigen und Weiterentwickeln des vorab Gelernten sowie das Generieren von neuen Fähigkeiten/Fertigkeiten und neuem Wissen – die (Weiter-)Entwicklung der Kompetenzen der Lernenden. Ziel der Methode Übungsfirma als Unternehmenssimulation ist somit, dass den Lernenden in der Übungsfirma mit einer real existierenden Betriebsstruktur ein komplexes Handlungs- und Erfahrungsfeld geboten wird. Die Lernenden sollen hier nicht nur isolierte kaufmännische Tätigkeiten erledigen, sondern auch wirtschaftliche Systemzusammenhänge erkennen, betriebliche Entscheidungen treffen und deren Auswirkungen verfolgen sowie reflektieren können.<sup>7</sup> In der Übungsfirma soll die Kompetenzentwicklung und Individualisierung der Lernenden gefördert werden. Übungsfirma als *Lernort eigener Prägung* bietet die didaktische Chance, eine Stätte des Lernens zu sein, die eine Verbindung von Theorie und Praxis im Sinne des handlungsorientierten Unterrichts darstellt.<sup>8</sup> Wesentlich für diese Zielsetzung der Methode ÜFA ist, dass sie nicht isoliert gesehen werden darf, sondern voll ins *Netz* der gesamten kaufmännischen Bildung integriert ist, d.h. der Vernetzung von und zu anderen Fächern bzw. Fachbereichen große Bedeutung zukommt.

### **Konzept - Regelkreismodell der Übungsfirma**

Das didaktische Konstrukt Übungsfirma braucht eine mehrschichtige Sichtweise – die ÜFA als Betrieb gibt es eigentlich nur, damit darin handlungsorientiert gelernt werden kann. Die folgende Abbildung zeigt das zu Grunde liegende Konzept des Regelkreismodells, das das Fundament für die Übungsfirmenarbeit im Sinne des Konzepts „Üfa2020“ bildet.

---

<sup>3</sup> Reetz/Seyd (1995), S. 212

<sup>4</sup> Peterßen (2009), S. 143

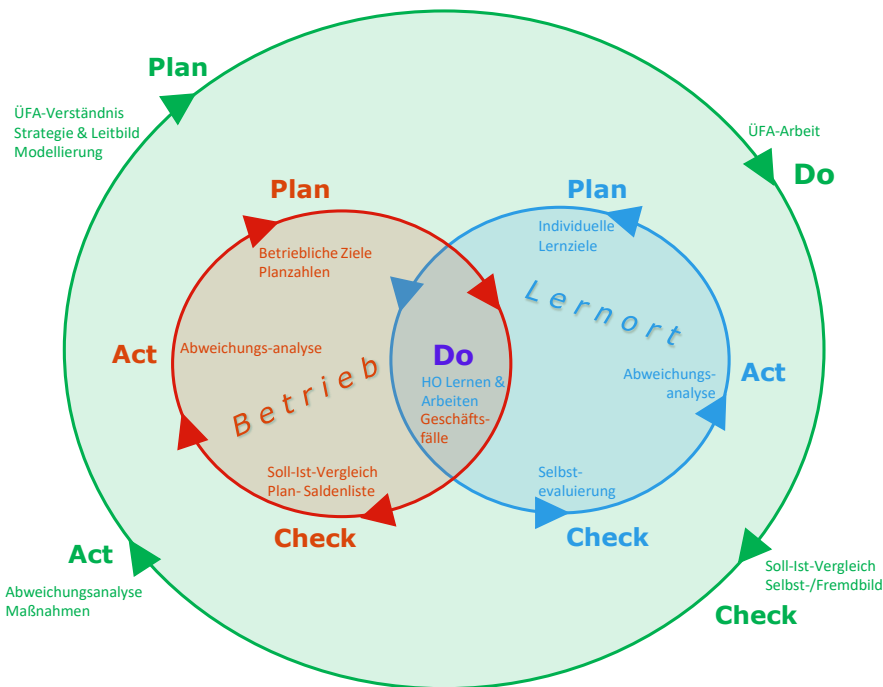
<sup>5</sup> Vgl. Peterßen (2009), S. 146

<sup>6</sup> Vgl. Reetz (1977)

<sup>7</sup> Vgl. Linnenkohl/Ziermann (1987), S. 77; Achtenhagen/Tramm (1993), S. 164

<sup>8</sup> Vgl. Reetz (1977), S. 4

# ÜFA-Regelkreis



Das Regelkreismodell zeigt, dass ausgehend vom Regelkreis des Lehrenden, dokumentiert durch das Business Profile (Geschäftsmodell), die ÜFA-Arbeit im Sinne des P-D-C-A-Regelkreises (Planung – Durchführung – Evaluierung – Rückkoppelung) aus betrieblicher (Geschäftsprozesse) sowie pädagogischer (Kompetenzentwicklung) Perspektive erfolgt.

Die Regelkreise veranschaulichen klar die Dualität der Methode ÜFA, bei der der Betrieb (betrieblich, Geschäftsprozesse) und Lernort (pädagogisch, Kompetenzentwicklung) jeweils getrennt in einem Regelkreis dargestellt werden. Eines ist aber klar: Es betrifft immer ein und dieselbe ÜFA, die einmal durch die pädagogische und einmal durch die betriebliche „Brille“ betrachtet wird. Die Schnittfläche der beiden Regelkreise dokumentiert deutlich, dass es im Bereich der Durchführung (tägliche ÜFA-Unterrichtsarbeit) zu einer Überlappung kommt. Die Metaebene in der Abbildung signalisiert den zentralen Aufgabenbereich der Lehrenden – sie sind für die Gestaltung des Lernortes sowie des Betriebes verantwortlich, d.h. die Modellierung ist zentraler Verantwortungsbereich der Lehrenden.

## Modellierung der Übungsfirma

Lehrende müssen den Lernort und Betrieb gestalten, d.h. die konkrete Übungsfirma gehört modelliert. Eine stimmige, ganzheitliche Gestaltung des Lernorts Übungsfirma ist Voraussetzung, damit die Lernenden und Lehrenden sich mit der Übungsfirma identifizieren, den Sinn ihres eigenen Tuns erkennen, Lernerfahrungen reflektieren und aus ihren Fehlern lernen können. Die Voraussetzungen hierfür haben Lehrende durch ein betriebswirtschaftlich valides Modell zu schaffen.<sup>9</sup> Unter einem validen Modell ist eine Abbildung (Simulation) zu verstehen, bei der sichergestellt wird, dass alle wesentlichen, in der realen Wirtschaft vorkommenden Zusammenhänge, Prozesse und PartnerInnen realitätsnahe berücksichtigt werden. Durch die Modellierung ermöglicht der Unterricht in einer Übungsfirma den Lernenden Lernprozesse auf zwei Ebenen: ein *Lernen im Modell* und ein *Lernen am Modell*. Beim *Lernen im Modell* tauchen die Lernenden in die ÜFA ein und übernehmen darin als MitarbeiterInnen verschiedene kaufmännische Tätigkeiten. Sie wenden dafür ihre theoretischen Vorkenntnisse für das Lösen von operativen sowie strategischen Problemstellungen an und bauen neue Handlungskompetenzen auf. Beim *Lernen am*

<sup>9</sup> Vgl. z.B. Riebenbauer (2008), S. 54ff

*Modell* rückt das Simulationsmodell als solches in den Mittelpunkt. Die Lernenden treten hier aus dem Übungsfirmenalltag heraus und betrachten sich und ihre ÜFA aus der Vogelperspektive. Sie sehen auf ihr eigenes Handeln und Lernen in der ÜFA, reflektieren gewonnenen Erfahrungen und vergleichen sie mit der betrieblichen Wirklichkeit und ihrem theoretischen Vorkenntnissen aus anderen Fächern/Fachbereichen.<sup>10</sup> Diese beiden Lernebenen stehen in einem wechselseitigen Spannungsverhältnis zueinander, d. h. beide Ebenen sind für ein umfassendes Verständnis von Realität und Modell sowie für den Transfer auf zukünftige berufliche Situationen erforderlich.<sup>11</sup> Die Modellierung der ÜFA kann in der praktischen Umsetzung mit verschiedenen Methoden der Modellarbeit erfolgen.

All diese Überlegungen des Lehrenden sollen durch das Business Profile dokumentiert werden.

Entsprechend der obigen Ausführungen gilt: Wenn im österreichischen Kontext von Übungsfirma gesprochen wird, dann immer mit dem Verständnis, dass Übungsfirma eine Unternehmenssimulation zu Lernzwecken ist, die wie folgt definiert werden kann: Die Übungsfirma ist ein kompetenzorientierter Lernort, in dem firmenähnliche Abläufe nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten abgewickelt werden. Sie basiert auf einem betriebswirtschaftlich validen Modell und ist in eine Übungsvolkswirtschaft eingebettet. Mit der dualen Sichtweise (Betrieb und Lernort) kommt der Modellierung des Betriebes eine große Bedeutung zu, da der Betrieb die Basis für die Übungsfirma als Lernort bildet. Das Arbeiten und Lernen in der Übungsfirma zielt vor allem auf den Auf- und Ausbau der Handlungskompetenz im Sinne des vollständigen Handelns der Lernenden ab.<sup>12</sup>

Die Kriterien A01 – A04 des QualitätsAudit Übungsfirma sind daher ein zentraler Bestandteil für erfolgreiche Übungsfirmenarbeit.

---

<sup>10</sup> Vgl. Riebenbauer (2008), S. 57

<sup>11</sup> Vgl. Achtenhagen/Tramm (1993), S. 171f; Tramm (1996), S. 74f; Berchtold/Trummer (2000), S. 25, Tramm/Gramlinger (2006), S. 7f

<sup>12</sup> Vgl. Stock/Riebenbauer (2007), S. I

## 3 Umsetzung

### A. Geschäftsmodell

#### A01 Business Profile

Bei der Modellierung der ÜFA als Betrieb orientiert man sich an der betrieblichen Realität, wobei Vereinfachungen durch Reduktion der betrieblichen Komplexität und Varietät definiert werden müssen, um eine höhere Transparenz zu erreichen.

Das Business Profile soll zu Beginn des Lernjahres mit den Lernenden besprochen werden, damit ein gemeinsames Verständnis für die Übungsfirmenarbeit aufgebaut wird.

Wesentliche Bereiche sind:

- Pädagogisches Unterrichtskonzept der Übungsfirma inkl. Rolle Lehrender
- Unternehmensgegenstand und Branche
- Leitbild der Übungsfirma unter Berücksichtigung von Betrieb und Lernort
- Strategische Unternehmensziele und Jahresschwerpunkte
- Konkrete Überlegungen zur Planung und Umsetzung des Themas „Nachhaltigkeit“
- Unternehmensorganisation (Organigramm)
- Partnerfirma, falls vorhanden

Bevor die eigentliche Auseinandersetzung mit den Regelkreisen erfolgen kann, braucht jede ÜFA strategische Unternehmensziele und ein Leitbild unter Berücksichtigung von Betrieb und Lernort.

Das **Leitbild** ist eine Möglichkeit, die Strategie einer Organisation sowie ihr eigenes Selbstverständnis im Sinne von „Leitlinien“ bzw. „Leitplanken“ zu formulieren. Das Leitbild beschreibt die Mission und Vision der ÜFA sowie ihre angestrebte Organisations- und Lernkultur. Durch die Ausformulierung der Werte und Normen hat das Leitbild identitätsstiftende Wirkung. Das Leitbild formuliert einen Zielzustand, der nach innen und nach außen sowie für die ÜFA auf den Lernort und den Betrieb gerichtet ist. (Es kann auch getrennt ein Leitbild für den Betrieb und ein Leitbild für den Lernort formuliert werden.) Nach innen soll ein Leitbild Orientierung geben und somit handlungsleitend und motivierend für die ÜFA als Ganzes und die einzelnen Mitglieder wirken. Nach außen (Öffentlichkeit, KundInnen) soll das Leitbild deutlich machen, wofür die ÜFA steht.<sup>13</sup>

Das Verständnis der Strategie der jeweiligen ÜFA ist Grundlage für die konkrete Arbeit in der Übungsfirma und Voraussetzung, dass Lernende ein Strukturwissen aufbauen können. Im Sinne von Mintzberg, „*Structure follows strategy*“, gilt auch in der ÜFA: „Ohne eine Auseinandersetzung über die strategische Ausrichtung, die von den Lernenden der ÜFA geführt werden sollte, ist es nicht möglich, sich mit den Strukturen, den Zielen, der Kultur und auch der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung der gesamten Organisation ernsthaft zu befassen.“<sup>14</sup> Es macht aber Sinn, dass die Lehrenden für die ÜFA schriftlich festgehaltene strategische Ziele (pädagogisch und betrieblich) vordefinieren, die sie dann mit den Lernenden am Beginn der ÜFA-Arbeit diskutieren. Aus diesen strategischen Zielen werden die operativen Ziele der ÜFA gemeinsam mit den Lernenden abgeleitet.

Im Mittelpunkt der betrieblichen Planung stehen die zu erreichenden strategischen und operativen Ziele. Diese betrieblichen Ziele einer ÜFA stellen eine verbindliche Vereinbarung für alle Lernenden dar. Es ist anzustreben, die operativen Ziele mit den Lernenden gemeinsam zu formulieren. Zuerst werden ausgehend von der ÜFA-Strategie die langfristigen Ziele fixiert. Davon leiten sich die operativen, mittel- und kurzfristigen Ziele für die ÜFA als Betrieb sowie für einzelne Prozesse bzw.

---

<sup>13</sup> Vgl. z.B. Berchtold/Trummer (2000), S 52ff

<sup>14</sup> Trummer/Berchtold (2002), S. 185

Abteilungen ab. Bei der Formulierung der operativen Ziele empfehlen sich einheitliche Formblätter. Die SMART-Formel kann dabei als Hilfestellung Verwendung finden.

Sie müssen die **Rolle der Lehrenden** definieren, Lernprozesse beschreiben und erklären, wie die Lernprozesse messbar gemacht werden.

### **Instrumente der pädagogischen Evaluierung (Leistungsbewertung):**

Es wird nun eine Auswahl an Instrumenten einer mehrdimensionalen Leistungsbewertung vorgestellt. Diese kommen natürlich nicht alle gleichzeitig zum Einsatz, sie können aber beliebig kombiniert werden und basieren auf Selbst-und/oder Fremdbewertung.<sup>15</sup>

#### **Bewertungsspinne**

Das Konzept der Bewertungsspinne basiert auf dem 360° Feedback, wobei die Bewertungsspinne in der ÜFA für die Selbst- wie auch die Fremdbewertung angewandt wird. Durch diesen kombinierten Einsatz der Bewertungsspinne ist ein Vergleich zwischen der Selbst- und der Fremdeinschätzung (Visualisierung durch Übereinanderlegen der Bewertungen) sowie eine Sensibilisierung dafür möglich. So gibt sie den Lernenden auch die Möglichkeit, die Entwicklungspotentiale zwischen den derzeitigen und den gesetzten bzw. erwarteten Fertigkeiten, Fähigkeiten sowie Einstellungen aufzuzeigen. Bei der Bewertungsspinne erfolgt eine Punktebewertung, d.h. je höher desto besser.

#### **Bewertungsblatt**

Mit diesem Instrument werden verschiedene Kompetenzbereiche der Lernenden in der Übungsfirma durch die TeamkollegInnen und/oder die ÜFA-Leitung bewertet. Es ist einerseits eine verbale Beurteilung sowie andererseits eine Beurteilung mit Noten gefordert.

#### **Portfolio**

Das Portfolio ist eine Mappe mit ausgewählten Arbeiten, wie z.B. Bewerbung, Lerntagebuch (Reflexionsbericht), eigene Lernziele, ausgewählte Arbeiten aus dem ÜFA-Alltag und Belege zum Personaleinkauf. Eine Variante dazu ist die elektronische Sammlung in Form eines ePortfolios.

#### **Leistungspräsentation (skill demonstration)**

„Fast alles, was Menschen tun können, und vieles von dem, was sie erarbeiten, kann präsentiert werden.“<sup>16</sup> Die Lernenden leisten außerordentlich viel im Rahmen ihrer Arbeit und ihres Lernens in der ÜFA, sodass es viel zu präsentieren (im weitesten Sinn des Wortes) gibt. Die Leistungspräsentation (z.B. Demonstration der Arbeiten in einer Abteilung, Vorstellung von Geschäftsprozessen, Moderation einer Besprechung) ist eine gute Möglichkeit, um den Leistungsstand aber auch die -entwicklung der Lernenden im ÜFA-Verlauf zu beobachten. Diese Fremdbewertung kann durch die Lehrenden wie auch durch andere Lernende erfolgen.

#### **Lerntagebuch (Reflexionsbericht)**

Das Lerntagebuch ist ein Instrument für die Reflexion des Lernprozesses und der erbrachten Leistungen, wobei in schriftlicher Form Beobachtungen, Erfahrungen, Gedanken und auch Gefühle zum eigenen Lern- bzw. Unterrichtsprozess aufgezeichnet werden.<sup>17</sup> Wichtig bei einem Lerntagebuch ist, dass nur jene Informationen aufgeschrieben werden, die den ganz persönlichen, subjektiven Bereich betreffen, d.h. es soll keine Nacherzählung des ÜFA-Unterrichts oder einzelner allgemeiner Ereignisse darstellen. Reflexion im Sinne des über Sich-Selbst-Nachdenkens ist für viele Menschen sehr schwierig und sollte besonders gefördert werden. In der ÜFA kann dies z.B. durch mündliche Fragen oder mit formulierten Satzanfängen unterstützt werden.

---

<sup>15</sup> Vgl. Stock (2010), S. 128ff; Stock/Riebenbauer/Winkelbauer (2010), S. 24ff

<sup>16</sup> Winter (2008), S. 275

<sup>17</sup> Vgl. Winter (2008), S. 254



## **Reflexionsgespräch**

Das Reflexionsgespräch ist ein wesentliches Instrument für die ÜFA-Leistungsbewertung. Die am Beginn des Schuljahres festgelegten individuellen Lernziele werden im Laufe des Schuljahres gemeinsam reflektiert. Am Ende der ÜFA-Arbeit findet das eigentliche Reflexionsgespräch mit der ÜFA-Leitung statt. Themen betreffen dabei z.B. persönliche Lernerfolge, Kompetenzentwicklung, Teamprozesse, gesetzte Ziele und Zielerreichung sowie Gründe der Abweichungen.

## **A02 Firmenbuchauszug**

Der Firmenbuchauszug gehört zu Beginn des Lernjahres aktualisiert und gegebenenfalls ergänzt. Damit erhält die Übungsfirma den Status „aktiv“ und scheint in Folge als aktive Übungsfirma am Übungsfirmenmarkt auf.

## **A03 Check über die Kommunikation des Business Profiles**

Die betriebliche und pädagogische Evaluierung sollte in regelmäßigen, zu definierenden Abständen (z.B. alle 2 Monate, jeweils vor einer Job-Rotation) stattfinden. Die Evaluierung erfolgt über einen Soll-Ist-Vergleich der geplanten Werte (Planzahlen) mit den tatsächlich erreichten Werten (Ist-Zahlen).

Für eine Evaluierung müssen die Ergebnisse, d.h. der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen zuerst gemessen werden. Der anschließende Soll-Ist-Vergleich dient dazu, den Zielerreichungsgrad festzustellen sowie danach im letzten Schritt des Regelkreises – der Rückkoppelung – entsprechende Maßnahmen für die nächste Periode zu treffen.

Auch aus pädagogischer Sicht ist es unerlässlich, in regelmäßigen Abständen einen Soll-Ist-Vergleich anzustellen. Es gilt zu betrachten, welche Lehr- bzw. Lernziele (für die ÜFA, wie auch auf individueller Ebene) zu Beginn der ÜFA formuliert wurden, um dann zu analysieren, wie der Verlauf des Lernens (Prozess) war und wie sich das Lernergebnis (Produkt) entwickelt hat. Dieser sogenannte Soll-Ist-Vergleich darf aber keinesfalls als einmalige Maßnahme verstanden werden, sondern ist ein in regelmäßigen Abständen erforderliches Unterfangen.

Im Zuge der Digitalisierung soll der Check durch Mitarbeiter/innenbefragung mit einem Online-Tool (zB. MS-Forms) erfolgen.

Hier bezieht sich der Check auf das Geschäftsmodell und soll daher Fragen in Bezug auf das Business Profile beinhalten.

## **A04 Reflexion des Lehrenden**

Bei der Rückkoppelung stellen sich folgende Fragen: Warum wurden die angestrebten Ziele erreicht bzw. nicht erreicht? Was passiert mit den Ergebnissen der Abweichungsanalyse? Welche Reaktionen lösen sie aus? Wie passen sie mit den gesetzten Lernzielen zusammen? Was wird sich in der ÜFA und für die ÜFA ändern? Was werden die Lehrende und was die Lernende für die Zukunft abgeändert planen, durchführen, evaluieren und gegebenenfalls wieder anpassen?

Für ein Schließen der Regelkreise ist es ebenso aus pädagogischer Sicht unerlässlich, nach der Evaluierung (Soll-Ist-Vergleich) die Ergebnisse daraus zu interpretieren und zu hinterfragen, welche erforderlichen Schritte sich daraus ableiten lassen. Die Palette der Umsetzung der Ergebnisse aus dem Soll-Ist-Vergleich ist vielfältig. Sei es nun z.B. die Umstrukturierung der Lernprozesse oder eine Veränderung der Begleitung der Lernenden, sei es eine Umstrukturierung im Team oder der Aufgabenverteilung oder die Notwendigkeit einer besonderen Schulungsmaßnahme für einzelne Themenfelder.

Alles was nicht passieren darf ist, dass es ein PLAN-DO-CHECK und dann Nichts mehr gibt, d.h. das ACT im Regelkreis nicht folgt. Wie für den Betrieb ist auch für den Lernort ÜFA die Vollständigkeit des Regelkreises im Sinne des vollständigen Handelns unentbehrlich.

Ebenso wie der Soll-Ist-Vergleich darf auch die Rückkoppelung keinesfalls als einmalige Maßnahme verstanden werden, sondern sie ist ein in regelmäßigen Abständen erforderliches Unterfangen. Lernen ist ein laufender Prozess und kann nur in Ko-ProduzentInnenschaft mit den Lernenden erfolgen, d.h. dass auch der kontinuierliche Verbesserungsprozess sowohl individualisiert als auch organisationsbezogen zu vollziehen ist. Danach erfolgt die Rückkoppelung zur Zielsetzung der nächsten Periode und zwar wieder sowohl durch die Lehrenden als auch durch die Lernenden.

Die Ergebnisse der Reflexion sollen das Business Profile für die nächste Lernperiode beeinflussen.

## **B. Geschäftsprozesse**

In der Übungsfirma als Betrieb agieren die ÜFA-MitarbeiterInnen am ÜFA-Markt und erledigen branchenspezifische Arbeiten in verschiedenen Funktionsbereichen. Die ÜFA-Arbeit erfolgt im Sinne der Handlungsorientierung in den Schritten Planung, Durchführung, Evaluierung und Rückkoppelung. Die nachfolgenden Ausführungen erläutern alle Elemente des Regelkreismodells aus der betrieblichen Perspektive.

### **Geschäftsprozess CONTROLLING**

#### **B01 Plan-GuV**

Die operative betriebliche Planung umfasst eine üblicherweise aus der Saldenliste des Vorjahres abgeleitete Plan-GuV.

Für Übungsfirmen gilt, sowohl die Einnahmen (Umsätze), wie auch die Ausgaben (Aufwendungen) innerhalb des Übungsfirmenkreislaufes zu erzielen. Die Planzahlen stellen somit auch eine klare Vorgabe für die Durchführung von Geschäftsfällen dar, da sie für die Lernenden definieren, welche Geschäfte mit anderen Übungsfirmen in welchem Umfang abzuwickeln sind. Zusätzlich kann man bei den einzelnen Positionen die Verantwortungen (welcher Bereich ist für das Bearbeiten der Position zuständig) vermerken.

Bei der Ausarbeitung der Planzahlen kann vom Schwierigkeitsgrad her je nach Schultyp und Leistungsvermögen der Lernenden differenziert werden. Die Zahlen können von den Lehrenden vorgegeben oder jedoch mit den Lernenden gemeinsam erarbeitet werden.

#### **B02 Investitionsplanung**

Die operative betriebliche Planung umfasst auch eine Investitionsplanung und optional eine Liquiditätsplanung (Budget).

#### **B03 Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse für Erträge und Aufwendungen**

Die betriebliche Evaluierung sollte in regelmäßigen, zu definierenden Abständen (z.B. alle 2 Monate, jeweils vor einer Job-Rotation) stattfinden. Die Evaluierung erfolgt über einen Soll-Ist-Vergleich der geplanten Werte (Planzahlen) mit den tatsächlich erreichten Werten (Ist-Zahlen). Die Ist-Werte sind am einfachsten aus der Saldenliste der Buchhaltung zu gewinnen. Bei unterjährigen Soll-Ist-Vergleichen sind die Jahreswerte entsprechend abzugrenzen.

Für eine Evaluierung müssen die Ergebnisse, d.h. der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen zuerst gemessen werden. Der anschließende Soll-Ist-Vergleich dient dazu, den Zielerreichungsgrad festzustellen sowie danach im letzten Schritt des Regelkreises – der Rückkoppelung – entsprechende Maßnahmen für die nächste Periode zu treffen.

#### **B04 Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse von Investitionen**

Siehe B03!

## Geschäftsprozess BESCHAFFUNG

### B05 Einkauf Anlagevermögen

Nun wird der Plan umgesetzt. Die Lernenden agieren entsprechend ihrer betrieblichen Planung, einzeln oder im Team, bis die festgelegten Ziele erreicht sind. Die Lehrenden beobachten das Geschehen und unterstützen bei Bedarf.

Ziel der operativen Übungsfirmentätigkeit ist es, die Vorgaben gemäß den Planzahlen für Umsätze, Aufwendungen und Investitionen am ÜFA-Markt zu erarbeiten. Der Handel mit anderen Übungsfirmen am nationalen und internationalen Übungsfirmenmarkt ist ein zentrales Qualitätsmerkmal einer Übungsfirma. Einerseits kaufen und verkaufen Übungsfirmen ihre Waren und Dienstleistungen am ÜFA-Markt, andererseits treten die ÜFA-MitarbeiterInnen auch als KonsumentInnen in Form der Personaleinkäufe auf. Zentralstellen, wie die österreichische ACT<sup>18</sup>, vervollständigen die ÜFA-Volkswirtschaft, indem sie verschiedene Behörden und andere öffentliche Dienstleistungen simulieren. Zur Förderung und Koordination der internationalen Geschäftstätigkeit entstanden auch internationale ÜFA-Netzwerke, wie z.B. EUROPEN und ECO NET.<sup>19</sup>

Sichtbares Ergebnis der Durchführung sind die einzelnen Geschäftsfälle, die durch die Planzahlen gesteuert werden. Im laufenden ÜFA-Betrieb sollte besonders darauf geachtet werden, dass die Erreichung der geplanten Zahlen auch laufend überwacht wird.

Abgeleitet aus der Investitionsplanung (B02) sollen bei schulexternen Übungsfirmen, auch mit Hilfe des ACT-Webshops, Einkäufe betreffend des Anlagevermögens getätigt werden.

### B06 Einkauf Aufwendungen

Siehe B05.

Abgeleitet aus der Plan-GuV (B01) sollen bei schulexternen Übungsfirmen, auch mit Hilfe des ACT-Webshops, Einkäufe betreffend verschiedener Aufwandspositionen getätigt werden.

## Geschäftsprozess ÖFFENTLICHKEITSARBEIT/VERKAUF

### B07 PR Maßnahme Übungsfirma

Um die Übungsfirmenarbeit nach außen besser zu präsentieren soll eine Übungsfirmenaktivität mit Hilfe eines digitalen Mediums (Digitalisierung), zB. Schul-Website, Social Media, ACT-Beitrag, dokumentiert werden.

### B08 ACT-Webshop

Der ACT-Webshop hat sich zu der zentralen Verkaufsplattform entwickelt. Wichtig ist, dass der Webshop inhaltlich und rechtlich auf aktuellstem Stand ist. Es genügt nicht, nur Artikel einzustellen. Rechtskonformität und inhaltlich richtig ausgefüllte Daten sind Voraussetzung.

---

<sup>18</sup> Vgl. ACT (2011): [www.act.at](http://www.act.at)

<sup>19</sup> Vgl. EUROPEN (2011): [www.europen.info](http://www.europen.info); ECO NET (2011): [www.econet-see.com](http://www.econet-see.com)

Allgemeine Geschäftsbedingungen, Impressum und mindestens 3 Produkte gelten als Mindestvoraussetzung.

## **B09 Verkauf an schulexterne Übungsfirmen**

Siehe B05.

Basis der Übungsfirmenarbeit soll der Verkauf an schulexterne Übungsfirmen sein. „Schein-„ oder „Schattengeschäfte“ sind für das System Übungsfirma schädlich. Der Übungsfirmenmarkt kann nur funktionieren, wenn Geschäfte mit schulexternen Übungsfirmen getätigt werden.

## **Geschäftsprozess PERSONAL**

### **B10 Stellenbeschreibung für die Stelle mit Zielvereinbarung**

Durch aktuelle Stellenbeschreibungen sollen die Mitarbeiterinnen einen Überblick über die Stellenaufgaben, Verantwortungsbereiche und Hierarchiestrukturen bekommen.

Mit einer zusätzlichen Definition von Zielen kann die Stellenbeschreibung als aktives Controlling-Werkzeug eingesetzt werden.

### **B11 Aufnahme von Mitarbeiter/innen**

Die Aufnahme von Mitarbeiter/innen soll praxisgerecht und den Gesetzen entsprechend durchgeführt und dokumentiert werden.

### **B12 Laufende Personalverrechnung**

Die monatliche Personalverrechnung soll vollständig und gesetzeskonform für alle angemeldeten Mitarbeiter/innen durchgeführt und die Abgaben termingerecht abgeführt werden.

### **B13 Dienstzeugnis**

Die Tätigkeiten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin im Rahmen der Übungsfirma sollen mittels Dienstzeugnis aufgelistet und bewertet werden.

Das Dienstzeugnis soll für das persönliche Portfolio im Rahmen von Bewerbungsgesprächen verwendet werden.

## **Geschäftsprozess UMSATZSTEUER**

### **B14 Umsatzsteuer**

Die termingerechte Abfuhr von Steuern und Abgaben stellt gerade für Übungsfirmen eine große Herausforderung dar.

Die Umsatzsteuer soll termingerecht, jeweils zum 15. Des übernächsten Monats, abgeführt werden.

Das Thema Termintreue bzw. Terminverzug sollte ein zentraler Inhalt für das Erwerben von Kompetenzen sein.

## C. Kompetenzentwicklung

Der Lernort Übungsfirma erhält eine zusätzliche Dimension, wenn man von den Lernenden verlangt, sich Lernziele für die eigene Kompetenzentwicklung zu setzen und die Lernenden auch auffordert, diese individuell zu verfolgen sowie über Lernprozess und Lernergebnisse in regelmäßigen Abständen zu reflektieren. Der Fokus liegt immer auf der Handlungsfähigkeit der Lernenden, d.h. auf deren (Weiter-)Entwicklung der Handlungskompetenz.

### Beispiel für pädagogische Zielsetzung durch Lernende:

*Die SchülerInnen werden ersucht, sich selbst Ziele zu setzen, die sie erreichen wollen. Dabei sollen sie pro Kompetenzbereich mindestens ein Ziel formulieren.*

*z.B.:*

*Fachliche Kompetenz: Ich kann Rechnungen gemäß UStG ordnungsgemäß ausstellen und Verkaufsgespräche auch in Englisch führen.*

*Methodenkompetenz: Ich kann die Planung der Messeteilnahme mit Hilfe eines detaillierten Meilensteinplans mit kritischem Pfad durchführen.*

*Soziale Kompetenz: Ich kann meine Kommunikationsfähigkeit bei Verkaufsverhandlungen auf der Messe verbessern.*

*Selbstkompetenz: Ich kann meine Messeunterlagen ordentlich in einer Mappe ablegen und die erzielten Ergebnisse sorgfältig dokumentieren.*

Die zentralen Kompetenzen wurden durch die Bildungsstandards für Übungsfirmen definiert. Diese sollen auch als Basis für die Kompetenzentwicklung dienen.

In den Bildungsstandards sind Kompetenzen definiert, die jeder Lernende am Ende der Übungsfirmenarbeit, aufweisen soll.

Natürlich werden diese zu Beginn in geringer Ausprägung vorhanden sein. Es sollte sich jedoch am Ende jeder Lernperiode eine Steigerung der Kompetenzen einstellen – „andernfalls wird am Bedarf vorbei produziert“.

Die Bildungsstandards Übungsfirma können über folgenden [Link](#) aufgerufen werden.

Allgemeine Informationen zu Bildungsstandards gibt es [hier](#).

## **C01 Erstellung Fragebogen**

Der Fragebogen basiert auf den Bildungsstandards für Übungsfirmen und soll im Zuge der Digitalisierung durch die Lernenden mit Hilfe eines Befragungs-Tools (zB. MS-Forms) erstellt werden. Eine fertige Befragung hat sich aufgrund technischer Voraussetzungen an den Schulen als sehr schwierig in der Umsetzung erwiesen.

Der Fragebogen kann über folgenden [Link](#) abgerufen werden und dient als Vorlage für die Erfassung im individuellen Befragungs-Tool.

## **C02 Kompetenzcheck Lernender „Anfang“**

Zu Beginn der Lernperiode soll der Status der Kompetenzen für jeden Lernenden erfasst werden.

## **C03 Gesamtauswertung aller Lernenden „Anfang“**

Die Befragungs-Tools liefern automatisch eine Gesamtauswertung der Befragung. Diese Übersicht dient u.a. dem Lehrenden um einen Status aller Lernenden zu erhalten.

## **C04 Kompetenzcheck Lernender „Ende“**

Am Ende der Periode wird wiederum der Status der Kompetenzen erhoben, es kann somit die Kompetenzentwicklung festgestellt werden.

## **C05 Gesamtauswertung aller Lernenden „Ende“**

Die Gesamtauswertung gibt dem Lehrenden einen Überblick des Kompetenzerwerbs aller Lernenden.

## **C06 Gespräch mit der/dem Lernenden**

Das Gespräch soll sich auf die Kriterien C02 und C04 beziehen.

Lehren und Lernen dient primär dem Kompetenzerwerb und der Kompetenzentwicklung. Lehrende brauchen Informationen über die Lernenden, damit sie diese gezielt fördern und ihnen Rückmeldung zum Entwicklungsstand sowie Unterstützung bei der gezielten Weiterentwicklung geben können. Die Leistungsbewertung im Rahmen der Evaluation ist somit ein wesentliches Element eines Bildungsprozesses und die unterschiedlichen Ansprüche an die Leistungsbewertung zeigen, wie komplex diese ist.

Im pädagogischen Bereich ist es daher notwendig regelmäßig einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen. Die vom Lernenden zu Beginn formulierten Lernziele müssen an Hand eines Soll-Ist-Vergleichs überprüft werden. Das entsprechende Instrument ist ein Mitarbeitergespräch – das eigentliche Reflexionsgespräch mit der Üfa-Leitung. Die am Beginn des Schuljahres festgelegten individuellen Lernziele werden im Laufe des Schuljahres gemeinsam reflektiert. Am Ende der ÜFA-Arbeit findet das eigentliche Reflexionsgespräch mit der ÜFA-Leitung statt. Themen betreffen dabei z.B. persönliche Lernerfolge, Kompetenzentwicklung, Teamprozesse, gesetzte Ziele und Zielerreichung sowie Gründe der Abweichungen. Gemeinsam werden Abweichungen analysiert, Schlüsse für die nächsten Schritte gezogen und Entwicklungspotentiale bestimmt.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

### Literatur

Achtenhagen, F./Tramm, T. (1993): Übungsfirmenarbeit als Beispiel handlungsorientierten Lernens in der kaufmännischen Berufsbildung. In: Friede/Sonntag (Hrsg.): Berufliche Kompetenz durch Training. Heidelberg, S. 161 – 184.

Berchtold, S./Stock, M. (2006): Wo ist das Denken im handlungsorientierten Unterricht. In: bwp@ Ausgabe Nr. 10, Juli 2006, A: Theoretisch-konzeptionelle Beiträge, Teil II, [http://www.bwpat.de/ausgabe10/berchtold\\_stock\\_bwpat10.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe10/berchtold_stock_bwpat10.pdf) (11.08.2011)

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

Earl, L. (2003): Assessment as Learning: Using Classroom Assessment to Maximise Student Learning. California.

Linnenkohl, O./Ziermann, H. (1987): Schulische Übungsfirmenarbeit im Rahmen des Deutschen Übungsfirmenringes (DÜF) – Erfahrungen und Perspektiven. In: Wirtschaft und Erziehung, 39. Heft 3, S. 75 – 84.

Peterßen, W. (2009): Kleines Methoden-Lexikon. 3. Auflage, München.

Reetz, L. (1977): Die Übungsfirma in der kaufmännischen Berufsbildung. Rede zur Eröffnung der Internationalen Übungsfirmenmesse am 21.10.1977. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe Nr. 10, online: [http://www.bwpat.de/ausgabe10/reetz\\_1977-2006\\_bwpat10.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe10/reetz_1977-2006_bwpat10.pdf) (11.08.2011).

Reetz, L./Seyd, W. (1995): Curriculare Strukturen beruflicher Bildung. In: Arnold/Lipsmeier (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Opladen, S. 203–219.

Riebenbauer, E. (2008): Rechnungswesen in der Übungsfirma – Internationale Vergleiche von Übungsfirmen in Österreich, Deutschland, Italien und den Vereinigten Staaten. Graz.

Riebenbauer, E./Stock, M. (2007): Handlungsfähigkeit als zentrale Kompetenz in der Ausbildung an kaufmännischen BMHS am Beispiel der Übungsfirma. Entwicklung von Handlungskompetenz durch die Methode Übungsfirma. In: wissenplus – Österreichische Zeitschrift für Berufsbildung, 5-06/07, Sonderausgabe Wissenschaft, S. 24–30.

Stock, M. (2010): Wie viel Übungsfirma braucht kompetenzorientiertes Lehren und Lernen? Übungsfirma als eine Methode für kompetenzorientierten Unterricht mit besonderem Fokus auf die mehrdimensionale Leistungsbewertung. In: Fortmüller/Greiml-Fuhrmann (Hrsg.): Wirtschaftsdidaktik – Ein tour d'Horizon von den theoretischen Grundlagen bis zur konkreten Anwendung. Festschrift für Josef Aff, Wien, S. 125–132.

Stock, M./Riebenbauer, E. (2007): Übungsfirma – eine Methode für kompetenzorientiertes Lehren und Lernen. In: wissenplus, Heft 2-06/07, Wien, S. 1–5.

Stock, M./Riebenbauer, E. (2008): Kompetenzorientiertes Lehren und Lernen in der Übungsfirma am Beispiel des betrieblichen Rechnungswesens. In: bwp@ Spezial 3 – Österreich Spezial –



Sondernummer zu Berufs- und Wirtschaftspädagogik in Österreich, [http://www.bwpat.de/ATspezial/stock\\_riebenbauer\\_atspezial.pdf](http://www.bwpat.de/ATspezial/stock_riebenbauer_atspezial.pdf) (11.08.2011).

Stock, M./Riebenbauer, E./Winkelbauer, A. (2010): Orientation on Learning Outcomes with Multidimensional Student Assessment. In: The Review – SIEC/ISBE, Nr. 150, S. 21–28.

Tramm, T. (1996): Die Übungsfirma als Lernfirma oder Einzig ärgerlich an der Übungsfirma ist ihr Name. In: BMUKA (Hrsg.): Die Berufsbildenden Schulen auf dem Weg ins 3. Jahrtausend. Vortrag gehalten auf dem Symposium Mobilität, Flexibilität, Sprachkompetenz, Wien, S. 65–84.

Tramm, T./Gramlinger, F. (2006): Lernfirmenarbeit als Instrument zur Förderung beruflicher und personaler Selbständigkeit. In: bwpat@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe Nr. 10, online: [http://www.bwpat.de/ausgabe10/tramm\\_gramlinger\\_bwpat10.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe10/tramm_gramlinger_bwpat10.pdf) (11.08.2011).

Trummer, M./Berchtold, S. (2002): Die Üfa – Ein Betrieb ohne jede Strategie? In: Formüller (Hrsg.): Komplexe Methoden – neue Medien. Wien, S. 183–192.

Winter, F. (2008): Leistungsbewertung. Eine neue Lernkultur braucht einen anderen Umgang mit den Schülerleistungen. Grundlagen der Schulpädagogik, Band 49, Baltmannsweiler.

## Übungsfirmen, Zentralstellen und Netzwerke

ACT – Austrian Center for Training Firms: Servicestelle der österreichischen Übungsfirmen, online: [www.act.at](http://www.act.at) (11.08.2011).

KFUNI/ine Übungsfirma-WeiterbildungsGmbH: Übungsfirma an der Karl-Franzens-Universität Graz, online: [www.uni-graz.at/kfuniline](http://www.uni-graz.at/kfuniline) (11.08.2011).

ECO NET – Förderung der Übungsfirmenidee in Südosteuropa, online: [www.econet-see.com](http://www.econet-see.com) (27.01.2011).

EUROPEN – PEN INTERNATIONAL: Internationales Netzwerk von Übungsfirmen, online: [www.europen.info](http://www.europen.info) (11.08.2011).

