



Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und
Entwicklung



Programm zur Entwicklung von Wirtschaft und
Beschäftigung

STÄRKUNG VON UNTERNEHMERTUM UND LOKALER WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG IN OSTDEUTSCHLAND

Förderung von erfolgreichem Unternehmertum bei Hochschulabsolventen durch Entrepreneurship-Ausbildung und Gründungsförderung

Fachhochschule Schmalkalden

Juni 2012

Deutsche Übersetzung

Dieser Bericht präsentiert die Befunde einer Prüfung aktueller Strategien und Praktiken bei der Bereitstellung von Leistungen zur Förderung von Unternehmertum an der Fachhochschule Schmalkalden.

Es wurden die beiden nachstehenden Fragen untersucht:

1. Worin bestehen die aktuellen Strategien und Praktiken der Förderung von Unternehmertum? Welchen Zugang haben Studierende und Absolventen zur Entrepreneurship-Förderung?
2. Wie gut ist die Förderung von Unternehmertum an der Universität in das umfassendere System von Entrepreneurship-Förderung integriert?

Der Bericht stellt erreichte Ergebnisse und Fragestellungen im Hinblick auf die o.a. Fragen dar und unterbreitet Empfehlungen für künftiges Handeln. Der für die Prüfung verwendete Bewertungsrahmen wird im ersten Teil des Berichts wiedergegeben.

Der Bericht basiert auf einem Hintergrundpapier, das von region+projekt erstellt wurde, Befragungen während eines Studienbesuches an der Fachhochschule (FH) Schmalkalden am 28. und 29. Juni 2011 sowie Vergleichen mit internationalen Erfahrungen und Beispielen guter Praxis.

Die internationale Erkundungsgruppe setzte sich zusammen aus (alphabetische Reihenfolge):

- Andrea-Rosalinde HOFER, OECD
- Dana REDFORD, Professor an der Katholischen Universität in Porto und Direktor des Zentrums für Entrepreneurship-Ausbildung in Porto, Portugal
- Jonathan POTTER, OECD
- Jakob STOLT, Leitender Berater an der Aalborg-Universität Kopenhagen, Dänemark

Die Technische Universität (TU) Ilmenau ist eine der sechs Hochschuleinrichtungen, die in Form von Fallstudien im Rahmen eines laufenden gemeinsamen Projekts des LEED-Programms der OECD und des Bundesministeriums des Innern untersucht wird. Das Thüringische Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie und das Thüringische Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur waren die institutionellen Hauptpartner auf der Ebene der Bundesländer.

Das OECD-LEED Programme, das Bundesministeriums des Innern und die beteiligten Länderministerien danken allen Gesprächspartnern für die fachliche Unterstützung vor und während der Vor-Ort-Untersuchung.

INHALTSVERZEICHNIS

UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND ERGEBNISSE AUS DER FALLSTUDIE	2
UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND ERGEBNISSE AUS DER FALLSTUDIE	2
Erwägungsgründe für die Förderung von Unternehmertum an Hochschulen	3
Erwägungsgründe für die Förderung von Unternehmertum an Hochschulen	3
OECD LEED Kriterienkatalog Guter-Praxis in der Förderung von Unternehmertum an Hochschulen	6
Wesentliche Erfolge an der Fachhochschule Schmalkalden.....	9
Wesentliche Herausforderungen für die Fachhochschule Schmalkalden und ihre Partner	9
Handlungsempfehlungen	11
INTERNATIONALE LERNMODELLE.....	15

UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND ERGEBNISSE AUS DER FALLSTUDIE

Erwägungsgründe für die Förderung von Unternehmertum an Hochschulen

Erwägungsgründe für die Förderung von Unternehmertum an Hochschulen

“Wir kippen große Summen Geld in unsere Bildungssysteme, waren aber bislang nicht in der Lage gewesen, Schulen und Hochschuleinrichtungen zu schaffen, die die tief im Menschen veranlagte Fähigkeit entwickeln, die eigene Zukunft zu empfinden und zu gestalten, eine Fähigkeit zu entwickeln, die ich für die zentrale Kernkompetenz der Wissensgesellschaft und Kreativwirtschaft dieses Jahrhunderts halte”. (Scharmer, 2007, S. 3)¹

Eine Reihe unterschiedlicher – wenn auch teils miteinander verbundener – Faktoren sind für erfolgreiches Unternehmertum ausschlaggebend, wobei, unserer Meinung nach unternehmerische Kompetenzen und Fähigkeiten zu den wichtigsten zählen. Motivierte Menschen müssen die richtigen Fähigkeiten besitzen, die ihnen ermöglichen Chancen zu erkennen und zielführend in Aktionen umzusetzen. Erfolgreiche Unternehmer sind sozusagen ständig sich auf eine Reise des Lernens, die mit Ausbildung beginnt und ihre Fortsetzung durch *learning by doing* sowie formelles und informelles Lernen innerhalb und außerhalb der Firma findet.

Hochschulen² bieten in dieser Hinsicht ein einzigartiges Umfeld für das Entstehen von Unternehmertum: sie sind in vielerlei Hinsicht der Startpunkt für die Reise des Lernens. In einer ständig wachsenden Anzahl von Hochschulen werden mittels speziell entwickelter Praktiken in Aus- und Weiterbildung – zusammenfasst als Entrepreneurship-Ausbildung – und fachlicher Betreuung im Bereich Gründungsförderung unternehmerisches Denken und Handeln gefördert (OECD 2010a; 2010b). Um dies optimal zu tun, werden Hochschulen jedoch selbst unternehmerisch agieren müssen. Unternehmertum aktiv voranzutreiben bedeutet für die meisten Hochschulen eine Neudefinition und – Ausrichtung ihrer ‚ersten‘, ‚zweiten‘ und ‚dritten‘ Mission sowie die Schaffung zugänglicher Schnittstellen zwischen Lehre, Forschung und lokaler Entwicklung. Dies wirkt sich aus auf die interne Führung einer Hochschule sowie auf deren Positionierung in strategischen Partnerschaften auf lokaler, nationaler und globaler Ebene.

Die Förderung von Unternehmertum an Hochschulen hat Grenzen. Sie kann Studierende sowie Hochschulmitarbeiter auf mögliche zukünftige Unternehmerkarrieren vorbereiten und die Marktheranführung und Vermarktung von Forschungsergebnissen vorantreiben und bei den ersten Schritten zur Seite stehen. Jedoch ist Erfolg der hochschulinternen Aktivitäten oftmals abhängig davon, inwieweit die Verzahnung mit dem externen Fördersystem funktioniert.

Obwohl die Gründung neuer Unternehmen ein wichtiges Ergebnis der Förderung von Unternehmertum an Hochschulen sein sollte, ist es nicht alleiniges Ziel. Die Koexistenz von greifbaren (z. B. die Anzahl der geförderten jungen Unternehmen) und nicht greifbaren Ergebnissen wie unternehmerische Kultur und die Schaffung von unternehmerischen Einstellungen macht die

¹ Scharmer, C.O. (2007): “Theory U. Leading from the Future as it Emerges”, The Society for Organizational Learning.

² In diesem Bericht wird die Bezeichnung “Hochschule” sowohl für Universitäten als auch Fachhochschulen verwendet.

Bewertung der Wirkung der Förderung von Unternehmertum an Hochschulen zu einer Fragestellung, die maßgerechte Ansätze und systematische, langfristige Evaluierungsbemühungen verlangt.

Mit ihrer Entrepreneurship-Ausbildung leisten Hochschulen einen wichtigen Beitrag zur Entstehung einer unternehmerisch geprägter Gesellschaft. Studierenden wird Unternehmertum als mögliche berufliche Option aufgezeigt, wobei die Hochschule hier als allgemeine Fürsprecherin für Kreativität und unternehmerisches und gesellschaftsverantwortliches Denken auftritt. Durch die Vermittlung relevanter technischer, geschäftlicher und sozialer Kompetenzen bekommen Gründungsinteressierte ihr erstes Handwerkszeug dass sie zu unternehmerischen Handelns befähigen soll. Durch die professionelle Verankerung – durch Lehrbeauftragte, Professoren und Lehrstühle – wird zudem ein Zeichen gesetzt, dass regional, über die Grenzen der Hochschule, die breite Öffentlichkeit sowie politische Entscheidungsträger in das Wachsen einer unternehmerisch geprägter Gesellschaft einbindet (Redford, 2006).³

Wenn ein neues Unternehmen gestartet wird, kann der Unternehmer entweder eine (nahezu) präzise Geschäftsidee haben oder stattdessen sich auf eine ganze Reihe von Kompetenzen, Fähigkeiten, Mitteln und Kontakten stützen. Es ist der Schritt von dieser Entweder-Oder-Situation zu einer stärkeren Koinzidenz von Ideen und Kompetenzen, was Entrepreneurship-Ausbildung zu erreichen anstrebt.

Die Entrepreneurship-Ausbildung an Hochschulen trägt zur Entfaltung von was Sarasvathy (2001) also die ‚drei Kategorien von Mitteln‘ bezeichnet. Im Idealfall wissen (angehende) Unternehmer als erstes, wer sie sind, was sie wissen und wen sie kennen. Zweitens sind sie sich ihrer eigenen Merkmale, Geschmäcker und Fähigkeiten bewusst, und drittens haben sie die Wissenskorridente erkannt, in denen sie sich befinden, und die sozialen Netzwerke, deren Teil sie sind. Für Sarasvathy ist der Unternehmer, der alle drei Mittel von Wissen besitzt, ein Effectuation-Entrepreneur.⁴ Dieser wird wahrscheinlich weniger die herkömmlichen Arten von Marktforschung (wie sorgsam geplante Umfragen) verwenden, sondern eher ‚aus dem Bauch heraus‘ entscheiden und auf Vermarktungsbündnisse setzen. Anstelle einer langfristigen Planung und von Analysen über den vorhandenen Nettowert liegt die Präferenz bei kurzfristiger Planung, und auf machtbezogenen Vorgehensweisen basierte hierarchische Strukturen werden durch starke partizipatorische Kulturen ersetzt, die das Beziehungskapital des Unternehmers befördern. Schließlich werden Effectuation-Entrepreneurs wahrscheinlich eher in der Lage sein, mit Misserfolgen auf wirksame Weise umzugehen, einen Neustart zu vollziehen und auf lange Sicht erfolgreichere Unternehmen zu schaffen. Der Gedanke ist somit also, aus den eher im Individuum als im Produkt oder Markt wurzelnden drei Kernelementen Vorteil zu ziehen, nämlich:

- Wer/was bin ich?
- Was weiß ich?
- Wen kenne ich?

³ Redford, D. T. (2006). Entrepreneurship Education in Portugal: 2004/2005 National survey. *Comportamento Organizacional e Gestão, Special Issue: "New Challenges in Entrepreneurship"*, 12(1), 19 - 41.

⁴ Die Website www.effectuation.org vermittelt konkrete Ideen, Artikel und Abhandlungen, beste Praktiken sowie relevante Orientierungen für unterschiedliche Beteiligte wie Wissenschaftler, Unternehmer und Investoren.

Bewusstsein und Handeln hin zu einer stärkeren Gewichtung von ‚Aktionspläne‘ im Gegensatz zu Businessplänen wächst sowohl auf Seiten der hochschulinternen als auch hochschulexternen Fördereinrichtungen und Akteure. Tatkraft und proaktives Verhalten wird mehr gefördert als die schriftliche Ausformulierung einer zukünftigen unternehmerischen Handlung. Es besteht ein großer Unterschied zwischen dem, was man *tut*, und dem, was man *gern tun würde*. Obwohl die Marktanalyse und andere wichtige Aufgaben und vorbereitende Arbeiten sich gewiss als sehr wichtig erweisen könnten, sollte das Hauptaugenmerk auf das ständige Vorantreiben und die kontinuierliche Entwicklung des Vorhabens gerichtet werden. Unternehmern liegt es oft nicht, lange Berichte zu schreiben – sie wollen Entwicklung und Ergebnisse sehen. Somit sollte der Prozess der Unternehmensgründung als eine organische, sich ständig verändernde Einheit gefördert werden, wie folgendes Zitat zu veranschaulichen versucht:

“Die Hauptschwierigkeit, die sich bei Dominanz von funktionalen Inputs ergeben könnte – und wie sie in vielen Programmen gegeben zu sein scheint – besteht darin, dass sie die Fähigkeit zur Entwicklung der Art ganzheitlichen Managements, das für den Unternehmer von zentraler Bedeutung ist, verhindern können. Unternehmerisch agierende Manager sind Manager des ‘gesamten’ Unternehmens und so ständig in der Lage, es zu ‘fühlen’. Unternehmer suchen nach Wissen auf einer Basis von ‘muss man wissen’, ‘wissen, wie’ und ‘wissen, wer’. Und nach der Erfahrung des Autors, der mit vielen Gruppen von Unternehmern arbeitet, werden sie enthusiastisch neues Wissen aufgreifen, wenn es ihnen entsprechende erkennbare Erfahrung bringt und ihnen hilft, weitere Gedanken zu entwickeln und ihren bestehenden Problemen und Chancen eine breitere Bedeutung einzuräumen.”
(Gibb, 2005)⁵

Oft sind Businesspläne schon nach kurzer Zeit und/oder nach wenigen Aktionen wertlos. Stattdessen wird eine systematische, ganzheitliche Beschreibung für ‚Sind wir auf dem rechten Wege‘ benötigt. Investoren und andere für die Entwicklung des Vorhabens gewünschte Ressourcen sind häufig viel mehr am Fortschritt als an Prophezeiungen interessiert. Diese Betrachtungsweise gegenüber Firmenneugründungen muss auch jenen übermittelt werden, die an der Finanzierung beteiligt sind, vor allem Banken. Im Gegensatz zu Banken befürworten (private) Business Angels und Venture-Startkapitalgeber dies, da sie ihre Geldanlage in einer zuverlässigeren Position sehen als wenn Annahmen die Grundlage bilden. Ein Glaube an das Team und die Fähigkeit, den tagtäglichen Handlungen und Entwicklungen des Geschäfts nachzugehen, verleiht ein höheres Gefühl der Sicherheit für die Geldanlage.

Der Schwerpunkt bei der Förderung von Unternehmertum an Hochschulen lag bislang auf der Entrepreneurship-Ausbildung, aber das Konzept der Hochschule als Hauptbezugspunkt der unternehmerischen Prozesskette Bewusstseinsbildung→Aufbau von Kompetenz→Aktion gewinnt immer mehr an Boden. An der Entrepreneurship-Ausbildung teilnehmende Studierende werden ermutigt, unternehmerische Aktivitäten während ihres Studiums zu entwickeln. Entrepreneurship-Ausbildung kann nicht für sich allein stehen, wenn Hochschulen das geeignete Umfeld für angehende Unternehmer und dafür bestimmte Räume wie ‚Brutanstalten‘ oder Inkubatoren schaffen wollen. Dies setzt jedoch eine enge Interaktion und Kooperation zwischen Hochschuleinrichtungen und privaten und öffentlichen Förderstrukturen außerhalb der Hochschule voraus. Erfolgreiche lokale Systeme der Förderung von Unternehmertum verlassen sich auf einen leichten Zugang durch klare Aufgabenbegrenzung und maßgerechte Förderung.

⁵ Gibb, A. (2005): “Towards the Entrepreneurial University”, Policy Paper # 3, National Council for Graduate Entrepreneurship.

Die Erleichterung des Zugangs zu Finanzierung, Geschäftsräumen und Netzwerken und die Förderung von Team-Bildung, Mentoring und Zugang zu Forschungsergebnissen sind die Hauptsäulen, auf denen die von Hochschulen bereitgestellte Förderung von Existenzgründungen ruht. Dazu sind Alumni nötig, die sich als Mentoren engagieren und einen sicheren Zugang zu bestehenden Unternehmen haben. Lokale Unternehmen müssen mehr mit Hochschulen zusammenarbeiten im Hinblick auf Gastvorlesungen, Projektarbeit, Interaktion mit studentischen Unternehmensgründungen, Zugang zu Beispielen aus dem realen Leben, Entwicklung neuer Lösungen für bestehende Herausforderungen usw. Banken, Business Angels und Venture-Kapitalgeber sollten häufig auf dem Campus anwesend sein, und enge Kontakte zu anderen Hochschuleinrichtungen sollten erleichtert werden mit dem Ziel, Plattformen für die Team-Bildung zu schaffen, und Netzwerke sind von entscheidender Bedeutung.

Schließlich ist Unternehmertum ein Konzept, von dem nicht nur diejenigen profitieren können, die neue Organisationen aufbauen möchten, sondern auch jene, die in vorhandenen Organisationen tätig sein wollen. Organisatorische Erneuerung, was Innovation, Wagnis und Risiko einschließt, steht mit dem Konzept des Unternehmertums in engem Zusammenhang. Das Verfolgen der Idee vom Unternehmertum in etablierten Organisationen ergibt sich aus der Notwendigkeit, Stagnation und Niedergang zu verhindern, indem Unternehmen geholfen wird, mit Veränderungen zurechtzukommen, Innovation voranzubringen und deren Anpassungsvermögen bei der Bedienung der Märkte zu verbessern. Die Entwicklung von unternehmerischen Einstellungen und Fähigkeiten als Ganzes bei den Studierenden kann deren Blickfeld dahingehend verstärken, Führung, Innovation, Veränderung des kulturellen Umfeldes von Organisationen einzubeziehen und die Entwicklung von Kundenbeziehungen zu fördern.

OECD LEED Kriterienkatalog Guter-Praxis in der Förderung von Unternehmertum an Hochschulen

Das LEED-Programm der OECD hat aus früherer internationaler Fallstudienarbeit zur Förderung von Unternehmertum an Hochschulen einen Kriterienkatalog Guter-Praxis erarbeitet.

Der Kriterienkatalog diente für die Untersuchung der Technischen Universität Ilmenau, wie auch für alle anderen Fallstudien, als Bewertungsrahmen und ist somit Grundlage für die hier dargestellten Befunde und Empfehlungen.

Gleichzeitig kann der Kriterienkatalog von den Hochschulen als ‚Werkzeug‘ verwendet werden mit dem sie sich selbst bewerten können, um ihre Strategie bei der Förderung von Unternehmertum, ihren Bestand an Finanz- und Humanressourcen, die vorhandene Förderinfrastruktur, gegenwärtige Praktiken bei und die Evaluierung von Entrepreneurship-Ausbildung und Gründerförderung neu auszurichten.

Strategie und Unterstützung durch die Leitungsspitze	
Eine Hochschule braucht eine klare Vision und Strategie, die Antworten gibt, was Unternehmertum ist, warum die Hochschule Unternehmertum fördert, an welche Zielgruppen man sich wendet, worin die Förderung besteht sowie wie sie und durch wen bereitgestellt werden soll. Deutliche Anreize und Belohnungen sind erforderlich für Professoren, Forscher und Studierende, damit sich diese engagieren. Die interne und externe Kommunikation einer Hochschule in Bezug auf unternehmerische Angelegenheiten; Informationen müssen leicht zugänglich sein.	
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt eine klare Vision und Strategie für die Förderung von Unternehmertum durch die Universität. • Ziele der Entrepreneurship-Ausbildung und der Gründungsförderung beinhalten die Schaffung von unternehmerischen Einstellungen, Verhalten und Kompetenzen sowie die

	<p>Förderung von wachstumsorientiertem Unternehmertum (sowohl high-tech als auch low-tech).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt klare Anreize und Belohnungen für Lehrende, Professoren und Forscher im Bereich Unternehmertum, die aktiv Unternehmertum bei Absolventen fördern (Mentoring, Teilen von Forschungsergebnissen, etc.). • Bei der Rekrutierung und Karriereentwicklung von akademischen Mitarbeitern werden unternehmerische Einstellungen, Verhalten, vorherige Erfahrungen und aktuelle Aktivitäten zur Förderung von Unternehmertum berücksichtigt.
Finanzielle Mittel	
<p>Die öffentliche Startfinanzierung für die Förderung von Gründungsinfrastrukturen ist heute übliche Praxis. Doch im internationalen Vergleich erweist es sich als erfolgreich, wenn eine Balance zwischen einer langfristigen Mindestfinanzierung von Personalkosten und indirekten Kosten und der Öffnung für den privaten Sektor zu dessen Beteiligung an der Finanzierung von Entrepreneurship-Lehrstühlen und Inkubationseinrichtungen besteht.</p>	
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Eine langfristige Mindestfinanzierung von Personal- und Gemeinkosten für die Förderung von Unternehmertum durch Absolventen wird als Bestandteil des Universitätsbudgets akzeptiert. • Wirtschaftliche Unabhängigkeit der universitätsinternen Förderung von Unternehmertum ist ein gesetztes Ziel.
Humanressourcen	
<p>Die Förderung von Unternehmertum an Hochschulen, insbesondere der Entrepreneurship-Ausbildung, erfordert eine Stärkung und Qualifizierung der vorhandenen Humanressourcen und die Einstellung von neuem Personal. Die Arbeit mit Unternehmern, Führungskräften, Bankern, Venture-Kapitalgebern und Business Angels ist wichtig für die Verknüpfung der Theorie mit der Praxis.</p>	
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Für Personal, das in der Entrepreneurship-Ausbildung tätig ist, wird regelmäßige, relevante Weiterbildung angeboten. • Für Personal, das in der Gründungsförderung tätig ist, wird regelmäßige, relevante Weiterbildung angeboten.
Förderungsinfrastruktur	
<p>Um zu einer stärkeren Zusammenarbeit über Fakultätsgrenzen hinweg bei der Förderung von Unternehmertum und mehr Verknüpfung von Entrepreneurship-Ausbildung und tatsächlicher Gründungsförderung zu gelangen, ist eine Struktureinheit für Koordination erforderlich. Hochschulen müssen ihren Platz innerhalb der bestehenden Fördersysteme für Unternehmensgründung und Unternehmertum finden. Netzwerkarbeit und Anreize für klare Empfehlungssysteme sind nötig, um die Effektivität der Gründungsförderung zu erhöhen und Doppelarbeit, Durcheinander und Vergeudung von Mitteln zu verringern.</p>	
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Innerhalb der Universität besteht eine Struktur, die sich dem Unternehmertum verschrieben hat (Lehrstuhl, Fakultät, Zentrum für Unterstützung und Förderung) und eng mit fakultätsinterner Unternehmertumsförderung kooperiert und diese integriert und zugleich praktikable Zusammenarbeit zwischen Fakultäten ermöglicht. • Räumlichkeiten für Unternehmensgründer existieren entweder auf dem Campus oder es wird Unterstützung angeboten, um Zugang zu externen Räumlichkeiten zu bekommen. • Es bestehen eine enge Kooperation und Empfehlungsstrukturen zwischen universitätsinternen und externen Organisationen zur Förderung von Unternehmensgründungen und Unternehmertum; die Rollen sind klar definiert.
Entrepreneurship-Ausbildung	
<p>Im Idealfall sollten alle Studierenden Zugang zu einer breiten Palette von Lernangeboten auf dem Gebiet des Unternehmertums innerhalb und außerhalb ihrer Studiengänge haben. Wachsende Einschreibraten werden es erforderlich machen, das Angebot an Entrepreneurship-Ausbildung zu erweitern und auf den Bedarf zuzuschneiden. Das Ziel besteht darin, unternehmerische Absichten zu generieren und unternehmerische Kompetenzen zu entwickeln. Nach und nach sollte das Angebot an Entrepreneurship-Ausbildung erweitert</p>	

<p>und auf die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten werden. Die Beteiligung am Austausch guter Praxis für kreative Lehrmethoden in einem breiteren regionalen, lokalen und internationalen Rahmen wird zu deren Verbesserung und Erneuerung beitragen.</p>	
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Die Entrepreneurship-Ausbildung wird zunehmend in die Curricula integriert und die Nutzung unternehmerischer Pädagogik wird über die Fakultäten hinweg gefördert. • Das Entrepreneurship-Ausbildungsangebot wird breit kommuniziert. Es werden Messungen durchgeführt mit dem Ziel, die Rate der Beteiligung und die Kapazität zu erhöhen. • Es existiert eine Bandbreite an Kursen, in denen creative Lehrmethoden verwendet werden und die auf die Bedürfnisse von Studierenden, Absolventen und Post-Graduate-Studierenden zugeschnitten sind. • Die Palette an Kursen bietet ein differenziertes Angebot, das die Vorgründungsphase, die Gründungsphase und die Wachstumsphase abdeckt. Für bestimmte Kurse wird aktive Teilnehmerrekrutierung betrieben. • Die Kontaktreichweite umfasst Alumni, Unternehmensförderungsorganisationen und Firmen und stellt eine Schlüsselkomponente in der Entrepreneurship-Ausbildung dar. • Ergebnisse der Entrepreneurship-Forschung werden in die Entrepreneurship-Ausbildung integriert.
Gründungsförderung	
<p>Gründungsförderung reicht beim Unternehmensstart eine helfende Hand, ohne dabei das Prinzip 'Tue es selbst' zu vernachlässigen. Es geht alles darum, die Systeme der Gründungsförderung für künftige Unternehmer zugänglich und attraktiv zu machen und Markt- und Systemversagen bei Finanzierung und Räumlichkeiten zu korrigieren. Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg liegt in der Mitwirkung des privaten Sektors. Hochschulen können ein geschütztes Umfeld für entstehendes Unternehmertum schaffen. Dies kann sich als ein wichtiger Stimulus für Studierende und Forschende erweisen, wenn der erste Schritt zur Schaffung eines Unternehmens zu tun ist. Um aber ein 'Zuviel an Schutz' zu vermeiden, ist es ratsam, dass junge Unternehmen frühzeitig den Marktbedingungen ausgesetzt werden.</p>	
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten der Entrepreneurship-Ausbildung und Gründungsförderung sind eng miteinander integriert. • Teambildung wird vom Universitätspersonal aktiv gefördert. • Der Zugang zu öffentlicher und privater Finanzierung wird durch Netzwerkarbeit und bestimmte Veranstaltungen unterstützt. • Mentoring durch Professoren und Unternehmer wird gefördert. • Die universitätsinterne Unternehmensgründungsförderung ist eng in externe Unternehmensförderpartnerschaften und Netzwerke integriert und unterhält enge Beziehungen mit Firmen und Alumni.
Evaluierung	
<p>Unterstützung bei der Gründung neuer Unternehmen zu leisten ist das Hauptziel bei der Förderung von Unternehmertum an Hochschulen, es ist aber nicht das einzige. Für die Entrepreneurship-Ausbildung, die zur Entstehung vorwärtstreibender unternehmerischer Einstellungen beitragen soll, ist beispielsweise die Modernisierung und Innovation in bestehenden Unternehmen von gleichgroßer Bedeutung. Doch lässt sich der Erfolg viel schwerer messen. Deshalb ergibt sich aus der Koexistenz von greifbaren (z. B. Anzahl der unterstützten neuen Unternehmen) und nicht greifbaren Ergebnissen wie der Ausweitung einer unternehmerischen Kultur und der Schaffung unternehmerischer Einstellungen für die Bewertung der Wirkung der Förderung von Unternehmertum an Hochschulen eine Fragestellung, die nach maßgerechten zugeschnittenen Ansätzen sowie systematischen, langfristigen Evaluierungsanstrengungen verlangt.</p>	
Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Bestandsaufnahme und Leistungsüberprüfung der Aktivitäten in der Entrepreneurship-Ausbildung finden statt. • Regelmäßige Bestandsaufnahme und Leistungsüberprüfung der Gründungsförderung finden statt. • Die Aktivitäten in der Entrepreneurship-Ausbildung werden im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Erreichung zuvor definierter Ziele systematisch evaluiert. • Das Angebot an Gründungsförderung wird systematisch evaluiert.

Quelle: OECD (2010), "Universities, Innovation and Entrepreneurship: Criteria and Examples of Good Practice", OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5km7rq0pq00q-en>, adapted.

Wesentliche Erfolge an der Fachhochschule Schmalkalden

Eine starke Marke in der Region. Die Hochschule gilt als wichtiger Stakeholder in der Zusammenarbeit mit der lokalen und regionalen Wirtschaft und der Industrie. Die an der Hochschule vorhandenen und entwickelten Fähigkeiten, Kenntnisse und Forschung bilden die Grundlage für das fortlaufende Wachstum der Region. Der Fakt, dass vielen Studierenden bereits vor dem Abschluss ihres Studiums ein Job angeboten wird, ist ein Zeichen für solide technische Fähigkeiten und begehrtes fachliches Wissen. Dies kann als Hebel für mehr unternehmerisches Verhalten im Zusammenhang mit Unternehmertum sowie für Intrapreneurship genutzt werden.

Engagierte und lokal verankerte Studierende. Die Größe der FH Schmalkalden, die Größe der Stadt selbst, und die - nach wie vor - eher limitierten Möglichkeiten in andere Städte zu kommen, sollten es den Studierenden ermöglichen, sich auf lokaler Ebene unternehmerisch zu engagieren. Die Studierenden bleiben oft auf dem Campus; dies ermöglicht ein reiches Campusleben und bietet die Möglichkeit für Unterstützungsangebote, um die unternehmerische Kraft der Studierenden zu fördern. Die lokale Verankerung der FH Schmalkalden ebnet außerdem den Weg, um neue unternehmerische Chancen zu Gunsten der Region zu erschließen und auszunutzen, wie zum Beispiel im Tourismus und in der Erlebniswirtschaft.

Größe ist wichtig. Auch wenn die Größe in Bezug auf die kritische Masse manchmal eine wichtige Rolle spielt, bietet die Größe der FH Schmalkalden die Möglichkeit, eine lokale Initiative zu etablieren, die in der Lage ist, sich schneller und fortschrittlicher zu entwickeln als größere Institutionen. Dies verlangt nach interdisziplinären Maßnahmen, die ebenfalls tief in der Tradition der Hochschule, praktische Probleme in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der Industrie zu bearbeiten, verwurzelt sind.

Eine hervorragende Dichte von Förderinitiativen. Die Bemühungen, um Unternehmertum in Schmalkalden zu fördern, sind immens, und die FH Schmalkalden ist in einer guten Position, dies zu ihrem Vorteil zu nutzen. Gründungsförderung genießt auf vielen Ebenen Priorität (lokal, regional und national) und ist durch eine große Bandbreite an Förderungen und Initiativen, die Unterstützung zur Verfügung stellen, leicht zugänglich.

Wesentliche Herausforderungen für die Fachhochschule Schmalkalden und ihre Partner

Bewusstsein für Unternehmertum. Die Förderung der unternehmerischen Kraft von Studierenden und das Entwickeln von Kompetenzen für Unternehmertum hat keine Priorität für die Hochschulleitung der FH Schmalkalden. Akademisches Unternehmertum wird, verglichen mit einem Angestelltenverhältnis, als weniger bedeutende Beschäftigungsmöglichkeit gesehen. In diesem Sinne soll Unternehmertum als strategisches Verständnis einer Beschäftigung verstanden werden, die geringe Eigeninitiative von Studierenden benötigt, was wiederum bedeutet, dass keine strategische Beeinflussung durch die Hochschulleitung nötig ist. Durch den Mangel an neuen (akademischen) Unternehmensgründungen wird die Region auf lange Sicht nicht ausreichend mit neuen Unternehmen versorgt, die jedoch nötig sind, um Modernisierung und Innovation auf der lokalen Wirtschaftsbasis zu fördern. Die Unternehmensnachfolge wurde nicht als Problem für die Region thematisiert, dies könnte sich jedoch in naher Zukunft ändern.

Hightech-Gründungen als einzige Lösung? Die Bandbreite der Bereiche, in denen akademische Unternehmensgründungen auftauchen und welche Formen diese annehmen können, sollte überdacht werden. Obwohl die FH Schmalkalden eine Hochschule für angewandte Wissenschaften ist, bietet das breite Spektrum der Fakultäten und der Lehrfächer die Gelegenheit für stärkeres interdisziplinäres Denken und das Schaffen neuer Perspektiven für unternehmerische Möglichkeiten in der Region.

Eine *schlechtere Stellung der Entrepreneurship-Ausbildung als in der Vergangenheit*. An der FH Schmalkalden scheint es, dass die Entrepreneurship-Ausbildung früher eine höhere Priorität hatte als es gegenwärtig der Fall ist. So existieren ein relativ geringes Angebot an Kursen zum Thema Unternehmertum und wenig Verbindungen zwischen den Fakultäten. Es gibt eindeutig Kompetenzen im Bereich Unternehmertum innerhalb der Fakultätszugehörigkeit, die durch zunehmende strategische Betonung der Entrepreneurship-Ausbildung weiter gestärkt werden könnten. Während die Kurse an der FH Schmalkalden früher einen eher interdisziplinären Charakter hatten und Studierende unterschiedlicher Fakultäten an Seminaren und Vorlesungen teilnehmen konnten, die nicht in ihrer jeweiligen Fakultät stattfanden, bietet die FH gegenwärtig keine allgemeine oder interdisziplinäre Entrepreneurship-Ausbildung an. Studierende aus wirtschaftsfernen Studiengängen, die Kurse zu Unternehmertum belegen, könnten Professoren benötigen, die in ihren Kursen den Fokus anders ausrichten, als in solchen, die sich an Wirtschaftswissenschaftler richten. Aus den Befragungen geht hervor, dass das Lehrpersonal der FH Schmalkalden hierfür Verständnis hat und dass ein Prozess zur entsprechenden Anpassung des Programms läuft.

Teambildung. Übergreifende und interdisziplinäre Teambildung wird noch nicht unterstützt. Obwohl die FH Schmalkalden als Technische Hochschule gilt, gibt es eine breite akademische Ausrichtung und die Fakultäten sollten miteinander kooperieren, um eine Einführung und den Aufbau von Unternehmertum in allen Lehrbereichen der Hochschule zu sichern. Fakultäts- und fächerübergreifende Kurse und Aktivitäten waren früher Teil des Lehrplans, werden jedoch zurzeit nicht mehr angeboten. Die Vermischung von Studierenden in Kursen und bei unternehmerischen Aktivitäten an der Hochschule sollte überdacht werden.

Keine institutionelle Struktur, die beeinflussen kann, wie die Förderung von Unternehmertum an der FH Schmalkalden organisiert wird. Derzeit gibt es im Rektorat eine Person, die 50% einer Vollzeitstelle für das Thema Unternehmertum ausfüllt, es gibt allerdings keine institutionelle Struktur, in der beispielsweise interdisziplinäre Initiativen für die Entrepreneurship-Ausbildung untergebracht sind. Zudem gibt es bis jetzt keinen konsolidierten strategischen Plan bezüglich der Entrepreneurship-Ausbildung oder Gründungsförderung. Es gab verschiedene Initiativen, aber nur wenig Integration zwischen den Fakultätsmitgliedern und den bestehenden Kursen. Außerdem fehlt der Hochschule eine Infrastruktur, die eine Kooperation innerhalb der Organisation und mit externen Stakeholdern bei der Förderung von Unternehmertum unterstützt.

„*Wer ist Wer im Zoo?*“ Obwohl die Region mit einem breiten Angebot an Förder- und Unterstützungsinitiativen gesegnet ist, die viele Aspekte der Gründungsförderung abdecken, scheint es keine umfassende Übersicht des Angebots zu geben. Die Initiativen und Institutionen, die Unterstützung anbieten, kooperieren weder ausreichend, noch sind die Angebote deutlich genug an der Hochschule ausgeschrieben. Es existieren Vernetzungen mit dem lokalen Netzwerk von Inkubatoren sowie der regionalen und der Stadtverwaltung.

Kein Raum für Unternehmertum auf dem Campus. Zurzeit gibt es nicht genügend Räumlichkeiten für Studierende, um an Projekten und Unternehmensgründungen zu arbeiten. Gebäude und Einrichtungen für unternehmerische Aktivitäten und die Sichtbarkeit der Leistungen an der FH Schmalkalden werden dringend benötigt. Auch wenn bereits laufende Aktionen bzw. Maßnahmen noch weiterentwickelt werden müssen, könnte eine anfängliche Visualisierung der Mühen und Leistungen weitere

Aufmerksamkeit und Interesse unter den Studierenden wecken. Der Zugang zu Wissen und Informationen (Ressourcen, d.h. engagierte Personen und Professoren) ist nicht ausreichend.

Geringes studentisches Engagement. Es gibt weder einen Klub für Unternehmertum für Studierende, noch gibt es den Plan einen zu gründen. Die Entwicklung von Verknüpfungen zwischen externen Akteuren und der Hochschule könnte bei der Suche der Unternehmen nach finanzieller Unterstützung und Möglichkeiten in der Region hilfreich sein. Das studentische Engagement im Unternehmertum ist relativ gering für die überwiegend studentische Bevölkerung. Deutliche finanzielle Anreize sowie Auszeichnungen für diejenigen Professoren und Mitarbeiter, die sich mit Entrepreneurship-Ausbildung beschäftigen, könnten hilfreich sein, um Unternehmertum als strategisch bedeutendes Feld wieder einzuführen.

Finanzierung. Der Zugang zu finanziellen Mitteln scheint ein Bereich zu sein, auf den in der Region große Aufmerksamkeit gelegt wird und in dem es viele gute Initiativen gibt. Doch fehlt der allgemeine Überblick, wie man Zugang zu finanzieller Unterstützung bekommt, wie viel beantragt werden kann, wie die Langzeitkonditionen usw. sind. Dieser Bereich muss zugunsten der Unternehmensgründungen ebenfalls besser koordiniert werden. Die Gründungszuschüsse, die von der lokalen Regierung zur Verfügung gestellt werden, sind eine hervorragende Initiative, jedoch noch nicht bekannt genug unter den Studierenden und akademischen Unternehmern.

Betreuung. Es fehlt ein Netzwerk von freiwilligen Mentoren. Der Zugang zu Mentoren mit Erfahrungen aus realen Projekten und Unternehmen wäre regelmäßig nötig, um objektive und moralische Unterstützung für einzelne Personen sowie Teams in Gründungsprogrammen zu gewährleisten. Die Unterstützung durch Professoren und offizielle Initiativen kann sich als sehr hilfreich und lohnend erweisen. Bei näherer Betrachtung erscheinen die Erfahrungen der Professoren, reale Unternehmen zu führen, jedoch oft eher gering. Zudem können die bestehenden Beziehungen zwischen Studierenden und Professoren zu Komplikationen führen bezüglich der von den Hochschulen (Professoren) erwarteten akademischen Standards und der Gründungsambitionen, die von den Studierenden verfolgt werden.

Handlungsempfehlungen

Die Priorisierung von Unternehmertum bei interner und externer Kommunikation. Ein entscheidender Aspekt, um den Bereich Unternehmertum weiterzuentwickeln und zu stärken, ist, ihn *sichtbar* zu machen. Sowohl interne als auch externe Kommunikation müssen von der Hochschule als vorrangig betrachtet werden. Als fest integrierter Teil in der Arbeit der Hochschule muss der Zugang zu Informationen zum Thema auf ihrer Homepage verfügbar sein. Hierbei könnte der Hauptfokus auf den bereits bestehenden Leistungen der Hochschule liegen, z.B. welche Kurse angeboten werden, wer bei Interesse in dem Bereich kontaktiert werden kann (die Kontaktperson der Hochschule), Links und Informationen über die Gründungsförderinitiativen und so weiter. Dies sollte ein integrierter Teil des Informationsangebots der Hochschule bezüglich Lehre, Forschung und anderer allgemeiner Informationen sein, die auf der Homepage angezeigt werden sollten. Aus dieser Position können sich Bemühungen auf andere Bereiche und über andere Plattformen ausbreiten, z.B. studentische Netzwerke, Veranstaltungen zu Unternehmertum auf dem Campus usw. Für die offiziellen Informationen der Homepage ist die Hochschule verantwortlich, weitreichendere Bereiche und Links sollten etwas autonomer entwickelt werden. Besonders wichtig ist, dass der direkte Zugang auf der Hauptseite der Homepage deutlich erkennbar ist. Eine weitere einfache Möglichkeit, das Bewusstsein für Unternehmertum zu stärken und Informationen darüber weiterzugeben, ist, das Angebot nach Veranstaltungen, Aktivitäten, Seminaren, Workshops und ähnlichem abzusuchen und diese zentral auf der Homepage der Hochschule aufzulisten. Oft stoßen Studierende bislang nur zufällig auf Kreativ-Camps, relevante Workshops usw. Die Bemühungen, alle relevanten Aktivitäten, die von der

gesamten Gründergemeinschaft (an der Hochschule, privat oder öffentlich) angeboten werden und stattfinden, aufzulisten und zu veröffentlichen, können die Aufmerksamkeit auf das vielseitige Angebot von Möglichkeiten lenken, die die Gründung von Unternehmen unterstützen. Dies bietet zudem ein umfassenderes Bild von dem, was in der Region passiert, und kann dadurch das Interesse von Studierenden auch außerhalb von wirtschafts- und technikbasierenden Studiengängen wecken. Teambildung sollte als Möglichkeit genutzt werden, Kenntnisse und konkrete Projekte weiterzuentwickeln.

Das Erkennen von unternehmerischen Chancen unterstützen. Betrachtet man die technischen und wissenschaftlichen Stärken der FH Schmalkalden, scheint es für die Absolventen viele gute Möglichkeiten zu geben, in low- und high-tech Unternehmensgründungen zu arbeiten. Obwohl die Tradition genau darauf aufbauen sollte, könnten noch mehr Optionen bezüglich interdisziplinärer Gründungen und Geschäftsmöglichkeiten angestrebt werden. Die gegenseitige Bereicherung in Fächern, Kursen, Fakultäten, zwischen Studierenden und externen Förderinitiativen könnte neue Erkenntnisse für die Entwicklung liefern. Die Stadt und der Landkreis wären wahrscheinlich mehr als bereit, sich an einer 360° Studie über Schmalkalden und die Region zu beteiligen, in der die für die Region profitablen Möglichkeiten hinsichtlich der Gründungen von neuen Unternehmen betrachtet werden. Zum Beispiel in Form einer ausführlicheren Umfrage über die Möglichkeiten, den Tourismus und die Erlebniswirtschaft zu stärken – Versuche, mehr Einwohner, Touristen sowie Studierende anzulocken und dadurch außerdem das Lehrpersonal und ihre Absolventen dazu zu bewegen, Schmalkalden als ihren Wohnort zu sehen und nicht nach Erfurt oder in andere Städte zu pendeln, sondern stattdessen nach dem Studium sogar in Schmalkalden zu bleiben. Zukünftige Unternehmen und Projekte werden sehr wahrscheinlich aus bunt gemischten Teams bestehen, die unterschiedliche Fächer und Hintergründe kombinieren und dadurch dem existierenden Markt nicht nur ein Produkt liefern, sondern außerdem komplett neue Märkte schaffen und weiterentwickeln, die in der Lage sind, neuartige und innovative Produkte und Dienste zu entwickeln und anzubieten.

Aktivitäten in der Entrepreneurship-Ausbildung für alle Studierenden der FH Schmalkalden öffnen. Idealerweise sollten alle Studierenden der FH Schmalkalden Zugang zu der großen Vielfalt an Lernangeboten für unternehmerisches Wissen haben. Es könnte für die Studierenden in der Stadt und der Region nützlich sein, ihnen die unternehmerischen Möglichkeiten in ihrer näheren Umgebung bewusst zu machen. Um eine interdisziplinäre Annäherung an Unternehmertum zu garantieren, muss die Hochschule mehr fakultätsübergreifende Initiativen schaffen. Erfolgreiche Gründungen basieren oft auf sich ergänzenden Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnissen unter den Teilnehmern. Um eine Geschäftsidee zu verwirklichen, ein Produkt oder einen Dienst zu definieren und auf den Markt zu bringen, müssen verschiedene Perspektiven und kulturelle Unterschiede beachtet werden. Dies kann auf mehreren Wegen ermöglicht werden. Fächerübergreifende Kurse und Wahlfächer sind offensichtlich eine Möglichkeit, dies in die Wege zu leiten und um das Vermischen der Studierenden zu fördern. Zusätzlich muss der neue Status der FH Schmalkalden als unternehmerische Hochschule in sämtlichen Fakultäten der Hochschule verankert werden. Aktivitäten außerhalb der Lehrpläne sowie Veranstaltungen, die an der FH Schmalkalden stattfinden, müssen für alle Studierenden offen und relevant bezüglich ihres Studienfachs oder anderer Präferenzen sein. Dies heißt nicht, dass sämtliche Aktivitäten jederzeit darauf abzielen sollten, für alle Arten von Studierenden von Interesse zu sein. Die Bandbreite der Angebote der Hochschule könnte profitabler Weise von lokalen und regionalen Fördereinrichtungen unterstützt werden. Dies würde die Rolle FH Schmalkalden als lokale Plattform für Unternehmertum stärken und die Kooperation mit Behörden und Fördereinrichtungen verbessern.

Die Erstellung einer Übersichtskarte der existierenden lokalen und regionalen Initiativen. Die Erstellung einer detaillierten Übersicht über Initiativen und Leistungen im Bereich Gründungsförderung in der Region könnte als Hebel für das Bewusstsein gegenüber Innovation und Unternehmertum an der Hochschule wirken. Diese Aufgabe sollte von Studierenden in enger

Zusammenarbeit mit der Hochschule sowie Umfeldakteuren erfüllt werden. Neben der Tatsache, dass eine solche Übersichtskarte mehr Bewusstsein auf dem Campus schaffen soll, könnte diese den verschiedenen Interessenvertretern zusätzlich konkrete Kenntnisse und Empfehlungen liefern, wie ein stärker vernetztes System geschaffen werden kann, das ihnen ermöglicht, neue Optionen für Kooperation und strategische Partnerschaften zu prüfen und zu überarbeiten. Obwohl viele der Initiativen nicht nur auf akademische Unternehmensgründungen abzielen, sondern auf Unternehmensgründungen im Allgemeinen, könnte das Bewusstsein unter Absolventen der Hochschule und den beteiligten Organisationen und/oder Initiativen neue Erkenntnisse liefern bezüglich der Förderung und der Etablierung einer unternehmerisch orientierten Hochschule.

Erfolge feiern von Vorzeigeprojekten. Ein Weg, um das Bewusstsein zu stärken und die Kenntnisse über Unternehmertum zu fördern, ist, die Erfolge innerhalb der Region aufzuzeigen. Aktivitäten wie z.B. der „Career Day“, bei dem lokale Firmen die Hochschule besuchen, um ihr Unternehmen vorzustellen (und eventuell zukünftige Angestellte zu rekrutieren), sind an vielen Hochschulen weltweit üblich. Aber eine andere Form um Unternehmertum zu fördern, wäre das Einrichten von „Gründungs-Tagen“, an denen lokale und akademische Unternehmensgründer von ihren Erfahrungen berichten und dadurch sowohl unternehmerisches Verhalten anregen als auch Netzwerke und Beziehungen zwischen möglichen zukünftigen Partnerschaften und/oder Kooperationen knüpfen können. Dies könnte durch Kooperation von den lokalen Behörden und Organisationen, der Hochschule und den Absolventen organisiert werden. Wichtig ist jedoch, dass der Veranstaltungsort die FH Schmalkalden ist. Durch die vertraute Umgebung und die Präsenz des Lehrpersonals werden die Glaubwürdigkeit und die Integrität der Veranstaltung gestärkt. Die Sichtbarkeit dieser Initiativen für die Studierenden (und in diesem Zusammenhang auch das Lehrpersonal) ist besonders wichtig, um eine unternehmerische Kultur zu etablieren. Eine andere Möglichkeit wäre es, Gründer und Absolventen/Alumni in einem eher individuellen Kreis zu Veranstaltungen einzuladen, wo sie eine Vorbildfunktion für Studierende einnehmen können. Dies sollte zu einem Teil des Lehrplans werden, in dem die Interaktion und eine praktische Annäherung an ein Unternehmen oder an die Industrie sinnvoll erscheinen. Die enge Zusammenarbeit, in der die Studierenden mit Unternehmen agieren (sowohl privat als auch öffentlich), bietet eine gute Möglichkeit, um einen Überblick zu erhalten, was nötig ist, um ein Unternehmen zu gründen und weiterzuentwickeln. Viele der Fähigkeiten, die erforderlich sind, um ein Unternehmen zu gründen, gleichen denen, die man als unternehmerischer Beschäftigter in einer bereits bestehenden Organisation mitbringen muss. Daher sind die grundlegenden Kenntnisse darüber, wie Risiken eingegangen und Ideen generiert werden, sowie Möglichkeiten entsprechend gehandelt und Ressourcen für Projekte gesichert werden, dieselben. Dadurch ist der Fokus auf Wertschöpfung und die individuelle Fähigkeit, mit seinen Ideen voranzugehen, nicht ausschließlich auf Gründungsfähigkeiten limitiert, sondern wirkt auch wertschöpfend in anderen Berufssituationen.

Etablierung von mehr Verbindungen mit dem erweiterten Netzwerk zur Förderung von akademischem Unternehmertum in Thüringen. Die FH Schmalkalden könnte die thüringischen Netzwerke, die Unternehmertum unterstützen, besser nutzen. Studierende und Wissenschaftler könnten einige der Gründungsförderungsangebote der Friedrich-Schiller-Universität in Jena, der Gründungsförderinitiative „Neudeli“ an der Bauhaus Universität in Weimar und der « auftakt » Initiative an der Technischen Universität Ilmenau nutzen.

Alumni als Mentoren einbinden. Um eine ausgeglichene und uneingeschränkte Reihe von Empfehlungen und Ratschlägen für akademische Unternehmensgründungen zu gewährleisten, könnte ein Mentor- und Beratungsdienst auf freiwilliger Basis, initiiert von den Alumni der FH Schmalkalden, eingerichtet werden. Der Wille und das Verlangen von erfahrenen Unternehmern (ebenso aus dem öffentlichen Sektor), der Hochschule (und der Gesellschaft) etwas zurückzugeben, bietet eine Möglichkeit, Beziehungen zu knüpfen und Wissen zu teilen, das nicht durch die Ansichten

bestimmter Organisationen oder Regierungen beeinflusst wird. Die bereits existierende Initiative Alumni-Portal an der FH Schmalkalden sollte daher auch Informationen über angebotene Gründungsförderung umfassen.

Beteiligung von Unternehmern im Bildungsangebot steigern. Die FH Schmalkalden könnte sehr davon profitieren, Interessenvertreter wie Alumni-Gründer, Gründungsförderorganisationen sowie Finanziere, wie z.B. private Investoren, Risikokapitalgeber oder Administratoren von staatlich unterstützten Programmen, stärker zu integrieren. Obwohl es bereits eine Beteiligung einzelner Personen dieser Organisationen gibt, sollte eine stärkere Einbindung gefördert werden. Alumni könnten von Zeit zu Zeit als Gastdozenten agieren, praktische Erfahrungen und Knowhow bei Veranstaltungen weitergeben, und, am wichtigsten, als unparteiische Mentoren und Anbieter eines der entscheidendsten Aspekte im Bereich der Förderung von Unternehmertum, des sogenannten „Gewusst-wer-Aspekts“, auftreten. Oft ist die wertvollste Unterstützung und Beratung, die man als Unternehmer erhalten kann, das Wissen, zu wem man zur Gewinnung weiterer Ressourcen als nächstes gehen muss um die Entwicklung des Unternehmens weiter voranzutreiben.

INTERNATIONALE LERNMODELLE

Im Folgenden sind drei Lernmodelle aufgeführt. Hierbei handelt es sich um strategische Initiativen oder Maßnahmen auf Hochschulbasis zur Förderung von maßnahmenorientierten Ansätzen in der Förderung von Unternehmertum. Im Mittelpunkt steht dabei der Aufbau einer Infrastruktur, der dem hochschulinternen Förderumfeld gerecht wird, es weiter entwickelt und operative Schnittstellen mit dem hochschulexternen Fördersystem schafft.

Folgende Übersicht zeigt auf für welche der obigen Handlungsempfehlungen sich in welchem Lernmodell praktische Ansätze finden lassen.

<i>Die Priorisierung von Unternehmertum bei interner und externer Kommunikation.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • The StartupWheel
<i>Das Erkennen von unternehmerischen Chancen unterstützen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Neue fächerübergreifender Lehre an der Aalborger Universität
<i>Aktivitäten in der Entrepreneurship-Ausbildung für alle Studierenden der FH Schmalkalden öffnen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Neue fächerübergreifender Lehre an der Aalborger Universität
<i>Die Erstellung einer Übersichtskarte der existierenden lokalen und regionalen Initiativen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • The StartupWheel • Der „One-door-in“ Ansatz - Copenhagen School of Entrepreneurship
<i>Erfolge feiern von Vorzeigeprojekten.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • The StartupWheel
<i>Etablierung von mehr Verbindungen mit dem erweiterten Netzwerk zur Förderung von akademischem Unternehmertum in Thüringen.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • The StartupWheel • Der „One-door-in“ Ansatz - Copenhagen School of Entrepreneurship
<i>Alumni als Mentoren einbinden.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Der „One-door-in“ Ansatz - Copenhagen School of Entrepreneurship • The StartupWheel
<i>Beteiligung von Unternehmern im Bildungsangebot steigern.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • The StartupWheel • Der „One-door-in“ Ansatz - Copenhagen School of Entrepreneurship

Box 1. The StartupWheel

Das sogenannte Startup Wheel ist ein ausgereiftes dänisches Tool, um die Vorgehensweise einer Existenzgründung zu organisieren und zu kultivieren (<http://www.startupcompany.com/>).

Der Erfinder David Madié hat bereits mehr als 25 erfolgreiche Unternehmen gegründet, niemals einen Businessplan verfasst und besitzt langjährige Erfahrung in der Arbeit mit Hochschulen und Existenzgründungen von Hochschulabgängern. Wie bereits oben erwähnt, liegen die Gründe für das Erstellen von Businessplänen oftmals mehr in der Kontrolle und Sicherheit für Investoren als in der Absicht, die Pläne zur Unterstützung der Projektentwicklung zu nutzen. Genau das ist der Grund für die Entwicklung dieses Tools; ein Tool zur Entscheidungsfindung bei der Existenzgründung und in Wachstumsunternehmen, welches Unternehmern und Beratern hilft, Prioritäten zu setzen, Terminpläne zu erstellen und den nächsten Schritt zu gehen.

Das StartupWheel wird als Plattform für Dialoge mit Existenzgründern genutzt sowie als konkretes Tool für Einzelexistenzgründungen. Es bietet dem Existenzgründer, den Investoren und Gründerberatungsorganisationen sorgfältige Einblicke und Fähigkeiten, um Richtungsänderungen im Bedarfsfall vornehmen zu können. Das ständig wechselnde Umfeld für Unternehmensgründungen erfordert die Fähigkeit, rasche Planänderungen vorzunehmen und/ oder bereits Maßnahmen zu ergreifen. Aufgrund dessen wird der Fokus auf vier Kategorien bei der Existenzgründung gesetzt, und zwar auf Unternehmenskonzepte, Kundenbeziehungen, Organisation und Geschäftsvorgänge. Unterkategorien definieren Details und notwendige Maßnahmen, sodass die gesamte Organisation und ihre Stakeholder auf die Entwicklung ausgerichtet sind. Relevante Ressourcen und beteiligte Stakeholder haben durch dieses Tool ausgezeichnete Anhaltspunkte für die Entwicklung des Unternehmens. Die Arbeit mit dem Tool erfordert eine bestimmte Berechtigung und momentan besitzen Unternehmensberater und Pädagogen in sämtlichen Organisationen, von Inkubatoren bis hin zu Behörden und Hochschuleinrichtungen, eine solche Berechtigung. Sie alle passen das StartupWheel auf ihre spezifischen Bedürfnisse und auf die Art von Unternehmern an, mit welchen sie arbeiten. Heutzutage wird dieses Tool von mehr als 50 Organisationen dieser Art genutzt, einschließlich der Dänischen Behörde für Unternehmen und Bauwesen sowie Hochschulen auf der ganzen Welt.

Einer der größten Vorteile ist die Eignung dieses Tools sowohl als Einzeldialogsitzung zwischen Unternehmer und Berater/ berechtigter Person als auch in Form eines Instruments für die eigene Erarbeitung (Entwicklung) der Existenzgründung durch die Gründer und zum Networking. Demzufolge ist der Anreiz und die Möglichkeit für den Unternehmer (und sein Team) Fortschritte zu machen gegenwärtig und offensichtlich und es spart Zeit, Geld und garantiert den Fokus ausschließlich auf die relevanten Dinge. Die Nutzung des StartupWheels an Hochschulen bietet den Institutionen ein Tool mit hoher Glaubwürdigkeit aufgrund der vielen Nutzer weltweit. Natürlich sind andere Tools und Initiativen weltweit dafür bekannt, den Schwerpunkt mehr auf Maßnahmen und Handlungen zu legen, nicht wie ein traditioneller Businessplan, der oftmals mehr eine schriftliche Übung darstellt. Viele dieser Tools sind ebenfalls gute Instrumente, doch die Ausbreitung dieses speziellen Tools weltweit zeigt die Durchführbarkeit und Glaubwürdigkeit als einen bedeutsamen Hebel für Existenzgründungen.

Für mehr Informationen, siehe <http://www.startupcompany.com/> . Kostenfreie Webseminare werden ständig zur Einsicht und Einführung in das Produkt angeboten.

Box 2. Der „One-door-in“ Ansatz - Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE)

Eine Initiative, die als Projekt „von unten nach oben“ begann, ist die Copenhagen School of Entrepreneurship (<http://cse.cbs.dk/>) an der Copenhagen Business School in Kopenhagen, Dänemark. Verschiedene Studierendeninitiativen und universitäre Gründungsförderorganisationen haben eine Initiative aufgebaut, die als Anlaufstelle fungiert für Studierende und Hochschulmitarbeiter, die interessiert sind an Unternehmertum (in diesem Fall umfasst Unternehmertum alle Aspekte einschließlich Intrapreneurship, soziales Unternehmertum, Kreativität usw.).

Die Initiative besteht aus ursprünglich sechs verschiedenen unternehmertumsorientierten Organisationen, die in Absprache mit der Universitätsleitung Zugang zu Universitätsgebäuden erhalten, von wo aus sich die Idee weiterentwickeln konnte. Das Grundprinzip war es, eine erkennbare und greifbare Umgebung zum Aufbau einer Universitätsplattform zu schaffen, die sich mit Unternehmertum, einschließlich Inkubatoren, Veranstaltungen, Lehre und Forschung beschäftigt. Jede Organisation konzentriert sich dabei auf ihr Spezialgebiet(z.B. im Umgang mit Businessplan-Wettbewerben, der Entwicklung eines Unterstützer-Netzwerks, dem Ausbau der Entrepreneurship-Ausbildung und Studierende auf Unternehmertum aufmerksam zu machen und ihr Interesse zu wecken). Aber durch die Zusammenarbeit und die Kommunikation des übergreifendes Zwecks der gemeinsamen Bemühungen anstelle suboptimaler Arbeit wurde ein stimmiger Versuch gestartet, die Denkweise und Einstellungen aller Stakeholder an der Universität zu ändern. Die Organisationen haben ihre eigenen Mittel und Ansichten in die Arbeit eingebracht, sodass zusätzliche Mittel von der Universität nicht nötig waren, aber die moralische Unterstützung des Managements bedeutete, dass eine langfristige Basis gesichert war. Am Anfang waren Studierende an der Universität die Zielgruppe, aber während der letzten Jahre richtete sich die Initiative nun auch an Lehrkräfte und Unternehmen.

Heute ist die CSE der Schmelztiegel und der Treffpunkt der meisten Studierenden im Großraum Kopenhagen, die sich für Unternehmertum interessieren, und ist damit im Moment die einzige Universität, die eine annähernd komplette Gründungsförderung für Absolventen anbietet. Veranstaltungen, Seminare, Teamentwicklung, Zugang zu Beratern, Rechtsexperten, Büroräume usw. sind im Angebot eingeschlossen. Einer der Aspekte des Erfolges war die Sichtbarkeit der Aktivitäten, eine gebündelte Kommunikationsstrategie und der Zugang zu einer breiten Masse an Studierenden. Am Anfang nahmen lediglich Studierende der Copenhagen Business School teil (und auch eine recht große Anzahl internationaler Studierender, welche eine wichtige Zielgruppe sind, um Aufmerksamkeit auf dem Campus zu erzeugen), aber mit der Zeit haben sich die Aktivitäten herumgesprochen, was auch Studierende anderer Universitäten angezogen hat. Diese Vereinigung bedeutete noch größere Möglichkeiten für verschiedene persönliche Hintergründe, sich in Unternehmensgründungen zusammenzuschließen, was in der Konsequenz einen positiven Effekt für alle hatte. Beginnend als Bottom-up-Initiative („von unten nach oben“), wurde das Bewusstsein schließlich auch auf das Lehrpersonal, Forscher und Manager übertragen, was zur Gründung zweier weiterer hoch angesehenen und finanziell stark unterstützter Gemeinschaftsprojekte zwischen drei Universitäten in der Region führte. Eine davon ist die Next Generation (<http://www.nxtgen.dk/en/>), welche auch das pädagogische und forschende Element mit einschließt, sowie eine verbesserte Interaktion mit Unternehmen, der Gesellschaft und Gründungsförderorganisationen.

Die Hauptaspekte sind Zugang zu Geschäftsräumen, die Einbindung von Studentenorganisationen, Unterstützung vom obersten Universitätsmanagement und eine enge Zusammenarbeit mit externen Unterstützern in der näheren Umgebung.

Von Anfang an war die Herausforderung, die Professoren dazu zu bewegen, die Initiative zu unterstützen, weil Unternehmertum schon immer mehr als ein Zusatz zur Bildung und Forschung angesehen war (und in mancher Hinsicht auch noch angesehen wird) als ein in der Bildung integrierter Teil. Aus dieser Sichtweise war es eine Bottom-up-Initiative, die (am Anfang) nur durch wenige engagierte Professoren und Lehrende unterstützt wurde, aber als sie sich entwickelte und Erfolg zeigte, auch die Aufmerksamkeit der Universitätsleitung auf sich zog, der Wind sich in Bezug auf Unternehmertum an Universitäten drehte und es während der letzten Jahre zum Stadtgespräch wurde. Die Formalisierung und Entwicklung der Innovation und der Förderung von Unternehmertum sind jetzt sehr gut an der Copenhagen Business School integriert und das Projekt arbeitet sehr eng mit den größten Universitäten im Großraum Kopenhagen zusammen.

Weitere Informationen auf <http://cse.cbs.dk/>.

Box 3. Schaffung neuer fächerübergreifender Lehre als Plattform für neue Projekte

An der Aalborger Universität in Dänemark ist die Tradition der Schaffung neuer fächerübergreifender und interdisziplinärer Lehre das Rückgrat der Universität. Die pädagogischen und didaktischen Prinzipien der Aalborger Universität sind die auf Problemen und Projekten basierenden Lernmethoden, das „PBL - Aalborg Model“.

Die Kombination neuer Einblicke in die sich stets ändernde Welt und die Zusammenarbeit zwischen Fakultäten öffnen die Tür zur Vermischung technischer Fähigkeiten. Beispiele dafür sind die Bildungsgänge Medialogie, welche Technologie und neue Medienplattformen verbindet, und die Technoanthropologie, die Technologie und die Einblicke in menschliches Verhalten verbindet. Diese Kombinationen wurden entwickelt, um das Verständnis und die Anwendung von neuem Wissen und Märkten in der globalen Gesellschaft zu vermitteln (www.aau.dk).

Die Tradition der Aalborger Universität, die enge Zusammenarbeit und der Kontakt zur Wirtschaft und Gesellschaft, wenn es um Lehre und Forschung geht, ist einer der Gründe für den proaktiven und vorausschauenden Ansatz in der Lehre, um eine hohe Beschäftigungsfähigkeit der Studierenden zu erreichen. Der Dialog und Kontakt mit der umgebenden Gesellschaft ebnet den Weg zur Schaffung und Anwendung relevanter und zeitgemäßer Lehre, die Kandidaten, die bereit für interdisziplinäre Aufgaben und ein interdisziplinäres Umfeld sind, in die heutigen Unternehmen und Organisationen bringt. Die Aalborger Universität bemüht sich, fächerübergreifende Lehre und Forschung zu schaffen. Noch immer den Bedarf an Spezialisierung und die damit verbundene Lehre beibehaltend, arbeiten die Studierenden während ihrer gesamten Zeit an der Universität an realen Problemen und Projekten in Gruppen. Dies vermittelt ihnen sowohl die theoretische Tiefgründigkeit und das Verständnis als auch die Kompetenzen innerhalb der Gruppendynamik, Interdisziplinarität und die Fähigkeit, sich mit gegebenen Herausforderungen und Aufgaben auseinanderzusetzen, anstatt nur theoretische Aufgaben zu lösen.

Diese pädagogische und didaktische Annäherung hat zwei deutliche Ergebnisse: Die Studierenden der Aalborger Universität sind am häufigsten die Studierenden, die ihr Studium in der Regelstudienzeit abschließen und sie sind auch diejenigen, die nach dem Abschluss am schnellsten eine Anstellung bekommen. Jetzt, da an der FH Schmalkalden projektorientierte Lehre in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der Industrie in einzelnen Fachbereichen bereits stark vertreten ist, könnte die genaue Betrachtung neuer Studienkombinationen eine weitere Option sein. Speziell wenn die Universität auf die Vorschläge eines verstärkten Blicks auf die regionalen Bedürfnisse und Wünsche zur Strukturweiterung innerhalb neuer und unentdeckter Gebiete und Wirtschaftszweige eingehen will.

Für weitere Informationen zum Aalborger Modell für problembasiertes Lernen, besuchen Sie <http://www.en.aau.dk/about+aalborg+university/the+aalborg+model+for+problem+based+learning+%28pbl%29/> und genauere Informationen zur universitären, fächerübergreifenden Bildung erhalten Sie unter <http://www.en.aau.dk/education+%26+programmes/>.