

Watzka, Klaus

Working Paper

JETT-M - Jenaer Entrepreneur Test & Training Modul: Ein Assessment-Center für Unternehmensgründer

Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung, No. 2006,1

Provided in Cooperation with:

Ernst-Abbe-Hochschule Jena, University of Applied Sciences, Department for Business Administration

Suggested Citation: Watzka, Klaus (2006) : JETT-M - Jenaer Entrepreneur Test & Training Modul: Ein Assessment-Center für Unternehmensgründer, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung, No. 2006,1, ISBN 3939046019, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft, Jena, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:27-20100930-130406-2>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/43650>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Fachhochschule Jena
University of Applied Sciences Jena
Fachbereich Betriebswirtschaft
Department of Business Administration

JETT-M - Jenaer Entrepreneur Test & Training Modul

Ein Assessment-Center
für Unternehmensgründer

Klaus Watzka

Jahrgang 2006 / Heft 1

ISSN 1861-2806
ISBN 3-939046-01-9

Herausgeber:

Klaus Watzka

Redaktion:

Andrea Gerlach

Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft
Carl-Zeiss-Promenade 2, 07745 Jena
Tel.: 03641.205 550, Fax: 03641.205 551

Erscheinungsort:

Jena

Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung 01/2006

JETT-M - Jenaer Entrepreneur Test & Training Modul

- Ein Assessment-Center für Unternehmensgründer -

vorgelegt von Klaus Watzka, Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft

Abstract

Der Beitrag beschreibt und begründet den Aufbau und die einzelnen Module eines speziell für potenzielle studentische Unternehmensgründer konzipierten Assessment-Centers (AC). Zentrale Ziele des Instruments bestehen in (1) der kritischen Überprüfung der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit der Geschäftsidee, (2) der Motivation zur zielgerichteten Weiterarbeit am Geschäftskonzept, (3) der Überprüfung/Stärkung der betriebswirtschaftlichen Basiskompetenzen, (4) der kritischen Hinterfragung des eigenen Gründungswunsches, (5) dem Training gründungsspezifischer Kommunikationssituationen, (6) dem Erfahrungsaustausch und Networking zwischen den Gründungsinteressierten. Das insgesamt dreitägige AC besteht aus folgenden Modulen: (1) Schriftliche und mündliche Präsentationen des eigenen Geschäftskonzepts, (2) Verteidigung des Konzepts im Management-Disput, (3) Test und Training betriebswirtschaftlicher Basiskompetenzen über eine Gründungsfallstudie und einen Fragebogen im Multiple-Choice-Format, (4) zwei Gruppendiskussionen zur Arbeitssituation von Unternehmensgründern und (5) zwei psychologische Tests zur Erfassung gründungsförderlicher Persönlichkeitsstrukturen. Ein multiples Feedbackkonzept mit Fremd- und Selbstfeedbacks auf personaler und technologischer Ebene soll die Zielerreichung des AC absichern.

Schlüsselwörter: Assessment Center; Unternehmensgründung; Gründerkompetenzen, Fallstudie, Gruppendiskussion, Management-Disput, Persönlichkeitstest

JEL-Klassifikation: M13; M53; L21

E-Mail-Adresse des Autors: klaus.watzka@bw.fh-jena.de

JETT-M - Jenaer Entrepreneur Test & Training Modul

- Ein Assessment-Center für Unternehmensgründer –

Gliederung

1. Einführung

2. Zielgruppe und Ziele

3. Konstruktionsprinzipien

4. Präsentationsorientierte Module

4.1 Selbstvorstellung

4.2 Präsentation Geschäftskonzept

5. Geschäftskonzeptorientierte Module

5.1 Schriftliche Einreichung Geschäftskonzept

5.2 Management-Disput

6. Betriebswirtschaftliche Module

6.1 Fallstudie „Businessplan“

6.2 Betriebswirtschaftlicher Basischeck

7. Sensibilisierungs-Module

7.1 Gruppendiskussion „Vor- und Nachteile selbständiger Tätigkeiten“

7.2 Gruppendiskussion „Vor- und Nachteile von Teamgründungen“

8. Persönlichkeitspsychologische Module

8.1 Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP)

8.2 Leistungsmotivationsinventar (LMI)

9. Feedback-Konzept und Schlussaktivitäten

10. Erste Erfahrungen

Literaturverzeichnis

„Ein Selbständiger ist jemand, der 16 Stunden am Tag arbeitet, um nicht 8 Stunden am Tag für einen Anderen arbeiten zu müssen.“

1. Einführung

Die Förderung von Unternehmensgründungen genießt derzeit einen hohen politischen Stellenwert. Man verspricht sich positive Impulse für die Dynamik der Gesamtwirtschaft und damit letztlich auch für den Arbeitsmarkt. In diesem Kontext sollen auch Gründungen aus Hochschulen heraus gefördert werden. Auf Bundesebene geschieht dies u.a. durch das Förderprogramm EXIST. Im Rahmen eines Förderwettbewerbs konnte Thüringen mit der Initiative GET UP im Jahr 1998 als eine von 5 Regionen einen Förderpreis erringen, der den weiteren Ausbau von GET UP finanziell und ideell ermöglichte.

Das Kürzel steht für „Generierung technologieorientierter Unternehmensgründungen mit hohem Potenzial“. Alle Hochschulen in Thüringen sind mittlerweile Partner im GET UP-Netzwerk. Die Koordination aller im Netzwerk durchgeführten Projekte wird übernommen von der STIFT Management GmbH. Bei dieser handelt es sich um eine Tochtergesellschaft von STIFT, einer Organisation des Landes Thüringen zur Förderung von Technik, Innovation und Forschung.

Die unter dem Dach von GET UP stattfindenden Aktivitäten sind vielfältig. Sie umfassen gründungsorientierte Lehrveranstaltungen an allen Hochschulen, Vortragsreihen, Ideenwettbewerbe, Businessplan-Wettbewerbe, Finanzierung von Einzelcoachings, Aufbau von Gründernetzwerken, Vermittlung von Fremdkapitalgebern u.v.m. In Abweichung zum Namenskürzel beschränkt sich GET UP nicht auf technologieorientierte Gründungen; gefördert werden mittlerweile ebenso dienstleistungsorientierte Konzepte.¹ Vor dem Hintergrund dieser Aktivitäten entstand nun die Idee zur Konzeption eines Assessment-Centers bevorzugt für studentische Unternehmensgründungen.

2. Zielgruppe und Ziele

Zielgruppe sind grundsätzlich alle Studierenden der Thüringer Hochschulen. Um eine hinreichende fachliche Basis zu gewährleisten, soll es sich um Teilnehmer aus dem Hauptstudium handeln, die dazu noch relativ kurz vor ihrem Examen stehen. Damit wird auch sicher gestellt, dass sich hinsichtlich der weiteren Lebensplanung die beiden Grundsatzalternativen „Berufsstart in abhängiger Beschäftigung“ vs. „Berufsstart in selbständiger Tätigkeit“ mit entsprechender Ernsthaftigkeit stellen. Eine Einschränkung hinsichtlich der Fachrichtungen wird nicht vorgenommen. Kernanforderung an die Zielgruppe ist, dass sie über eine Gründungsidee verfügt, die das Stadium der reinen Idee bereits deutlich verlassen hat und bereits in das Stadium eines Gründungskonzepts eingetreten ist. Dies wäre daran festzumachen, dass nicht nur die anzubietende Basisleistung (Produkt oder Dienstleistung) detailliert beschrieben werden kann, sondern auch bereits substantielle Überlegungen zu weiteren betriebswirtschaftlichen Teilfunktionen/Fragestellungen vorliegen (z.B. Vertriebswege, Markteintrittsstrategien, Kommunikationspolitik, Finanzbedarf, Rechtsform, mögliche Kooperationspartner etc.). Anders ausgedrückt: Die Gründungsinteressierten sollen den Weg von der eher unverbindlichen ersten unternehmerischen Idee hin zu einem

¹ Näher zu Inhalten und Organisationsstrukturen der angesprochenen Programme und Organisationen: www.getup.org; www.stift-thueringen.de, www.exist.de. Zu den speziellen Aktivitäten an der Fachhochschule Jena siehe Beibst/Lautenschläger 2002.

vorlagefähigem, elaborierten Businessplan mit Ernsthaftigkeit betreten haben und auch schon eine größere Wegstrecke darauf zurückgelegt haben. Nach der Typologisierung von *Pinkwart* würde die Zielgruppe dann nicht mehr den „Gründungsinteressierten“ angehören, die sich lediglich auf der rein affektiven Ebene durch eine positive Einstellung zur Selbständigkeit auszeichnet, sondern wäre eher den „Gründungswilligen“ zuzuordnen. Für sie ist kennzeichnend, dass sie sich schon auf der verhaltensbezogenen Ebene befinden, also mit einem konkreten Gründungsvorhaben befasst sind. Kommt noch das Merkmal einer „hohen Realisierungswahrscheinlichkeit“ hinzu, dann wäre von „Gründungsentschlossenen“ zu sprechen.²

Folgende **Ziele** werden mit dem Gründer-AC angestrebt:

1. **Kritische Überprüfung der betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit** und der Erfolgchancen der verfolgten Geschäftsidee und des Entwicklungsstands des Geschäftskonzepts. Im Ergebnis sollen die Teilnehmer eine differenzierte Aussage zu den Schwachstellen ihres Konzepts erhalten und damit auch eine klare Handlungsempfehlung, welche betriebswirtschaftlichen Facetten weiterer Überlegungen und Ausdifferenzierungen bedürfen. Diese Rückmeldungen sollen auch – soweit möglich - konkrete Anregungen und Vorschläge für eine Verbesserung des Konzepts enthalten. Mögliches Ergebnis kann aber auch sein, eine klare Stopp-Empfehlung für den Gründungswunsch auszusprechen, wenn sich das Risiko des Scheiterns sehr deutlich abzeichnet. Irreale Lebensplanungen und Fehllenkung von finanziellen und zeitlichen Ressourcen gilt es zu verhindern, zumal missglückte Gründungsvorhaben mit starken persönlichen Belastungen für die Gründer, deren Angehörige und eventuell auch für eingestellte Mitarbeiter verbunden sind. Insofern ist McKenzie zuzustimmen, wenn er formuliert: *„Wenn ein Unternehmen nach ein paar Jahren zusammenbricht, können die daraus resultierenden Folgen durchaus schlimmer sein, als wenn überhaupt nicht gegründet worden wäre“*.³
2. **Motivation zur zielgerichteten Weiterarbeit** an dem Gründungskonzept. Allein der Entschluss, sich dem Gründer-AC zu stellen, provoziert eine Art „Selbstaufmerksamkeitseffekt“, schiebt die eigene Gründungsidee kognitiv weiter in den Vordergrund und stimuliert dadurch möglicherweise weitere Umsetzungsaktivitäten. Klare Rückmeldungen am Ende des AC zu den Stärken des Geschäftskonzepts wirken lerntheoretisch betrachtet als positive Verstärker und motivieren, den eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen.⁴ Rückmeldungen zu den Schwächen – insbesondere, wenn sie mit operationalen Empfehlungen zu deren Behebung verbunden werden – entfalten eine ähnliche Wirkung wie Zielvereinbarungen. Sie fokussieren die Aufmerksamkeit, steigern die Ausdauer bei der Problemlösung, setzen zusätzliche Handlungsenergien frei und steigern so das Motivationsniveau.⁵
3. Bereitstellung einer **Trainingsplattform** für das Verhalten in gründungsspezifischen Kommunikationssituationen. Fokussiert wird hier auf Anforderungen, vor denen Gründer häufig stehen: Erstens überzeugende Präsentation des Ge-

² Vgl. Pinkwart 2001, S. 470

³ McKenzie 2000, S. 133

⁴ Zum Verstärkungsprinzip im Rahmen der Lerntheorien vgl. Staehle 1999, S. 378ff.

⁵ Vgl. Crisand/Herrle, 1993, S. 84ff.; Nerdinger 2001, S. 357ff.; Locke/Latham 1990

schäftskonzepts vor größeren Auditorien und zweitens seine Verteidigung im Einzelgespräch.

4. Selbstkritische **Hinterfragung des eigenen Gründungswunsches**. Es soll zum einen die Möglichkeit der vertieften Reflektion über die spezifischen Vor- und Nachteile einer selbständigen Tätigkeit im Vergleich zu einer abhängigen Beschäftigung geboten werden. Und zum anderen soll über den Einsatz von psychologischen Testverfahren überprüft werden, inwieweit die Teilnehmer über eine gründungsförderliche Persönlichkeitsstruktur verfügen.
5. Überprüfung und Stärkung **betriebswirtschaftlicher Basiskompetenzen**. Es soll für die Teilnehmer ein Anreiz gesetzt werden, falls erforderlich, sich zusätzliche betriebswirtschaftliche Qualifikationen anzueignen und/oder sich verstärkt mit den betriebswirtschaftlichen Facetten ihrer Gründungsidee auseinander zu setzen. Gerade bei Gründungen durch Ingenieure oder Naturwissenschaftler besteht mitunter die Gefahr, dass sehr detailverliebt das Produkt zwar immer weiter optimiert wird, die Frage der wettbewerbsfähigen Kosten und der effizienten Vermarktung dabei aber vernachlässigt wird. Ein in Jena über die Mitarbeiter des sehr technologieorientierten Unternehmens Carl Zeiss verbreitetes Bonmot bringt diese Problematik augenzwinkernd auf den Punkt: *„Gibt man einem Zeissianer den Auftrag eine Kaffeemaschine zu konstruieren, dann baut er auch gleich noch einen Eierkocher dran“*.
6. Setzung eines Anfangsimpulses für **Erfahrungsaustausch und Networking** zwischen den Gründungsinteressierten. Die Teilnehmer sind grundsätzlich für die Gründungsthematik sehr sensibilisiert und sie haben in unterschiedlichem Umfang und in unterschiedlicher inhaltlicher Akzentsetzung erste Gründungserfahrungen gemacht. In dieser Heterogenität liegen Chancen, von der alle Beteiligten via dauerhaftem Erfahrungsaustausch profitieren können. Die intensive und dichte Zusammenarbeit während des AC über mehrere Tage hinweg führt zu einem recht hohen wechselseitigen Kenntnisstand über die Gründungsvorhaben der jeweils anderen Teilnehmer. Diese Rahmenbedingungen machen es im Gegensatz zu klassischen Hochschulveranstaltungen viel wahrscheinlicher, dass dauerhafte Netzwerke, möglicherweise sogar geschäftliche Kooperationen entstehen. Dieses Ziel wird nicht gezielt unterstützt, aber seiner Erreichung wird über die zeitliche Gestaltung des AC Raum gewährt.

Abschließend soll für das vorgestellte Zielspektrum eine **hochschuldidaktische Einordnung** vorgenommen werden. In Analogie zum Leistungsdeterminantenkonzept von *Berthel* kann zunächst festgehalten werden, dass die Veranstaltung sowohl das „Können zur Gründung“ (= fachliche Handlungsfähigkeit) als auch das Wollen zur Gründung (= Handlungsbereitschaft und Motivation) stärken soll.⁶ Dies entspricht auch einer Forderung von *Pinkwart*, der als Basisanliegen der Gründerausbildung an Hochschulen formuliert *„... die Studierenden zu ermutigen und zu befähigen, selbst unternehmerische Initiative zu ergreifen“*.⁷ Mit Bezug zur Entrepreneurship-Forschung kann eine Einteilung der notwendigen Gründerqualifikationen in eine kognitive (z.B. Fachwissen zur Gestaltung von Businessplänen), persönliche (z.B. psychische Dispositionen) und kommunikative Dimension (z.B. Präsentationsvermö-

⁶ Zum Leistungsdeterminantenkonzept siehe *Berthel* 2000, S. 36ff.

⁷ *Pinkwart* 2001, S. 474

gen) vorgenommen werden.⁸ JETT-M will einen Beitrag zu allen drei Dimensionen leisten.

Braukmann kritisiert, dass die Gründerqualifizierung an Hochschulen zu sehr rein auf die Vermittlung von Faktenwissen ausgerichtet ist, z.B. bei der klassischen Vorlesung. Solche Lehr-Lern-Arrangements greifen für die Vermittlung einer umfassenden Handlungskompetenz zu kurz, da sie die Dimensionen der Sozial- und Methodenkompetenz vernachlässigen und eben gerade nicht auf eine aktive, persönlichkeitsbezogene Auseinandersetzung mit der Gründungsthematik ausgerichtet sind.⁹ Ähnlich stellt *Klandt* den „traditionellen Ansätzen der akademischen Ausbildung“ den „unternehmerischen Lernansatz“ gegenüber. Letzterer zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass Lernen eher geschieht durch aktives Handeln (und nicht durch eine passive Rolle), in einem natürlichen Umfeld (und nicht in einer künstlichen Labor-Umwelt), durch persönlichen face-to-face-Austausch (und nicht dominant basierend auf Lernmedien wie z.B. Bücher), durch gleichberechtigtes Lernen in der Peer-Group (und nicht mit Hierarchiegefälle zum Lehrenden), durch Lernen von vielen Menschen (und nicht nur von einem Lehrenden) und schließlich durch Lernen unter Leistungs- und Zeitdruck (und nicht in kontemplativer Selbstversenkung).¹⁰

Beiderwieden stellt fest, dass Selbständigkeit nicht in Situationen erworben werden kann, die vom Lehrenden überstark dominiert und vorstrukturiert sind. Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit kann nicht erworben werden, wenn Kooperations- und Kommunikationsakte nur vom Lehrenden initiiert werden und sich nur auf diesen hin orientieren. Und Denken in Zusammenhängen kann nur dort erlernt werden, wo der Lehrstoff nicht zu stark inhaltlich und zeitlich parzelliert ist.¹¹

Braukmann fordert in Reaktion auf diese Defizite in der Gründerausbildung eine stärkere „Handlungsorientierung“ in Studium und Lehre. „Aufgabe der Hochschullehrer ist es, Methoden zu entwickeln und zu verfeinern, die die Möglichkeit bieten, selbstständiges Denken und Handeln zu erproben und zu trainieren“.¹² Handlungsorientierung macht sich an vier Merkmalen fest¹³:

1. **Ganzheitlichkeit** (u.a. realitätsbezogene und lebensbedeutsame Lernsituationen, komplexe Handlungsvollzüge, Interdisziplinarität);
2. **Lerneraktivität** (u.a. zum Teil selbständige Aneignung von Inhalten, interaktions- und kooperationsbetonte soziale Lernprozesse);
3. **Lernerzentrierung und Individualisierung** (u.a. Anknüpfung an Teilnehmererfahrungen, Abbau von Außensteuerung durch den Lehrenden);
4. **Reflexive Auseinandersetzung mit Lernprozessen** (u.a. Phasen der Arbeitsrückschau).

Die Konzeption von JETT-M fühlt sich den dargestellten Lehr-Lern-Paradigmen verpflichtet und setzt - wie nachfolgend deutlich werden wird - viele der aufgezeigten Merkmale eines unternehmerischen bzw. handlungsorientierten Lernansatzes um. Insofern stellt das Gründer-AC eine Ergänzung bzw. Erweiterung, keinesfalls aber eine Substitution der klassischen Gründerausbildung dar. Im Paralleleinsatz dürften beträchtliche Synergiepotenziale liegen.

⁸ Vgl. Pinkwart 2001, S. 472

⁹ Vgl. Braukmann 2001, S. 84f

¹⁰ Vgl. Klandt 1999, S. 251f

¹¹ Beiderwieden 1994, S. 80ff.

¹² Braukmann 2001, S. 86

¹³ Vgl. Braukmann 2001, S. 87

3. Konstruktionsprinzipien

JETT-M folgt den gängigen allgemeinen Konstruktionsprinzipien für ACs.¹⁴ Zu nennen ist zunächst das **Mehrfachprinzip**: Mehrere Teilnehmer durchlaufen an mehreren Tagen mehrere AC-Module (= Übungen) und werden dabei von mehreren Beobachtern beobachtet. Erst die Zusammenfassung mehrerer Teilnehmer ermöglicht die Herstellung von sozialen Situationen (z.B. Gruppendiskussionen) und den direkten zeitlich-simultanen (statt sequenziellen) Vergleich zwischen den Teilnehmern. Eine Mehrzahl von AC-Modulen generiert die Notwendigkeit zur Bewährung in unterschiedlichen Situationen und soll damit zu einer höheren Gültigkeit und Stabilität der Beurteilung führen. Der Einfluss der Faktoren „Glück/Pech“ oder „Zufall“ wird zurückgedrängt. Zur Absicherung der Beurteilung gilt die Grundregel, dass jede Messdimension in mindestens zwei Übungen beobachtet werden kann. Der Einsatz von mehreren Beobachtern führt im Verbund mit der Beobachterrotation (d.h. ein Beobachter beobachtet nicht immer den gleichen Teilnehmer) zu einer Mehrfachbeurteilung jedes Teilnehmers aus unterschiedlichen persönlichen Perspektiven. Man verspricht sich dadurch eine höhere Urteilsobjektivität durch Zurückdrängung subjektiver Mechanismen (z.B. Wahrnehmungsfehler aufgrund Sympathie-/Antipathieeffekten, Maßstabsfehler durch den Milde- bzw. Strenge-Effekt).

JETT-M ist ein höchst aufwändiges Verfahren: An 1,5 Tagen durchlaufen die Teilnehmer neun AC-Module. Die reine Anwendungszeit der Übungen liegt (ohne Pausen!) bei über 9 Stunden. Hinzu kommt im Vorfeld als rechnerisch zehntes Modul die Anfertigung eines schriftlichen Geschäftskonzepts in Heimarbeit. Zusammen mit dem Feedbacktag (4-5 Stunden) erstreckt sich das Gründer-AC über einen Zeitraum von drei Tagen. Lediglich sechs Gründungswillige werden zugelassen. Die Beobachtung übernehmen drei Professoren aus dem Fachbereich Betriebswirtschaft. Diese häufig empfohlene 2:1 Relation zwischen Teilnehmern und Beobachtern stellt die absolute Obergrenze dar, da von den Beobachtern ein sehr aktiver Part und vor allem ein individuelles Eingehen auf höchst unterschiedliche Gründungsideen gefordert wird.¹⁵

Ein weiteres Prinzip ist die **Realitätsnähe**. AC-Module sollen typische Anforderungssituationen der Zielgruppe möglichst realistisch abbilden. Nicht recht befriedigen können daher mitunter in Literatur und Internet vorfindbare Konzeptionen, die nach der Methode „Reim Dich oder ich fress Dich!“ arbeiten. Mit Argumentationsmustern der Art „Unternehmer müssen Mitarbeiter führen“ oder „Unternehmer müssen sich effizient organisieren können“ wird der Einsatz von Standard-Rollenspielen zum „Mitarbeitergespräch“ oder von „Postkorb-Übungen“ gerechtfertigt. Das wären Paradebeispiele für den „alten Wein in neuen Schläuchen“. Unternehmensgründer haben eben typischerweise noch keine Mitarbeiter und ertrinken auch noch nicht in Poststapeln. Wie noch deutlich werden wird, versucht JETT-M über die inhaltliche Ausgestaltung der Übungen konsequent Gründungsspezifität herzustellen.

Das Prinzip der **Verhaltensorientierung** fordert, dass ACs konkret beobachtbares Verhalten provozieren sollen. Es soll also nicht über Verhalten geredet werden (wie das z.B. in Einstellungsinterviews über weite Strecken der Fall ist), sondern es soll Verhalten gezeigt werden. Trefflich streiten kann man sicher über die Frage, ob die

¹⁴ Zur AC-Theorie siehe z.B. Berthel 2000, S. 144ff.; Berthel/Touet 1992; Fisseni/Fennekels 1995; Obermann 1992

¹⁵ Es ist mir an dieser Stelle ein wichtiges Anliegen, meinen Kollegen Prof. Dr. Bernd Ahrens, Prof. Dr. Helmut Geyer und Prof. Dr. habil. Bernd Hantke für ihre Bereitschaft zu danken, völlig „ehrenamtlich“ die Beobachterrollen zu übernehmen. Sie haben durch ihr Engagement die Durchführung einer Pilotveranstaltung erst ermöglicht.

schriftliche Lösung einer Fallstudie, die Bearbeitung eines Postkorbs oder das Ausfüllen eines psychologischen Fragebogens noch unter Verhalten subsumiert werden kann. Insofern wäre JETT-M genauso stark oder genauso schwach verhaltensorientiert wie viele andere ACs auch.

Der Forderung nach dem **Einsatz trainierter Beobachter** kommt das Gründer-AC insoweit nach, als die Beobachter eine umfängliche Einführung von 3-4 Stunden in Aufbau, Ablauf, Übungsinhalte und wesentliche AC- und Feedbackprinzipien erhalten. Die Kernaussagen liegen zudem auch schriftlich vor und werden vor dem AC von den Beobachtern in Heimarbeit nochmals repetiert. Sie sind Teil eines ausführlichen Beobachterordners, der zu jedem einzelnen AC-Modul detaillierte Handlungsanweisungen für die Beobachter enthält und so ein Maximum an Verhaltenssicherheit gewährleistet. Die Harmonisierung der Beobachtungs- und Bewertungsakte wird erreicht, indem den Beobachtern zu jeder Übung ausführliche Kataloge über „erwünschte/unerwünschte Verhaltensmuster“, Checklisten oder Musterlösungen zur Verfügung gestellt werden. Auf diesem Weg wird ein Mindestmaß an Skalenverankerung bei der Bewertung sichergestellt. Dies ist kein gleichwertiger Ersatz für ein ausführliches Beobachtertraining, bei dem die Beobachter so lange, z.B. an Hand von Videosequenzen, beobachten und bewerten, bis die Bewertungen hinreichend konvergieren. Aus Gründen der Zeitökonomie wird bei JETT-M darauf verzichtet. Vor dem Hintergrund, dass für die Teilnehmer der Hauptnutzen in einer individualisierten Rückmeldung zu ihrem persönlichen Geschäftskonzept besteht, ist dieses Defizit verkraftbar.

Elementares Prinzip im AC ist die **Trennung zwischen Beobachtung und Bewertung**. Vorschnelle Bewertungsaussagen sollen dadurch verhindert werden. Auch JETT-M folgt konsequent diesem Prinzip. Während des Ablaufs von Übungen notieren die Beobachter auf Beobachtungsformularen lediglich Beobachtungen („was kann man sehen?“, „was kann man hören“?). Erst nach Beendigung der jeweiligen Übungen nehmen sie auf einem Bewertungsformular in Einzelarbeit eine Einstufung des Teilnehmers vor und formulieren ein (vorläufiges) Kurzgutachten, in dem prägnant die wesentlichen Stärken und Schwächen festgehalten werden. Sofern bei der Übung auch andere Beobachter anwesend waren, wird über vorgeschaltete Beobachterkonferenzen sichergestellt, dass auch deren Beobachtungen und Bewertungen in das Kurzgutachten und die endgültige Einstufung des Teilnehmers Eingang finden. Die Einstufung erfolgt über das gesamte Gründer-AC hinweg mit Hilfe einer fünfstufigen Skala von „5 = deutlich überdurchschnittlich“ bis „1 = deutlich unterdurchschnittlich“.

Das Prinzip der **Transparenz** schlussendlich konkretisiert sich erstens in einer ausführlichen Informationssequenz für die Teilnehmer, in der über die wichtigsten methodischen Aufbau- und Ablaufprinzipien von ACs und anhand eines Ablaufplans über Zeitdauer und grundsätzliche Inhalte der einzelnen AC-Module informiert wird. Zweitens konkretisiert sich Transparenz in einer Offenlegung der Messintentionen. Die Teilnehmer sind damit stets darüber orientiert, welche Qualifikation in welcher Übung gemessen werden sollen. JETT-M zielt auf die Messung der in Abbildung 1 dargestellten Schlüsselqualifikationen. Dritte Konkretisierung des Transparenzprinzips sind ausführliche Rückmeldungen für die Teilnehmer zu ihrem individuellen Stärken-Schwächen-Profil. Bei JETT-M nimmt das verfolgte Feedback-Konzept eine zentrale Stellung ein und wird daher in Kapitel 9 separat dargestellt.

Werden ACs im Unternehmen eingesetzt, dann dienen sie primär zwei Einsatzzwecken. Im Rahmen der Personalauswahl sollen sie über die Diagnose von Stärken und Schwächen von Bewerbern eine Selektion in geeignete und ungeeignete Kandidaten vornehmen. Im Rahmen der Personalentwicklung dienen sie als Trainingsinstrument, indem sie u.a. das konsequenzenlose Durchleben von leistungsrelevanten Situationen und das Ausprobieren verschiedener Verhaltensstrategien ermöglichen. Das Gründer-AC stellt eine Mischung beider Einsatzzwecke dar. JETT-M soll hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Robustheit eines Gründungskonzepts die Funktion eines Selektionsinstruments übernehmen. Personalentwicklungsinstrument ist es in dem Sinne, dass eine Trainingsumgebung bereit gestellt wird, in der der Gründer wichtige Schlüsselsituationen durchleben und Verhaltensoptimierungen vornehmen kann (Präsentation des Konzepts, Verteidigung im Einzelgespräch). Auch die Module, die primär reflektionsorientiert sind (kritische Hinterfragung des eigenen Gründungswunsches, Erfassung der Persönlichkeitsstruktur über Tests) haben Personalentwicklungs-Charakter.

Im Folgenden werden die einzelnen Übungen näher vorgestellt. Die Darstellung folgt durchgängig der Systematik „Theoretische/konzeptionelle Vorüberlegungen – Aufgabenstellung – Erläuterungen zum Auswertungsprocedere und zur Rolle der Beobachter“.

Abb. 1: Messintentionen beim JETT-M

<p>⌘ KOMMUNIKATIONS- UND PRÄSENTATIONSVERMÖGEN</p> <p>Beschreibt die Fähigkeit sachliche Inhalte einem Zuhörerkreis kompakt, präzise, inhaltlich klar und auf überzeugende Art und Weise vermitteln zu können. Dies schließt ein, zur Gewinnung und Erhaltung der Aufmerksamkeit, Mittel der Körpersprache und Präsentationshilfsmittel adäquat einsetzen zu können.</p>
<p>⌘ BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KOMPETENZ</p> <p>Beschreibt die Fähigkeit mit Bezug auf ein Unternehmen ökonomische Fakten und ihre Vernetzungen zutreffend erfassen, analysieren und bewerten zu können, so dass Stärken und Schwächen in der Gestaltung von Geschäftskonzepten und Geschäftsprozessen erkannt werden. Dies schließt ein, über ein hinreichendes ökonomisches Fachwissen verfügen zu können.</p>
<p>⌘ BEWUSSTHEIT DER UNTERNEHMERROLLE</p> <p>Beschreibt das Ausmaß in dem einer Person die besonderen Anforderungen, die Spezifika der Arbeitssituation und die Risikopotenziale in einer selbständigen, unternehmerischen Tätigkeit, insbesondere im Kontrast zu einer abhängigen Beschäftigung, bewusst sind. Diese Bewusstheit ist Ergebnis von zuvor stattgefundenen Reflektionsprozessen.</p>
<p>⌘ GRÜNDUNGSFÖRDERLICHE PERSÖNLICHKEITSSTRUKTUR</p> <p>Beschreibt das Ausmaß in dem eine Person über Persönlichkeitsmerkmale verfügt, die für eine selbständige, unternehmerische Tätigkeit - insbesondere in der Gründungsphase - eine besondere Bedeutung besitzen. Im einzelnen ist dies</p> <ul style="list-style-type: none">- eine ausgeprägte Leistungsmotivation- eine angemessene Risikobereitschaft- ein hohes Vertrauen in die eigene Problemlösungskompetenz- ein angemessenes Durchsetzungsvermögen- eine hohe Toleranz gegenüber unsicheren/ungewissen Situationen- eine starke Überzeugung, durch eigenes Handeln „Ereignisse und Abläufe beeinflussen zu können“
<p>⌘ ÜBERZEUGUNGSKRAFT/REIFEGRAD DER GESCHÄFTSIDE</p> <p>Beschreibt das Ausmaß in dem die vorgelegte/vorgetragene Geschäftsidee</p> <ul style="list-style-type: none">- auf alle wesentlichen Fragestellungen eines typischen Geschäftsplans eingeht- einem ökonomisch versierten Gutachter das Bild hinreichender Erfolgchancen vermittelt- auch einer gezielten kritischen Hinterfragung standhält

4. Präsentationsorientierte Module

4.1. Selbstvorstellung

Vorüberlegungen: Es gibt unterschiedliche Anlässe, bei denen von Gründern erwartet wird, dass sie sich zum Auftakt für nachfolgende Interaktionssequenzen als Person in überzeugender Weise selbst vorstellen (z.B. Verhandlungen mit Investoren, Erstbesuche bei potenziellen Kunden). Eine gut gelungene Absolvierung dieser An-

forderung formt einen positiven ersten Eindruck über die Person und ist daher nicht unerheblich für den Erfolg aller nachfolgenden Interaktionen. Eine kurze Vorstellungsrunde gerade am Beginn des Gründer-AC zu platzieren, macht auch aus zwei anderen Gründen Sinn. Zum einen kennen sich in der Regel weder die Teilnehmer untereinander, noch kennen die Beobachter die Teilnehmer persönlich. Zum anderen eignet sich dieses Modul wegen des relativ geringen Anforderungsgrads auch recht gut als Warming-up-Sequenz für die Teilnehmer. Jeder hat dann schon im Plenum gesprochen und kann so die zum Start vorhandenen Beklemmungsgefühle ein Stück weit abbauen.

Aufgabe: Nach einer 10-minütigen Vorbereitungszeit haben die Teilnehmer 3 Minuten Zeit für eine Selbstvorstellung. Zur visuellen Unterstützung können Flipchart, Overheadprojektor und Tafel genutzt werden. Nach 3:30 Minuten erfolgt ein Abbruch durch den Moderator. Beobachtet werden soll die Messdimension „Kommunikations- und Präsentationsvermögen“. Am Rande interessiert auch, wer freiwillig den Anfang der Runde macht und damit auch Initiative und Risikobereitschaft in offenen Situationen erkennen lässt. Die genaue Aufgabenformulierung :

*„Stellen Sie bitte im Plenum Ihre Person und ihren Lebenslauf auf möglichst kreative Art vor und verdeutlichen Sie dabei auch kurz Ihr wichtigstes Motiv für eine Unternehmensgründung.
Benennen Sie uns zusätzlich auch ein Unternehmen oder ein Produkt oder eine unternehmerische Leistung, das bzw. die Sie persönlich besonders beeindruckt hat und begründen Sie kurz Ihre Wahl.“*

Auswertung: Den Beobachtern steht zur Unterstützung ein Set an schriftlich formulierten „förderlichen und hinderlichen Verhaltensweisen“ zur Verfügung (Beispiel in Kap. 4.2). In der Runde aller Beobachter sollen sie in einem zweistufigen Verfahren zu einer Einstufung der Teilnehmer kommen: Zunächst werden alle Teilnehmern den Kategorien „unterdurchschnittlich“ (= Skalenwerte 1 und 2), „durchschnittlich“ (= Skalenwert 3) und „überdurchschnittlich“ (= Skalenwerte 4 und 5) zugeordnet. In einem zweiten Schritt wird dann geprüft, ob innerhalb der über- und unterdurchschnittlichen Kategorie eine weitere Differenzierung zwischen den Teilnehmern nötig ist. Dieses relativ aufwändige Vorgehen fördert die Einheitlichkeit der Skalenverankerung bei den Beobachtern.

4.2 Präsentation Geschäftskonzept

Vorüberlegungen: Das eigene Geschäftskonzept in einer begrenzten Zeit einem unvorbereiteten Zuhörerkreis kompakt, verständlich, überzeugend und mitreißend vermitteln zu können, gehört zum engeren Kreis der kritischen Erfolgsfaktoren in der Phase der Unternehmensgründung. Die Bewältigung dieser Anforderung entscheidet darüber, ob es mit einem Kontaktpartner noch „ein Danach“ gibt.

Aufgabe: Nach einer 60-minütigen Vorbereitungszeit haben die Teilnehmer 15 Minuten Zeit für die Präsentation ihrer Geschäftsidee vor allen Beobachtern und vor allen anderen Teilnehmern. Zur visuellen Unterstützung werden schon in der Vorbereitungsphase Flipchartpapier, Overheadfolien und verschiedenfarbige Stifte zur Verfügung gestellt. Nach 18 Minuten Redezeit ist der Abbruch durch den Moderator vorgesehen. Beobachtet werden sollen zum einen die Messdimension „Kommunika-

tions- und Präsentationsvermögen“ und zum anderen die Dimension „Überzeugungskraft/Reifegrad der Geschäftsidee“. Auch hier interessiert wieder unter dem Blickwinkel „Initiative und Risikobereitschaft“, wer freiwillig den Auftakt macht. Im späteren Feedback-Gespräch kann diese Beobachtung zur Sensibilisierung der Gründer genutzt werden. Alle Teilnehmer werden aufgefordert, sich bei allen Präsentationen ausführliche Notizen zu offenen Fragen, unplausiblen oder wenig überzeugenden Darstellungen oder auch zu eigenen Alternativideen zu machen. Die genaue Aufgabenformulierung :

„Für die Realisierung Ihrer Geschäftsidee benötigen Sie zusätzliches Kapital. Von einer Gesellschaft, deren Geschäftszweck die Finanzierung von Unternehmensgründungen ist, sind Sie zusammen mit anderen potenziellen Unternehmensgründern zu einer Veranstaltung eingeladen worden, auf der Sie Ihre Geschäftsidee und Ihr Geschäftskonzept möglichst überzeugend und verständlich präsentieren sollen. Am Ende der Veranstaltung wird die Investorengesellschaft über eine Eigenkapital-Beteiligung bzw. über die Bereitstellung von Fremdkapital entscheiden. Ihr Ziel muss es daher sein, das Auditorium von der Erfolgsträchtigkeit Ihres Gründungsvorhabens zu überzeugen und dabei auch möglichst viele Erfolgsfaktoren angesprochen zu haben.“

Auswertung: Als zuständiger Beobachter für diese Übung wird bewusst nicht der Beobachter eingesetzt, der sich bereits im Vorfeld des AC mit dem schriftlich eingereichten Geschäftskonzept intensiv auseinandergesetzt hat. Damit soll überprüft werden, wie überzeugend und verständlich die Präsentation auf eine Person wirkt, die zum ersten Mal mit dieser Geschäftsidee konfrontiert wird. Zur Unterstützung bei der Bewertung auf der Dimension „Überzeugungskraft/Reifegrad der Geschäftsidee“ verfügen die Beobachter über eine Checkliste mit 61 Positionen, die die wichtigsten Bestandteile eines Businessplans beinhalten (näher zu diesem Instrument in Kap. 5.1). Für die Dimension „Kommunikations- und Präsentationsvermögen“ steht zur Unterstützung das oben schon erwähnte Set an schriftlich formulierten „förderlichen und hinderlichen Verhaltensweisen“ zur Verfügung (siehe Abb. 2).

Abb. 2: Förderliche und hinderliche Verhaltensweisen bei der Messdimension „Kommunikations- und Präsentationsvermögen“

Kommunikations- und Präsentationsvermögen	
Förderliche Verhaltensweisen, z.B.	Hinderliche Verhaltensweisen, z.B.
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> spricht hinreichend laut und deutlich <input type="checkbox"/> spricht nicht zu schnell, macht Pausen <input type="checkbox"/> formuliert <u>inhaltlich</u> klar und verständlich <input type="checkbox"/> bringt zentrale Aussagen mit wenigen Worten „auf den Punkt“ <input type="checkbox"/> stellt sich auf den Empfängerhorizont ein, indem nach Sprachwahl und Darstellungsart auch technisch, betriebswirtschaftlich oder juristisch komplizierte Sachverhalte aus dem Gründungskonzept einfach und auch für Laien nachvollziehbar dargestellt werden <input type="checkbox"/> setzt keine Vorinformationen beim Auditorium voraus, über die es nicht verfügt <input type="checkbox"/> fragt nach dem einschlägigen Wissensstand des Auditoriums <input type="checkbox"/> versichert sich des Verständnisses des Auditoriums <input type="checkbox"/> vermeidet Wiederholungen <input type="checkbox"/> baut die Präsentation nach einer klar erkennbaren Struktur auf („roter Faden“) <input type="checkbox"/> spricht Auditorium direkt an („Sie-Stil“) <input type="checkbox"/> hält Blickkontakt zum <u>gesamten</u> Auditorium <input type="checkbox"/> unterstützt die Präsentation durch Mimik, Gestik, Bewegung <input type="checkbox"/> setzt unterschiedliche Lautstärken und Betonungen zur Akzentuierung ein <input type="checkbox"/> setzt angebotene Präsentationshilfsmittel ein <input type="checkbox"/> stimmt Präsentationshilfsmittel mit Vortrag ab <input type="checkbox"/> hält Vorgabezeit ein 	<ul style="list-style-type: none"> * formuliert weitschweifig/umständlich * bricht häufig Sätze ab * konstruiert „Bandwurmsätze“ * benutzt überstark Fach-/Fremdwörter * gleitet in „Fachchinesisch“ ab * setzt fachliche Zusammenhänge, Wissen und/oder Theorien voraus, die den Zuhörern nicht bekannt sind * „doziert über die Köpfe hinweg“ * springt zwischen den Einzelaspekten der Präsentation * Mimik, Gestik, Bewegung auffällig stark oder nicht/kaum vorhanden * spricht ohne Akzentuierungen (monoton) * Präsentationshilfsmittel „verdrängen“ das gesprochene Wort * stellt kaum Bezug zwischen Vortrag und visueller Unterstützung her

5. Geschäftskonzeptorientierte Module

5.1 Schriftliche Einreichung Geschäftskonzept

Vorüberlegungen und Aufgabe: Teilnahmevoraussetzung für JETT-M ist die Einreichung einer schriftlichen Unterlage mit Darstellung der Geschäftsidee und des Geschäftskonzepts spätestens zwei Wochen vor Veranstaltungsstart. Die minimale Länge ist auf vier Seiten festgelegt; nach oben wird keine Seitenbegrenzung gesetzt. Es besteht die informelle Erwartung (die sich später auch überwiegend bestätigt hat), dass die Konzepte das Minimum deutlich überschreiten. Es soll über die Ausschreibung bewusst keine zu hohe psychologische Hürde für die Gründungsinteressierten aufgebaut werden. Die schriftliche Unterlage versetzt die Beobachter in die Lage, sich bereits im Vorfeld des Gründer-AC intensiv und kritisch mit der betriebswirtschaftlichen Substanz der Idee auseinander zu setzen. Es ist davon auszugehen, dass es sich hierbei um einen längeren Prozess handelt, bei dem der Beobachter durch mehrfaches Lesen und neuerliche Reflektionen immer wieder auf neue Aspekte und auch auf eigene Erweiterungs- oder Veränderungsideen stößt, die dann zu einer deutlichen inhaltlichen Qualitätssteigerung des Moduls „Management-Disput“ mit dem Gründer (siehe Kap. 5.2) und der finalen Feedbackgespräche führen werden. Für diese beiden Aktivitäten ist genau der Beobachter eingeplant, der sich mit dem schriftlichen Konzept auseinander gesetzt hat und damit den Gründer auch am überzeugendsten zu Defiziten und nötigen/möglichen Weiterentwicklungen des Konzepts Hilfestellung gewähren kann. Relevante Messdimension ist „Überzeugungskraft/Reifegrad der Geschäftsidee“.

Für die Teilnehmer selbst können vom Zwang zur strukturierten schriftlichen Formulierung Motivationseffekte ausgehen. Es ist wahrscheinlich, dass Gründungsideen in einem frühen Stadium eher in den Köpfen vorhanden sind, eher mündlich diskutiert werden oder allenfalls fragmentarische schriftliche Notizen auf der berühmten Serviette oder dem Bierdeckel existieren. Die Anfertigung der schriftlichen Unterlage zwingt zu einer weiteren Fokussierung der Gedanken, schafft über die geistige Auseinandersetzung möglicherweise neue Erkenntnisse und Ideen und leistet damit per se einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Konzepts. Der Gründer hat damit (vielleicht erstmals?) ein Dokument in der Hand, das seinen derzeitigen Stand dokumentiert, ihm zeigt, wie weit er schon ist und das ihn auch in die Lage versetzt, Gespräche mit diversen Gründungshelfern zu suchen, die bislang wegen des zu diffusen Charakters der Idee noch zu wenig erfolgversprechend schienen. Aus dieser Erkenntnis des „es geht vorwärts“ bzw. „wieder einen Schritt geschafft“ kann sich eine wesentliche Dynamisierung des Gründungshandelns ergeben.

Auswertung: Die Beobachter prüfen in einem ersten Schritt, inwieweit die Unterlage bereits Aussagen zu allen Elementen eines elaborierten Businessplans enthält. Zur Unterstützung steht hier eine Checkliste mit 61 Positionen zur Verfügung (siehe oben). Sie ist in folgende Themenkreise untergliedert:

1. Person des Existenzgründers (u.a. Qualifikationen, familiäres Umfeld)
2. Gründungsidee (u.a. exakte Beschreibung, Zielgruppe, Nutzen, Stand der Technik)
3. Marktanalyse (u.a. Marktvolumen, Marktentwicklung, Wettbewerbsumfeld)
4. Konstitutive Entscheidungen (Standort, Rechtsform, Kooperationen)
5. Inputplanung (u.a. Räumlichkeiten, technische Ausstattung, Personalkapazität)

6. Vermarktungsplanung (u.a. Distributionswege, Kommunikations-/Preisstrategie)
7. Finanzplanung (u.a. Kapitalbedarf, Kapitalbeschaffung, Liquiditätsplanung)
8. Strategische Analyse und Planung (u.a. kritische Erfolgsfaktoren, Chancen / Risiken, unterschiedliche Szenarios, Break-Even)
9. Erfolgsplanung (u.a. Plan-GuV/Plan-Bilanz, Erfolgskennziffern zu Rentabilität)
10. Rechtlicher Rahmen (u.a. Gewerbliche Schutzrechte, Zulassungsvoraussetzungen)
11. Organisation (u.a. Arbeitsteilung zwischen den Gründern, Prozessabläufe)

Je nach Anzahl der überhaupt thematisierten Elemente vergeben die Beobachter eine Bewertung auf der 5er-Skala von JETT-M. In einem zweiten Schritt nehmen sie zu jedem einzelnen thematisierten Element – ebenfalls auf der bekannten 5er-Skala – eine Einschätzung dazu vor, wie überzeugend es dargestellt ist. Aus dem arithmetischen Mittel der Bewertungsziffer aus Schritt 1 und dem arithmetischen Mittel aller Einzeleinschätzungen aus Schritt 2 ergibt sich dann eine Bewertungsziffer für die gesamte Übung. Sie hat natürlich nur untergeordneten Charakter. Viel entscheidender ist die qualitative Rückmeldung im Feedbackgespräch. Deutlich höhere Relevanz bekäme sie, wenn JETT-M als Selektionstool, etwa für finanzielle Förder- oder Beteiligungsentscheidungen eingesetzt wird.

5.2 Management-Disput

Vorüberlegungen: Vier-Augen-Gespräche, in denen Gründer ihre Idee bzw. einzelne betriebswirtschaftliche Facetten auf Nachfrage hin näher erläutern, zu fehlenden Aspekten spontan Stellung beziehen oder einzelne Ausgestaltungsoptionen gegen Kritik verteidigen müssen, gehören zu den häufig vorkommenden Schlüsselsituationen. Oftmals gibt es nur eine einzige Chance, potenzielle Eigenkapital- oder Fremdkapitalgeber, mögliche externe Kooperationspartner oder Förderinstitute zu überzeugen. Eine unzureichende Bewältigung dieser Schlüsselsituation schließt das offene Kooperationsfenster zumindest für diese eine Beziehung im Regelfall endgültig. Es spricht also viel dafür, gerade diese Situation zu evaluieren und zu trainieren.

Aufgabe: Die Teilnehmer haben sich in ein ca. 45-minütiges Einzelgespräch mit dem Beobachter zu begeben, der sich mit ihrem schriftlich eingereichten Konzept im Vorfeld auseinandergesetzt hat. Die Aufgabensituation ist also für sie extrem unstrukturiert und offen. Insofern hat die ausgehändigte Aufgabenstellung eher nur Szenariocharakter. Sie lautet:

„Nach Ihrer Präsentation werden Sie jetzt zu einem Vier-Augen-Gespräch mit einem Mitarbeiter der Finanzierungsgesellschaft gebeten. Dieser möchte mit Ihnen offene Fragen klären, die er noch zu Ihrem Geschäftskonzept hat. Daneben wird er im Gespräch auch einzelne Elemente Ihres Geschäftskonzepts kritisch hinterfragen.“

Die Beobachter sind instruiert, in dem Management-Disput gezielt die Rolle eines „Advocatus Diaboli“ bzw. des „notorischen Bedenkenträgers“ einzunehmen. Dazu gehört, fallweise auch ganz bewusst eine Gegenposition zu den Annahmen und Aussagen des Teilnehmers einzunehmen und über diese kritische Konfrontation die betriebswirtschaftliche Robustheit des Geschäftskonzepts zu testen. Die Beobachter erhalten folgende Anweisung:

„Thematisieren Sie in dem Gespräch insbesondere:

- *bislang nicht angesprochene, aber notwendige Elemente eines Businessplans*
- *nicht hinreichend überzeugende/unplausible Annahmen/Aussagen.*
- *zentrale Annahmen/Szenarios über das Unternehmensumfeld und Konsequenzen aus Veränderungen des Umfelds*
- *Alternative Ausgestaltungsformen einzelner Facetten der Idee/des Konzepts*
- *durch den Gründer selbst gesehene Schwachpunkte und Weiterentwicklungsbedarfe*

Das Gespräch sollte durchaus von einer „gesunden Härte“ des Nachfragens und Hinterfragens gekennzeichnet sein.“

Zur Vorbereitung stehen dem Beobachter folgende Quellen zur Verfügung: Eigene Notizen aus der Auseinandersetzung mit dem schriftlichen Konzept, eigene Notizen aus der Übung „Präsentation des Geschäftskonzepts“ und das Kurzgutachten des für die Präsentation zuständigen Beobachters. Zudem wird den Beobachtern vor den Management-Disputen noch etwa eine Stunde Zeit eingeräumt, in der sie sich gegenseitig ihre Fragen und Anmerkungen zu den präsentierten Ideen mitteilen können. Zur Erinnerung: Alle Beobachter hören alle Vorträge. Über diesen Mechanismus wird eine maximale Perspektivenvielfalt zu der Gründungsidee hergestellt. Relevante Messdimension ist „Überzeugungskraft/Reifegrad der Geschäftsidee“

Auswertung: Nach dem Management-Disput kommt der zuständige Beobachter zu einer Globaleinschätzung auf der 5er-Skala. Im Hinblick auf einen Vergleich der eingereichten Konzepte ist dieses Vorgehen messtheoretisch natürlich völlig inakzeptabel. Da dieser aber nicht im Vordergrund steht, sondern eher die individualisierte Einzelberatung der Gründer, ist diese Vorgehensweise tolerabel. Sollte JETT-M aber als reines Selektionstool eingesetzt werden, dann wären zusätzliche messverbessernde Schritte unabdingbar. Relevant ist noch der Hinweis an die Beobachter, ihre Bewertung strikt nur auf das Gespräch zu beschränken und nicht mit den Eindrücken aus dem schriftlichen Konzept und der Präsentation zu vermischen. Dies wäre ein Verstoß gegen die AC-Regel, dass es bei jeder Übung für den Teilnehmer eine neue Chance gibt.

6. Betriebswirtschaftliche Module

6.1 Fallstudie „Businessplan“

Vorüberlegungen: Die Bearbeitung einer Fallstudie, in der es um die kritische Analyse eines vorliegenden Businessplanes geht, eignet sich sehr gut zur Messung der Dimension „Betriebswirtschaftliche Kompetenz“. Die Teilnehmer müssen nachweisen, dass sie in der Lage sind, Lücken und Schwachstellen eines Geschäftskonzepts zu erkennen. Je besser dies gelingt, umso besser dürften auch die Voraussetzungen für den Entwurf eines eigenen, qualitativ hochwertigen Businessplans sein. Für den Einsatz in einem Gründer-AC sollte eine solche Fallstudie idealerweise mehrere Voraussetzungen erfüllen. Erstens muss es sich um eine Geschäftsidee handeln, die unabhängig von der fachlichen Vorbildung von allen Teilnehmern schnell und vollständig verstanden wird. Prädestiniert sind hier vor allem Dienstleistungsideen, vor allem, wenn sie mit hoher Wahrscheinlichkeit von den Teilnehmern in ihre Lebenswirklichkeit eingeordnet werden können. Zweitens sollte der Businessplan so ausgereift sein, dass er über weite Strecken eine Vorbildfunktion wahrnehmen kann. Die

Bearbeiter können dann im Prozess der Auseinandersetzung direkt verwertbare Erkenntnisse für die Gestaltung eines eigenen Plans gewinnen. Gründer mit eher technischem oder naturwissenschaftlichem Background werden motiviert, sich intensiver mit den betriebswirtschaftlichen Aspekten ihrer Idee zu befassen. Drittens muss die Fallstudie genügend Defizite beinhalten, um eine umfängliche kritische Analyse zu gestatten. Erst dies ermöglicht, über einen längeren Zeitraum die Bearbeitungsmotivation auf einem hohen Niveau zu halten. Viertens wäre wünschenswert, dass es sich um keinen Retorten-Businessplan handelt, sondern um ein Echtojekt, das idealerweise auch noch tatsächlich umgesetzt wurde. Allein diese Ankündigung dürfte die Bearbeitungsmotivation und die Akzeptanz der Fallstudie steigern.

Es gelang, einen Businessplan zu finden, der in fast perfekter Weise die obigen Anforderungen erfüllt. Er umfasst 24 Seiten und wurde auf einem Businessplan-Wettbewerb in Thüringen mit einem vierten Platz ausgezeichnet. Das Gründer-Team ist mittlerweile schon im Internet mit einer eigenen Homepage präsent und hat auch bereits mit der Geschäftstätigkeit begonnen.¹⁶ Der Businessplan wurde in Absprache mit den Gründern vollständig anonymisiert. Der wirkliche Firmenname ist auch viel eleganter als „AmSpor.de“. Das Kürzel steht für „Amateursport“. Im Kern beinhaltet die Geschäftsidee, eine Internetplattform für die Sportergebnisse aller Amateursportligen einzurichten. Im Gegensatz zum Profisport ist der Amateursport medial zu wenig und vor allem auch mit zu großem Zeitversatz präsent. Für das große Heer der Amateursportler wird aber ein Bedürfnis nach einem schnellen und umfassenden Ergebnisservice unterstellt. Umsätze sollen generiert werden über eine Vergütung für den Ergebnisservice durch die Sportverbände, durch Werbung und zielgruppenbezogene Marktforschung.

Aufgabe: Im Rahmen einer Bearbeitungszeit von 210 Minuten erhalten die Teilnehmer den Businessplan mit folgender Aufgabenstellung:

„Sie haben soeben den Businessplan für eine Gründungsidee erhalten. Bitte versetzen Sie sich in die Rolle eines potenziellen Fremdkapitalgebers, bei dem die Gründer für die Realisierung ihrer Geschäftsidee ein Darlehen in Höhe von 30.000 Euro beantragt haben.

Sie haben die Aufgabe, den Businessplan kritisch zu analysieren und seine Schwachpunkte in einem schriftlichen Gutachten prägnant und mit plausibler Begründung aufzulisten.

Bei der kritischen Auseinandersetzung könnten u.a. folgende Fragen hilfreich sein:

- Gibt es Aussagenlücken?*
- Sind Annahmen zu optimistisch getroffen worden?*
- Sind einzelne Aussagen/Begründungen ökonomisch nicht plausibel?*
- Sehen Sie Risikofaktoren, die nicht thematisiert wurden?*
- Welche Informationen oder Daten hätten Sie zusätzlich noch gern?*
- Sehen Sie alternative Ausgestaltungsmöglichkeiten für einzelne Bestandteile der Idee?*

Empfehlung: *Es ist sinnvoll, sich zunächst einmal in ca. 20 Minuten einen ersten Überblick über den gesamten Businessplan zu verschaffen.“*

¹⁶ Für das unkomplizierte Einverständnis zur Verwendung ihres Businessplans in anonymisierter Form möchte ich den realen Gründern nochmals explizit meinen Dank aussprechen.

Auswertung: Zur Unterstützung erhalten die Beobachter eine achtseitige Bewertungshilfe, in der die Schwächen des Geschäftskonzepts von AmSpor.de, strukturiert nach Problemkreisen, aufgelistet sind. Im Vorfeld des AC müssen sich die Beobachter sowohl mit dem Businessplan, als auch mit der Musterlösung befassen. Der geschätzte Arbeitsaufwand dafür beträgt 3-4 Stunden.

Die Bewertung der Teilnehmerlösungen erfolgt über ein relatives Maß: Für jeden akzeptabel begründeten Aspekt wird ein Punkt vergeben. In einer Beobachterkonferenz wird das arithmetische Mittel „M“ der Punktsumme aller sechs Teilnehmer ermittelt. Je nach Abweichung von diesem Mittelwert erfolgt die Bewertung auf der 5er-Skala nach folgender Festlegung:

1	2	3	4	5
> (-25%) von M	> (-10%) von M	-/+ 10% von M	> (+10%) von M	> (+25%) von M

Der Einsatz eines relativen Maßes ist sinnvoll, da bislang keine Erfahrungen zur Lösungsqualität vorliegen. Nach einer hinreichenden Zahl von Durchführungen von JETT-M wird die Festlegung eines absoluten Maßes vorgenommen.

6.2 Betriebswirtschaftlicher Basischeck

Vorüberlegungen: Mit einem schnell auswertbaren, standardisierten Instrument soll zur Messdimension „Betriebswirtschaftliche Kompetenz“ eine Einschätzung möglich sein, inwieweit die Gründer betriebswirtschaftliche Sachverhalte erfassen können und ökonomisch sinnvolle Entscheidungen treffen können. Die Methode der Wahl ist vor diesem Hintergrund ein Multiple-Choice-Test, bei dem die Fragen überwiegend den Charakter von Mini-Fallstudien haben, die auch ohne vertiefte betriebswirtschaftliche Fachkenntnisse lösbar sind. Eher ist Denken in wirtschaftlichen Zusammenhängen und Zahlengefühl gefordert. Nur zum kleineren Teil soll der Test auf konkretes Faktenwissen abzielen. Für die Musterlösung resultiert daraus aber ein gewisser Zielkonflikt: Ein ganz eindeutiges richtig oder falsch kann es nur bei klaren Fachfragen geben. Bei Lösungsoptionen von Mini-Fallstudien wird ein letzter Rest von Diskussionsoffenheit nie ganz vermeidbar sein.

Insbesondere mit Blickrichtung auf Gründer aus technisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen soll die Art der Fragen auch die wichtige Bedeutung betriebswirtschaftlicher Überlegungen für ein erfolgreiches Gründungskonzept verdeutlichen und damit die Motivation zum Erwerb weiterer Kompetenzen auf diesem Feld steigern. Falls noch nicht vorhanden, muss die Einsicht wachsen, dass ein gutes Produkt allein noch nicht genügt.

Aufgabe: Während einer 40-minütigen Bearbeitungszeit sind 20 Multiple-Choice-Fragen mit jeweils sechs Lösungsoptionen zu bearbeiten. Ein typisches Fragenbeispiel mit Musterlösung ist nachfolgend abgedruckt.

Sie betreiben ein Handwerksunternehmen im Baubereich. Wie können Sie sich sinnvoll davor schützen, mit Ihrem Unternehmen in eine Krise zu geraten, nur weil die Kunden Ihre Rechnungen nicht bezahlen?

- Ich akzeptiere Aufträge konsequent nur gegen komplette Vorkasse.
- Ich verkaufe meine Forderungen an ein anderes Unternehmen (sog. Factoring).
- Wenn ich höre, dass ein Bauauftraggeber einmal nicht pünktlich gezahlt hat, dann lasse ich mich mit diesem Geschäftspartner sicherheitshalber generell nicht auf Geschäfte ein.
- Ich versuche, mit meinen Auftraggebern eine Bezahlung nach Baufortschritt zu vereinbaren.
- Vor der Annahme eines größeren Auftrags hole ich eine Auskunft über meinen künftigen Geschäftspartner bei den einschlägig spezialisierten Organisationen ein (z.B. SCHUFA).
- Sicherheitshalber bezahle ich die Rechnungen meiner Materiallieferanten für einen Auftrag erst dann, wenn auch ich das Geld von meinem Auftraggeber erhalten habe.

Auswertung: Für jedes zutreffenderweise gesetzte bzw. nicht gesetzte Kreuz wird 1 Punkt vergeben. Bei 20 Fragen mit jeweils sechs Lösungsangeboten ergibt sich eine Maximalpunktzahl von 120. Folgende Bewertungsziffern werden für die Punktergebnisse vergeben:

5	4	3	2	1
120 bis 110	109 bis 95	94 bis 80	79 bis 60	59 bis 0

Zusätzlich verfügen die Beobachter über ein Analyseblatt, auf dem die Fragen nach betriebswirtschaftlichen Teilgebieten sortiert sind. Der jeweils erzielte Punktwert ermöglicht eine spezifische Rückmeldung an die Teilnehmer, mit welchen ökonomischen Fragestellungen sie sich noch intensiver befassen sollten.

7. Sensibilisierungsmodule

7.1 Gruppendiskussion „Vor- und Nachteile selbständiger Tätigkeiten“

Vorüberlegungen: Die Entscheidung für eine selbständige Tätigkeit ist dann umso fundierter, je gründlicher die Abwägung zur Alternative „Aufnahme einer abhängigen Beschäftigung“ vorgenommen wurde. Mitunter mag der Wunsch nach Gründung eines Unternehmens aufgrund einiger weniger Attraktivitätsaspekte aufkommen (z.B. Einkommenschancen, Freiheitsgrade). Belastungen und Risikofaktoren werden dagegen nicht in der gesamten Breite reflektiert. Nach dem Prinzip der „Stressimpfung“ ist davon auszugehen, dass Belastungen wesentlich besser verkraftet und bewältigt werden, wenn sie klar antizipiert worden sind.¹⁷ Daher erscheint es sinnvoll, in Diskussionsrunden zwischen den Teilnehmern eine möglichst große Aspektbreite zu den beiden beruflichen Grundsatzalternativen zu generieren und damit weitere

¹⁷ „Stressimpfung“ meint, dass die Verabreichung einer kleinen Dosis eines „Gifts“ (hier: Informationen über Belastungen, Nachteile in einer selbständigen Tätigkeit) zum Aufbau eines „Immunsystems“ gegen den tatsächlichen Auftritt des „Erregers“ wirkt. Vgl. dazu in anderem Zusammenhang Wanous 1980, S. 34ff.

Selbstreflexionen anzustoßen. Allein durch die Diskussion der Gruppe wird dieses Ziel nicht vollständig erreichbar sein, so dass wichtige fehlende Aspekte durch einen ergänzenden Kurzvortrag des Moderators eingesteuert werden müssen.¹⁸ Die in dieser Übung zu messende Schlüsselqualifikation ist „Bewusstheit der Unternehmerrolle“.

Einige ausgewählte Aspekte zur Fragestellung sollen hier kurz angerissen werden.¹⁹ Mögliche **Vorteile** selbständiger Tätigkeiten sind zunächst in den Rahmenbedingungen der Arbeit zu finden: Hohe Zeitsouveränität, Chance auf deutlich überdurchschnittliches Einkommen, hohes Sozialprestige, starke Kontingenz zwischen eigenem Arbeitseinsatz und eigenem Wohlstand, Weiterentwicklungschancen werden nicht wie in abhängigen Beschäftigungen durch falsche Vorgesetzte, falsche Aufgaben oder blockierte Karrierewege begrenzt, eigene Arbeitsplatzsicherheit ist eher unabhängig von Managementfehlern Anderer.

Die Merkmale der Aufgaben von Selbständigen bieten ein hohes Potenzial zur Entstehung hoher intrinsischer Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In analoger Anwendung des Modells der Arbeitscharakteristika von *Hackman/Oldham*²⁰ weisen die Tätigkeiten in hohem Umfang die folgenden Merkmale auf:

- a.) Variabilität: Geringe Arbeitsteiligkeit und allumfassende Zuständigkeit des Gründers in der Gründungsphase führt zwangsläufig zur Konfrontation mit höchst verschiedenen Aufgabenstellungen betriebswirtschaftlicher und/oder technischer Art.
- b.) Ganzheitlichkeit: Die Gesamtverantwortung für das Unternehmen, die geringe Arbeitsteiligkeit und die hohe Transparenz der Vernetzung der einzelnen Aufgaben führt dazu, dass der Gründer in seiner Wahrnehmung „nur eine einzige große Aufgabe“ zu bewältigen hat.
- c.) Bedeutsamkeit: Viele Handlungen und Entscheidungen (auch unterlassene!) wirken unmittelbar auf den Erfolg des Unternehmens und damit auch auf die Arbeits- und Lebensbedingungen aller von ihm abhängigen Menschen .

Die Merkmale a.) bis c.) führen im Modell der Arbeitscharakteristika zu einer hohen erlebten „Sinnhaftigkeit der Tätigkeit“.

- d.) Autonomie: Große Handlungs- und Entscheidungsfreiräume ergeben sich aus der Tatsache, keine Vorgesetzten zu haben, Organisationsstrukturen und Aufgabeninhalte selbst festlegen und verändern zu können und wenig Rechenschaftspflichten gegenüber Dritten zu haben. Die Folge ist eine hohe „empfundene Verantwortung für das Arbeitsergebnis“.
- e.) Feedback: Über das Eintreten (oder Nichteintreten) von Unternehmenserfolg erhält ein Selbständiger sehr direktes und klares Feedback zur Wirksamkeit und Angemessenheit seiner Handlungen und Entscheidungen. Eine „Kenntnis der Arbeitsergebnisse“ ist damit jederzeit gewährleistet.

Mögliche **Nachteile** unternehmerischer Tätigkeit liegen auf der Ebene der Arbeitsbelastungen in der zeitlichen Dimension (lange tägliche Arbeitszeit, Sonn- und Feiertagsarbeit, kaum Urlaub), der geringen Trennung zwischen Arbeit und Freizeit und der Nichtgeltung gesetzlicher Arbeitnehmerschutzbestimmungen. Diese Faktoren

¹⁸ Eine methodische Alternative zum Kurzvortrag besteht in der Verteilung einer schriftlichen Unterlage mit einer kompakten Gegenüberstellung der jeweiligen Vor- und Nachteile.

¹⁹ Die folgenden Ausführungen basieren auf eigenen Überlegungen und Auswertung folgender Quellen: Moser et al. 2000, S. 137ff.; Klandt/Tröger 2001, S. 74ff.; von Collrepp 1999, S. 2ff.

²⁰ Vgl. Hackman/Oldham 1980; Berthel 2000, S. 272f; Staehle 1999, S. 686ff.

können zu Arbeitsunzufriedenheit, sozialen Konflikten mit Partnern, Kindern, Freundeskreis wegen zu geringer Präsenz oder auch nur zu einem erlebten persönlichen Leidensdruck wegen Vernachlässigung aller außerberuflichen Rollen führen. Empirische Studien in der Denklogik des Belastungs-Beanspruchungs-Konzepts²¹ weisen aber immer wieder aus, dass objektiv nachweisbare *Belastungen* bei Selbständigen nicht in gleichem Umfang zu erlebten *Beanspruchungen* führen wie bei abhängig Beschäftigten. Dies lässt sich mit der „Pufferwirkung“ eines hohen einschlägigen Qualifikationsniveaus bei einer frei gewählten Geschäftsidee, mit den oben dargestellten typischen Aufgabenmerkmalen und mit einer hohen Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals „Streben nach Selbstverwirklichung“ erklären. Eine wichtige Moderatorvariable ist die „Soziale Unterstützung aus dem privaten Umfeld“.²² Letztere wird allerdings durch überhohe zeitliche Belastungen aufs Spiel gesetzt.

Auf der materiellen Ebene liegen Risiken und Belastungsfaktoren im anfangs oft sehr geringen und auch stark schwankenden Einkommen. Dies bedeutet eine negative Beeinträchtigung der Sicherheitsbedürfnisse und einen Verzicht auf Lebensstandard (auch für alle vom Gründer abhängigen Personen!). Eingegangene finanzielle Risiken sind –insbesondere im Verbund mit der Haftung ins Privatvermögen – sehr hoch. Geschäftliche Misserfolge können langjährig aufgebaute Rücklagen vernichten und auch zukünftige private Rücklagenbildung unmöglich werden lassen. Die Tatsache, dass „viel Geld auf dem Spiel steht“ ist insbesondere bei hohem Fremdkapitalanteil persönlich belastend und kann zu psychosomatischen Reaktionen führen.

Auf der Ebene der Qualifikationen erfordert die Gründungsphase ein besonderes Maß an *Selbststeuerungsfähigkeit* und *Disziplin* (da Ziele nicht von außen vorgegeben werden), an *Frustrationstoleranz* und *Fähigkeit zur produktiven Misserfolgsverarbeitung*, an *Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit* (da kaum Arbeitsteilung stattfindet und viele Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden müssen), an *Spezialistenqualifikationen* (da Aufgaben nicht delegiert werden können), an *passiver und aktiver Konfliktfähigkeit* (da sich beim Gründer als Person viele konfliktträchtige soziale Beziehungen z.B. Kunden (Zahlungsmoral, Preisverhandlungen!), Genehmigungsbehörden, Vermieter, Lieferanten, Mitarbeiter bündeln).

Auf der Ebene der typischen Arbeitssituation müssen das geringe Maß an „Sozialer Unterstützung“ durch das Fehlen von vertrauten/freundschaftlichen Kollegenbeziehungen und die Isolation und Einsamkeit bei der Arbeit erwähnt werden. Wichtige Entscheidungen müssen oft allein, also ohne Rückversicherung und ohne Korrektiv getroffen werden. Diese erhöhten Fehlentscheidungsrisiken können persönlich belastend wirken.

Aufgabe: Mit einer Zeitvorgabe von 30 Minuten bearbeiten die Teilnehmer in zwei getrennten 3er-Gruppen die nachfolgende Themenstellung. Für die Präsentation und Zusammenführung der Gruppenergebnisse im Plenum und den Kurzvortrag des Moderators steht eine weitere halbe Stunde zur Verfügung. Eine Randbeobachtung gilt der Frage, welches Gruppenmitglied nach welchem Einigungsprozess die Rolle des Vortragenden übernimmt.

²¹ Für einen Überblick vgl. Scholz 2000, S. 579ff.

²² Zu den empirischen Befunden vgl. Moser et al. 2000, S. 137ff. und die dort zit. Studien.

1. *Diskutieren Sie bitte einerseits die möglichen Vorteile und andererseits die möglichen Nachteile, Belastungsfaktoren und Risiken, die mit einer selbständigen Tätigkeit im Vergleich zu einer abhängigen Beschäftigung verbunden sind.*
2. *Einigen Sie sich in der Gruppe auf die 5 wichtigsten Vorteile und die 5 wichtigsten Nachteile und Belastungsfaktoren.*
3. *Einigen Sie sich auf ein Gruppenmitglied, das das Gruppenergebnis im Plenum präsentiert, begründet und verteidigt*

Auswertung: Da das Ziel der Übung die Sensibilisierung der Teilnehmer ist, macht die Vergabe einer Bewertungsziffer nur eingeschränkt Sinn. Wegen ihres möglichen Beitrags zur Aufrechterhaltung einer hohen Diskussionsmotivation (Wettbewerbscharakter!) wird aber an der Bewertung festgehalten. Das Bewertungsverfahren zwischen den Beobachtern vollzieht sich in Analogie zur Übung „Selbstvorstellung“ (siehe Kap. 4.1). Viel wichtiger aber ist das qualitative Feedback an den Teilnehmer, falls er in der Gruppendiskussion fundamentale Reflektionslücken oder Missverständnisse zu den Spezifika selbständiger Tätigkeiten erkennen lässt. Die Beobachter sind instruiert, diesbezügliche Auffälligkeiten zu notieren. Zur Unterstützung steht ihnen eine mehrseitige Literaturlauswertung zur Verfügung, die alle relevanten Aspekte des Diskussionsthemas erfasst.

7.2 Gruppendiskussion „Vor- und Nachteile von Teamgründungen“

Vorüberlegungen: Neben finanziellen Ressourcen ist das vorhandene Humankapital auch bei Unternehmensgründungen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Teamgründungen können zu einer deutlichen Verbesserung beider Ressourcenbasen führen. Humanressourcen werden insbesondere verbessert, wenn die Partner eher über komplementäre Qualifikationen, Informationen und soziale Netzwerke verfügen. Kaum ein Gründer kann allein folgende Basisqualifikationen für die Gründung abdecken: Kaufmännische Kenntnisse, technische Kenntnisse, Erfahrungen im Unternehmensaufbau, Branchenerfahrung und Führungsqualifikationen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass je nach Branche maximal 60% der Gründungen als Teamgründungen stattfinden. Und wenn dies geschieht, dann gründen aber dominant Techniker mit Technikern und Kaufleute mit Kaufleuten. Komplementarität der Qualifikationen tritt eher seltener auf. Gerade US-amerikanische Risikokapitalgeber achten verstärkt auf „fachliche Vollständigkeit“ der Gründerteams. Dies ist wenig verwunderlich, da etliche empirische Studien für Teamgründungen einen größeren Erfolg nachweisen (festgemacht an Überlebensdauer, Umsatzhöhe und Beschäftigtenzahl).²³

Neben diesen angedeuteten **Vorteilen** gibt es weitere. Um nur einige mögliche zu nennen: Verkürzung der Gründungsphase (time to market!) durch Addition der Arbeitskapazitäten, gegenseitige Vertretung bei Krankheit, höhere Entscheidungsqualität durch bessere Informationsbasis und Perspektivenvielfalt, Erfüllung von sozialen Bedürfnissen durch Vermeidung von Isolation und Einsamkeit, soziale Unterstützung in Stress- und Belastungssituationen. Aber es gibt auch durchaus gravierende **Nachteile** und Erschwernisse durch Teamgründungen. Auch hier wieder nur einige Stichworte: Hohe Anforderungen an klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung, Koordinationsaufwand, Verzögerung von Entscheidungsprozessen, Konflikte aufgrund

²³ Vgl. Mellewigt/Witt 2002, S. 93ff. und die dort zit. Lit. und die angeführten empirischen Studien.

unterschiedlicher Ziele bei der Ausrichtung des Unternehmens oder bei der Gewinnverwendungspolitik, ungleicher Zeiteinsatz für das Unternehmen, schwere Liquiditätskrisen bei Ausscheiden und Auszahlung eines Partners, Konflikte zwischen einem Gründer und dem Lebenspartner eines anderen Gründers, da wegen der Dichte der Zusammenarbeit die sozialen Welten „Unternehmen“ und „Privatbereich“ nur unvollständig gegeneinander abgeschirmt werden können.²⁴

Durch eine ausführliche Diskussion und Herstellung von Perspektivenvielfalt sollen die Gründer die Entscheidung zwischen den Alternativen „Einzelgründung“ vs. „Teamgründung“ mit höherer Bewusstheit treffen können. Relevante Messdimension ist daher auch hier „Bewusstheit der Unternehmerrolle“.

Diese Gruppendiskussion ist am Ende von JETT-M platziert. Aus Gründen der Gruppenkohäsion und der Zeitökonomie findet zum großen Finale die Bearbeitung in der kompletten 6er-Gruppe statt.

Aufgabe: Bei einer Zeitvorgabe von 30 Minuten lautet die Aufgabenstellung:

1. Diskutieren Sie bitte die möglichen Vorteile und die möglichen Nachteile, die mit einer Unternehmensgründung durch mehrere Personen (=Teamgründung) im Vergleich zu einer Einzelgründung verbunden sind. Bringen Sie - soweit vorhanden - konkrete eigene Erfahrungen in die Diskussion ein.
2. Einigen Sie sich in der Gruppe jeweils auf die 5 wichtigsten Vorteile und Nachteile.

Auswertung: Die Anmerkungen aus Kapitel 7.1 sind hier analog relevant.

8. Persönlichkeitspsychologische Module

8.1 Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP)

Vorüberlegungen: Mit der Ankündigung, Persönlichkeitsmerkmale messen zu wollen, die eine dispositionelle Grundausrichtung auf unternehmerisches Handeln anzeigen, ist man in personalwirtschaftlichen Kreisen zunächst einmal in die Abseitsfalle getappt. Man ist belastet mit den Ergebnissen der psychologischen Führungsforschung, in der die Eigenschaftstheorien der Führung für gescheitert erklärt sind.²⁵ Beim zweiten aufmerksamen Blick in die einschlägige Literatur keimt dann aber doch wieder Hoffnung auf. Es wird durchaus differenziert argumentiert. Die grundsätzliche Bedeutung von Persönlichkeitseigenschaften für erfolgreiche Führung wird keineswegs bestritten, sondern nur dergestalt relativiert, dass die Wirkung von Eigenschaften durch die vorherrschende Führungssituation entweder behindert oder gefördert wird. Persönlichkeitsmerkmale leisten also durchaus einen Erklärungsbeitrag für den

²⁴ Vgl. zu diesen und weiteren Aspekten Klandt/Tröger 2001, S. 70ff.; Samannshausen 2001, S. 13f; Maikranz 2002, S. 20ff.; Diekmann 1998, S. 83ff.. Hinzu kommen grundsätzlich alle Effekte zu Vor- und Nachteilen von Arbeitsgruppen gegenüber Einzelarbeitern – siehe dazu z.B. Staehle 1999, S. 284ff.

²⁵ Vgl. Müller 2000, S.105

Führungserfolg.²⁶ Dieser ist umso größer, je „schwächer“ die Situation ist, denn stark strukturierte Situationen engen den Handlungsspielraum von Personen ein und unterdrücken individuelle Merkmale (niemand lacht bei einer Beerdigung, jeder klatscht bei einer Ehrung...).²⁷ Genau hier setzt Müller an und begründet überzeugend, warum bei unternehmerischem Handeln der situative Einfluss schwächer ausgeprägt und damit der persönlichkeitsdispositionelle Einfluss relevanter ist als in Führungssituationen: *„Führungskräfte sind Angehörige (...) eines arbeitsteiligen sozialen Systems (...), eher Mannschaftsspieler, während Unternehmer eher Einzelkämpfer sind. Formal organisierte Zusammenarbeit nivelliert interindividuelle Unterschiede (...). Selbstorganisierte Arbeit hingegen akzentuiert (...) (sie), da mehr Freiräume für (...) persönliche Neigungen und Tätigkeitspräferenzen vorhanden sind.“*²⁸ Zudem enthalten Aufgaben von Unternehmern mehr selbstbestimmte Anteile im Gegensatz zu eher fremdbestimmten Tätigkeiten von Führungskräften. Selbst gesuchte Aufgaben lassen individuelle Talente und Fähigkeiten stärker hervortreten als vorgegebene Aufgaben. Eher unstrukturierte Arbeitssituationen von Unternehmern bieten mehr Optionen, individuelle Persönlichkeitsstärken zeigen zu können.²⁹ Diese Überlegungen legen nahe, den Teilnehmern am JETT-M (mit der gebotenen Interpretationsvorsicht für die Ergebnisse) primär zu Zwecken der Selbstreflektion die Anwendung eines strukturierten Instruments zur (volkstümlich formulierten) Frage *„Bin ich überhaupt ein Unternehmertyp?“* anzubieten. Die relevante Messdimension wird „Gründungsförderliche Persönlichkeitsstruktur“ genannt. Ein solches Instrument liegt mit dem „Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale“ (F-DUP) von Müller vor. Auf der Basis theoretischer Vorarbeiten hält der Autor sieben Persönlichkeitsmerkmale für besonders bedeutsam für eine unternehmerische Tätigkeit³⁰ (Abb. 3)³¹. Ihre hohe Bedeutung gerade in der Gründungsphase eines Unternehmens bedarf keiner näheren Erläuterung.

In mehreren empirischen Studien konnte nachgewiesen werden, dass Selbständige überwiegend über höhere Merkmalswerte verfügten als abhängig Beschäftigte, insbesondere wenn diese sich nicht in einer Führungsfunktion befinden.³² Damit eignet sich der F-DUP gerade für eine studentische Zielgruppe als Prognoseinstrument, da die Alternative für den Berufseinstieg in aller Regel nicht heißt „Selbständigkeit vs. Führungsfunktion“, sondern „Selbständigkeit vs. Sachbearbeiterfunktion“. In einer weiteren Studie konnte gezeigt werden, dass auch schon lediglich „selbständigkeitsambitionierte Personen“ sich dispositionell von abhängig Beschäftigten unterscheiden. Müller wertet diesen Befund als Beleg gegen die sog. „Sozialisationshypothese“ (d.h. Persönlichkeitsmerkmale bilden sich erst durch die Arbeit unter bestimmten Tätigkeitsbedingungen heraus) und als tendenziellen Beleg für die Geltung der „Selektionshypothese“ (d.h. Persönlichkeitsmerkmale sind Ursache für die Wahl bestimmter Tätigkeitsbedingungen).³³ Besonders zuverlässig und stabil differenzieren offensichtlich die beiden Merkmale „Leistungsmotivstärke“ und „Internale Kontrollüberzeu-

²⁶ Vgl. Berthel 2000, S. 72; Neuberger 2002, S. 237, der aber auch beklagt, dass Persönlichkeitsmerkmale zu häufig isoliert betrachtet werden. Erklärungsmächtiger wären Kombinationen von Eigenschaften; über deren Interaktionseffekte gibt es aber kaum gesichertes Wissen.

²⁷ Vgl. Neuberger 2002, S. 238

²⁸ Müller 2000, S. 105

²⁹ Vgl. Müller 2000, S. 106

³⁰ Vgl. zur theoretischen Herleitung und einer ausführlicheren Erläuterung Müller 2000, S. 107ff. Für eine weitere Auflistung unternehmerischer Persönlichkeitsmerkmale siehe Klandt/Tröger 2001, S. 65f

³¹ In Anlehnung an Müller 2002a, ohne Seitenangaben

³² Selbständige und Führungskräfte mit unternehmerischer Verantwortung (sog. „Intrapreneure“) sind sich dagegen recht ähnlich. Zur empirischen Überprüfung des F-DUP vgl. Müller 2002b, S. 21ff. und Müller 2000, S. 113f

³³ Vgl. Müller 2000, S. 114f

gung“.³⁴ Eine empirische Vernetzung mit Erfolgsmerkmalen unternehmerischer Tätigkeit liegt bislang aber leider noch nicht vor.

Abb. 3: Messdimensionen im F-DUP

<p><u>Leistungsmotivstärke</u> Bereitschaft, sich bevorzugt mit solchen Aufgaben zu befassen, die eine Herausforderung darstellen, gleichwohl aber gute Erfolgschancen bieten. Hohes Engagement und Zufriedenheitserleben entspringt einer eher intrinsischen Motivation.</p>	<p><u>Internale Kontrollüberzeugung</u> Handlungsergebnisse werden eher eigenen Aktivitäten und Kompetenzen zugerechnet, als auf äußere Umstände oder Handlungen anderer Personen zurückgeführt (Selbstwirksamkeitsüberzeugung).</p>
<p><u>Emotionale Stabilität</u> Schwierigkeiten, Misserfolge, Hindernisse bei Aufgabenerledigungen führen nur in relativ geringem Umfang zu starken negativen Gefühlsreaktionen, die einer schnellen Überwindung des Negativanlasses im Wege stehen.</p>	
<p><u>Problemlöseorientierung</u> Überzeugung, dass Anforderungen des Berufslebens – insb. auch Nicht-Routine-Situationen – prinzipiell lösbare Probleme sind. Problemlöseorientierung führt über Erfahrungsgewinne zu Lösungskompetenz.³⁵</p>	
<p><u>Ungewissheitstoleranz</u> Präferenz für unstrukturierte, unreglementierte Arbeitssituationen und hohe Befähigung in offenen und unklaren Situationen handlungsfähig zu bleiben.</p>	<p><u>Risikoneigung</u> Vorhandensein einer mittelhohen Neigung zur Wahl von Alternativen, die mit geringerer Wahrscheinlichkeit ein dafür höheres Ergebnis versprechen (kalkuliertes Risiko).</p>
<p><u>Durchsetzungsbereitschaft</u> Mittelhohe Neigung sich in sozialen Situationen durchsetzen zu wollen. Sie stellt einerseits eine hinreichende Wettbewerbsorientierung, Bereitschaft zur Lenkung anderer Personen und Wahrung eigener Interessen sicher, verhindert aber andererseits, wichtige Kooperationspartner durch überstarke Dominanz zu verprellen.</p>	

Aufgabe: In einem Zeitrahmen von etwa 30 Minuten haben die Teilnehmer im F-DUP 63 kurze Feststellungen oder Situationsschilderungen zu bearbeiten, die jeweils durch drei Aussageoptionen ergänzt werden. Es ist die Option zu wählen, die dem eigenen Denk- und Handlungsstil am besten entspricht (= Forced-Choice-Format). Jeweils nur eine Option ist typisch für das Vorhandensein der oben dargestellten Dispositionen. Jedes Persönlichkeitsmerkmal wird über 9 Items abgebildet. Ein Beispiel, das in Antwortoption a.) eine Internale Kontrollüberzeugung widerspiegelt, sieht folgendermaßen aus:

*„Ich kann sagen, dass ich mein Leben
a.) bisher überwiegend selbst bestimmt habe.
b.) oft an anderen Personen ausgerichtet habe.
c.) häufig äußeren Zwängen untergeordnet habe.“*

Auswertung: Eine Schablonenauswertung von ca. 10 Minuten führt für jedes Persönlichkeitsmerkmal zu einem Punktwert, der dann jeweils zu einer Klassifizierung in „niedrige“ (= Potenzial nicht vorhanden), „mittlere“ (= Potenzial entwickelbar) und „hohe Merkmalsausprägung“ (= Potenzial vorhanden) führt. Die Addition aller

³⁴ Vgl. Müller 2002b, S. 25

³⁵ Konzeptionell erscheint diese Dimension nicht völlig überschneidungsfrei zur Internalen Kontrollüberzeugung.

Einzelpunktwerte führt zum „Unternehmerischen Gesamtpotenzial“, das ebenfalls in die Klassen „niedrig, mittel, hoch“ unterteilt ist.³⁶

8.2 Leistungsmotivationsinventar (LMI)

Vorüberlegungen: Die erfolgreiche Bewältigung einer Unternehmensgründung und auch die dauerhafte selbständige Tätigkeit dürfte Anforderungen an die Leistungsmotivation einer Person stellen, die über die durchschnittlichen Anforderungen in einer abhängigen Beschäftigung hinausgehen. Es liegt also nahe, im Rahmen von JETT-M den Versuch der Messung der Leistungsmotivation³⁷ zu unternehmen. Schuler/Prochaska stellen mit dem Leistungsmotivationsinventar (LMI) ein Instrument zur Verfügung, das auch zu praktischen Anwendungszwecken „(...) in allen Lebensbereichen wirkungsvoll einsetzbar ist, in denen ein Streben nach Leistung erlebbar und seine Auswirkung beobachtbar ist.“³⁸ Zur Bedeutung dieses Konstrukts stellen die Autoren fest: „Die Bedeutung der Leistungsmotivation für die Erfüllung beruflicher Anforderungen dürfte umso größer sein, je weniger äußere Zwänge bestehen, das eigene Handeln auf Leistung als Zielgröße auszurichten. So sollte insbesondere für wenig strukturierte, Eigeninitiative und Aktivität erfordernde Tätigkeitsbereiche Interesse an der Aufklärung dessen bestehen, was Leistungsmotivation ist und wie man sie erfassen kann. Leistungsmotivation dürfte besonders der freiwillig erbrachten und in ihrer Erscheinungsweise eher divergenten Leistung affin sein, also z.B. der Unternehmensgründung (!), dem freiwilligen sozialen Engagement, der sportlichen und künstlerischen Leistung (...)“.³⁹

Schuler/Prochaska legen dem LMI ein sehr komplexes theoretisches Verständnis der Leistungsmotivation zugrunde, indem sie auch das Zustandekommen von Leistungsmotivation klären, mithin also im Grundsatz alle förderlichen und hinderlichen Persönlichkeitsmerkmale in die Betrachtung einbeziehen. Neben sog. „Kernfacetten“ (z.B. Beharrlichkeit, Zielsetzung, Erfolgszuversicht) werden auch „Randfacetten“ (z.B. Selbständigkeit, Statusorientierung), „theoretisch verbundene Merkmale“ (z.B. Kontrollüberzeugung) und „Hintergrundmerkmale“ (z.B. Furchtlosigkeit) einbezogen.⁴⁰ Im Ergebnis beinhaltet der LMI folgende 17 Einzeldimensionen:

Beharrlichkeit, Dominanz, Engagement, Erfolgszuversicht, Flexibilität, Flow, Furchtlosigkeit, Internalität, Kompensatorische Anstrengung, Leistungsstolz, Lernbereitschaft, Schwierigkeitspräferenz, Selbständigkeit, Selbstkontrolle, Statusorientierung, Wettbewerbsorientierung, Zielsetzung⁴¹

Der LMI ist an insgesamt N=1671 Personen normiert, die in Untergruppen aufgeteilt werden können. Für den Einsatz im JETT-M werden die Normwerte von N=259 Wirtschaftsstudenten der Universität Hohenheim zugrunde gelegt. Das Durchschnittsalter dieser Normpopulation beträgt 21,3 Jahre, die Altersspanne 18-34 Jahre und der Anteil weiblicher Personen 30,1%.⁴² Wünschenswert wäre zweifellos eine Normpopula-

³⁶ Für einen Überblick zu Testkonstruktion und Gütekriterien siehe Müller 2001, S. 247ff. Zum Auswertungs-procedere siehe Müller 2002a, ohne Seitenangaben

³⁷ Für eine Übersicht zu gängigen Leistungsmotivationstheorien siehe Berthel 2000, S. 30ff.

³⁸ Schuler/Prochaska 2001, S. 11

³⁹ Schuler/Prochaska 2001, S. 7

⁴⁰ Vgl. Schuler/Prochaska 2001, S. 9ff.

⁴¹ Zur jeweiligen Konzeptualisierung mu auf die Originalliteratur verwiesen werden: siehe Schuler/Prochaska 2001, S. 23ff.

⁴² Vgl. Schuler/Prochaska 2001, S. 35

tion, die sich aus mehreren Studienrichtungen zusammensetzt. Sie ist aber nicht verfügbar. Reliabilitäts- und Validitätswerte des LMI zeigen ein befriedigendes bis hohes Niveau.⁴³

Aufgabe: In einem Zeitrahmen von ca. 30-40 Minuten (allerdings ohne strikte Zeitbegrenzung) werden die Teilnehmer mit 170 Aussagen konfrontiert, zu denen sie auf einer siebenstufigen Skala den Grad ihrer Zustimmung zwischen 1 (trifft gar nicht zu) und 7 (trifft vollständig zu) angeben müssen. Jede der 17 Messdimensionen wird gleichgewichtig über 10 Items abgedeckt. Um Ermüdungserscheinungen bei der Bearbeitung vorzubeugen und Testknackererfolge unwahrscheinlicher zu machen, werden immer wieder umgepolte Skalen eingestreut. Nachfolgend ein Item-Beispiel für das Merkmal „Kompensatorische Anstrengung“:

„Die Furcht, mich zu blamieren, führt oft dazu, dass ich mich besonders anstreng.“

Auswertung: Über eine Schablonenauswertung, die etwa 30 Minuten in Anspruch nimmt, wird für alle 17 Dimensionen zunächst die Summe der Skalenrohwerte ermittelt. Mit Hilfe der relevanten Normierungstabellen (hier: N=259 Wirtschaftsstudenten) wird für jede Dimension sowohl der „Standardwert“, als auch der „Prozentrang“ ermittelt. Beide Werte dienen einer differenzierteren Rückmeldung an die Probanden. Der **Standardwert** bezieht sich auf einen indexierten Mittelwert von 100. Zum Beispiel weiß ein Teilnehmer, dass er sich bei einem Standardwert von 110 in der Dimension „Beharrlichkeit“ um 10% über dem Mittelwert seiner Vergleichsgruppe bewegt. Der **Prozentrang** gibt ihm an, wie viel % seiner Vergleichsgruppe niedrigere Merkmalswerte und wie viel % höhere Werte aufweisen. Ein Prozentrang von 82 bei „Dominanz“ bedeutet, dass nur noch 18% höhere Werte aufweisen. Über eine mathematische Transformation werden die Prozentränge dann in eine vergrößernde, aber für den Teilnehmer plastischere sog. „Stanine-Verteilung“ übergeführt. Diese gestattet die Ergebnisdarstellung auf einer 9-stufigen Skala und die grafische Erstellung eines Polaritätenprofils über alle 17 Dimensionen. Der Proband erhält dann im Ergebnis ein Datenblatt mit seinem Profil und den Zusatzinformationen über den Standardwert und den Prozentrang. Dieses Datenblatt enthält dann auch noch einen „LMI-Gesamtwert“ (wieder nebst Standardwert und Prozentrang), in dem das Leistungsmotivationsniveau über alle 17 Dimensionen in einer einzigen Ziffer zusammengefasst wird.⁴⁴

Für die Ergebnisinterpretation ist weniger der isolierte Einzelwert einer Dimension relevant, als vielmehr das interaktive Zusammenwirken von besonders schwach bzw. besonders stark ausgeprägten Persönlichkeitsmerkmalen.

9. Feedback-Konzept und Schlussaktivitäten

Vor dem Hintergrund des Ziels, dass die Teilnehmer am JETT-M ein möglichst breites Spektrum an Anregungen und Reflektionsanstößen erhalten sollen, wurde ein aufwändiges **Feedback-Konzept** gestaltet, das aggregiert etwa einen halben Tag in Anspruch nimmt. Mit dem Ziel der Herstellung einer möglichst großen Perspektivenvielfalt orientiert es sich an der Idee eines 360°-Feedbacks.⁴⁵ Finales Ziel der Feedbackinterventionen ist im positiven Fall zum einen die Stärkung der Anstrengungs-

⁴³ Näher zu den testtheoretischen Gütekriterien Schuler/Prochaska 2001, S. 37ff. und 67

⁴⁴ Zum Auswertungsvorgehen und zur Normierung siehe Schuler/Prochaska 2001, S. 20 und 62ff.

⁴⁵ Vgl. London/Beatty 1993, S. 353ff.

Leistungs-Erwartung und der Anstrengungs-Belohnungs-Erwartung⁴⁶ und damit der Gründungsmotivation. Zum anderen wird die Handlungsregulation angesprochen: Zieladäquate Verhaltensweisen sollen auf Kurs gehalten, nicht-zieladäquate korrigiert werden.⁴⁷ Dabei wird nicht übersehen, dass negative Rückmeldungen (im Extremfall bis hin zu einer Stopp-Empfehlung für das Gründungsvorhaben) zu sehr defensiven Haltungen gegenüber dem Feedback führen können. Gerade Ziele, die eine hohe Wichtigkeit für eine Person haben und stark mit eigenen Hoffnungen und Entwicklungserwartungen verknüpft sind, führen bei negativen Rückmeldungen zu intensiven Gefühlsreaktionen und Selbstwertbedrohungen.⁴⁸ Im Sinne der Vermeidung von Fehlinvestitionen muss dies aber hingenommen werden.

In einer allgemeinen Systematisierung der Feedbackquellen kann man zunächst nach der **Herkunft des Feedbacks** unterscheiden in Fremdfeedback (d.h. Feedbackquelle liegt außerhalb der eigenen Person) und Selbstfeedback (d.h. Feedbackquelle ist die Person selbst). Nach dem **Funktionsträger des Feedbacks** wäre zu unterscheiden in Personales Feedback (d.h. eine natürliche Person ist Feedbackquelle) und Technologisches Feedback (d.h. originäre Feedbackquelle ist keine natürliche Person, sondern i.w.S. ein unpersönliches Instrument, eine Apparatur oder maschinelle Anlage. In einer Matrix können beide Dimensionen zusammengeführt werden. In der Kombination der Ansatzpunkte werden die im Rahmen von JETT-M verfolgten Feedback-Mechanismen deutlich (Abb. 4).

Abb. 4: Feedbacksystematik

<i>Herkunft des Feedbacks</i>	<u>Selbst-Feedback</u>	<u>Fremd-Feedback</u>
<i>Funktionsträger des Feedbacks</i>		
<u>Personales Feedback</u>	I. ♦ Duale Selbsteinschätzung	II. ♦ Haupt-Beobachter ♦ Neben-Beobachter ♦ Andere TN (Peers)
<u>Technologisches Feedback</u>	III. ♦ Videobetrachtung	IV. ♦ Objektive Psychologische Tests

Die einzelnen Quadranten sollen nun kurz kommentiert werden.

Quadrant I: Im Rahmen der Einführung zu JETT-M werden die Teilnehmer gebeten, sich hinsichtlich der zu messenden Schlüsselqualifikationen mit Hilfe der 5er-Skala

⁴⁶ Vgl. zu den Konstrukten Berthel 2000, S. 41

⁴⁷ Zu den Feedbackintentionen siehe Fiege/Muck/Schuler 2001, S. 452

⁴⁸ Vgl. zu den Feedbackauswirkungen Fiege/Muck/Schuler 2001, S. 455

selbst einzuschätzen. Der Bogen wird eingezogen und nach Beendigung des Gründer-ACs mit der Bitte um eine neuerliche Selbsteinschätzung an die Teilnehmer ausgegeben. Es wird ersichtlich, inwieweit sich das Selbstbild unter dem Eindruck der absolvierten Module verändert hat. Die auf diese Weise entstandenen zwei Selbstbilder werden dann im Feedback-Gespräch am Fremdbild des Beobachters gespiegelt. Abweichungen werden thematisiert.

Quadrant II: Je Teilnehmer ist ein Feedback-Gespräch von 60 Minuten mit dem **Haupt-Beobachter** vorgesehen, in dem für das zentrale Element der betriebswirtschaftlichen Rückmeldung zur schriftlich eingereichten, mündlich präsentierten und im Management-Disput verteidigten Geschäftsidee etwa die Hälfte der Zeit vorzusehen ist.⁴⁹ Im Einzelnen sollten folgende Themenkreise angesprochen werden:

- a.) Über welche Aspekte des Gründungsvorhabens hat der Teilnehmer offensichtlich noch nicht oder noch unzureichend nachgedacht?
- b.) Fehlende Aussagen, Elemente, Analysen, Annahmen, Begründungen etc.
- c.) Unplausible bzw. noch wenig überzeugende Aussagen, Elemente, Analysen, Annahmen Begründungen,
- d.) Gestaltungsalternativen zu einzelnen Elementen des Geschäftskonzepts („Was könnte man - betriebswirtschaftlich sinnvoll - auch anders entscheiden bzw. gestalten?“)

Im Idealfall erhält der Teilnehmer eine kritische Rückmeldung zum Entwicklungsstand seines Konzepts und eine Beratungsleistung gleichzeitig. Auf alle Fälle sollte der TN aber mit einigen Anregungen zu sinnvollen Ansatzpunkten bei der Weiterentwicklung seines Geschäftskonzepts aus dem Gespräch gehen („Was könnten die nächsten Aktivitäten sein?“). Es gilt, die von den Kandidaten durch die Teilnahme am AC gezeigte Motivation für den Gründungsprozess zu erhalten, besser noch weiter zu dynamisieren. Unter feedbacktheoretischem Blickwinkel wird eine solche Stärkung der intrinsischen Motivation am besten gelingen, wenn die Feedbackquelle als kompetent/glaubwürdig wahrgenommen wird, ihr hoher formaler Status und Macht zugeschrieben wird und eine psychologische Nähe zum Feedbackempfänger in dem Sinne vorhanden ist, dass der Feedbackquelle positive Absichten unterstellt werden.⁵⁰ Über den Einsatz von Betriebswirtschaftsprofessoren dürften diese Vorbedingungen recht gut erfüllt sein.

Die Eindrücke aller **Nebenbeobachter** fließen über die Beobachterkonferenzen ein. Direkte Feedback-Prozesse werden also noch durch indirekte Prozesse ergänzt. Negative Auswirkungen von „blinden Flecken“ der Wahrnehmung bei den Hauptbeobachtern werden gemildert.

Direkt nach Beendigung der letzten Übung – also noch vor den Rückmeldungen durch die Beobachter - ist in einer Runde mit allen Teilnehmern ein mündliches, zeitlich open-end geplantes **Peer-Feedback** zu den präsentierten Geschäftskonzepten vorgesehen. In 1-2 Minuten stellen alle Gründer zur Auffrischung nochmals den Kern ihrer Idee vor. Alle anderen äußern sich dann auf Basis ihrer Notizen, die während der Präsentation entstanden sind, im Grundsatz zu den gleichen Fragen wie später

⁴⁹ Zur Unterstützung und zur Sicherung eines hohen Qualitätsniveaus erhalten die Beobachter noch eine schriftliche Unterlage mit Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Gesprächs.

⁵⁰ Vgl. Fiege/Muck/Schuler 2001, S. 455 und die zit. Lit.

die Beobachter (s.o.).⁵¹ Es ist zu erwarten, dass über informellen Informationsaustausch während der Laufzeit von JETT-M ein recht guter wechselseitiger Informationsstand zu den Geschäftskonzepten entstanden ist. Im Verbund mit der Tatsache, dass sich alle Teilnehmer mit dem Themenkreis „Unternehmensgründung“ schon intensiv befasst haben, entsteht eine wertvolle Rückmelderessource, die formalisiert ausgebeutet werden muss. Um eine möglichst offene Kommunikation zu ermöglichen, sind während dieser Sequenz weder Beobachter noch Moderator anwesend.

Quadrant III: Die Module „Selbstvorstellung“ und „Präsentation Geschäftskonzept“ wurden per Videokamera aufgezeichnet. Jeder Teilnehmer erhält für sich allein die Möglichkeit, das Filmmaterial zu betrachten. Es ist davon auszugehen, dass es keiner begleitenden Fremdrückmeldungen bedarf. Viele Unzulänglichkeiten fallen den Teilnehmern per Selbstbeobachtung auf.

Quadrant IV: Standardisierte psychologische Testverfahren sind in dem Sinne objektiv, dass ihr Ergebnis – bei strikter Einhaltung der vorgegebenen Durchführungsbedingungen - vollständig unabhängig von der Person des Testleiters sind. Dies betrifft die Durchführungs- und Auswertungsobjektivität. Vereinfacht: Gleiche Kreuze der Teilnehmer führen immer zu gleichen Ergebnissen. Originäre Feedbackquelle ist dann ein versachlichtes Instrument. Der Mensch übernimmt lediglich Hilfsfunktionen. Sobald die Ergebnisse durch den Testleiter allerdings interpretiert werden, tritt eine subjektiv agierende personale Feedbackquelle in den Vordergrund. Interpretationsobjektivität ist damit keinesfalls gegeben.

Die Rückmeldesequenz zum F-DUP und LMI übernimmt der Moderator. Die Teilnehmer erhalten zunächst im Plenum einen 20-minütigen Informationsvortrag zu Konstruktionsprinzipien und Messintentionen der beiden Instrumente. Es folgt dann eine Ergebniseröffnung und Kommentierung prägnanter Ergebnisse in etwa 15-minütigen Einzelgesprächen. Dabei wird auch eine Ergebnismappe mit den Einzelprofilen zu F-DUP und LMI und ausführlichen Beschreibungen der gemessenen Konstrukte übergeben. Diese Unterlage ermöglicht den Teilnehmern eine weitere Reflektion ihrer Profile und – bei Wunsch - auch das Gespräch mit anderen Personen über die Ergebnisse.

Schlussaktivitäten

Zum Abschluss von JETT-M sind noch drei kurze Module vorgesehen. Zunächst erhalten die Teilnehmer in einem 20-minütigen **Vortrag** einen strukturierten und kompakten Überblick **über Hilfs-, Förderungs- und Beratungsangebote für Existenzgründer**. Es ist davon auszugehen, dass das Interesse und die Aufnahmebereitschaft unter dem Eindruck der absolvierten Übungen und der stattgefundenen Rückmeldungen besonders hoch sind. Der Vortrag hat zum Teil Regionalbezug und ist zudem auch mit eher informellen Informationen über die Qualität und Kosten der Angebote angereichert, ist also nur begrenzt durch die Standardinformationen in Internet und einschlägigen Monografien substituierbar.

Um die durch JETT-M zusätzlich aufgebaute Gründungsmotivation auch möglichst weit über die Veranstaltung hinaus wirken zu lassen, schließen die Teilnehmer eine **Zielvereinbarung mit sich selbst** ab. Sie werden aufgefordert, zunächst einen Umschlag mit ihrer eigenen Anschrift zu versehen und dann einen Brief an sich selbst zu

⁵¹ Eine methodische Alternative wäre der Einsatz der schriftlichen Kreativitätstechnik „Methode 635“ – vgl. dazu z.B. Neges/Neges 1999, S. 145f

schreiben, in dem sie – jeweils beginnend mit der Formel „Ich werde...“ – für die nächsten 6 Monate Aktivitäten planen, die das Gründungsvorhaben seiner Realisierung näher bringen. Die Briefe werden versiegelt, eingesammelt und bei einem Treuhänder an der Hochschule deponiert. Den Teilnehmern wird ein Versand in 6 Monaten an ihre Adresse angekündigt. Durch diesen symbolisch aufgeladenen Akt soll eine stärkere Selbstverpflichtung auf die eigenen Vorsätze erreicht werden. Es sollen so die bekannten Wirkungen von Zielen/Zielvereinbarungen ausgeschöpft werden: Aufmerksamkeitslenkung, Leistungs-/Energiesteigerung und Erhöhung der Ausdauer.⁵²

Eine **Veranstaltungsevaluierung** wird über zwei Mechanismen vorgenommen. In einem zweiseitigen, strukturierten Fragebogen mit insgesamt 28 Items geben die Teilnehmer Wertungen zu den einzelnen Übungen, zu den Beteiligten (Moderator, Beobachter, Peers), zur Organisation und zum Nutzeffekt von JETT-M ab. Zusätzlich besteht in einer offenen Runde die Möglichkeit, mündlich Kritik, Lob und Anregungen anzubringen.

10. Erste Erfahrungen

JETT-M wurde im Dezember 2003 erstmals an der Fachhochschule Jena durchgeführt. Die Ablaufplanung hat sich dabei als robust erwiesen. Überraschenderweise war es anfangs problematisch, sechs studentische Unternehmensgründer zu rekrutieren.⁵³ Eine breitere Kommunikation der Veranstaltung führte dann dazu, dass sich unter den Teilnehmern auch langjährig Berufserfahrene befanden und auch Gründer, die sich bereits mit der konkreten Umsetzung ihrer Idee befassten. Allen Befürchtungen zum Trotz wirkte sich die Heterogenität des Teilnehmerfeldes nicht negativ aus. Sie wurde in der Evaluierung sogar „überwiegend“ oder zumindest „zum Teil“ als „anregend“ empfunden. Von den unterschiedlichen Gründungsstadien und den aktuell unterschiedlichen Lebenshintergründen können die Teilnehmer auch durchaus wechselseitig profitieren. Es spricht damit Einiges dafür, dass JETT-M auch für andere Gruppen von Gründungsinteressierten einsetzbar ist. Wegen der Ausgestaltung der Fallstudie und des „BWL-Basischecks“ sollte aber das Abitur als formale Bildungsvoraussetzung gegeben sein bzw. vergleichbare analytische Fähigkeiten über die Berufstätigkeit erworben worden sein.

Bei der Evaluierung zeigte sich, dass die Veranstaltung in Globalbeurteilung ganz überwiegend sehr positiv bewertet wurde (u.a. „war eine Hilfe für mein Gründungsvorhaben“, „würde die Teilnahme empfehlen“, „bin zufrieden“, „war lehrreich“, „hat Spaß gemacht“, „positives Arbeitsklima“, „gute Mischung der Übungen“). Ebenfalls sehr positiv wurden die Organisation (u.a. Vorbereitung, Ablauf, Unterlagen, Erläuterungen) und die Rolle der Beteiligten (Beobachter, Moderator) gesehen. Eher neutral wurde die Bedeutung der Peers gesehen. Ganz überwiegend kann man sich vorstellen weiter in Kontakt zu bleiben (Networking!); wichtige Hinweise zur eigenen Geschäftsidee gab es aber nur eingeschränkt – das könnte der Preis der starken fachli-

⁵² Zur Wirkung von Zielen vgl. Nerdinger 2001, S. 357ff.; Locke/Latham 1990; Crisand/Herrle, 1993, S. 84ff.

⁵³ Diese punktuelle Erfahrung wäre eigentlich weiterer systematischer Analysen wert. Möglicherweise entspringt die Idee von „Unternehmensgründungen aus Hochschulen heraus“ allzu sehr politischem Wunschdenken. Studierende streben unter Umständen in extrem überwiegender Mehrheit zunächst eine abhängige Beschäftigung an und können sich dann erst nach einigen Jahren die Selbständigkeits-Option vorstellen. Unter dem Aspekt des Erfahrungsaufbaus/Kompetenzgewinns erscheint eine solche Strategie eigentlich auch viel funktionaler. Übrig bliebe dann nur noch die Handvoll „Hardcore-Entrepreneure“, die mit dem gebotenen Maß an Sturheit und Enthusiasmus völlig unabhängig von der Existenz einschlägiger Veranstaltungen an Hochschulen „ihr Ding durchziehen“.

chen Heterogenität sein. Sehr gute Nützlichkeits-Wertungen bekam auch das verfolgte multiple Feedback-Konzept. Differenzierter stellt sich die Bewertung der einzelnen Übungen dar. In Kurzform: Bewährt haben sich die betriebswirtschaftlichen, die geschäftskonzeptorientierten und die präsentationsorientierten Module. Sie werden als gute Trainingsmöglichkeit eingeschätzt bzw. als Anreiz, sich intensiver mit den ökonomischen Facetten der Gründungsidee zu befassen. Unter Beobachtung müssen die Gruppendiskussionen und die psychologischen Tests gestellt werden – sie lieferten den Teilnehmern „eher weniger“ neue Aspekte zur Selbstreflektion. Dies könnte aber damit zusammenhängen, dass die Gründungsbemühungen z.T. schon recht weit fortgeschritten waren und über diese Facetten schon hinreichend reflektiert wurde. Nicht unterschätzt werden sollte aber auf einer Meta-Ebene auch der Beitrag, den diese Module zur Vielfalt und Abwechslung und damit zur Aufrechterhaltung einer hohen Teilnehmermotivation leisten können.

LITERATURVERZEICHNIS

- BEIBST, G./LAUTENSCHLÄGER, A.: Förderung von Unternehmensgründungen durch GET UP am Beispiel der FH Jena. Vortrag anlässlich des Entrepreneurship-Kongresses 2000 in Berlin, Jena 2002 (unveröffentlichtes Vortragsmanuskript)
- BEIDERWIEDEN, K.: Schlüsselqualifikationen erfordern offene Methoden in der Berufsbildung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 1/1994, S. 76 - 88
- BERTHEL, J.: Personal-Management, 6. Aufl., Stuttgart 2000
- BERTHEL, J./TOUET, M.: Das Assessment-Center als „umfassender Ansatz“ der Eignungsbeurteilung. In: BERTHEL, J./GROENEWALD, H. (Hrsg.): Handbuch Personal-Management, 5. Nachlieferung 3/1992, Landsberg a. Lech 1992
- BRAUKMANN, U.: Wirtschaftsdidaktische Förderung der Handlungskompetenz von Unternehmensgründerinnen und –gründern. In: KOCH, L.T./ZACHARIAS, CH. (Hrsg.): Gründungsmanagement, München/Wien 2001, S. 79 - 94
- von COLLREPP, F.: Handbuch Existenzgründung, 2. Aufl., Stuttgart 1999
- CRISAND, E./HERRLE, J.: Psychologische Grundlagen im Führungsprozess, Heidelberg 1993
- DIEKMANN, H.: Existenz- und Unternehmensgründungen, Köln 1998
- FIEGE, R./MUCK, P.M./SCHULER, H.: Mitarbeitergespräche. In: SCHULER, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen 2001, S. 433 - 480
- FISSENI, H.-J./FENNEKELS, G.P.: Das Assessment-Center. Eine Einführung für Praktiker, Göttingen 1995
- HACKMAN, J.R./OLDHAM, G.R.: Work Redesign, Reading 1980
- KLANDT, H.: Entrepreneurship: Unternehmergebung an deutschen Hochschulen. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BfuP), 3/1999, S. 241 - 255
- KLANDT, H./TRÖGER, N.H.: Funktionen und Eigenschaften des Unternehmers in der Praxis. In: KOCH, L.T./ZACHARIAS, CH. (Hrsg.): Gründungsmanagement, München/Wien 2001, S. 63 - 78
- McKENZIE, G.: Psychologische Determinanten des Unternehmenserfolgs. In: MÜLLER, G.F. (Hrsg.): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung, Landau 2000, S. 123 - 136
- LOCKE, E.A./LATHAM, G.P.: A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs 1990

- LONDON, M./BEATTY, R.: 360 Degree Feedback as a Competitive Advantage. In: Human Resources Management, 3/1993, S. 353 - 372
- MAIKRANZ, F.C.: Das Existenzgründungskompendium, Berlin et al. 2000
- MELLEWIGT, TH./WITT, P.: Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 1/2002, S. 81 - 110
- MOSER, K. et al.: Selbständigkeit als Belastung und Herausforderung. In: MÜLLER, G.F. (Hrsg.): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung, Landau 2000, S. 137 - 151
- MÜLLER, G.F.: Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: MÜLLER, G.F. (Hrsg.): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung, Landau 2000, S. 105 - 12
- MÜLLER, G.F.: F-DUP. Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potentiale. In: SARGES, W./WOTTAWA, H. (Hrsg.): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren, Lengerich et al. 2001, S. 247 - 250
- MÜLLER, G.F. (2002a): Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP). Universität Koblenz-Landau 2002 (unveröffentlichtes Manual zum F-DUP)
- MÜLLER, G.F. (2002b): Führungskräfte mit unternehmerischer Verantwortung. Selbstständigkeitsrelevante Persönlichkeitsausprägungen im Vergleich zu anderen führungsgerechten Angestellten und freien Unternehmern oder Selbständigen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 1/2002, S. 19 - 26
- NEGES, G./NEGES, R.: Kompaktwissen Management, 2. Aufl., Wien 1999
- NERDINGER, F.W.: Motivierung. In: SCHULER, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen 2001, S. 349 - 371
- NEUBERGER, O.: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart 2002
- OBERMANN, CH.: Assessment-Center. Entwicklung, Durchführung, Trends, Wiesbaden 1992
- PINKWART, A.: Gründungsqualifizierung an Hochschulen. Potenziale, Einflussfaktoren und Gestaltungselemente. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 9/2001, S. 470 – 476
- SASSMANNSHAUSEN, S.P.: Wesen und Wege der Selbständigkeit. In: KOCH, L.T./ZACHARIAS, CH. (Hrsg.): Gründungsmanagement, München/Wien 2001, S. 121 - 135
- SCHOLZ, CH.: Personalmanagement, 5. Aufl., München 2000

SCHULER, H./PROCHASKA, M (unter Mitarbeit von FRINTRUP, A.): LMI – Leistungsmotivationsinventar. Dimensionen berufsbezogener Leistungsorientierung (Manual), Göttingen 2001

STAEHLE, W.H.: Management. 8. Aufl., München 1999

WANOUS, J.P.: Organizational Entry. Recruitment, Selection and Socialization of New Comers, Reading et al. 1980

Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung

Jahrgang 2005

Gerlach, A.; Sauer, T., Stoetzer, M., 2005, Formen und regionale Verteilung des Wissenstransfers von Hochschulen – Eine repräsentative Fallstudie für Jena, Jenaer Beiträge zur Wirtschaftsforschung Heft 1, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena.