



# Networking für Entrepreneurship- Bildung



**EntreComp**  
360

Inhalt:

Networking für Entrepreneurship-Bildung

Kooperation als Kompetenz

Die EntreComp Community

Erstellt im Rahmen des Projekts EntreComp 360, koordiniert von Haskoli Island, unterstützt von der Europäischen Union.

<https://entrecomp360.eu>

Mit Beiträgen von Democracy and Human Rights Education in Europe, Haskoli Island, Bantani Education, Consorzio Materahub Industrie Culturali e Creative, Innogate to Europe SL, The Women's Organisation Ltd (UK), und Not a Bad Idea Ltd.

Herausgeber: Nils-Eyk Zimmermann ([DARE network](#)), unterstützt von: Lisa McMullan, Candice Astorino; Reykjavík/Brüssel, 2022

Icons: [Font Awesome](#) (CC BY 4.0 Lizenz)

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



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union



# Networking für Entrepreneurship-Bildung

Dieser Leitfaden möchte Akteur\*innen in allen Bereichen des Systems lebenslangen Lernens unterstützen, die Entwicklung, Validierung und Anerkennung von Entrepreneurship als Schlüsselkompetenz, wie sie im europäischen Kompetenzrahmen EntreComp definiert ist, zu verbessern. Insbesondere konzentriert sich dieser Leitfaden auf den für die Entrepreneurship-Bildung wichtigen Aspekt der **Vernetzung, Austausch und Zusammenarbeit**.

Der **EntreComp-Kompetenzrahmen** zielt darauf ab, die allgemeine und berufliche Bildung bei der Förderung unternehmerischen Handelns und des proaktiven Handelns für sozialen Wandel zu unterstützen. Er definiert Entrepreneurship als „die Fähigkeit, Chancen und Ideen zu nutzen, um für andere einen Wert zu schaffen. Der geschaffene Wert kann sozial, kulturell oder finanziell sein.“ (Bacigalupo et al., 2016) EntreComp beschreibt eine der Schlüsselkompetenzen, die von der EU als wichtig für lebenslanges Lernen identifiziert wurden (Europäische Union, 2018). EntreComp beschreibt 5 Kompetenzen in jedem der drei folgenden Bereiche:

- 1** Nutzung von **Chancen und Ideen**
- 2** durch Mobilisierung verschiedener **Ressourcen**
- 3** für **Aktivitäten** mit sozialer, kultureller oder wirtschaftlicher Wirkung.

Damit wird die Bedeutung des Begriffs ‚Entrepreneurship‘ von der Vermittlung der Kompetenz zur Erzielung wirtschaftlicher Gewinne, wirtschaftlicher Kenntnisse oder einer wirtschaftlichen Denkweise (= klassische unternehmerische und Wirtschaftsbildung) auf soziale, kulturelle und wirtschaftliche Aktivitäten ausgedehnt, die darauf abzielen, Werte oder Wirkung für andere zu schaffen. Diese breitere Definition hat das Potenzial, die **Reichweite von Entrepreneurship-Bildung** zu erhöhen und sie für andere Bereiche der aktiven Pädagogik wie aktive politische Bildung, Partizipation oder aktive kulturelle Bildung relevanter und anschlussfähiger zu machen. Sie eröffnet auch die Möglichkeit, Entrepreneurship-Bildung durch die Zusammenarbeit mit Stakeholdern aus verwandten Bereichen, die sich ebenfalls für eine aktive Pädagogik mit gesellschaftlicher Wirkung einsetzen, **zu verbessern**.

Die Projektpartner von EntreComp 360 kommen aus verschiedenen Bildungsbereichen und haben unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte. Sie eint der Gedanke, dass Proaktivität, aktive Beteiligung und der Wunsch, sozialen Wandel zu gestalten, eine wichtige Rolle in der Bildung spielen. Indem wir die Möglichkeiten und den Nutzen von EntreComp für verschiedene Stakeholder aufzeigen, wollen wir Entrepreneurship-Bildung in allen Bereichen des lebenslangen Lernens **inspirieren und popularisieren**. Aus einer Umfrage, die wir im Rahmen unseres Projekts durchgeführt haben, erfuhren wir, dass der EntreComp-Kompetenzrahmen derzeit als ein wichtiges Instrument zur Erklärung von Entrepreneurship-Bildung und zur Steigerung ihrer Relevanz angesehen wird (Seikkula-Leino et al., 2021, S. 16). Die Befragten sehen EntreComp als hilfreich an, um Entrepreneurship-Bildung als Konzept zu erklären, warum sie notwendig ist und um allgemein zu praxis- und

wirkungsorientierter aktiver Bildungsarbeit zu inspirieren.

Auf dieser Grundlage möchten wir zum Austausch, zur Information und zum Transfer zwischen diesen Personen und Organisationen beitragen, indem wir eine **EntreComp-Community aufbauen**. Deshalb haben wir zusätzlich zu diesem Leitfaden daran gearbeitet, verschiedene Interessengruppen und Organisationen, die an der Entrepreneurship-Bildung in Europa interessiert sind, miteinander zu verbinden. Insbesondere möchten wir auf die **zentrale europäische Plattform** <https://entrecomp.com> aufmerksam machen, die im letzten Kapitel beschrieben wird.

## UNTERNEHMENDE HALTUNG, PROAKTIVITÄT UND AKTIVE BETEILIGUNG

Die Autor\*innen von EntreComp erklären ausdrücklich, dass die Chance und der Umfang ihres Kompetenzrahmens in seiner pädagogischen Konzeption liegt: „Diese Definition konzentriert sich auf die Wertschöpfung, unabhängig von der Art des Wertes oder dem Kontext. Sie integriert Wertschöpfung in jedem Bereich und jeder möglichen Wertschöpfungskette, denn sie bezieht sich auf die Schaffung von Wert im privaten, öffentlichen und dritten Sektor und in jeder hybriden Kombination der drei Sektoren. Sie umfasst somit verschiedene Arten von Entrepreneurship, darunter Intrapreneurship, soziale Entrepreneurship, grüne Entrepreneurship und digitale Entrepreneurship.“ (Bacigalupo et al., 2016)

Der EntreComp-Rahmen kann als Inspiration, Orientierung und Werkzeug für jeden Ansatz genutzt werden, der darauf abzielt, Lernende dabei zu unterstützen, Initiative zu ergreifen, sozialen Wandel zu bewirken oder sich aktiv in die Gesellschaft einzubringen (soziale, kulturelle oder wirtschaftliche Beteiligung).

WER IST ENTREPRENEUR?
Nach dieser offenen Definition kann jede Person, die einen sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Wandel anstrebt und Schritte zur Erreichung dieses Ziels unternimmt, als Entrepreneur betrachtet werden. Zum Beispiel
- Künstler*innen, die Bewusstsein für ein gesellschaftspolitisches Problem schärfen wollen oder mit anderen für ein soziales oder kulturelles Ziel zusammenarbeiten
- Pädagog*innen und Jugendarbeiter*innen, die eine aktive Pädagogik zur Beteiligung im politischen, kulturellen, sozialen oder wirtschaftlichen Leben nutzen
- Gründer*innen von Organisationen und Start-ups
- Genossenschaften, die teilen, verkaufen oder produzieren
- Netzwerke, die darauf abzielen, Menschen und Organisationen mit unterschiedlichem Hintergrund zusammenzubringen
- Aktivist*innen für Anliegen in der Zivilgesellschaft oder in Bürger*inneninitiativen
...

INTRAPRENEUR
Wenn eine Person Initiative zeigt und versucht, eine Organisation von innen heraus zu verändern, kann sie als unternehmerisch im Sinne von EntreComp betrachtet werden. Diese Personen werden oft als <b>Intrapreneure</b> bezeichnet, etwa Einzelpersonen, die eine Gruppe oder Organisation von innen heraus verändern, indem sie z. B. neue Wege der Zusammenarbeit fördern, innovative Arbeitsansätze oder neue Aktivitäten in ein bestehendes Umfeld einführen.

## WEGE ZUR ZUSAMMENARBEIT

Die Gesellschaft zu verändern, ist ein komplexes Unterfangen und eine gewaltige Aufgabe für Einzelne - was können wir also tun? Wandel wird oft innerhalb einer Organisation oder Gruppe durch Einzelpersonen herbeigeführt, indem sie Ideen intern testen und anstoßen. Um ihn voranzutreiben und aufrechtzuerhalten, müssen diese Personen mit anderen zusammenkommen. So können sie sich etwa Netzwerken anschließen, andere Gruppen aufsuchen, um Unterstützung bitten oder gemeinsam weitere Schritte unternehmen. Erfolgreiche Veränderer\*innen sind in der Regel Teil einer größeren Gruppe, haben Unterstützer\*innen oder verfügen über Netzwerke, die ihnen helfen, sichtbar zu werden, andere wichtige Akteur\*innen zu erreichen, andere zu mobilisieren usw.

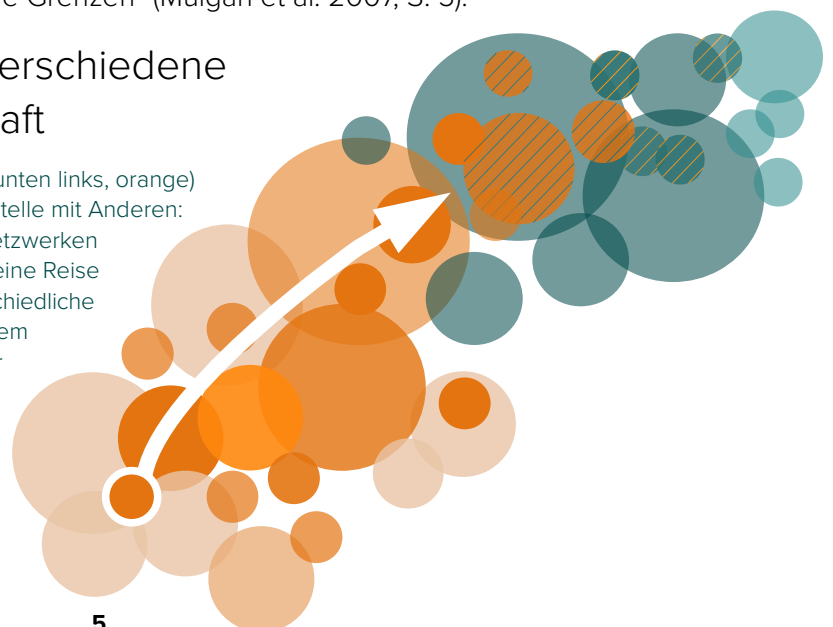
Wenn viele gemeinsam vorankommen, können sie etwas bewirken, einen sozialen Wandel herbeiführen oder kreative und zielgerichtete Ideen entwickeln, was deshalb auch ein Schlüsselansatz in der Entrepreneurship-Bildung ist. Die Begriffe sozialer Wandel und **Innovation** beziehen sich auf die erfolgreiche Umsetzung einer Idee sowie auf die Mittel, mit denen die Idee über das unmittelbare Umfeld, in dem sie zuerst entwickelt oder getestet wurde, hinaus eine soziale Wirkung entfalten kann.

Nach einer Inkubationsphase kann eine Idee auch über Systemgrenzen hinaus erfolgreich sein. Solche Erfolge werden als „Innovationen“ bezeichnet. Oft handelt es sich dabei um „neue Kombinationen oder Mischformen bestehender Elemente, die an sich nicht völlig neu sind“, und in ihrer Entwicklung „überschreiten sie organisatorische, sektorale oder disziplinäre Grenzen“ (Mulgan et al. 2007, S. 5).

### Eine Idee durchdringt verschiedene Bereiche der Gesellschaft




Eine ursprünglich ‚intrapreneuriale‘ Idee (unten links, orange) verbreitet sich und wächst an der Schnittstelle mit Anderen: Zu Gleichgesinnten, dann zu größeren Netzwerken und um diese herum. Sie begibt sich auf eine Reise durch verschiedene Kreise, die auf unterschiedliche Weise miteinander verbunden sind. Auf dem Weg dorthin kann sie sich verändern oder diese anderen Bereiche oder Sektoren (hier in Türkis) verändern.

Networking ist die Fähigkeit zur Kommunikation an diesen Schnittpunkten.



Entrepreneurship-Bildung und unternehmendes Handeln sind in diesem Sinne miteinander verwoben. Aus diesem Grund schlagen einige Autor\*innen vor, von **Transition Experiments** (Übergangsexperimente) zu sprechen. „Ein Übergangsexperiment ist ein Innovationsprojekt mit einer gesellschaftlichen Herausforderung als Ausgangspunkt für Lernen, das zu Transition beitragen soll.“ (Van den Bosch 2010, S. 58)

Bei der Zusammenarbeit und Vernetzung von Entrepreneuren in Übergangsexperimenten wird Handeln immer **als Lernprozess** sowie als ergebnisoffenes und vernetztes Handeln betrachtet. Van den Bosch und Rotmans (2008) nennen als grundlegende Mechanismen die **Vertiefung, Verbreit(er)ung, Skalieren**.

ZUSAMMENARBEIT FÜR TRANSFORMATIVE VERÄNDERUNG	
<b>Vertiefung</b> eines Lernprozesses, durch den die Akteure so viel wie möglich über ein Übergangsexperiment in einem bestimmten Kontext lernen können (deepening).	
<b>Verbreit(er)ung</b> Wiederholung eines Übergangsexperiments in verschiedenen Kontexten und Verknüpfung mit anderen Funktionen oder Bereichen (broadening).	
<b>Skalieren</b> Verankerung eines Übergangsexperiments in den vorherrschenden Denk- (Kultur), Handlungs- (Praktiken) und Organisationsweisen (Strukturen) auf der Ebene eines gesellschaftlichen Systems	
Quelle: Van den Bosch, Rotmans 2008, pp. 64	

Ein Beispiel aus dem bürgerschaftlichen Engagements ist die Idee positiver Maßnahmen für mehr Geschlechtergerechtigkeit. So haben Aktivist\*innen begonnen, Redelisten mit gleichem Anteil an männlichen und weiblichen Beiträgen in ihren Diskussionen zu verwenden, andere haben Geschlechterquoten für Positionen eingeführt.

Ursprünglich in Basisgruppen erprobt und verbessert, dann auf kleine Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen ausgeweitet, setzte sich die Idee im Laufe der Zeit über die Gruppen ihrer Urheber hinaus durch und wurde mehr und mehr zum Mainstream, indem sie nun die Zusammensetzung der Führungsgremien in Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik verändert (Scaling up). Seit 2003 wurde die Idee in einigen Ländern gesetzlich verankert, und immer mehr Länder folgen ihr. Dadurch konnte die Unterrepräsentation von Frauen in Unternehmensvorständen etwas gemildert und ihr Anteil von rund zehn Prozent auf etwa ein Drittel erhöht werden (Arndt, Wrohlich 2019).

## ZUTATEN ERFOLGREICHER ZUSAMMENARBEIT

Kooperation wird begünstigt, wenn eine Reihe von Faktoren zusammenkommen; eine erfolgreiche Zusammenarbeit setzt voraus, dass an ihnen gearbeitet wird, um sie zu stärken und zu harmonisieren. Zu den Schlüsselfaktoren oder Zutaten für erfolgreiche Zusammenarbeit gehören:

**Erkennen eines gemeinsamen Ziels:** Verstehen, wie die Aktivitäten anderer zu Gute kommen und Erkennen von Win-Win-Möglichkeiten.

**Aufbau von Vertrauen** in Anderen, z. B. wenn sie sehen, dass man sich für das Erreichen des gemeinsamen Ziels engagiert, oder wenn sie die eigenen Ziele und Werte teilen.

**Verstehen der eigenen Bedürfnisse:** Indem wir andere sehen und hören, können wir uns selbst besser verstehen, was wir in Zukunft erreichen wollen.

**Gegenseitiges Lernen:** Wir können uns davon inspirieren lassen, wie andere ihre Projekte planen und managen und wie sie zusammenarbeiten.

**Potenziale und Vorteile sehen:** Natürlich haben andere etwas, was wir vielleicht nicht haben – spezifisches Wissen, Kontakte, Reichweite, Glaubwürdigkeit, Geld, Räume, Unterstützer\*innen... Wir können neue Möglichkeiten wahrnehmen oder eine neue Qualität schaffen, indem wir Erfahrungen kombinieren.

**Stärkung des Bewusstseins für ein wichtiges Anliegen und seine Förderung:** Indem wir gemeinsam für eine Idee oder ein gemeinsames Interesse eintreten, können wir besser das Bewusstsein für die Problematik schärfen und ein breiteres Publikum erreichen.

Denn die Teile eines Netzes zusammengenommen **ergeben einen Netzwerkeffekt** – das Netz ist stärker als seine Teile.

„Kompetenzrahmen [lassen] den Nutzer\*innen einen großen Spielraum für individuelle Anpassungen. Anpassungen finden jedoch nicht im luftleeren Raum statt und der Erfolg von Interventionen wird stark von Kontextfaktoren beeinflusst, wie z. B. institutioneller Akzeptanz, der Bereitschaft Vermittler, sich auf kompetenzbasierte Bildung einzulassen, Verfügbarkeit von Peer-Netzwerken und von Communities of Practice, in denen professionelles Lernen stattfinden kann.“

(Bacigalupo 2022)

# Verstärkung der Wirkung von Entrepreneurship-Bildung

Aus der Zusammenarbeit von Pädagog\*innen für Entrepreneurship-Bildung ergeben sich unter anderem folgende Vorteile und Möglichkeiten:

## VERBESSERUNG: LEHREN & LERNEN

- ✘ Peer-Learning von Pädagog\*innen innerhalb und außerhalb von Bildungseinrichtungen.
- ✘ Austausch und Zusammenarbeit in Peer-Learning-Netzwerken für EE.
- ✘ Austausch von EE-Wissen über nationale oder regionale Grenzen - und über Sektoren - hinweg (Bildner\*innen, Lehrer\*innen, Ministerien einschließend).

## VERBESSERTE WERBUNG FÜR ENTREPRENEURSHIP-BILDUNG

- ✘ Darstellung von Entrepreneurship als wichtige Querschnittskompetenz (insbesondere mit EntreComp).
- ✘ Aufmerksamkeit für EE-Aktivitäten in verschiedenen Bildungsbereichen schaffen, für diese sensibilisieren und solche Initiativen belohnen.
- ✘ In den Austausch mit benachbarten aktiven Pädagogiken wie aktiver politische Bildung, kultureller Bildung, Engagementbildung kommen.

## WISSEN ÜBER ENTREPRENEURSHIP-BILDUNG UND IHRE UMSETZUNG

- ✘ Motivation und Unterstützung von Bildner\*innen/Moderator\*innen/ Lehrenden und Leiter\*innen von Bildungseinrichtungen, diese Möglichkeiten kennenzulernen, warum und wie sie EE nutzen können und wie sie Entrepreneurship als Kompetenz vermitteln können.
- ✘ Ansprechen und einbeziehen von Führungskräften in Bildungseinrichtungen und Schulen.

## STÄRKERE ZUSAMMENARBEIT

- ✘ Bildungseinrichtungen, die die (lokale) Gesellschaft einbeziehen und dieser Aktivitäten mit Bezug zur Entrepreneurship-Bildung anbieten.
- ✘ Initiation und Koordination eines sektorenübergreifenden Austauschs zwischen Forschung, Praxis und Entscheidungsträger\*innen.
- ✘ Diskussion und Entwicklung von EE-Trends, Konzepten oder Lehrplänen und Einigung auf gemeinsame Maßnahmen auf politischer Ebene.
- ✘ Verknüpfung möglicher Partnerorganisationen mit für zukünftige Kooperationen.
- ✘ Anregung zu einer breiten europäischen Policy-Plattform für EE und die Unterhaltung dieser Plattform.

## EINBLICK & ÜBERBLICK ÜBER EE-METHODEN, POLITIKEN & WIRKUNGEN

- ✘ Hochschuleinrichtungen könnten die EE-Forschung gemeinsam mit ihrem Ökosystem stärken.
- ✘ Zusammenarbeit zwischen Praxis und Forschung.
- ✘ Europaweite Forschung über EE-Methoden und Politiken für verschiedene Bildungsansätze mit Bezug zu EE.

Inspiziert von: ESMA 2021



# Kooperation als Kompetenz

Zusammenarbeit ist als wesentlicher Bestandteil im EntreComp-Rahmen integriert und wird in diesem als notwendige Kompetenz für die Umsetzung von Ideen in die Tat anerkannt:

MIT ANDEREN ZUSAMMENARBEITEN: TEAMARBEIT, ZUSAMMENARBEIT UND VERNETZUNG		
Mit anderen zusammenarbeiten können, um Ideen zu entwickeln um sie in die Tat umzusetzen	Netzwerken	Konflikte lösen und sich dem Wettbewerb positiv stellen können, wo nötig
Quelle: EntreComp		

Wir schlagen daher vor, dass an Entrepreneurship orientiertes Denken und Handeln die Entwicklung dieser Kompetenz unterstützt.

Ein Ausgangspunkt dafür, dass Lernende ermutigt werden, sich an Netzwerken und Gruppen zu beteiligen, ist, dass diese ein Verständnis für ihre spezifische Funktionsweise gewinnen, **Netzwerkverständnis**. Je nach ihrer Größe, nach der Art ihrer Organisation und nach ihrer Dichte sind Netzwerke sehr **unterschiedlich gestaltet und funktionieren unterschiedlich**. Ein von vielen sehr engagierten Einzelpersonen getragenes Netzwerk funktioniert anders als eines, bei dem der Einfluss und die Größe der Akteure die Arbeitsweise bestimmen. Ersteres könnte für viele kleine Mitglieder attraktiv sein und deliberativ arbeiten. Letzteres könnte effektiver den Einfluss seiner Mitglieder ausspielen. Ein dezentralisiertes oder föderiertes Netzwerk dient anderen Zwecken als ein zentral organisiertes Netzwerk. Zudem hilft, zu verstehen, ob sich Netzwerke formell oder informell organisieren.

**Formale Netzwerke** entstehen, wenn verschiedene Personen oder Organisationen auf formale Weise miteinander verbunden sind, beispielsweise durch Mitgliedschaft, regelmäßige Treffen, Satzungen oder andere formale Rahmenbedingungen. Formale Netzwerke treten in der Regel als eine Einheit gegenüber anderen Akteur\*innen auf und vertreten ein größeres gesellschaftliches Interesse oder sogar einen ganzen Sektor.

Die meisten Menschen oder Organisationen sind nicht notwendigerweise Teil formaler Netzwerke, jedoch üblicherweise in viele verschiedene persönliche und berufliche Kooperationskontexte eingebunden.

**Informelle Vernetzung** bedeutet zum Beispiel, dass man jemanden auf einer Konferenz trifft und Kontakte austauscht, dass sich Personen zusammenfinden, um ein gemeinsames Projekt durchzuführen oder um sich gegenseitig zu beraten.

Manchmal führt die Zusammenarbeit zu einer stärkeren Bindung oder zu einer Ausweitung der Kontakte. Auch beim informellen Networking gibt es, ähnlich wie beim formalen Networking, zentrale oder weniger zentrale Punkte und mehr oder weniger einflussreiche Netzwerker\*innen. Im Gegensatz zu formelleren Ansätzen der Vernetzung sind diese meist nicht auf den ersten Blick erkennbar.

## Cross-sektorale Vernetzungskompetenz

Damit sich eine kreative Idee über lokale oder sektorale Grenzen hinweg oder sogar in der ganzen Gesellschaft durchsetzen kann, müssen ihre Autor\*innen und Befürworter\*innen sie mit anderen teilen und andere von ihrem Wert überzeugen. Autor\*innen und Andere verwenden oft eine interne Sprache und folgen einer internen Logik, die als eine andere Kultur oder ‚Fremdsprache‘ wahrgenommen werden kann. Cross-sektorale Kompetenz (Kompetenz verstanden als das Zusammenspiel von Wissen, Werten, praktischen Fähigkeiten und Haltungen) kann uns helfen, diese Sprachen zu erlernen und zu sprechen (Zimmermann et al. 2018).

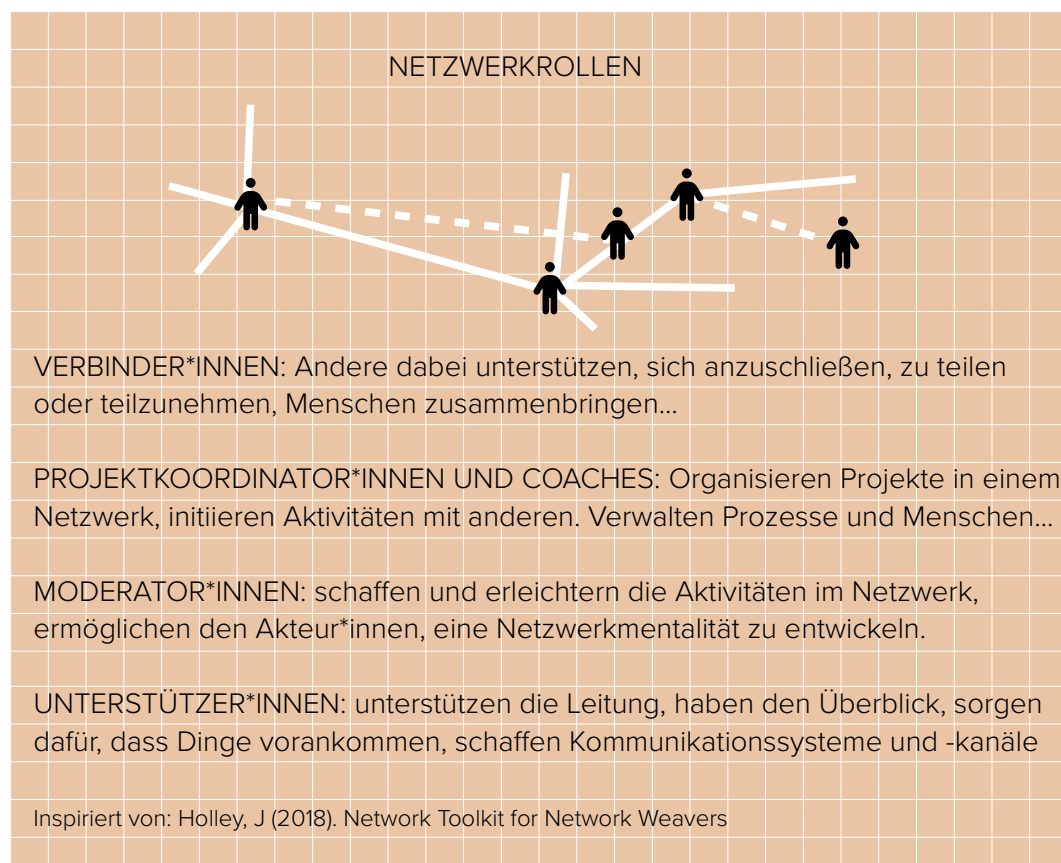
Vielleicht trifft der Begriff „Soft Skill“ hier mehr zu als auf andere Kompetenzbereiche. Cross-sektorale Kompetenz erfordert Intuition, Verständnis und Empathie und verbindet diese mit gestalterischen und planenden Handlungskompetenzen. Diese und ähnliche ‚Zutaten‘ halten wir für hervorhebenswert:

<p>Wissen über die ‚Sprachen‘ und Gewohnheiten, die Beteiligte in anderen Kontexten pflegen oder befolgen. → 2 Andere mobilisieren</p>
<p>Mit Ambiguität und Unerwartetem umgehen, wenn man von Menschen mit anderen Gewohnheiten, Bedürfnissen oder Erwartungen umgeben ist. → 2 Die Initiative ergreifen; 3 Mit Ungewissheit, Mehrdeutigkeit und Risiko umgehen</p>
<p>Offenheit gegenüber den Anforderungen und Bedürfnissen anderer Menschen oder Akteur*innen, Anknüpfungspunkte für Zusammenarbeit erkennen. → 1 Möglichkeiten erkennen; 1 Ideen wertschätzen</p>
<p>Fähigkeit, gemeinsam etwas zu erschaffen. → 2 Andere mobilisieren; 3 Mit anderen zusammenarbeiten</p>
<p>Responsive Kommunikation einschließlich ‚sprachlicher Kreativität‘: Neue Dinge beschreiben oder Dinge auf neue Weise beschreiben, dabei auf die Gewohnheiten Bedürfnisse oder Interessen anderer eingehend. → 1 Kreativität; 2 Andere mobilisieren</p>
<p>Beziehungen aufbauen, Vertrauen vermitteln und einen Rahmen schaffen, in dem Beziehungen durch schrittweise Interaktion vertieft werden können. → 2 Andere mobilisieren; 3 Mit anderen zusammenarbeiten</p>
<p>Das eigene Handeln in eine größere soziale Vision einordnen können. → 1 Vision; 1 Wert; 1 Ethisches und nachhaltiges Denken</p>
<p>Sich in angemessener Weise organisieren (entsprechend den eigenen Kapazitäten, aber auch entsprechend den Erfordernissen der cross-sektoralen Zusammenarbeit), strategisch handeln können. → 3 Planung und Management; 3 Lernen durch Erfahrung</p>
<p>Bezug: EntreComp-Kompetenzen 1: Ideen und Möglichkeiten   2: Ressourcen   3: in Aktion treten</p>

Diese Punkte zeigen, dass kollektive Wirkung und individuelle Fähigkeiten voneinander abhängig sind. Wenn wir Kompetenz als Fertigkeit, Wissen und Einstellung sehen, dann sind alle drei notwendig, Fertigkeit und Wissen allein reichen nicht aus. Wer zum Beispiel gute Verbindungen zwischen Menschen schaffen will, wird Beziehungen aufbauen, anderen zuhören und so lernen, wie die eigenen Ziele und Vorstellungen von Zusammenarbeit zusammengebracht werden können. Entrepreneurs und ihre Organisationen, Initiativen oder Unternehmen stehen jedoch oft im Wettbewerb, zum Beispiel um Aufmerksamkeit oder Geld. Dieser Wettbewerb ist manchmal anregend, weil er sie dazu motiviert, gute Ideen und Umsetzungen zu entwickeln. Oft bremst er sie aber auch aus. Vernetzung und Zusammenarbeit als **Haltung** ist eine Möglichkeit, diese Spannung abzumildern.

Da Netzwerke von Menschen geschaffen werden, werden dieses von den unterschiedlichen Charakteren und Talenten beeinflusst, sowie von den unterschiedlichen Bedürfnissen und Umstände, in denen sich diese Personen befinden. Die Personen in Netzwerken nehmen deshalb **unterschiedliche Rollen** ein. Die Herausforderung und das Hauptmerkmal erfolgreicher Netzwerke besteht darin, diese Vielfalt zu schätzen und zu nutzen.

Inspiziert von June Holley können wir auch einen Blick auf die spezifischen Rollen werfen, die in Netzwerken benötigt werden, um sie am Laufen zu halten.



„Zeigen Sie echtes Interesse an der anderen Person.  
Seien Sie neugierig darauf, wer sie ist und wie sie denkt.  
Versuchen Sie, die Welt aus ihrem Blickwinkel zu sehen.“

The Women's Organisation

## Teamrollen

Auf umfangreicher Forschung aufbauend hat Belbin Teamrollen als Cluster von Verhaltensmerkmalen identifiziert, die Fortschritt und effektive Zusammenarbeit in Teams erleichtern. Teammitglieder haben verschiedene Rollen, die den Erfolg der Zusammenarbeit fördern können, wenn sie bewusst besetzt werden, manchmal kann ihr Zusammenspiel aber auch eine konstruktive Entwicklung beeinträchtigen.

### SOZIALE ROLLEN



**Ressourcenfinder\*innen** oder Wegbereiter\*innen sind kommunikativ und enthusiastisch, knüpfen Kontakte und haben meist einen Notfallplan im Kopf. Allerdings können sie schnell das Interesse verlieren, wenn die anfängliche Euphorie über das Projekt vorbei ist.

**Koordinator\*innen** bringen die verschiedenen Köpfe im Team zusammen. Sie sind gut darin, Ziele zu setzen, Aufgaben zuzuweisen und Entscheidungen zu fördern. Auf diese Weise können sie aber auch manipulativ sein und etwa damit drohen, zu viel Arbeit an andere Teammitglieder zu delegieren.

**Teamworker\*innen** sind kooperativ, diplomatisch, können die Gefühle der anderen wahrnehmen, sind gute Zuhörer\*innen und halten das Team zusammen. In Krisenzeiten können sie jedoch unentschlossen sein und sich schwer damit tun, Entscheidungen zu treffen.

### DENKENDE ROLLEN



**Pflanzer\*innen** oder Erfinder\*innen bringen neue und innovative Ideen ein und können schwierige Probleme lösen. Dabei können sie auch abwesend sein und sich zu sehr um eine effektive Kommunikation kümmern.

**Spezialist\*innen** sind zielstrebig und engagiert, vermitteln Fachwissen und Informationen, können sich aber in Details verlieren.

**Beobachter\*innen** oder Monitor-Evaluator\*innen sind besonnen, kritisch und denken strategisch - und urteilen fair, weil sie alle Möglichkeiten in Betracht ziehen. Aber sie sind selten eine Quelle der Inspiration oder Motivation.

### HANDLUNGSROLLEN



**Gestalter\*innen** können gut unter Druck arbeiten und haben genügend Energie und Mut, um Hindernisse zu überwinden. Sie können aber auch provokativ sein und die Gefühle anderer verletzen.

**Umsetzer\*innen** erledigen ihre Arbeit effizient und diszipliniert. Man kann sich auf sie verlassen. Sie arbeiten nach dem Prinzip „walk the talk“, sind aber auch recht unflexibel und tun sich schwer, neue Ideen zu übernehmen.

**Perfektionist\*innen** (Komplettierer\*innen) arbeiten sorgfältig und gewissenhaft, erkennen die kleinsten Fehler und sind pünktlich. Sie neigen dazu, an alles zu denken und können nicht gut delegieren.

## Methode: Elevator Speech

**i** Die Elevator Speech wird erfolgreich benutzt, um einen Hauptgedanken oder eine Information in einer begrenzten Zeitspanne prägnant und auf den Punkt zu präsentieren. Ein Beispiel für eine solche Übung:

Stellen Sie sich in weniger als einer Minute vor.

**1. Ihr Name** „Mein Name ist“

→ Schauen Sie der anderen Person in die Augen. Lächeln Sie. Nehmen Sie die Schultern zurück. Sprechen Sie mit Zuversicht. Aufrichtigkeit und Leidenschaft und entschieden, um einen starken ersten Eindruck zu hinterlassen.

**2. Namen Ihres Unternehmens** „Ich arbeite für ...“ oder „Mein Unternehmen ist ...“

→ Wieder laut und selbstbewusst. Fragen Sie nicht „Haben Sie schon von uns gehört...?“ und warten Sie nicht auf Anerkennung.

**3. Sitz und Zuständigkeitsbereich** „Ich bin in...“ und „Ich bin für...“

→ Passen Sie den Ort, die Stadt, die Geografie der Situation an. Es hat wenig Sinn, ein winziges Dorf zu erwähnen, wenn Sie an einer globalen Versammlung teilnehmen, oder Ihre globale Reichweite, wenn Sie an einer lokalen Versammlung teilnehmen. Sorgen Sie dafür, dass dies für die Situation relevant ist.

**4. Persönliche Spezialisierung und/oder Angebot und Ihre Ziele**

→ Seien Sie anders und besonders und in irgendeiner Weise besser als Ihre Konkurrenten. Seien Sie im konkreten Kontext der Veranstaltung, Situation oder Gruppe aussagekräftig, soweit Sie es erahnen können, auch für den Kontakt.

→ Drücken Sie, was Sie anbieten, in Form von positiven Ergebnissen für diejenigen aus, denen Sie helfen oder die Sie beliefern. Heben Sie nicht zu sehr auf technische Details ab. Laden Sie Ihre Aussagen mit besonderen Vorzügen oder Qualitäten auf.

→ Seien Sie positiv, selbstbewusst und ambitioniert in Ihrem Denken und Ihrer Darstellung dessen, was Sie tun. Geben Sie in dieser Erklärung an, welche Ziele Sie verfolgen, um so zu zeigen, dass Sie ehrgeizig sind und wissen, was Sie von den Netzwerkkontakten erwarten.

**Enden Sie mit einem klaren, positiven und konstruktiven Schlusswort.** Wenn Sie mit einer Frage enden, kann mehr passieren, als wenn Sie die Diskussion ins Leere laufen lassen oder in höflichen Smalltalk verfallen.

**Weniger ist mehr** Viele aussagekräftige Punkte in sehr wenigen Worten haben eine größere Wirkung als eine langatmige Erklärung.

Gestalten Sie auch eine **weniger als 20 Sekunden** dauernde Variante der Präsentation.

Quelle: [BusinessBalls](#)

## Methode: Landschaft scannen

**i** Analyse eines Marktes und der Primärkompetenzen des Kontexts.

Während der Entwicklung eines neuen Produkts, einer Dienstleistung oder eines Projekts (oder zur Verbesserung eines bestehenden) kann man **den Kontext, den Bedarf, die Herausforderungen und die Lücken analysieren**. Dies umfasst Recherche, Fallstudien und das Sammeln von Informationen über ähnliche oder verwandte Produkte oder Dienstleistungen.

Geben Sie Ihren Lernenden diese Vorlage, die Ihnen die Einordnung ihrer Produktidee in einen größeren Kontext erleichtert. So erhalten sie Einblick in bereits bestehende Projekte und können von existierenden Lösungen zur Verbesserung ihres eigenen Ansatzes lernen. Raten Sie ihnen, im Internet nach ähnlichen Projekten zu suchen, Wettbewerber\*innen zu analysieren und andere Ideen an ihre Lösung anzupassen. Es geht darum, den Kontext der Herausforderung zu verstehen und sich bewusst zu machen, dass es möglicherweise andere gibt, die in die gleiche Richtung arbeiten. Sowohl Ansätze aus der Vergangenheit, als auch aktuelle Innovationen können ihr Denken bereichern.

<b>Scannen der Landschaft:</b>	<b>Trends:</b>	<b>Versuche:</b>	<b>Leuchttürme:</b>	<b>Wahrzeichen:</b>
Wie sieht das Umfeld aus? Mit welchen Ideen, Produkten oder Organisationen konkurriert Ihre Idee?	Ideen, die aktuell an Schwung gewinnen:	Experimentelle Lösungen:	Etablierte Ideen und Akteure:	„Waren schon immer da“:

Quelle: [EntreComp Playbook](#), angepasst von Futures Nordkapp's Actionable Futures Toolkit <https://futures.nordkapp.fi/>

---

## Methode: Netzwerken in sozialen Unternehmen

**i** Die Bedeutung von Netzwerken verstehen und Networking praktizieren.

**👥** Kleingruppe (Teams von 4-6 Personen) | ca. 60 Minuten | Voraussetzungen: Präsentationsfläche, Karusselltische (kleine Arbeitsgruppe), Außenbereich

**Interaktive, praxisorientierte Methode** zur Einführung ins Networking in einem sozialen Unternehmen. Die Lernenden erproben die Kunst des Networking in einer sicheren Umgebung, indem sie zunächst Rollenspiele durchführen und in ihren Rollen miteinander agieren. Anschließend werden sie aufgefordert, in die Kompetenzen in ihrer Gruppe zu analysieren.

Zur vollständigen Anleitung: [ETC Toolkit: How To Guides & Case Studies](#)  
Source: ETC Toolkit

## Ansatz: Die Wirkungskette eines Projekts

**i** Eine starke Wirkungskette (impact chain) zeigt, wie eine größere soziale Utopie von den heutigen Bedingungen aus Schritt für Schritt durch unser und das Engagement Anderer verwirklicht werden kann. Sie gibt Auskunft, wie die beabsichtigte soziale Wirkung mit der Art und Weise verbunden ist, wie eine Organisation oder ein Unternehmen sie mit ihren Leistungen/Resultaten erreichen möchte. Dadurch können wir besser mit anderen kommunizieren und andere besser verstehen – eine wesentliche Grundlage für Zusammenarbeit.

Dies hilft Entrepreneurs in ihren Organisationen, Unternehmen und in (Kooperations-)Projekten.

**Ressourcen: Der Ausgangspunkt** Was eine Gruppe, Einzelne oder ein Entrepreneur einbringen: Das können materielle und immaterielle Ressourcen sein wie Zeit, ehrenamtliche Arbeit oder Sachleistungen, eine Vision, Kontakte oder Geldmittel.

**Output: Dienstleistungen & Produkte** Was wir oder aktiv Beteiligte tun oder anbieten.


- Treffen, Veranstaltungen und andere Gelegenheiten, bei denen Menschen zusammenkommen und sich austauschen können.
- Dienstleistungen oder Produkte - wie Schulungen, Beratung, Service, Waren oder Leitfäden wie dieser hier..
- Ideen und Konzepte für die Politik.
- Instandhaltung einer Organisation, eines Projekts, eines Netzwerks, z. B. eines Gemeinschaftsgartens, einer Einrichtung, einer NGO...

**Outcome: Individuelle oder lokale Veränderung** Ergebnisse auf der Ebene der Zielgruppen und der beteiligten Personen

- Veränderte Perspektive auf eine Idee, eine soziale Gruppe oder ein Thema.
- Veränderung im Denken oder Verhalten der Menschen. Lernende, die an einem inspirierenden Training teilnehmen, verhalten sich und denken anders, Leser eines Leitfadens machen danach erste Schritte vom Verstehen zum Handeln.
- Eine Initiative, Gruppe, Organisation oder ein Unternehmen gewinnen Unterstützer\*innen, Sichtbarkeit oder Anerkennung. Zum Beispiel neue aktive Mitglieder, Einladungen zu Diskussionen, Erwähnung in den Medien oder wachsende Anhängerschaft..

**Impact: Allgemeine soziale Wirkung** Ergebnisse auf sozialer Ebene, die durch die Aktivitäten ausgelöste langfristige Veränderung

- Auswirkungen auf eine sekundäre und tertiäre Öffentlichkeit, die nicht direkt an den Aktivitäten beteiligt war: Andere in anderen Sektoren oder Ländern wenden eine Idee an, sie wird zur Grundlage für neue politische Maßnahmen, viele Menschen, die davon gehört haben, denken oder verhalten sich jetzt anders, oder andere Menschen in anderen Ländern schaffen ähnliche Gruppen oder Netzwerke...
- Das Erreichen des übergeordneten sozialen Ziels, das ein Kooperationsprojekt anstrebt, wird insgesamt relevanter.
- Die Art und Weise, wie Menschen und Organisationen zusammenarbeiten, beginnt sich zu verändern, neue Netzwerke entstehen und gewinnen an Einfluss.

 1. Beginnen Sie mit **Vision und Auftrag**. Es hat sich als nützlich erwiesen, statt von den oft limitierten Ressourcen aus auf Ihr Projekt zu schauen, zunächst die größere Vision zu betrachten. Warum sind wir aktiv? Für welche Veränderung?


2. In einem zweiten Schritt kann man nach Wegen suchen, um **dieser Vision näher zu kommen** (wie).

3. Ein kritischer und kreativer Blick auf die **Ressourcen** ermöglicht es Ihnen dann, einen Plan aufzustellen (was).

Mehr dazu: Social Impact Navigator von PHINEO <https://social-impact-navigator.org/>

---

## Methode: Collaboration Canvas


 Dieses Tool basiert auf dem bekannten **Business Model Canvas**: ein nicht-linearer Ansatz für Brainstorming, Strategieentwicklung und die Entwicklung neuer Projekte. Es ermöglicht Ihnen, Ihr Projekt auf sehr visuelle Art und Weise zu beschreiben, zu entwerfen, zu hinterfragen und (neu) zu erfinden.

Der Canvas umfasst 10 Schritte einer jeden grundlegenden Projektbeschreibung: Beteiligte und Zielgruppen, Budget usw. In dieser angewandten Form liegt der **Schwerpunkt auf den kollaborativen Aspekten** der Projekt- oder Aktivitätsentwicklung. Mit einem vollständigen Canvas können Sie jedes Projekt und jeden Plan effizient beschreiben.

Komplette Anleitung und Vorlage: [Collaboration Canvas – Competendo – Digital Toolbox](#)

---

## Methode: Stakeholder-Analyse und Kommunikation

 Stakeholder-Analyse hilft dabei, das Spektrum der Akteur\*innen wahrzunehmen, die Einfluss auf ein Projekt haben – Partner\*innen, interessierte Öffentlichkeit, Multiplikator\*innen, Expert\*innen, Geldgeber\*innen...

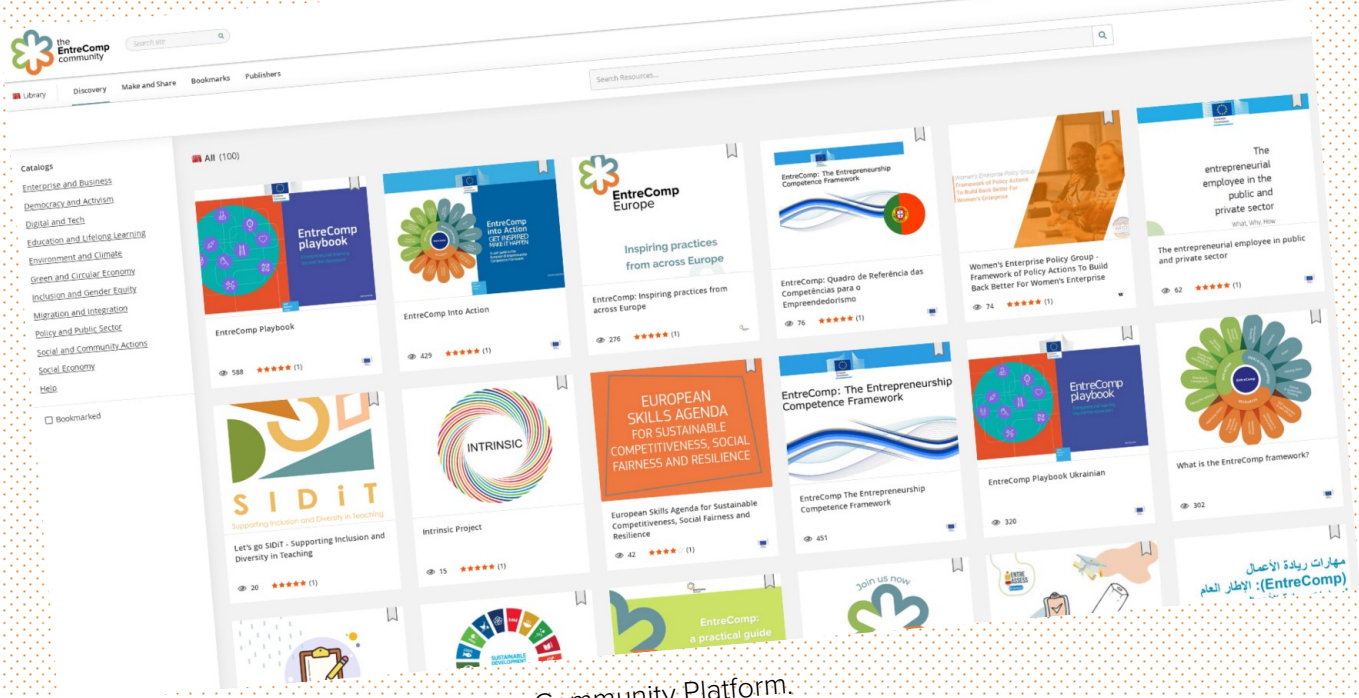
Hier werden die Stakeholder nach zwei Kriterien bewertet. **Einfluss** auf Ihr Projekt und Erhöhung seiner Wirkung und **Interesse** an der Beeinflussung oder Unterstützung des Projekts. Im Anschluss an diese Analyse kann man einige nützliche Schlussfolgerungen ziehen. Zum Beispiel, wie Sie die Kommunikation mit diesen Interessengruppen organisieren oder in welchem Umfang und wie Sie sie einbeziehen möchten.

<b>+ Einfluss</b> <b>- Interesse</b> -> <b>Beratung</b> zufrieden halten	<b>+ Einfluss</b> <b>+ Interesse</b> -> <b>Beteiligung</b> eng führen
<b>- Einfluss</b> <b>- Interesse</b> -> <b>im Auge behalten</b>	<b>- Einfluss</b> <b>+ Interesse</b> -> <b>Informationen</b> Unterstützung

Vollständige Anleitung: [Stakeholder Analysis and Communication – Competendo – Digital Toolbox](#)



## Weitere Inspiration:



EntreComp Library in der EntreComp Community Platform.

Netzwerke und Kooperation  
leben von Inspiration und Austausch.

Lernen Sie von Anderen und informieren  
Sie Andere über Ihre Arbeit.



# Die EntreComp-Community

Die EntreComp-Community ist eine Plattform für Entrepreneurship-Bildung - Ihr One-Stop-Shop für Entrepreneurship-Bildung, Entrepreneurship-Kompetenz, den EntreComp-Rahmen und mehr. Die EntreComp Community wurde von einem Team Engagierter, aus verschiedenen europäischen Projekten im Bereich der Entrepreneurship-Bildung, die Interessierte zusammenbringen wollen, entwickelt. Erfahren Sie mehr über Schlüsselprojekte, Inhalte, Ressourcen und Fortbildungsangebote in der EntreComp Community.

Unser Ziel ist es, das Entrepreneurship-Bildungsnetzwerk in Europa **einzubinden, zu vernetzen, zu vergrößern und zu unterstützen**, indem wir die verschiedenen Interessent\*innen an EntreComp zusammenbringen.

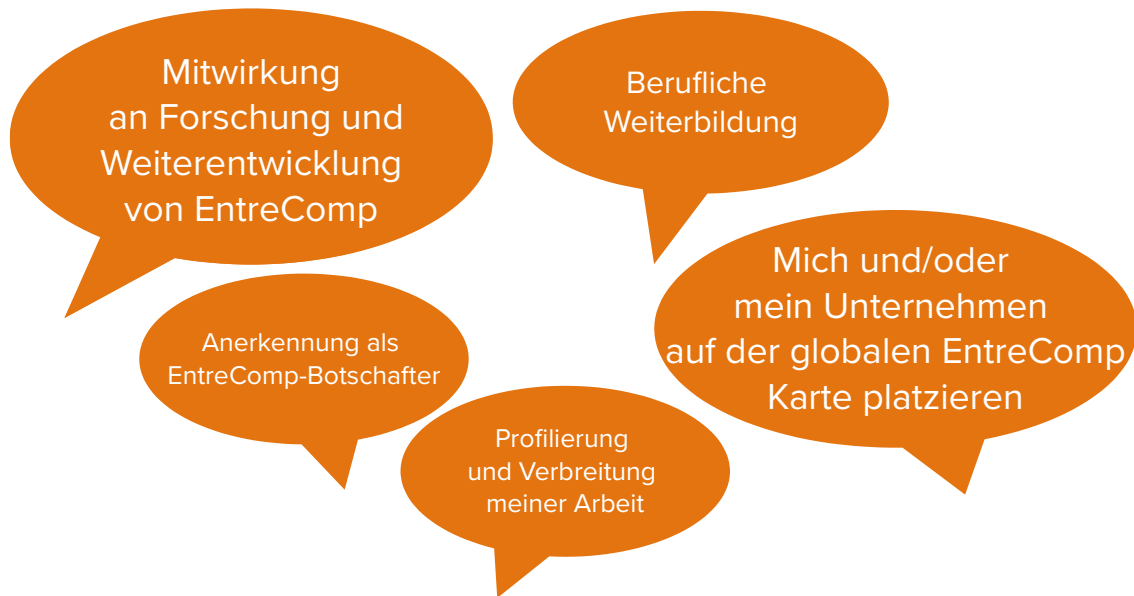
Die digitale Bibliothek und die Artikel sind zwar öffentlich zugänglich, aber um das Beste aus der gesamten Lernplattform herauszuholen, empfehlen wir Ihnen, ein persönliches Konto zu registrieren. Angemeldete Nutzer können auf Kurse, Veranstaltungen, Artikel, Abzeichen und vor allem auf Netzwerkgruppen zugreifen, die sektoren- oder standortspezifisch sind und Ihnen helfen, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten.

Die Plattform bietet die Möglichkeit, **Synergien zu schaffen** und bestehende und neue Zielgruppen **zusammenzubringen**, die für die Umsetzung von EntreComp relevant sind oder sich bereits dafür engagieren oder die an Entrepreneurship und Entrepreneurship-Bildung interessiert sind. Die Plattform bietet verschiedene Möglichkeiten:

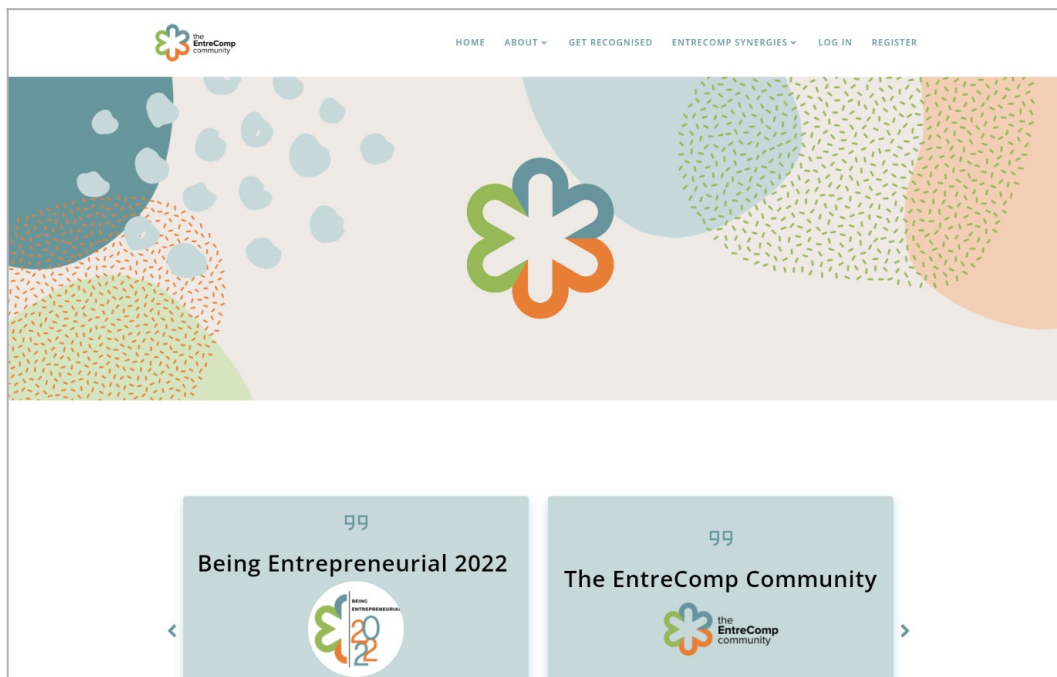
- Eine digitale Bibliothek, in der jeder die EntreComp-Bibliothek erkunden kann, mit Veröffentlichungen, Tools, Fallstudien, Videos und mehr. Alle Ressourcen können kostenlos angesehen, heruntergeladen und weitergegeben werden. Möchten Sie eine Ressource vorschlagen? Benutzen Sie das Formular.
- Sektorenübergreifende Zusammenarbeit mit Partner\*innen, um Kompetenzen aufzubauen und für das eigene Engagement, ermöglicht durch innovative und partizipative Lernangebote. Die **Veranstaltungs-App** gibt einen Überblick über verschiedenste Treffen, Schulungsmöglichkeiten und anstehende Termine. Jedes Mitglied der EntreComp-Community kann hier seine Veranstaltungen veröffentlichen: Veranstaltungskalender
- Vernetzung und Zusammenarbeit innerhalb der Online-Praxis-Communities, Anerkennung von Fortschritten und Wirkungen über die **Netzwerk-App**. Treten Sie je nach Region oder Interessengebiet Communities bei, um Inspiration für die Praxis zu entdecken und mit Organisationen weltweit zusammenzuarbeiten.

Es ist ganz einfach, **Teil der Community zu werden**. Zunächst müssen Sie ein Konto registrieren. Dann können Sie sich einloggen. Damit Sie die Lernplattform optimal nutzen können, werfen Sie einen Blick in die Benutzerhandbücher.

## Vorteile der EntreComp-Community



Quelle: Seikkula-Leino et al. 2021, p. 13; Umfrageergebnisse. Research/development n=165; visibility on the map n=163; professional development n=136; recognition n=115; profiling and sharing n=113; other n=26



[www.entrecomp.com](http://www.entrecomp.com)

# REFERENZEN

- Arndt, P.; Wrohlich, K. (2019). Geschlechterquoten im europäischen Vergleich: Harte Sanktionen bei Nichteinhaltung sind am wirkungsvollsten. DIW Wochenbericht 38/2019; DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.; [https://doi.org/10.18723/diw\\_wb:2019-38-4](https://doi.org/10.18723/diw_wb:2019-38-4)
- Bacigalupo, M. (2022). Competence frameworks as orienteering tools. RiiTE Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa, (12), 20–33. <https://doi.org/10.6018/riite.523261>
- Bacigalupo, M & Kampilis, P. & Punie, Y. & Van den Brande, L.. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union; EUR 27939 EN. <https://doi.org/10.2791/593884>
- Belbin Associates (nd.) The Nine Belbin Team Roles, <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
- BusinessBalls: Business networking tips and techniques for networking events and networking websites. <https://www.businessballs.com/conflict-negotiation-and-influencing/networking>
- European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Lilischkis, S., Tømmerbakke, J., Melleri, M. (ESMA 2021). A guide for fostering entrepreneurship education : five key actions towards a digital, green and resilient Europe, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/990680>
- European Union (2018). Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance.) ST/9009/2018/INIT OJ C 189, 4.6.2018, p. 1–13. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))
- European Commission, Joint Research Centre, Bacigalupo, M., Weikert García, L., Mansoori, Y. (2020). EntreComp Playbook : entrepreneurial learning beyond the classroom, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/77835>
- Enterprise Educators UK. Enterprise and Entrepreneurship Education Toolkit. <https://www.etctoolkit.org.uk/>
- Holley, J. (2018) Network Toolkit. For Network Weavers, October 2018. Network Weaver <https://networkweaver.com>
- Mulgan, G.; Tucker, S.; Ali, R.; Sanders, B. (2007). Social-Innovation – What It Is, Why It Matters and How It Can Be. Accelerated; Skoll Centre for Social Entrepreneurship/The Young Foundation; 2007
- PHINEO gAG; Rickert, A. (ed.); Kurz, B.; Kubek, D. (2016). Social Impact Navigator. Berlin. <https://www.social-impact-navigator.org/>
- Seikkula-Leino J, Salomaa M, Jónsdóttir SR, McCallum E, Israel H. EU Policies Driving Entrepreneurial Competences—Reflections from the Case of EntreComp. Sustainability. 2021; 13(15):8178. <https://doi.org/10.3390/su13158178>
- Van den Bosch, S.; Rotmans, J. (2008). Deepening, Broadening and Scaling Up: A Framework for Steering Transition Experiments. Knowledge Centre for Sustainable System Innovations and Transitions (KCT), <https://hdl.handle.net/1765/15812>
- Van den Bosch, Suzanne. (2010). Transition Experiments: Exploring societal changes towards sustainability. Thesis to obtain the degree of doctor at the Erasmus University Rotterdam, <https://repub.eur.nl/pub/20714>
- Zimmermann N., Leondieva E., Gawinek-Dagargulia M. (2018): Creativity Handbook. Building connections, drawing inspirations and exploring opportunities as individuals and groups. Facilitator Handbook #4 Competendo, Berlin, MitOst 2018 [https://competendo.net/en/Creativity\\_Handbook](https://competendo.net/en/Creativity_Handbook)









[www.entrecomp360.eu](http://www.entrecomp360.eu)

EntreComp 360 ist ein Projekt von:



HÁSKÓLI ÍSLANDS  
MENNTAVÍSINDASVIÐ

BANTANI  
EDUCATION



The Women's Organisation



industrie  
culturali  
e creative



dare

Democracy and  
Human Rights Education  
in Europe