

Startrampen für Beschäftigung und Unternehmertum, Spanien

Diese Fallstudie stellt ein Beispiel für eine Unterstützung für die Unternehmensentwicklung für Arbeitslose vor, die durch eine Unternehmensgründung für sich selbst einen Arbeitsplatz schaffen möchten. Es werden die Ziele des Projekts und dessen Hintergrund sowie seine Funktionsweise beschrieben und die Auswirkungen des Projekts anhand von Daten zu ersten Ergebnissen illustriert. Außerdem werden die bei der Bereitstellung dieser Unterstützung sichtbar werdenden Herausforderungen und die Voraussetzungen erörtert, die für die Übertragung dieses Ansatzes auf einen anderen Kontext gegeben sein müssen.

Ziele

Das Programm „Startrampen für Beschäftigung und Unternehmertum“ (*Las Lanzaderas de Empleo y emprendimiento solidario*) zielt darauf ab, Langzeitarbeitslosen (d. h. Menschen, die seit mindestens zwölf Monaten arbeitslos sind) durch Unternehmer-„Startrampen“ („*lanzaderas*“) beim Einstieg in eine selbstständige Erwerbstätigkeit oder bei der Rückkehr in die Beschäftigung zu helfen. Es handelt sich um ein integriertes Programm, das Orientierungshilfen gibt, Teilnehmer an Geschäftsexperten weitervermittelt und Schulungen, Coaching und Mentoring sowie psychologische Unterstützung anbietet. Seine Ziele sind folgende:

1. Die Verbesserung und Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmer durch eine Diagnose und Analyse ihrer Fähigkeiten und die Erstellung eines Entwicklungsplans, der auf die Bedürfnisse des jeweiligen Teilnehmers zugeschnitten ist.
2. Die Wiederherstellung oder Stärkung des Selbstwertgefühls durch gegenseitige Unterstützung, die die Entwicklung von emotionaler Intelligenz ermöglicht. Dazu wird ein Schwerpunkt auf Teamarbeit gelegt, eine der gefragtesten Meta-Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt und eine wichtige Grundlage für die persönliche Entwicklung.
3. Die Entwicklung eines Beziehungsnetzwerks, um die Unternehmensgründung zu unterstützen und nach Möglichkeiten Ausschau zu halten.
4. Die Weiterentwicklung der unternehmerischen Fähigkeiten, damit die Teilnehmer ihre eigenen Projekte erarbeiten können. Das Ziel besteht darin, sie dazu zu ermutigen, die Möglichkeit einer Tätigkeit als Unternehmer in Erwägung zu ziehen, aber auch als Angestellte ein kreatives und unternehmerisches Denken einzusetzen.
5. Die Intensivierung der Verbindungen zwischen den Wirtschaftsförderungsdiensten. Die „Startrampen“ bilden ein offenes System, das Organisationen verbindet. Geschäftsexperten und Unternehmer können einen Beitrag leisten, indem sie ihr Wissen teilen und an den Programmveranstaltungen mitwirken.

Hintergrund

In vielen südlichen Ländern der Europäischen Union, insbesondere in Spanien, ist die Arbeitsmarktlage in jüngster Zeit durch eine allgegenwärtige Arbeitslosigkeit gekennzeichnet. Im Jahr 2014 erreichte die Arbeitslosenquote in Spanien 24,5% (Eurostat, 2015).

Dieses laufende Projekt wurde 2013 von dem sozialen Unternehmer José María Pérez gestartet, der der Ansicht war, dass die aktive Arbeitsmarktpolitik nicht ausreiche, um mit der Größenordnung des Problems umzugehen, und dass Arbeitslose stärker an der Gesellschaft teilhaben müssten, um wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen. Die „Startrampen“ sind den Berufsschulworkshops nachempfunden, die Pérez 1985 gründete, um Handwerksmeistern dabei zu helfen, arbeitslosen jungen Menschen handwerkliche Fähigkeiten zu vermitteln und ihnen zu ermöglichen, Arbeit bei der Restaurierung historischer Stätten zu finden. Dieses Projekt ist gewachsen und wird aktuell über den Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert. Es breitete sich auch nach Lateinamerika aus, wo die Berufsschulworkshops nun in mehr als 17 Ländern durchgeführt werden. Heute haben fast 500000 Schüler in Spanien und Lateinamerika dieses Programm durchlaufen, und 80% von ihnen konnten mit Erfolg einen Arbeitsplatz für sich schaffen oder eine Beschäftigung finden.

Dieses Programm möchte dem Stigma der Arbeitslosigkeit entgegenwirken und sie als Möglichkeit gestalten, die eigenen Fähigkeiten zu stärken und eine unternehmerische Denkweise zu entwickeln. Es verfährt nach einem kooperativen, unterstützenden Modell, bei dem die persönliche Entwicklung und Teamarbeit im Mittelpunkt stehen. Getreu der Auffassung, dass Isolation eine schädliche Wirkung auf den Menschen hat und seinen Antrieb und seine Kreativität untergräbt, zielt das Programm auch darauf ab, Arbeitslose von ihrer Isolation, Einsamkeit, Entmutigung und Unsichtbarkeit zu befreien und sie in die Lage zu versetzen, sichtbar und proaktiv zu sein. Es kombiniert Aktivitäten rund um die Stellensuche mit Unternehmerworkshops und stützt sich auf die kollektive Befähigung der Teilnehmer und eine gemeinsame soziale Vision. Seine Philosophie lautet: „Jede Bürde wird leichter, wenn sie von vielen getragen wird, und gute Ideen ziehen gute Gesellschaft an.“

Aktivitäten

Das Programm basiert auf einer partnerschaftlichen Einstellung und wird in Anlehnung an ein kooperatives Gesellschaftsmodell durchgeführt. Es wird von einem Team aus 20 Freiwilligen verwaltet, die anhand von zwei Hauptkriterien ausgewählt werden: i) Sie sind seit mindestens einem Jahr arbeitslos, und ii) sie beweisen einen starken persönlichen Antrieb und Interesse, sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Um sich bei dem Programm anzumelden, müssen die Teilnehmer zustimmen, in Gruppen zusammenzuarbeiten, sich selbst zu organisieren und als Hauptakteure hinter den verschiedenen Tätigkeiten zu stehen, die im Rahmen der „Startrampe“ organisiert werden. Es sind zwar keine besonderen Berufserfahrungen oder ein bestimmter Bildungshintergrund notwendig, um bei dem Programm mitzuwirken, doch die Teilnehmer sagen zu, sich gegenseitig zu schulen und ihre beruflichen Qualifikationen und unternehmerischen Fähigkeiten gemeinsam zu verbessern.

Die „Startrampen“ laufen zwischen fünf und neun Monaten (abhängig von der Teamgröße sowie von den Auflagen der Finanzierungseinrichtungen) und sind in vier Phasen aufgeteilt.

1. Die erste Phase besteht aus der „Diagnose“. Dabei ermitteln die Teilnehmer die Gefühle, die sie mit der Arbeitslosigkeit verbinden, und drücken diese aus, sie verstehen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und lernen sich gegenseitig kennen, um eine Grundlage für die Teamarbeit zu schaffen.
2. In der zweiten Phase werden auf persönlicher und auf Teamebene spezifische Aktionspläne entworfen. Die Teilnehmer beginnen, an Schlüsselkompetenzen zu arbeiten, die sie für die Unternehmensgründung oder die Stellensuche benötigen, und fangen an, die Umgebung zu analysieren und Geschäftsideen hervorzubringen, während sie an Schulungssitzungen teilnehmen.
3. In der dritten Phase soll die Interaktion mit der äußeren Umgebung gefördert werden. Die Teilnehmer nehmen an Netzwerkveranstaltungen teil und besuchen Firmen und Unternehmer, um die in der zweiten Phase entwickelten Ideen zu testen und weiterzuentwickeln. In dieser Phase arbeiten die Teilnehmer außerdem an ihren Geschäftsplänen.

4. In der vierten Phase liegt der Schwerpunkt auf der Umsetzung der Einzel- und Gruppenpläne. Die einzelnen Teilnehmer konzentrieren sich auf ihre Geschäftstätigkeiten, und die Gruppen unterstützen sich gegenseitig und machen Pläne für die Fortführung des Netzwerks nach dem Ende der „Startrampe“. Außerdem erstellt jede Gruppe ein Handbuch bewährter Verfahren, das einer nachfolgenden „Startrampe“ zur Verfügung gestellt wird. Für alle „Startrampen“ wird eine Abschlussveranstaltung ausgerichtet.

Die Aktivitäten der „Startrampen“ finden fünfmal die Woche am Vormittag statt. Die ersten drei Wochentage sind Gruppensitzungen gewidmet, die von dem Betreuer geleitet werden. Diese Sitzungen konzentrieren sich auf die Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten, um den Teilnehmern bei der Vorbereitung auf die Unternehmensgründung zu helfen und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Zu den Aktivitäten zählen Grundsatzreden, Firmenbesuche, Fallstudien, Evaluierungen geschäftlicher Möglichkeiten und Kreativitätsworkshops, bei denen Brainstorming, die Anpassung von Ideen und kreatives Denken im Mittelpunkt stehen. Das Ziel dieser Aktivitäten besteht darin, die Teilnehmer bei der Entwicklung einer unternehmerischen Denkweise zu unterstützen.

Die letzten beiden Wochentage sind Einzel-Coachings gewidmet. Jeder Teilnehmer hat die Gelegenheit, mit dem Betreuer an der Entwicklung seiner Geschäftsidee zu arbeiten und Unterstützung bei der Erfüllung administrativer Auflagen für die Unternehmensgründung zu erhalten.

Zusätzlich zu den „Startrampen“ werden optionale Vorkehrungen für diejenigen getroffen, die sich für eine Unternehmensgründung interessieren. Diese umfassen einen Workshop zur Entwicklung eines Geschäftsmodells, Zugang zu Coworking-Räumen am Nachmittag, Besuche bei kommunalen und privaten Unternehmer- und Innovationszentren (z. B. das Eutokia-Zentrum in Bilbao) und diverse mit dem Unternehmertum zusammenhängende Veranstaltungen, wie etwa die „Tage des Unternehmertums“, die einmal im Jahr in den meisten spanischen Städten ausgerichtet werden.

Jede „Startrampe“ funktioniert als teilautonome Einrichtung. Jede von ihnen trägt die Verantwortung für die Verwaltung ihrer eigenen Projekte, die Aufrechterhaltung, die Teilnehmersauswahl und die Einsetzung von mit bestimmten Funktionen betrauten Ausschüssen. Überwacht werden die „Startrampen“ durch das Programmleitungsteam, das die „Startrampen“ initiiert, für jede von ihnen eine Anfangsfinanzierung beschafft, die Methodik für die Kurse bereitstellt, die Ausbilder und Betreuer schult, spezielle Curricula entwickelt, Unterstützung bei der Verwaltung und pädagogischen Fragen leistet, die Qualität der erbrachten Dienstleistungen überwacht, Netzwerkveranstaltungen und wöchentliche Skype-Treffen für Betreuer organisiert, um den Austausch bewährter Verfahren und Innovationen zu erleichtern, und die Marke des Programms zur Verfügung stellt. Diese klare Rollendefinition bewirkt Skaleneffekte und verringert die Kosten des Systems.

Die Koordination der durch die Teilnehmer durchgeführten Arbeiten fällt unter die Verantwortung eines professionellen Betreuers. Dieser ist im Rahmen des Projekts in Vollzeit angestellt. Betreuer müssen die folgenden Kriterien erfüllen:

- Hochschulabschluss in den Sozialwissenschaften;
- Erfahrungen mit der Teamleitung;
- IKT-Fähigkeiten und digitale Kompetenzen; sowie
- ausgezeichnete Kommunikationsfähigkeiten.

Die ausgewählten Betreuer erhalten insgesamt 140 Schulungsstunden zu den Themen Coaching-Techniken, Gruppendynamik, Personalmanagement, Unternehmertum, Führungsfähigkeiten, persönliches Branding und Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit. 40 Stunden dieser Schulungen finden als Präsenzveranstaltungen und 100 Stunden als Online-Schulungskurse statt.

Projektfinanzierung

Jede „Startrampe“ kostet etwa 40000 EUR, wobei die jeweiligen Kosten abhängig vom Umfang und der Dauer der geleisteten Unterstützung (d. h. fünf oder neun Monate) geringfügig abweichen. Die Kosten des Programms werden in Tabelle 19.1 dargestellt.

Tabelle 19.1. **Kosten pro Startrampe**

Ausgabe	Betrag in EUR	
	Minimum	Maximum
1. Betreuergehalt	20 000	20 000
2. Technische Kosten	11 000	12 000
3. Materialien	4 500	5 000
4. Reisekosten	2 000	2 500
Gesamt	37 500	39 500

Den größten Ausgabeposten macht das Betreuergehalt aus. Für „Startrampen“ mit einer Laufzeit von sechs Monaten muss der Betreuer für mindestens acht Monate eingestellt werden, damit er angemessen geschult werden, das Programm vorbereiten und eine nachbereitende Evaluierung durchführen kann. Die technischen Kosten umfassen die Ausgaben für die Schulung und Unterstützung des Betreuers, die Gestaltung und Durchführung der Überwachung und die Nachbereitung mit den Kandidaten. Zu den Materialien gehören Bücher, Moderationskarten, die Kommunikation und eine Webseite. Reisekosten entstehen bei Besuchen bei Firmen oder Unternehmern, speziellen Veranstaltungen und Netzwerkveranstaltungen mit anderen „Startrampen“.

In das Programm ist eine breite Palette an Interessenträgern eingebunden, und es können einige Ressourcen durch Sacheinlagen gesichert werden. So werden zum Beispiel die Räumlichkeiten für die Programme in der Regel von den Stadtverwaltungen gestellt, und einige Betriebskosten werden von lokalen Firmen oder Stiftungen übernommen. Viele der Gastredner sind Freiwillige, und private Unternehmen bieten Mentoring für die Teilnehmer an. Die lokalen Hochschulen tragen zur Entwicklung von Indikatoren für die Wirkungsmessung bei.

Das Programm erhält Mittel aus verschiedenen Quellen, unter anderem:

- Die Regionalregierung von Kantabrien, die im Jahr 2013 vier Pilot-„Startrampen“ in Santander, Astilleros, Castro Urdiales und Torrelavega finanziert hat. Diese Investition betrug 240 000 EUR.
- Die Stiftung Profesor Uría, die mit der spanischen Anwaltskanzlei Uría y Menéndez assoziiert ist (www.fundacionprofesoruria.org/), finanzierte 2014 gemeinsam mit der Stiftung Santa María die zweite „Startrampe“ in Aguilar de Campoo. Diese Investition betrug 33 000 EUR.
- Die Barclays Bank stellte etwa 70 % der Mittel bereit, die für die Einrichtung und die Durchführung von drei „Startrampen“ (zwei in Madrid und eine weitere in Barcelona) benötigt wurden. Die „Startrampe“ in Barcelona wird von Acción Contra el Hambre (www.accioncontraelhambre.org/quienes_somos.php), einer der größten Nichtregierungsorganisationen Spaniens, geführt. Die Nichtregierungsorganisation stellte außerdem die übrigen 30 % der Mittel, die für die Durchführung des Programms benötigt wurden, über eine Finanzierung durch das operationelle Programm „Kampf gegen die Diskriminierung“ des ESF. Im Rahmen dieses Programms besteht der Beitrag des Programmtteams hauptsächlich darin, die Methodik, technische Unterstützung, Auswahl und Schulung der Betreuer zu übertragen und diese drei „Startrampen“ in das größere „Startrampen“-Netzwerk zu integrieren.
- Vor Kurzem hat der ESF dem Programm etwa 240 000 EUR zur Verfügung gestellt – dies entspricht 80 % des Betrags, der zur Finanzierung von acht neuen „Startrampen“ in der Region Andalusien im Jahr 2014 notwendig ist.

Herausforderungen

Eine der Herausforderungen für dieses Programm besteht darin, seine Auswirkungen zu bewerten und aufzuzeigen. Das Programmleitungsteam führt derzeit einen dreigliedrigen Ansatz zur Wirkungsmessung und Überwachung ein. Erstens verbessert das Team die Verfolgung der quantitativen Auswirkungen, d. h. der Anzahl der Begünstigten, die ein Unternehmen gründen oder einen festen

Arbeitsplatz finden. Zweitens arbeitet es daran, die Messung der qualitativen Auswirkungen zu verbessern. Das Leitungsteam hat in Zusammenarbeit mit der Abteilung für Psychologie der Universidad Nacional de Educación a Distancia eine Forschungsumfrage entwickelt, mit der die „transformativen Auswirkungen“ des Programms auf seine Begünstigten bewertet werden sollen. Dazu gehören Verhaltensindikatoren wie Grad des persönlichen Antriebs, Gefühl der Befähigung, Kreativitätsniveau und Haltung gegenüber Unsicherheit, Rückschlägen oder neuen Möglichkeiten. Die Umfrage, die 2013 bei einer Stichprobe von Absolventen des Pilotprojekts „Startrampen“ validiert und vorab getestet wurde, verteilte man an die Teilnehmer der neuen „Startrampen“, die im September 2014 begannen. Ziel ist es, ihre Entwicklung im zeitlichen Verlauf zu verfolgen, indem die Umfrage zu Anfang des Programms, am Ende und sechs Monate nach Abschluss des Programms durchgeführt wird. Darüber hinaus wird im Rahmen des Programms ein Verfolgungssystem in Echtzeit erarbeitet. Eine mobile Anwendung wurde entwickelt, um Partnerorganisationen und/oder Kapitalgebern zu ermöglichen, die Entwicklung der „Startrampe(n)“, die sie unterstützen, in Echtzeit zu mitzuverfolgen. Die im Oktober 2014 entstandene Anwendung ermöglicht eine Überwachung der durchgeführten Aktivitäten (z. B. Unternehmerbesuche), von Ergebnissen (z. B. Konferenzen oder gemeinsam mit anderen Organisationen ausgerichtete Veranstaltungen) und von quantitativen Indikatoren.

Eine weitere Herausforderung für das Programm besteht darin, dass der Betreuer allein für die Bereitstellung der Unterstützung zuständig ist – andere Mitarbeiter gibt es nicht. Diese Aufgabe könnte für einen einzelnen Betreuer zu groß sein, und es besteht die Gefahr, dass der Betreuer sich verausgabt und nicht mehr in der Lage ist, seinen Pflichten nachzukommen. Angesichts des kleinen Haushalts versucht das Programmleitungsteam dieses Problems Herr zu werden, indem es Partnerschaften mit Hochschulen aufbaut, im Rahmen derer jeder „Startrampe“ ein Praktikant zur Verfügung gestellt wird. Dieser Praktikant würde den Betreuer bei seinen alltäglichen Aufgaben unterstützen.

Auswirkungen

Eine Abschätzung der Auswirkungen der Pilotphasen (April 2013 bis Dezember 2013) dauert an und umfasst fünf „Startrampen“. Laut Überwachungsdaten gründeten von den 114 Arbeitslosen (die Betreuer ausgenommen), die an der Pilotphase teilnahmen, 25 % ein eigenes Unternehmen und 63 % fanden einen festen Arbeitsplatz. Die übrigen 22 % suchten entweder immer noch eine Beschäftigung oder hatten sich zu einer Anmeldung bei einer formellen Ausbildung entschlossen, um ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu verbessern.

Ende 2014 liefen im Rahmen des Programms insgesamt 40 „Startrampen“ mit 800 Teilnehmern. Wenn derselbe Anteil an Teilnehmern ein eigenes Unternehmen gründet (25 %), würde dies dazu führen, dass etwa 200 Arbeitslose Unternehmer würden. Man rechnet mit einer Verdoppelung der Anzahl der „Startrampen“ bis Ende 2015.

Voraussetzungen für die Übertragung

Eine der Stärken dieses Programms ist seine schnelle und kosteneffektive Skalierbarkeit. Zu den zentralen Voraussetzungen für eine wirksame Übertragung auf andere Kontexte zählen folgende:

1. *Eine Philosophie der Befähigung.* Das Programm betrachtet Arbeitslose als wertvolles Humankapital statt als Bürde oder Belastung für die Gesellschaft. Das pädagogische Modell des Programms betont die Bedeutung der Ausbildung der Menschen, damit sie die Fähigkeit entwickeln, sich selbst zu helfen. Die Teilnehmer werden nicht als Opfer einer Arbeitslosigkeitskrise angesehen, sondern als aktive Teilnehmer, die ihr eigenes Schicksal gestalten. Die Kernentscheidungen über die Konzeption des Modells gründen sich auf der Vorstellung der Befähigung als Mechanismus zur Einbeziehung, Selbstorganisation als Struktur und Unternehmertum als geistige Haltung.
2. *Entwicklung einer starken Netzwerkstruktur.* Das Organisationsmodell des Programms folgt einem kooperativen Gesellschaftsmodell, bei dem die Teilnehmer sich unter der Leitung des Betreuers selbst organisieren und zusammenarbeiten, um die Aktivitäten der „Startrampen“ in Eigenregie durchzuführen. Das Motto „Einer für alle und alle für einen“ erhöht das Engagement der Teilnehmer, verleiht ihnen ein Gefühl der Verantwortung und schafft eine starke Gemeinschaft. Außerdem

- steigert die Mitwirkung ganz unterschiedlicher Interessenträger, die sich ehrenamtlich einbringen, die Kostenwirksamkeit des Programms.
3. *Einsatz eines klaren Betriebsmodells.* Das Programm nutzt ein Modell von teilautonomen „Startrampen“, die von einer zentralen Einheit überwacht werden. Die klare Definition der Rollen der „Startrampen“ auf der einen und des Programmleitungsteams auf der anderen Seite sorgt für Skaleneffekte und verringert die Kosten des Systems. Allerdings brachte dieser flexible Ansatz zuweilen auch Probleme mit sich. Es muss sichergestellt werden, dass beide Parteien den Ansatz akzeptieren. In einigen Fällen entschieden die lokalen „Startrampen“ sich für einen autonomen Betrieb. Infolgedessen konnten die Teilnehmer nicht an anderen Programmveranstaltungen teilnehmen, und die Ergebnisse waren schwächer als in anderen „Startrampen“.
 4. *Auswahl der Teilnehmer.* Da die Befähigung der Teilnehmer und ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation von großer Wichtigkeit sind, ist eine geeignete Auswahl von Teilnehmern entscheidend. Ein Mindestmaß an Kompetenzen und persönlichem Antrieb sollte als Zugangsvoraussetzung festgelegt werden. Mehr als 90% der Teilnehmer an dem Pilotprojekt 2013 hatten einen Hochschulabschluss oder eine abgeschlossene Berufsausbildung. Dies ist ein Indikator für Fähigkeiten und das Vermögen, sich einem Projekt zu verschreiben.
 5. *Nutzung von Partnerschaften mit Experten.* Das Programm baut auf den Stärken der Stiftung Santa María la Real auf, die über mehr als 28 Jahre Erfahrung mit der Ausrichtung von Berufsbildungsworkshops mit benachteiligten Menschen und Arbeitslosen verfügt. Zudem hat die Stiftung ein sehr starkes partnerschaftliches Netzwerk aus öffentlichen und privaten Institutionen. Die Chancen für eine erfolgreiche Übertragung des Programms auf einen anderen Kontext dürften durch die Beteiligung einer solchen Organisation erhöht werden. Die Zusammenarbeit mit einer starken Organisation verleiht dem Projekt Glaubwürdigkeit, sowohl in den Augen potenzieller Teilnehmer als auch in denen potenzieller Partner (z. B. öffentliche Institutionen, Kapitalgeber).

Literatur

- Eurostat (2015), Beschäftigung und Arbeitslosigkeit (AKE), verfügbar unter: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/main-tables>
- LEES (2014), LEES-Website, verfügbar unter: www.lanzaderasdeempleo.es.
- Resumen I Edición Del Programa „Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario- LEES“, Fundación Santa María la Real, April 2014.



From:
Inclusive Business Creation
Good Practice Compendium

Access the complete publication at:
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

Please cite this chapter as:

OECD/European Union (2016), “Startrampen für Beschäftigung und Unternehmertum, Spanien”, in *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261402-22-de>

Das vorliegende Dokument wird unter der Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente spiegeln nicht zwangsläufig die offizielle Einstellung der OECD-Mitgliedstaaten wider.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to rights@oecd.org. Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at info@copyright.com or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at contact@cfcopies.com.