

## **STÄRKUNG VON UNTERNEHMERTUM UND LOKALER WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG IN OSTDEUTSCHLAND**

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

**Fachhochschule Brandenburg**

**November 2012**

In diesem Bericht werden die Ergebnisse einer Prüfung aktueller Strategien und Praktiken bei der Bereitstellung von Leistungen zur Förderung von Unternehmertum an der Fachhochschule Brandenburg vorgestellt. Der Bericht stellt auch eine Auswahl internationaler Lernmodelle mit dem Ziel vor, Inspiration für neuartige Ansätze an der Fachhochschule Brandenburg zu geben.

Es wurden die beiden nachstehenden Fragen untersucht:

Worin bestehen die aktuellen Strategien und Praktiken der Förderung von Unternehmertum an der Hochschule? Welchen Zugang haben Studierende und Absolventen zur Entrepreneurship-Förderung?

Wie gut ist die Förderung von Unternehmertum an der Hochschule in das umfassendere System von lokaler Entrepreneurship-Förderung integriert?

Der Bericht stellt erzielte 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 Anhang wiedergegeben.

Der Bericht basiert auf einem Hintergrundpapier, das von region+projekt erstellt wurde, auf Befragungen, die während eines Studienbesuches an der Fachhochschule Brandenburg vom 15.-18. November 2011 durchgeführt wurden, und Vergleichen mit internationalen Erfahrungen und Beispielen guter Praxis bei der Förderung von Unternehmertum an Hochschulen. Die Fachhochschule Brandenburg ist eine von sechs Hochschuleinrichtungen, die in Form von Fallstudien im Rahmen eines laufenden gemeinsamen Projekts des LEED-Programms der OECD und des Bundesministeriums des Inneren untersucht wird. Folgende Ministerien in Brandenburg waren die institutionellen Hauptpartner auf Bundeslandebene: die Ministerien für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie; für Wirtschaft und Europaangelegenheiten sowie für Wissenschaft, Forschung und Kultur.

Das internationale Studienteam setzte sich zusammen aus:

Magnus KLOFSTEN, Professor und Gründungsdirektor, Zentrum für Innovation und Unternehmertum (CIE) an der Universität Linköping, Schweden.

Peter van der SIJDE, Außerordentlicher Professor im Bereich Organisationswissenschaften der Fakultät für Sozialwissenschaften der VU-Universität Amsterdam, Niederlande.

Andrea-Rosalinde HOFER, OECD

Jonathan POTTER, OECD

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Strategie und Förderung von Unternehmertum an der FH Brandenburg</b> .....	<b>3</b>
Unternehmertum als eine Mission .....	3
<b>ENTREPRENEURSHIP-AUSBILDUNG</b> .....	6
Verortung der Entrepreneurship-Ausbildung innerhalb der FH Brandenburg .....	6
Bewusstseinsbildung und Erhöhung der Attraktivität der Entrepreneurship-Ausbildung .....	6
Erweiterung der derzeitigen Zielgruppe .....	8
Ansätze für die Entrepreneurship-Ausbildung .....	11
Entrepreneurship-Ausbildung und Forschung .....	11
Evaluierung der im Lehrplan integrierten Entrepreneurship-Ausbildung .....	11
<b>Bereitstellung von Gründungsförderung</b> .....	<b>12</b>
<b>Haupt Herausforderungen und Vorschläge für künftige Aktivitäten – eine</b>	
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>16</b>
<b>Internationale Lernmodelle</b> .....	<b>18</b>
<b>Bewertungsrahmen</b> .....	<b>32</b>
<b>Abbildungen</b>	
Abbildung 1. Struktur und Kurse in Entrepreneurship als Nebenfach.....	26
<b>Kästen</b>	
Kasten 1. Venture Lab Twente .....	19
Kasten 2. Kurs für innovatives und unternehmerisches Management – Director’s Course Innovative and Entrepreneurial Management (IEM) – TSM Business School .....	21
Kasten 3. Das Unternehmensentwicklungsprogramm – The Business Development Programme (BDP).....	22
Kasten 4. Entrepreneurship als Nebenfach (VU Universität Amsterdam) .....	26
Kasten 5. Interdisziplinäres Studium Wissenschaft, Wirtschaft & Innovation (SBI).....	29
Kasten 6. Idee-Mining (nach Ideen schürfen).....	30
Kasten 7. Anreize für unternehmerische Aktivitäten.....	30

## **STRATEGIE UND FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM AN DER FH BRANDENBURG**

### **Unternehmertum als eine Mission**

Die FH Brandenburg ist eine relativ junge Fachhochschule und unterstützt die regionale Entwicklung. Sie umfasst drei Fakultäten: Technik, Informatik und Medien sowie Wirtschaft und Management. Die FH Brandenburg profiliert sich in der Informatik und der Wirtschaftsinformatik sowie bei speziellen Studiengängen für Security Management, Medizininformatik und Energieeffizienz.

Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass die FH Brandenburg auf allen Entscheidungsebenen Fragen des Unternehmertums ernst nimmt und die Auffassung vertritt, dass dieses Herangehen eine wichtige Triebkraft für regionales Wachstum und Entwicklung darstellt. Seit 2002 arbeitet die Universität daran, sich als unternehmerische Hochschule zu etablieren und hat auf diesem Gebiet auch bereits einiges erreicht. Es bleibt noch viel zu tun, bevor eine tragfähige Hochschulstrategie formuliert werden kann, die zeigt, wie Unternehmertum in allen Bereichen der Hochschule umzusetzen ist. Dabei ist die Fachhochschule bestrebt, auf gleiche Weise mit externen Einrichtungen zu kooperieren, um diese besondere Aufgabe zu erfüllen.

Der Rektor der FH Brandenburg ist der Überzeugung, dass Unternehmertum wichtig ist und daher ernst genommen werden sollte. Die Führungsebene ist ziemlich gut über laufende Aktivitäten zur Entrepreneurship-Ausbildung und Gründungsförderung an der Hochschule unterrichtet und weiß ebenso um ihre Stärken und Schwächen in diesem Bereich. Ein Entrepreneurship-Lehrstuhl wurde vor kurzem eingerichtet. Somit bildet die Förderung von Unternehmertum eine Hauptrichtung in der Tätigkeit der FH Brandenburg; dabei aber nicht nur im Sinne der Gründung neuer Unternehmen, sondern - was noch wichtiger für die Region ist – auch hinsichtlich der Problematik der Unternehmensnachfolge. Die FH Brandenburg fördert aktiv Unternehmertum bei Hochschulabsolventen über ihre Beteiligung am BIEM (Brandenburger Institut für Existenzgründung und Mittelstandsförderung e. V.), die Einrichtung des Gründungszentrums und eine Entrepreneurship-Professur, die bei der Fakultät für Wirtschaft und Management angesiedelt ist.

Jede Universität oder Fachhochschule hat mehrere Aufgaben: Lehre, Forschung und die so genannte „dritte Aufgabe“. Diese „dritte Aufgabe“ bezieht sich auf die Art und Weise, wie sich eine Hochschule in ihr Umfeld einbringt und die für dieses Engagement nötigen Mechanismen entwickelt. In der akademischen Literatur ist dieses Engagement unter verschiedenen Bezeichnungen bekannt: Wissens- und Technologietransfer, soziales Engagement, Unternehmertum usw. In ihrem Umfeld engagierte Hochschulen werden zuweilen auch „unternehmerisch geprägte Hochschulen“ genannt. Obwohl das Konzept von Davis (1987) eingeführt worden war, erarbeitete Clark (1997) die Merkmale des Konzepts von unternehmerisch geprägten Hochschulen, und diese werden zur FH Brandenburg in Beziehung gesetzt:

- Ein *gestärkter Führungskern*; dies betrifft die interne Organisation einer Hochschule und hat mit Führung, Vision und Strategie zu tun. Die unternehmerischen Aktivitäten der FH

Brandenburg sind beträchtlich und werden von der Leitung der Hochschule als bedeutsam angesehen. Es gibt eine klare Vorstellung davon, wie die Zukunft aussehen soll. Dabei sind Unternehmertum und unternehmerische Aktivitäten ein Bestandteil dessen. Der Prozess der Einbettung des Unternehmertums in die Hochschule erfolgt über die Lehre: die Entrepreneurship-Ausbildung ist Bestandteil der Lehrpläne der Hochschule. Die FH Brandenburg fördert Unternehmertum von Absolventen aktiv über die Beteiligung am BIEM (Brandenburger Institut für Existenzgründung und Mittelstandförderung e. V.), durch die Errichtung des GründungsZentrums und einer Professur an der Fakultät für Wirtschaft und Management. Unternehmertum ist eine Hauptrichtung der Tätigkeit der FH. Dabei geht es nicht nur um die Gründung von neuen Unternehmen, sondern auch um die Unternehmensnachfolge.

- Eine *ausgeweitete Entwicklungsperipherie*; hierbei geht es darum, wie eine Hochschule mit ihrem Umfeld und der Kommune interagiert; über eine spezielle Organisationseinheit (ein Transfer- oder ein Entrepreneurship-Büro) oder ist sie integriert in Forschung und Lehre – auf jeden Fall sollte sie als eine „Funktion“ innerhalb der Hochschule erkennbar sein. An der FH Brandenburg gibt es eine Funktionseinheit für Unternehmertum („GründungsZentrum“/GZ), die sowohl innerhalb als auch außerhalb (in der Region) der Hochschule agiert und Teil von BIEM (und der FH Brandenburg) ist. Obgleich die meisten Entrepreneurship-Aktivitäten über das GründungsZentrum (und BIEM) laufen, gibt es andere diesbezügliche Aktivitäten, die an der FH Brandenburg stattfinden. Die Geldbeträge beispielsweise, die aus Vertragsforschung mit der Industrie und von Mitteln aus staatlichen Stellen kommen („Drittmittel“), sind ganz erheblich und wachsen.
- Eine *diversifizierte Finanzierungsbasis*. Jedwede Hochschule sollte nicht nur von staatlichen Mitteln abhängig sein, sondern noch andere Finanzmittel heranziehen, z. B. von der lokalen und regionalen Öffentlichkeit, von Unternehmen, internationalen Körperschaften und NRO. Wie bereits erwähnt, wächst an der FH Brandenburg der Umfang der Drittmittel und macht bereits einen beträchtlichen Anteil des Hochschuletats aus. In den letzten vier Jahren hat er sich verdoppelt und beträgt gegenwärtig ca. 2,4 Mio. Euro.
- Ein *anregendes akademisches Zentrum*. Eine Hochschule sollte eine möglichst starke Forschungsbasis haben. Sie sollte zu interdisziplinärer und transdisziplinärer Forschung und Lehre anregen. Die FH Brandenburg ist eine relativ junge Hochschuleinrichtung. Sie verfügt über drei Kernfakultäten und spezielle Studiengänge in der Informatik (Allgemein, Wirtschaft, Medizin), Sicherheitsmanagement und Energieeffizienz. Sie setzt sich für Speziallehrstühle („Stiftungslehrstühle“) und Schirmherrschaften ein, um damit die Verbindungen zur Kommune zu stärken und die Forschung voranzubringen.
- *Anreizsysteme für Professoren und Angestellte*: Eine Universität sollte entsprechende Anreize schaffen, um die Angestellten in Entrepreneurship-Forschung, Gründungslehre und Gründungsunterstützung einzubeziehen und somit Aktivitäten auf diesen Gebieten anzuregen. Das bestehende Anreizsystem für Mitarbeiter an der FH Brandenburg bezieht sich derzeit auf zwei Bereiche. Der erste Bereich sind „Publikationen“ (Forschung) und der zweite Bereich sind Drittmittel, also Verträge (Projekte) von öffentlichen (lokalen, nationalen, grenzüberschreitenden Regierungen) und Privatorganisationen (Firmen und Organisationen, die Firmen repräsentieren). Ein weiterer Anreiz ist die Minderung des Deputats (4 Stunden pro Woche pro Semester). Die Einbeziehung von Entrepreneurship und Gründungslehre in das Anreizsystem, indem beispielsweise Lehrpersonal vor allem in den Fakultäten Ingenieurwissenschaften, Informatik und Medien für einen bestimmten Zeitraum

als „Entrepreneurship Champions“ ausgewiesen wird, würde Unternehmertum generell wirksamer werden lassen.

- Ein *neues institutionelles* Ideal. An einer unternehmerisch geprägten Hochschule sollte eine Atmosphäre von unternehmerischem Verhalten, Unternehmergeist und Innovation auf allen Ebenen von Organisation und Leitung herrschen.

Abschließend kann bemerkt werden: Die FH Brandenburg befasst sich mit allen Aspekten, die eine Hochschule unternehmerisch ausprägen: Unternehmertum ist eines der strategischen Ziele der Hochschule und wird aktiv von der Spitze der Einrichtung her gefördert. Dennoch kann mehr getan werden, um Unternehmergeist im Leitbild und der strategischen Zielsetzung der Universität sichtbar zu machen. Strategische Dokumente zum Unternehmertum sollten das universitäre Konzept dazu definieren und aufzeigen, wie dies in das Gesamtbild der FH Brandenburg (sowohl intern als auch extern) übertragen werden kann. Ebenso sollte in dieser Dokumentation aufgezeigt werden, wie Unternehmertum in das Curriculum integriert wird. Auch die Anreize, die unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter fördern, sollten in den Dokumenten aufgelistet werden. Dabei sollten Mitarbeiter aller Ebenen und Positionen der Universität sowie externe Vertreter einbezogen werden. Ein Fokus sollte darauf liegen, Synergien zwischen allen drei Aufgaben der Universität – Lehre, Forschung und externen Aktivitäten – die eine unternehmerisch ausgerichtete Universität kennzeichnen, zu schaffen.

Unternehmertum umfasst mehr als die bloße Gründung eines Unternehmens. Vielmehr spielen die Einstellung und die Lebensweise eine Rolle. Das heißt auch, dass Unternehmertum und unternehmerische Fähigkeiten für alle Studenten wichtig sind und nicht nur für diejenigen, die beabsichtigen, eine Firma zu gründen. Egal, welches unternehmerische Konzept vorliegt (neue Firma, Unternehmensnachfolge), das Wissen, dass Unternehmertum eine alternative Karrieremöglichkeit darstellt, ist wichtig. Es wird daher vorgeschlagen, dass die FH Brandenburg ihr Konzept zum Unternehmertum ausdehnt und folglich auch die Aktivitäten in diesem Bereich erweitert.

## **ENTREPRENEURSHIP-AUSBILDUNG**

### **Verortung der Entrepreneurship-Ausbildung innerhalb der FH Brandenburg**

Eine wichtige und oft für selbstverständlich gehaltene Frage ist die nach der Verortung der Entrepreneurship-Ausbildung. Es gibt dabei viele verschiedene Modelle, die von den Hochschulen gewählt werden können:

1. Die Entrepreneurship-Ausbildung wird in den Studiengängen zu Wirtschaft und/oder zu den Sozialwissenschaften angesiedelt.
2. Die Entrepreneurship-Ausbildung wird in den exakten, den Natur- oder den technischen Wissenschaften (einschließlich Medizin- und Pharmaziestudium) angesiedelt.
3. Die Entrepreneurship-Ausbildung wird in beiden Arten von Studiengängen bzw. Fachbereichen angesiedelt.
4. Die Entrepreneurship-Ausbildung findet ihre Basis in einem interdisziplinären Zentrum, das mit beiden Arten von Studiengängen/Fachbereichen sowie Geisteswissenschaften und künstlerischen/musischen Studiengängen in Verbindung steht.

Die Verortung der Entrepreneurship-Ausbildung bestimmt fast immer zu einem großen Teil den Inhalt wie auch die Zielgruppe. Eine an der Fakultät für Wirtschaft und Management angesiedelte Entrepreneurship-Ausbildung wird mehr Studierende aus den Studiengängen dieser Fakultät anziehen als von anderen Fakultäten, und wenn es auch nur der Tatsache zuzuschreiben wäre, dass der Kurs außerhalb der eigenen Fakultät angeboten wird. In den meisten Fällen spiegelt die gewählte Verortung den Ursprung des Initiators wider. Unabhängig davon, wo sie angesiedelt ist, sollte die Entrepreneurship-Ausbildung für reguläre Studierende innerhalb der Hochschule allen Studierenden offenstehen, und Studierende verschiedener Fakultäten sollten zusammenarbeiten. Die Hochschulen sollten dies erleichtern, indem die Aufstellung der Lehrpläne harmonisiert wird. Diese „Querbefruchtung“ zwischen unterschiedlichen Fakultäten trägt auch Früchte, nämlich interessante unternehmerische Aktivitäten.

An der FH Brandenburg ist Entrepreneurship primär bei der Fakultät für Wirtschaft und Management angesiedelt. Es wird empfohlen, die Basis des Unternehmertums an der FH zu verbreitern und sie strukturell auf andere Fakultäten auszuweiten, und dies besonders auf sichtbare Weise. Letzteres könnte leichter zu erreichen sein, da es ein begeistertes und professionelles Team zur Förderung des Unternehmertums gibt. Auf längere Sicht wird die Empfehlung gegeben, diese Kurse für alle Studierenden an der FH Brandenburg zu öffnen. Dies erfordert die Harmonisierung der akademischen Stundenpläne und der Anerkennung (Vergabe von Leistungspunkten) der Kurse. Beides kann durch das Büro des Rektors gefördert und erleichtert werden. Die Harmonisierung der Lehrpläne könnte sich auch günstig auf den Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen Dozenten an beiden Fakultäten auswirken. Im Falle der FH Brandenburg könnten die Aktivitäten des Gründungszentrums, sofern enger an den Primärprozess angebunden, eine zentrale Rolle in beiden Fakultäten spielen.

## **Bewusstseinsbildung und Erhöhung der Attraktivität der Entrepreneurship-Ausbildung**

Obwohl Unternehmertum etwas ist, das für viele Studierende sowohl als Kursthema an der Hochschule als auch als Option für die eigene Karriere interessant sein sollte, sieht es in der Praxis anders aus. Bei Studierenden sollte das Bewusstsein für "Unternehmertum" geweckt werden, denn wenn sie sich dessen und ihrer Implikationen bewusst sind, dann und erst dann kann eine durchdachte Wahl getroffen werden. Da viele Hochschulen in der ganzen Welt Entrepreneurship-Ausbildung und Kurse auf freiwilliger Basis anbieten (Entrepreneurship als Wahlfächer<sup>1</sup>), ist die Schaffung von Bewusstsein so wichtig. Nachdem das erforderliche Bewusstsein geschaffen ist, können die Studierenden auf Erkenntnis gegründete Entscheidungen zu ihrer Teilnahme an (wahlweisen) Kursen über Unternehmertum und andere Aktivitäten treffen und sich so klar werden über die Rolle von Unternehmertum in ihrem restlichen Berufsleben.

Die Schaffung von Bewusstsein für Unternehmertum ist generell ein wichtiges Unterfangen an den Hochschulen, die sich mit dem Thema beschäftigen und Unternehmertum auf systematische Weise fördern<sup>2</sup>:

1. Die Aufmerksamkeit der Studierenden erlangen: Ein erster Schritt bei der Schaffung von Bewusstsein besteht darin, die Aufmerksamkeit der Studierenden zu erlangen. Auf formellem und informellem Wege kann den Studierenden bewusst gemacht werden, dass es Unternehmertum und Entrepreneurship-Kurse gibt. Wenn Unternehmertum erst einmal durch die "Adern" der Hochschule fließt (die "unternehmerisch geprägte Hochschule") und in deren Kultur verankert ist, dann wird Unternehmertum in allen Aktivitäten innerhalb der Hochschule gefördert: Unternehmer nehmen an Kursen teil (als Gastdozenten – nicht nur in Bezug auf den Inhalt eines Unternehmens, sondern auch mit Blick auf Unternehmertum und unternehmerische Tätigkeit). Trotzdem sollte Unternehmertum stärker über Bekanntgaben in den Medien (Internet, Hochschulzeitung usw.), mittels Plakaten und Werbegesprächen überall in der Hochschule sowie durch Einrichtung eines Backoffice für weitere Dienstleistungen gefördert werden.
2. Die Studierenden interessieren: Ein zweiter Schritt im Prozess zur Schaffung von Bewusstsein: die Studierenden sind sich bewusst, was Unternehmertum bedeutet; ist es aber etwas Nützliches für sie? – Über Aktivitäten aller Art können Studierende daran interessiert werden, sich auf eine systematischere Weise Unternehmertum zu eigen zu machen, z. B.
  - Ein Businessplan-Wettbewerb (wie z. B. der BPW) ist ein gutes Instrument für die Bewusstseinsbildung und die Förderung von Unternehmertum.
  - Seminare außerhalb des Lehrplans ("Ringvorlesungen"), gehalten von Unternehmern, z. B. über Unternehmensgründungen in Kooperation mit Unternehmerverbänden<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Die Universität Ulster ist eine der Hochschulen, die einen obligatorischen Einführungskurs für alle Studierenden in ihrem ersten Studienjahr haben. Über diesen Pflichtkurs kommen alle Studierenden mit Unternehmertum in Berührung.

<sup>2</sup> Wir folgen hier dem AIDA-Marketing-Modell: **A**ttention, **I**nterest, **D**esire, **A**ction.

<sup>3</sup> Gegenwärtig gibt es eine Reihe von Unternehmerverbänden in der Stadt und Region Brandenburg, die in die Entrepreneurship-Aktivitäten der FH Brandenburg einbezogen werden können.

- Niedrigschwellige Workshops (von zwei Stunden bis einen Tag Dauer) für Studierende zu Themen, die ihnen ein besseres Verständnis darüber vermitteln, worum es beim Thema Unternehmertum geht.

Alle Aktivitäten sollten darauf gerichtet sein, Unternehmertum für Studierende attraktiv zu machen, entweder als etwas, das sie für wichtig im Hinblick auf ihr Leben und ihre Karriere ansehen, oder als ein Thema, über das sie mehr erfahren möchten, bevor sie entscheiden (können), ob es zu ihnen „passt“ oder nicht. Wie auch immer, die Bewusstseinsbildung unter den Studierenden sollte zu dem “Wunsch” führen, mehr über Unternehmertum zu wissen und sich in einem Kurs oder mehreren auf dem Gebiet des Unternehmertums einzuschreiben.

Die FH Brandenburg setzt diesen Ansatz um und folgt den Beispielen guter Praxis. Das Gründungszentrum bewirbt beispielsweise Fortbildungen in Gründungslehre mit Postern, Newslettern, online auf seiner Website und mit einer breit angelegten Social Media-Kampagne. Zusätzlich dazu werden bei Veranstaltungen Vorträge gehalten, um die Angebote publik zu machen.

### **Erweiterung der derzeitigen Zielgruppe**

Bis vor etwa 15 Jahren bestand die normale Perspektive von Hochschulabsolventen darin, bei einem Unternehmen eine Stelle anzutreten. Dieses Bild hat sich verändert, und die Gründe dafür sind zweifacher Art: (1) Das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis ändert sich und die lebenslange Anstellung in nur einem einzigen Unternehmen entspricht nicht länger der Realität; (2) Die Studierenden an Hochschulen nehmen Unternehmertum immer stärker als eine Karriereoption bewusst wahr. Das bedeutet: Absolventen schauen sich entweder nach Beschäftigung in großen wie auch kleinen Unternehmen oder Organisationen um oder sie erwägen, ihr eigenes Unternehmen zu gründen. Die Verfolgung von unternehmerischen Chancen im Kontext von Unternehmen und Organisationen gewinnt ebenfalls mehr und mehr an Bedeutung, und das bringt etwas hervor, was Entrepreneurship-Gewerbe genannt werden könnte, und es führt ebenfalls zu einem Bedarf an professionellen Entrepreneurship-Experten.

Eine Zielgruppe für die Entrepreneurship-Ausbildung bilden somit nicht nur jene Studierenden, die vorhaben, ihr eigenes Unternehmen zu gründen (“Existenzgründung”), sondern auch Absolventen, die eine Beschäftigung in kleinen und größeren Unternehmen beginnen (“Intrapreneurship”). Und es gibt eine dritte Zielgruppe: das Entrepreneurship-Gewerbe, jener Zweig des Dienstleistungssektors, der Unternehmertum fördert und daher verstehen muss, worum es beim Unternehmertum geht. Somit gibt es eine Vielfalt von Zielgruppen, auf die sich eine Hochschule konzentrieren kann:

#### Studierende:

- Ph.D.-Aspiranten, die ihre Dissertation über Unternehmertum mit dem Schwerpunkt Theorie/Wissenschaft schreiben.
- Ph.D.-Aspiranten, deren Promotion auf einem spezifischen Gebiet erfolgt, aber Untersuchungen zu Unternehmertum und/oder Valorisierung einbezieht.
- DBA (Doctorate of Business Administration)-Studierende, die an einer Promotion arbeiten, welche im Vergleich zur Ph.D.-Aspirantur praxisorientierter ist.
- MBA-Studierende, die Entrepreneurship als einen der Kurse ihres Studienganges wählen. Meistens haben MBA-Studierende ihr Studium abgeschlossen und kehren nach einiger Arbeitserfahrung an die Hochschule zurück; ihr Programm ist praxisorientiert.



- M.Sc.-Studierende, die einen Master-Studiengang in Entrepreneurship absolvieren oder Entrepreneurship-Kurse im Rahmen ihres BWL-Studienganges belegen und einen stärker wissenschaftlich orientierten Studiengang verfolgen; meistens haben diese Studierenden keine relevante Arbeitserfahrung.
- M.Sc.-Studierende, die ihren Master-Studiengang auf einem spezifischen Gebiet absolvieren und sich auf die eine oder andere Weise in Entrepreneurship spezialisieren wollen.
- Bachelor-Studierende, die sich auf vielfältige Weise an Entrepreneurship-Aktivitäten beteiligen können. Für sie gibt es an Hochschulen unterschiedliche Optionen:
  - Einführungskurs über Entrepreneurship für alle Studierenden.
  - Wahlprogramm (Nebenfach) zu Entrepreneurship für alle Studierenden.
  - Bachelor-Programm zu Entrepreneurship oder mit Schwerpunkt Entrepreneurship.
  - Extracurriculare Kurse für interessierte Studierende.
    - Studentische Unternehmer: Studierende, die eine eingetragene Firma besitzen.
    - Graduierte Unternehmer: Studierende, die gerade ihr Studium abgeschlossen haben und eine Firma gründen.

#### Unternehmer:

- Startende (junge) Unternehmer
- Erfahrene Unternehmer: Unternehmer mit mehreren Jahren Erfahrung.

#### Berufstätige:

- Berufstätige im Dienstleistungssektor, die mit Unternehmertum zu tun haben (z. B. Wirtschaftsberatung, Finanzbereich – Wagniskapital)

An den meisten Hochschulen liegt das Hauptaugenmerk auf den regulären Studierenden der Bachelor- und Master-Studiengänge, die in einer Reihe von Kursen zusammengebracht worden sind, um etwas über Unternehmertum zu lernen. Obwohl die „anderen“ Zielgruppen nicht wirklich Zielgruppen für eine Hochschule sind, könnte trotzdem geprüft werden, auf welche Weise die Einbeziehung dieser Zielgruppen sowohl den Lehrplan der regulären Hochschulstudierenden bereichern als auch der Hochschule (zusätzliche) Einkünfte bringen könnte.

Gegenwärtig sind Studierende die Zielgruppe für die Entrepreneurship-Ausbildung an der FH Brandenburg. Es wird angeregt, auch andere Gruppen in die Entrepreneurship-Ausbildung einzubeziehen. Beispielsweise sollten vorhandene Unternehmer als seine Ergänzung oder sozusagen eine Extradimension der „regulären“ Entrepreneurship-Ausbildung einbezogen werden. Die laufenden Aktivitäten zur Unternehmensnachfolge bilden einen hervorragenden Ausgangspunkt, auf dem aufgebaut werden kann. Bei einem solchen Herangehen werden Unternehmer in einem Ausbildungskurs zusammengebracht, wo sie z. B. ihre Businesspläne (unter Einbeziehung der Firmennachfolge) konzipieren, mit Studierenden, die ihre reguläre Entrepreneurship-Kursarbeit Seite an Seite mit Unternehmern anfertigen und sie damit beim Konzipieren und Schreiben eines neuen

Businessplans unterstützen. Die Studierenden erlangen auf diese Weise Einblicke in den Unternehmensalltag, während der Unternehmer zusätzliche „Hände“ und einen potenziellen Nachfolger (wenn die beiden zusammenpassen) erhält. Eine solche Formel, bei der Lehre und Ausbildung zusammengeführt werden, kann auch Quelle von (zusätzlichen) Einkünften für die FH Brandenburg sein.

Die FH Brandenburg steht mit ihrer auf die Studierenden gerichteten Orientierung nicht allein. An den meisten Hochschulen liegt die Betonung auf der Gruppe der regulären Studierenden sowohl der Bachelor- als auch der Master-Studiengänge, die in einer Reihe von Kursen zusammengeführt werden, um etwas über Unternehmertum zu lernen. Obwohl die „anderen“ Zielgruppen nicht wirkliche Zielgruppen für eine Hochschule sind, könnte trotzdem geprüft werden, wie die Einbeziehung dieser Zielgruppen sowohl das Lehrprogramm der regulären Studierenden bereichern als auch der Hochschule (zusätzliche) Einkünfte liefern könnte.

Entrepreneurship ist nicht nur ein Thema für künftige Unternehmer, sondern auch für alle anderen Fachleute, die sich mit der Förderung von Unternehmertum befassen. Das bedeutet, dass der Umfang der Entrepreneurship-Ausbildung sogar noch ausgeweitet werden kann, und zwar durch die Einbeziehung solcher Themen wie:

- Entrepreneurship-Politik (d. h. Kurse, zugeschnitten auf die Bedürfnisse von Personen, die in staatlichen Institutionen zur Förderung von Unternehmertum tätig sind)
- Unternehmertum und Consulting (einschließlich Themen wie Coaching und Mentoring)
- Finanzierung von Unternehmertum
- Entrepreneurship-Lehre.

Die beiden ersten Punkte betreffen das, was BIEM zu erreichen sucht. Wie Müller und Diensberg in einer neueren BIEM-Publikation schreiben: „Jeder/Jede kann sich als Berater, Ausbilder oder Coach für Unternehmertum bezeichnen. Es gibt keine professionellen Standards, keine Mindestanforderungen, die den jungen Existenzgründern oder Geschäftsleuten als Orientierung dienen könnten.“ BIEM erkennt diese Probleme und versucht, auf regionaler Ebene eine Lösung zu finden. Die FH Brandenburg könnte einen strukturelleren Ansatz erwägen und Schritt für Schritt einen Lehrplan für diese Arten von Unternehmertum entwickeln. Die FHB könnte sogar erwägen, die (rechtzeitig) erstellten Kurse (für den Lehrplan) allein oder gemeinsam mit BIEM als Erfahrungskurse dem Markt anzubieten und auf diese Weise die Führung beim Setzen von Standards auf diesem speziellen Gebiet zu übernehmen.

Alumni sind eine Zielgruppe von besonderem Wert für Universitäten. Wenn eine Universität ihren Fokus auf Entrepreneurship richtet, kann diese (Ziel)gruppe in vielfältiger Hinsicht eine wichtige Rolle spielen, z.B. als Teilnehmer in Entrepreneurship-Kursen, bei der Beschaffung von Aufträgen für Studierende, als Vorbilder oder als potentielle Investoren in Start-Ups. Kurz gesagt, sollten Alumni in Entrepreneurship einbezogen werden.

Siehe dazu das Unternehmensentwicklungspogramm (Business Development Programme - BDP) an der Universität Linköping in Schweden, als Beispiel dafür, wie Alumni in Entrepreneurship-Aktivitäten einbezogen werden können.

## Ansätze für die Entrepreneurship-Ausbildung

Es gibt viele mögliche Ansätze für die Entrepreneurship-Ausbildung und es liegen mindestens vier verschiedene Konzepte vor, auf denen die Entrepreneurship-Lehrpläne aufbauen können:

1. **Unternehmertum = ein Prozess der Wahrnehmung von Chancen.** In der Literatur zu Unternehmertum der letzten zehn Jahre wird der Schwerpunkt auf ein Unternehmertum gelegt, das als ein Prozess der Entdeckung, Prüfung und Nutzung von Chancen verstanden wird. In einem Lehrplan, der dieser Konzeptualisierung folgt, liegt der Schwerpunkt auf „Was sind Chancen?“, „Wie entstehen Chancen?“, „Wie können Chancen bewertet werden?“ usw.
2. **Unternehmertum = ein Komplex von Kompetenzen.** Ist ein Komplex von Kompetenzen, über die eine Person verfügen sollte. In einem Lehrplan mit diesem Ansatz liegt der Schwerpunkt auf der Erlangung von (persönlichen) Fähigkeiten.
3. **Unternehmertum = ein Unternehmen starten.** Unternehmertum wird von vielen gleichgesetzt mit der Gründung eines Unternehmens auf Basis eines Businessplans oder eines Geschäftsmodells. Der Lehrplan, der diesen Ansatz widerspiegelt, befasst sich mit Fragen, die mit dem Businessplan zusammenhängen, z. B. der Geschäftsidee, dem Markt, dem Finanzplan usw.
4. **Unternehmertum = die Leitung eines kleinen Unternehmens (KMU-Management).** Unternehmertum gemäß dieser Konzeptualisierung sieht das Management von Prozessen als die wichtigste Frage an und betrachtet ein kleines Unternehmen als den „kleinen Bruder“ eines Großunternehmens und seines Managements. In einem solchen Lehrplan finden wir Themen oder Module über „Finanzen“, „Strategie“, „Marketing“, „Management-Fertigkeiten“ usw.

Jede Konzeptualisierung hat ihre eigenen Vorzüge, und die meisten Hochschullehrpläne sind eine Kombination aus zwei oder mehreren Ansätzen. Das Entrepreneurship-Konzept, wie es in den Lehrplänen der FH Brandenburg gestaltet ist, setzt voraus, dass Unternehmertum zuallererst das „Starten eines Unternehmens“ ist, wobei die Elemente des „Fertigkeiten“-Ansatzes und des „KMU-Management“-Ansatzes an Bord genommen werden; letzteres besonders in der Fakultät Wirtschaft und Management, wo die „Unternehmensnachfolge“ gefördert wird, d. h. die Übernahme des Eigentums eines Unternehmens vom früheren Eigentümer, der/die sich entschlossen hat, sein/ihr Engagement mit der Firma aus einer Reihe von Gründen zu beenden (z.B. Ruhestand). Unternehmertum kann auch in einer bestehenden Firma (corporate entrepreneurship, intrapreneurship) Gestalt annehmen, und zuweilen kann sich Unternehmertum auch in einer Kommune vollziehen. Unternehmertum ist mehr als nur die Gründung eines Unternehmens, es ist auch eine „Lebensweise“. Das bedeutet: Unternehmertum und unternehmerische Fähigkeiten sind „nützliche Fertigkeiten“ für jeden Studierenden, wenn der Schwerpunkt der Lehre nicht nur auf die Existenzgründung, d. h. das Starten eines Unternehmens, gelegt wird.

## Entrepreneurship-Ausbildung und Forschung

Forschung ist nach dem Gesetz eine Aufgabe für die Fachhochschulen in Brandenburg. Die FH Brandenburg hat bei der Einwerbung von Drittmitteln Erfolg. Im Verlauf der letzten vier Jahre hat sie diese mehr als verdoppelt auf ca. 2,4 Millionen Euro. Obwohl die eingeworbenen Mittel primär für den genannten Zweck und festgelegte Ziele verwendet werden sollen, wird doch angeregt, Unternehmertum und die Entwicklung unternehmerischer Aktivitäten (durch Studierende) stärker in

die Projektvorschläge zu integrieren. Das Büro des Rektors könnte diese Absicht als politische Leitlinie bei der Einwerbung von Drittmitteln unterstützen.

Obwohl die Art der Forschung an Fachhochschulen sich von der an Universitäten unterscheidet, arbeitet die FH Brandenburg<sup>4</sup> mit der Universität Magdeburg beim Aufbau eines Graduierten-Kollegs zusammen. Da Forschung an Fachhochschulen eng mit der Praxis verknüpft, „praxisnah“ ist, wird vorgeschlagen, diese Praxisorientierung (Unternehmertum, Technologietransfer) in die von der FHB initiierten Ph.D.-Aspiranturen einzubauen. Mit dem Schwerpunkt Unternehmertum und Unternehmensnachfolge kann sich die FH Brandenburg innerhalb und außerhalb der Region Brandenburg profilieren. Forschung, Lehre und Unternehmensgründung sowie Firmennachfolge können integriert werden. An der FH Brandenburg sind Entrepreneurship-Ausbildung, Unternehmensgründung und Firmennachfolge derzeit lose miteinander verknüpft. Es sollten Anstrengungen unternommen werden, diese stärker strategisch miteinander zu verknüpfen. Auch die Forschung könnte Teil dessen sein, und ausgehend von der obigen Anmerkung könnten Bachelor- und Master-Studierende mit Forschungsaufgaben dazu ermutigt werden, auch den „Entrepreneurship“-Aspekt ihrer Forschung zu berücksichtigen. BIEM kann dabei eine Rolle spielen.

Positiv anzumerken ist, dass die Ergebnisse der bereits bestehenden Entrepreneurship-Forschung an der FHB in die Gründungsförderung mit einfließen. Um erstere weiter auszubauen, könnte eine verstärkte Gewinnung von Ph.D.- und DBA-Aspiranten erfolgen. Das ist ein langfristiges Vorhaben, es ist aber notwendig, die Forschungskompetenz zu sichern, um z. B. neue akademische Kurse und Programme zu entwickeln, ein kompetenter Teil der akademischen Gemeinschaft zu sein und nicht zuletzt am Wettbewerb in der internationalen Arena der Publikationstätigkeit teilnehmen zu können. Ferner sollte dazu ermutigt werden, die Forschungsbereiche der FH Brandenburg stärker mit der Entrepreneurship-Ausbildung und der Gründungsförderung strategisch zu verbinden. Dies könnte z. B. in Form von Ideen-Scouting und Forschungsseminaren erfolgen, die Studierende und Professoren zur Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen motiviert.

### **Evaluierung der im Lehrplan integrierten Entrepreneurship-Ausbildung**

Die FH Brandenburg könnte die unternehmerischen Kompetenzen und Fähigkeiten in den nicht unternehmerisch profilierten Kursen inventarisieren, um zu bestimmen, wie Unternehmertum in die FH Brandenburg eingebettet ist.

Viele Entrepreneurship-Aktivitäten laufen an der FH Brandenburg, aber es wird keine spezifische Evaluierung dieser Aktivitäten vorgenommen, die über einfache Basiskennzahlen wie z. B. Zahl der Teilnehmer hinausgehen. Fakten und Zahlen sind verfügbar über die Teilnahme am Businessplan-Wettbewerb und den Umfang von Existenzgründungen. Es wird angeregt, dass die FH Brandenburg die Wirkung evaluiert, die die Ausbildungsprogramme haben auf (a) die Studierenden, (b) die Lehrpläne und (c) die FH Brandenburg als Ganzes hinsichtlich Gründungsabsichten, Kompetenzen und Erfolg. Dazu wäre ein spezieller Arbeitsstrang für Evaluierung notwendig, der auch langfristige Evaluierungsmaßnahmen beinhaltet. (Da Evaluierung ein wiederkehrendes Thema in allen sechs Fallstudien ist, wird im abschließenden Gesamtbericht ein Leitfaden zur Evaluierung von Entrepreneurship-Ausbildung und Gründungsförderungsaktivitäten dargestellt.)

---

<sup>4</sup> Die FH Brandenburg gab an mit Universitäten zu kooperieren, um künftig Dissertationen zu ermöglichen.

## BEREITSTELLUNG VON GRÜNDUNGSFÖRDERUNG

Das Interesse hat sich verstärkt, die notwendigen Voraussetzungen für die Gründung neuer Unternehmen zu definieren. Ein wesentlicher Faktor für die Schaffung neuer Firmen ist oft das Vorhandensein einer unternehmerisch geprägten Hochschule, die nicht nur in der Lage ist, neu aufkommende Wissensgebiete voranzubringen, sondern dieses Wissen auch für die Entwicklung der lokalen Region zu nutzen vermag (Clark, 1998; Cooke, 2002). Im Lichte der Forschung (Klofsten und Jones-Evans, 2000) und aus der Sicht des Praktikers spielt akademisches Unternehmertum eine wesentliche Rolle bei der Ausgründung von Firmen.

In der Region Brandenburg laufen unternehmerische Aktivitäten, die als Schaffung von Bewusstsein für (die Förderung von) Unternehmertum charakterisiert werden können. Viele Vorträge und Präsentationen werden vor einem allgemeinen Publikum und an Unternehmertum interessierten Menschen gehalten. Es wird vorgeschlagen, dass die FH Brandenburg diese Informationsquellen erschließt, indem Organisationen Gelegenheit gegeben wird, solche Vorträge und Präsentationen an der FH Brandenburg durchzuführen und diese Aktivitäten unter Studierenden und Hochschulmitarbeitern bekannt zu machen. Die Aktivitäten in der Region weisen einen "extracurricularen" Charakter auf, wobei sich die Themen vielfach als hoch relevant für die Mehrheit der Studierenden erweisen. Die FH Brandenburg sollte versuchen, einige dieser Themen in den Lehrplan (besonders) der technischen Fachbereiche einzubeziehen; entweder als "Extra", aber zugeschnitten auf die Erfordernisse der Studierenden, oder als reguläre Lehrveranstaltungen bzw. als Teil dieser Veranstaltungen.

Aus den Treffen mit den Vertretern der FH Brandenburg und der Region ist deutlich geworden: Obwohl die Gründerrate in diesem Teil Deutschlands ziemlich hoch ist, haben die Studierenden während ihres Studiums nicht mit vielen Unternehmern Berührung. Es wird angeregt, dass Studierende und Unternehmer in häufigeren und engeren Kontakt treten, damit sich die Studierenden der Chancen von Unternehmertum bewusst werden. Zwei Wege werden dazu vorgeschlagen:

1. Die neugegründeten Unternehmen an der FH Brandenburg sollten ermutigt werden, einen Verband zu bilden. Über einen solchen Verband kann die FH Brandenburg den Weg von Unternehmern verfolgen, die ihre Wurzeln in der FHB haben. Dieser Verband könnte als ein Mittel für die Schaffung von Bewusstsein unter den Studierenden ("zeigen und erklären") genutzt werden. Es gibt bereits einen Verband von Unternehmerinnen, von denen einige ihre Wurzeln in der FH Brandenburg haben. Die Erschließung dieses Potenzials für die Schaffung von Bewusstsein wäre von großem Nutzen für die Studierenden.
2. Es wird angeregt, dass die FH Brandenburg für Begegnungsstätten von Studierenden und Unternehmern sorgen sollte. Das könnte zum Beispiel dadurch erfolgen, dass bessere Beziehungen zum TGZ aufgebaut werden, um die dortigen Räumlichkeiten für Lehre und Treffen mit Unternehmern zu nutzen, so weit dies von der Finanzierungsseite möglich ist.

Die FH Brandenburg ist heute ein wichtiger Akteur im regionalen Gemeinwesen (das aus verschiedenen Netzwerken von Beteiligten gebildet wird), welches harte und weiche Ressourcen zur Unterstützung von unternehmerischen Prozessen bereitstellen will. Durch dieses Netzwerk erlangt die

FH Brandenburg Zugang zu wichtigen komplementären Human- und Finanzressourcen, um unternehmerische Aktivitäten betreiben zu können.

Obwohl das vorherrschende Konzept im Lehrplan und Gründungsservice der FH Brandenburg auf Unternehmensneugründungen ausgerichtet ist, sollte in der Gründungslehre auch die Unternehmensnachfolge nicht vergessen werden. Die FH Brandenburg hat auf dem Gebiet Unternehmensnachfolge zahlreiche Aktivitäten aufzuweisen und viele von ihnen können zu Beispielen guter Praxis gezählt werden. Zum Beispiel kommt dieses Thema auch in der Lehre vor. Es gibt Unternehmensnachfolge-Planspiele und die Universität organisiert regelmäßig Infoveranstaltungen, Orientierungstreffen und Konferenzen dazu.

Darüber hinaus gibt es mehrere Initiativen außerhalb der FH Brandenburg, die akademisches Unternehmertum fördern. Es scheint, dass Verknüpfungen zwischen hochschulinterner Förderung und externen Förderern nicht so gut entwickelt sind wie sie sein könnten. Die Initiativen scheinen nicht zu wissen, was die jeweilige andere Seite tut, sie überlappen sich oder kooperieren einfach nicht miteinander. Es wird daher vorgeschlagen, dass die FH Brandenburg eine konkretere, sichtbare Führungsrolle in der regionalen Kooperation einnimmt. Die Netzwerkbildung zwischen verschiedenartigen Organisationen und allen Formen von Entscheidungsebenen ist notwendig.

An der FH Brandenburg scheinen Lücken in der Kommunikation zu bestehen. Viele Lehrkräfte unterrichten Entrepreneurship (direkt oder indirekt) in ihren Kursen. Dabei wissen sie teilweise nicht, was andere tun. Deshalb wird vorgeschlagen, dass die FH Brandenburg Treffen organisiert, um Erfahrungen auszutauschen und Zusammenarbeit aufzubauen. Damit könnten zwei Ziele verfolgt werden: (1) die Anerkennung von Entrepreneurship als wichtigem Thema an der FH Brandenburg sowie die Steigerung der Sichtbarkeit, und (2) könnten diese Treffen dazu dienen, Erfahrungen in der Gründungslehre sowie Kontakte auszutauschen. Neben der Organisation dieser Treffen, könnte die FH Brandenburg auch ihr Anreizsystem weiter ausbauen, um mehr Mitarbeiter zu ermuntern, bei unternehmerischen Aktivitäten mitzuwirken.

Die FH Brandenburg müsste gemeinsam mit allen beteiligten internen und externen Akteuren eine professionelle Folien- bzw. Broschürenpräsentation der laufenden und geplanten Aktivitäten erstellen, um es allen an der Materie Interessierten leicht zu machen, relevante Informationen darüber zu finden, wer was tut und was überhaupt geschieht. Eine solche Präsentation müsste idealerweise in Deutsch und in Englisch verfügbar sein – in Englisch, um auch die ausländischen Studierenden zu erreichen. Nicht vergessen werden dürfte dabei, gute Beispiele von Initiativen und Entrepreneurship-Champions hervorzuheben.

Derzeit sind Entrepreneurship-Ausbildung und Gründungsförderung an der FHB aus unterschiedlichen Mitteln finanziert. Dies macht es schwierig, spezielle Initiativen und Schnittstellen zu organisieren und zu koordinieren. Es wird empfohlen, eine Strategie zu entwickeln, in der die Bereiche „konfigurative“ Förderung (harte Ressourcen, z. B. Finanzmittel, Räumlichkeiten) und „prozessorientierte“ Aktivitäten (weiche Ressourcen wie z. B. Coaching, Mentoring, Workshops) aufgestellt und verknüpft werden.

Die praktische Auswirkung wäre möglicherweise, dass ein Akteur die Führung bei der laufenden Forschung und der Organisation der auf Leistungspunkten („credits“) beruhenden Entrepreneurship-Kurse übernimmt. Ein zweiter Akteur würde die Ausbildungsprogramme und die Netzwerk-Aktivitäten für Unternehmer betreiben, und ein dritter Akteur würde sich um das Management des Inkubators und eines (potenziellen) Wissenschaftsparks kümmern. Es wäre keine gute Idee, „konfigurativ“ und auf „Prozesse“ orientierte Aktivitäten unter einem „Dach“ zusammenzuführen, doch alle drei Akteure sollten eng zusammenarbeiten, z. B. über einen gemeinsamen Beirat, geleitet

von einem/einer Vorsitzenden, der/die Hintergrundwissen über und Verständnis für das akademische System besitzt.

## HAUPTHERAUSFORDERUNGEN UND VORSCHLÄGE FÜR KÜNFTIGE AKTIVITÄTEN – EINE ZUSAMMENFASSUNG

Alle Elemente, die eine unternehmerische Hochschule ausmachen, sind in einem gewissen Maß vorhanden. Dennoch gibt es eine Reihe von Möglichkeiten zur weiteren Entwicklung.

### 1. **Unternehmerisch geprägte Hochschule**

- a. Die Universität sollte untersuchen, inwieweit Möglichkeiten bestehen, geistiges Eigentum besser zu nutzen, z.B. durch Graduate Entrepreneurship oder relevante Aktivitäten.
  - b. Die Entrepreneurship-(Ausbildung) über die gegenwärtigen Fakultäten hinaus in der Hochschule als Ganzes ausweiten.
  - c. Die Entwicklung eines Anreizschemas für Mitarbeiter, um Unternehmertum und unternehmerische Aktivitäten zu fördern.
2. **Zielgruppen für Unternehmertum:** Da sich die meisten Hochschulen auf (reguläre) Studierende konzentrieren, könnte die FH Brandenburg prüfen, wie andere Zielgruppen in die Hochschule einbezogen werden können, um die Lehrprogramme für die regulären Studierenden zu fördern. Insbesondere sollten die Rolle von Alumni und Alumni-Unternehmern in Betracht gezogen und bereits bestehende Aktivitäten entsprechend instrumentalisiert werden.
3. **Entrepreneurship-Ausbildung - Konzeptualisierungen:** Unternehmertum ist, wie es von der FH Brandenburg anerkannt wird, mehr als nur ein Unternehmen zu gründen, es ist eine „Lebensweise“. Daraus folgt, dass Wissen über Unternehmertum und unternehmerische (und intrapreneuriale) Fähigkeiten „nützliche Fertigkeiten“ auch für Studierende sind, die nie Unternehmer sein werden. Hierin liegt eine Herausforderung für die FH Brandenburg.
4. **Verortung von Entrepreneurship-Ausbildung:** Die FH Brandenburg sollte die Schaffung von Möglichkeiten der Entrepreneurship-Ausbildung erkunden, die gleichzeitig für Studierende aus der gesamten Hochschule zugänglich ist, so dass die Studierenden der Studiengänge Wirtschaft und Technik vom Wissen, den Netzwerken und Erfahrungen der jeweils anderen Richtung Nutzen ziehen können.
5. **Hochschul-interne Förderung von Unternehmertum:** Viele Aktivitäten zur Förderung von Unternehmertum laufen bereits. Angeregt wird, dass die FH Brandenburg alle Aktivitäten zueinander in Beziehung bringt und deren Platz im Zuge der Förderung überdenken sollte. Das AIDA-Modell könnte ein nützliches „Instrument“ sein, um diese Aktivitäten anzupassen und zu aktualisieren.
6. **Das System der örtlichen Gründungsförderung in der Stadt Brandenburg sichtbar und zugänglich machen.** Die FH Brandenburg ist heute ein bedeutender Akteur innerhalb der Region (die sich aus verschiedenen Stakeholder-Netzwerken zusammensetzt), die bestrebt



ist, harte und weiche Ressourcen zur Unterstützung von unternehmerischen Prozessen bereitzustellen. Es wird deshalb vorgeschlagen, dass die FH Brandenburg eine konkreter sichtbare Führungsrolle in der regionalen Kooperation übernimmt. Netzwerkarbeit zwischen verschiedenartigen Organisationen und Entscheidungsebenen aller Art ist notwendig.

7. **Die Einführung von Förderprogrammen nach Existenzgründung prüfen.** Bekanntlich ist die Unternehmensförderung auf die Gründungsphase der jeweiligen Firma begrenzt. Es gibt keine Programme für die Zeit nach der Firmengründung oder andere Aktivitäten, die das weitere Wachstum und die Entwicklung solcher Unternehmen begleiten. Die Akteure, die mit der Weiterbildung von Existenzgründern befasst sind, sollten die Ausweitung ihrer Tätigkeit mit Blick auf die Erfordernisse von Unternehmern nach der Gründung erwägen. Dies könnte so geschehen, dass verschiedene Wachstumsprogramme eingerichtet werden, aber auch durch die Entwicklung von Einrichtungen ähnlich einem Wissenschaftspark, um den Erfordernissen von Wachstumsunternehmen besser zu entsprechen.
8. **Evaluierung der Entrepreneurship-Ausbildung und der Aktivitäten zur Gründungsförderung:** Eine Aufgabe für die FH Brandenburg liegt in der Kartierung ihres unternehmerischen Ökosystems. Es ist ein reichhaltiges System, dessen Gesamtheit sichtbar gemacht werden kann.

Die Faktoren, die eine effektive Förderhilfe für Unternehmen darstellen – und insbesondere die Bedingungen, die für rasches Unternehmenswachstum und damit mehr Beschäftigung und Wohlstand förderlich sind – sind ein Thema von höchstem Interesse für politische Entscheidungsträger. Trotz dieses Anliegens gibt es nur wenige tatsächliche Eingriffe der Politik, die auf die Erfordernisse bestehender Firmeneigentümer ausgerichtet sind. Was Hochschulakteure und politische Entscheidungsträger interessieren sollte und was sie erkennen sollten, ist dies: Das BDP-Programm – innerhalb seines informellen, flexiblen und bedarfsorientierten Ansatzes – hat es geschafft, seinen Teilnehmern wertvolle Unterstützung zu geben.

Der durch aufeinander folgende Programme entwickelte Stil des Lernens ermutigt zu Kommunikation und Zusammenarbeit – zwischen und innerhalb von konkurrierenden Sektoren. Die offene Lernweise von BDP unterscheidet sich vom strukturierten Top-Down-Ansatz, der gewöhnlich bei anderen Programmen der Gründungsförderung angewandt wird, wo Experten Rat und Unterstützung geben und die Teilnehmer eine passivere Rolle spielen. Künftige Interventionen der Politik zur Unternehmensentwicklung sollten einen offenen Stil des Lernens verlangen, der (i) informell und flexibel ist, (ii) zu direkter, aktiver Teilnahme ermutigt, und (iii) die Erfordernisse der Unternehmen widerspiegelt. Die Gewinnung eines engagierten Programmdirektors mit einer erfolgreichen unternehmerischen Berufsvorgängerin ist entscheidend für den Erfolg jedes Programms.

## INTERNATIONALE LERNMODELLE

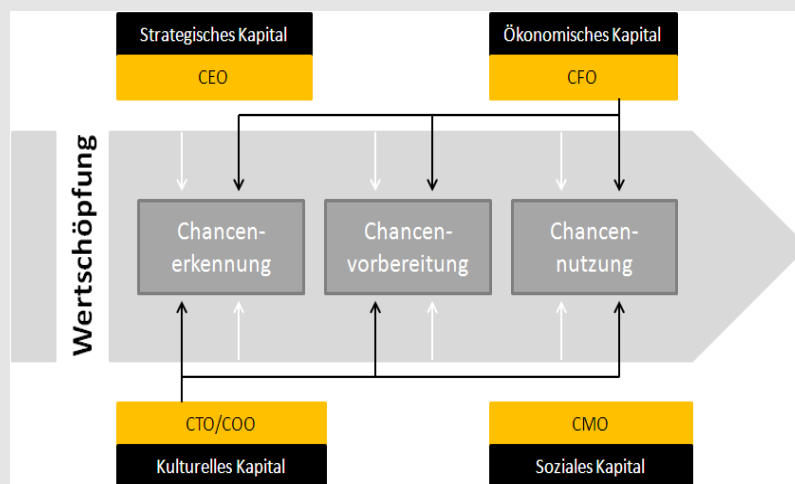
Im Folgenden werden sieben Lernmodelle vorgestellt. Diese sind Initiativen der Politik oder von Hochschulen ausgehende Aktionen, um handlungsorientierte Ansätze bei der Förderung von Unternehmertum zu fördern. Die nachstehende Übersicht zeigt einen Überblick zu diesen Initiativen und ihre Kernansätze.

Lernmodell	Gründe für die Berücksichtigung als Lernmodell
Unternehmenslabor - Venture Lab (Universität Twente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Universität und eine Fachhochschule kooperieren.</li> <li>• Die Teilnehmer sind Studierende von beiden Hochschuleinrichtungen und auch Unternehmer; so kommen junge und etablierte Unternehmer im Venture Lab zusammen und tauschen Informationen und Erfahrungen aus.</li> <li>• Die Teilnehmer treffen regelmäßig Venture-Kapitalgeber, Forscher, Consultants, politische Entscheidungsträger usw.</li> </ul>
Kurs für innovatives und unternehmerisches Management - Director's course Innovative and Entrepreneurial Management (TSM Business School)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zielgruppe des Director's Course sind Studierende und Unternehmer. Beide nehmen aus persönlichen Gründen und mit eigenen Zielstellungen teil.</li> <li>• Die teilnehmenden Eigentümer/Manager zahlen eine Kursgebühr, während den Studierenden die Teilnahme in Form von Leistungspunkten (credit points) anerkannt wird.</li> <li>• Studierende erlangen einen Einblick in Unternehmen aus der Sicht des Eigentümers/Managers</li> </ul>
Unternehmensentwicklungsprogramm - Business Development Programme (Universität Linköping)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielt auf wissensintensive Firmen, die die Startphase verlassen und sich zu Wachstumsunternehmen entwickeln</li> <li>• Praxis-orientiertes Programm, das auf tatsächlichen Erfordernissen der Geschäftsentwicklung teilnehmender Unternehmer und Firmen basiert</li> </ul>
Entrepreneurship als Nebenfach (VU Universität Amsterdam)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine andere Zielgruppe – Studierende, die Unternehmertum aus der Sicht eines "unternehmerischen Berufstätigen" interessant finden.</li> <li>• Studierende werden mit anderen Aspekten des Unternehmertums als der Gründung eines neuen Unternehmens vertraut.</li> </ul>
Wissenschaft, Wirtschaft & Innovation - Science, Business & Innovation (SBI, VU Universität Amsterdam)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SBI ist ein Beispiel dafür, wie Unternehmertum und Innovation in die Exakten Wissenschaften eingebaut werden.</li> </ul>
Ideen-Mining – nach Ideen schürfen (Universität Münster)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen-Mining (nach Ideen schürfen) ist ein Beispiel für einen 1-tägigen Workshop zur Steigerung des Bewusstseins für Unternehmertum und Innovation.</li> </ul>
Anreizsysteme (Universität Ulster und FH Münster)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Beförderung von Mitarbeitern spielt „akademisches Entrepreneurship“ eine Rolle</li> <li>• Anreize bestehen in zusätzlicher Vergütung und einem Raumhandelsmodell</li> </ul>

Übertragbarkeit ist stets ein schwieriger Aspekt, wenn man von anderen lernt, da Erfahrung als solche nicht übertragbar ist. Wichtig ist es, den Kern der Idee aus dem Modell zu erfassen (Dekontextualisierung), und dieses Element muss dann den spezifischen Merkmalen der FH Brandenburg angepasst werden (Kontextualisierung). Die Erfahrungen (und Ergebnisse) der anderen Hochschulen sind von Wert, um die relevanten Akteure zur Teilnahme zu überzeugen.

### Kasten 1. Venture Lab Twente

VentureLab Twente bietet Unterstützung bei der Geschäftsentwicklung von technologiebasierten, neu gegründeten Unternehmen und ist Wachstumsbeschleuniger für gut etablierte Firmen. Das einjährige Geschäftsentwicklungsprogramm verhilft jungen Unternehmen zu einem Sofortstart und nachhaltigem Wachstum, wie es auch lang bestehende Firmen unterstützt, die weiter und schneller wachsen wollen. VentureLab Twente wird von NIKOS, dem Expertise-Zentrum für technologiebasiertes Unternehmertum der Universität Twente, um sein Modell für unternehmerische Wertschöpfung herum (siehe Abbildung) herum entwickelt. Dieses Modell beschreibt die entscheidenden Faktoren, die für eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit erforderlich sind. Der Schlüssel dafür, dass ein Unternehmen so effektiv wie möglich an den Markt gebracht wird, betrifft nicht nur die Idee, sondern auch alle unternehmerischen Kompetenzen (seiner Unternehmer), die die Grundlage einer erfolgreichen Unternehmensführung bilden. Viele Schritte sind nötig, um von der Idee (Chancenerkennung) zum Geschäftsmodell (Chancenverarbeitung) und zum Betreiben eines schnell wachsenden, technologiebasierten Unternehmens (Chancenutzung) zu gelangen. Diese Schritte kann eine Person allein unmöglich vorausplanen, koordinieren und vollziehen. Ein Unternehmen, ganz zu schweigen von einem schnell wachsenden, erfordert Teamwork.



VentureLab Twente kombiniert Erfahrung aus der Förderung der Unternehmensentwicklung mit Netzwerken von NIKOS und SKIO, dem Saxion-Zentrum für Innovation und Unternehmertum.

Den Kern von VentureLab bildet das Business Development Programme (Unternehmensentwicklungsprogramm). Wegen des äußerst vielfältigen Hintergrundes der Teilnehmer (unternehmerisch engagierte Personen, darunter Studierende) und ihrer Unternehmen bietet VentureLab kein traditionelles Trainingsprogramm an, in das jeder Teilnehmer zur selben Zeit eintritt und das gleiche Trainingsprogramm zur selben Zeit beendet. Anstelle dessen bietet VentureLab ein kontinuierliches, auf Angebot und Nachfrage orientiertes Trainingsprogramm, das keine obligatorischen Kurse hat und sehr flexibel und kundengerecht ist. Diese Gestaltung lässt eine Differenzierung im Niveau der Erfahrung und in der Phase der Unternehmensentwicklung zu, erlaubt den Teilnehmern, so viel Zeit auf den Kurs zu verwenden wie es für sie nötig ist und sie in der Lage sind, und ermöglicht es, den geeigneten Trainingskurs zur richtigen Zeit zu besuchen. Trotzdem steht jeden Freitag Training zur Geschäftsentwicklung auf dem Plan. Ein typischer Trainingstag bietet vier halbtägige Workshops an, aus denen nach Themen aus den sechs folgenden Gebieten gewählt werden kann:

1. Strategie

2. Kommerzielles Management
3. Finanzen
4. Technologie-Management
5. Organisation
6. Persönliche und teambezogene Fähigkeiten

Ein persönlicher Coach hilft dem Teilnehmer bei der Entscheidung, welche Trainingskurse er belegen soll. Von den ausdrücklichen Erfordernissen des Teilnehmers abgesehen basiert diese Wahl auf der Bewertung der unternehmerischen Fähigkeiten des Teilnehmers und der Entwicklungsphase seines/ihrer Unternehmens in Bezug auf persönliche, Team- und Unternehmensentwicklung. Diese Bewertung wird in einen persönlichen Entwicklungsplan überführt. Neben diesem Trainingstag stehen weitere Dienstleistungen und Aktivitäten zur Verfügung und werden auf Nachfrage angeboten, z. B.:

- Zusatztraining für bestimmte Fertigkeiten (z. B. Englisch, Reagieren auf öffentliche Ausschreibungen).
- Einmal im Monat Gelegenheit zur Konsultation bei einem Vertreter des Netzwerks der Business Angels "Meesters van de toekomst" (Meister der Zukunft).
- Ein Treffen mit dem Trainer, um Teilnehmern zu helfen bei der praktischen Umsetzung dessen, was sie in ihrer eigenen Situation gelernt haben.
- Persönliche Treffen mit international anerkannten Experten
- Veranstaltungen, Training, Workshops, die von den Teilnehmern und für sie selbst organisiert werden
- Fortschritte in der persönlichen, Team- und Unternehmensentwicklung werden nachverfolgt
- Wöchentliche Fortschrittsberichte, die Ihren Coach mit Informationen für Ihr Treffen mit dem Coach versorgen.
- Ihr persönlicher Entwicklungsplan
- Dreimonatliche Präsentationen vor einem Unternehmer-Panel. Das aus erfahrenen Unternehmern, Investoren, Trainern oder anderen Experten zusammengesetzte Panel liefert ein Feedback zu den Präsentationen.

Das VentureLab ist ein Beispiel für die Kooperation zwischen einer Universität und einer Fachhochschule. Des Weiteren treffen sich im Rahmen des Programms die Teilnehmer (ein/e Studierende/r, ein/e Absolvent/in, ein/e Unternehmer/in) untereinander und mit einer Reihe von Experten zu sowohl formellen als auch informellen Sitzungen.

Weitere Informationen: <http://venturelabtwente.nl/>

## **Kasten 2. Kurs für innovatives und unternehmerisches Management – Director's Course Innovative and Entrepreneurial Management (IEM) – TSM Business School**

Die Teilnehmer lernen voneinander sowie von ihren Dozenten, die in der tagtäglichen Praxis der Führung eines Unternehmens aktiv sind. Allen Teilnehmern wird ein/e Studierende/r von einer Universität oder einer Fachhochschule für die Dauer des Kurses beigeordnet.

Der Kurs besteht aus einer Anzahl von Modulen, die über einen Zeitraum von etwa sechs Monaten abgearbeitet werden:

- Strategie und Marketing
- Finanzen
- Innovation
- Personal und Organisation
- Von Plänen zum Businessplan

Die Erfolgsformel für diesen Kurs liegt nicht nur im Inhalt und den Dozenten begründet, die die Module darbieten, sondern primär in der Rolle der Studierenden. Jedem Teilnehmer wird für die Dauer des Kurses ein/e Studierende/r an die Seite gestellt, um den/die Unternehmer/in in allen Belangen zu unterstützen, wie Datenerfassung zur Organisation, Hilfe bei der Erstellung von Dokumenten zur Erörterung im Unternehmen, Einbringen von „Theorie“ in das Geschäftsgeschehen. Der/die Studierende tut dies als Teil eines Kurses, für den er/sie Leistungspunkte erhält (in Abhängigkeit von der Universität zwischen drei und sechs ECTS). In dem Kurs lernen Studierende, welche Rollen und Funktionen (als ein „Junior“-Consultant) sie gegenüber dem Unternehmer einnehmen können. Um Leistungspunkte für ihr Studium zu erhalten, müssen die Studierenden einen Bericht schreiben, in dem sie Überlegungen zu den von ihnen realisierten Aktivitäten anstellen und warum.

Dieser Kurs ist ein Beispiel für die Integration von Aktivitäten für zwei Zielgruppen:

- Die Zielgruppe der Unternehmer
- Die Zielgruppen von Studierenden (in Wirtschafts- und Managementwissenschaft oder wer an einem Entrepreneurship-Kurs teilgenommen hat, der ihm/ihr den Hintergrund seiner Nützlichkeit für Unternehmer vermittelt hat)

Der Unternehmer und der/die Studierende sind während sechs Monaten „Sparring-Partner“. Zu weiteren Informationen: [www.tsm.nl](http://www.tsm.nl); [www.btc-twente.nl/nl/btc/incubatorcentrum/Directievoering-37%20brochure.pdf](http://www.btc-twente.nl/nl/btc/incubatorcentrum/Directievoering-37%20brochure.pdf)

### **Kasten 3. Das Unternehmensentwicklungsprogramm – The Business Development Programme (BDP)**

Das Business Development Programme hat seine Wurzeln in der Mitte der 1980er Jahre. Damals wurden Anstrengungen unternommen zur Schaffung eines Umfeldes, das zur Entstehung einer Infrastruktur ermutigen sollte, die ihrerseits die Entwicklung eines wissensintensiven Unternehmenssektors innerhalb von Linköping fördern würde. Genauer gesagt gab es seitens der Universität ein verstärktes Interesse an der Befassung mit externen Problemen, insbesondere der Förderung von wissensintensiven Unternehmen innerhalb der Region. Außerdem bekundeten Forscher im Department für Management und Ökonomie erhebliches Interesse an der Entwicklung von Unternehmen und unternehmerischen Fragen und engagierten sich aktiv bei neuen wissensintensiven Unternehmen. Dazu kam, dass Linköping ein Anwachsen der Zahl technologiebasierter Firmen erlebte, die aus dem Universitätsbereich hervorgingen. Diese verlangten dann Förderdienstleister, mit deren Hilfe sie sich entwickeln und wachsen wollten. Schließlich ergab sich aus dem engen Zusammenwirken zwischen einem neu geschaffenen Netzwerk von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und der Universität Linköping die Chance, ein Programm zu etablieren und, was noch wichtiger war, Zugang zu erlangen zu potenziellen Kundenfirmen, deren Gründer das erste Programm zu gestalten halfen.

Seit 1986 haben 490 Personen aus 201 Unternehmen an 25 BDPs teilgenommen. Das Umfeld, das das BDP entstehen ließ, war günstig für eine Infrastruktur, die (i) die Entwicklung eines wissensintensiven Firmensektors und (ii) die Wechselwirkung zwischen akademischen Einrichtungen und der Wirtschaft fördert. Der Samen für dieses Unterfangen wurde Anfang der 1980er Jahre gelegt, als die Universität Linköping begann, enger mit der sie umgebenden Kommune zu interagieren. Akademiker hatten begonnen, nach Chancen für die Vermarktung ihres Wissens zu suchen – eine davon war die durch Ausgründungen, die Formierung neuer Unternehmen. Zu jener Zeit löste das Zusammenwirken von Unternehmern in technologiebasierten Firmen mit Akademikern an der Universität Linköping die Gründung von SMIL (Stiftung für Unternehmensentwicklung) aus. Das Mandat von SMIL bestand in der Förderung von neu gegründeten Unternehmen in wissensbasierten Sektoren; die meisten Unternehmen im Netzwerk von SMIL waren Ausgründungen der Universität Linköping, SMIL forderte aber auch Ausgründungen aus Hochtechnologie-Unternehmen und Organisationen in der Region wie Saab, Ericsson und das Schwedische Institut für Verteidigungsforschung dazu auf, dem Netzwerk beizutreten.

Anfänglich zielten die SMIL-Aktivitäten auf die Netzwerkbildung durch Frühstückstreffen und Seminare, bei denen die Vortragenden, oft aus dem Management-Department der Universität kommend, eingeladen wurden, zu Themen zu sprechen, die für Gründer junger Firmen von laufendem Interesse waren. Um die Kontinuität – enge Beziehungen und Engagement – zwischen den Unternehmern voranzubringen, wurde von den Firmen, die an den diversen, angebotenen Aktivitäten teilnehmen wollten, die SMIL-Mitgliedschaft verlangt. Eine andere Bestimmung war, dass nur zwei Arten von Organisationen Mitglieder werden konnten: kleine, technologiebasierte Firmen und Institutionen der Gründungsförderung, die einen Beitrag zu der Tätigkeit der Stiftung leisten konnten. Somit war das Anliegen von SMIL im Kern stets die Durchführung von Aktivitäten zur Förderung der Kooperation zwischen akademischen Einrichtungen und der Industrie und dadurch die Entwicklung wissensintensiver Sektoren in der Region Norrköping-Linköping. Die aus diesen Aktivitäten resultierenden Synergien gewährleisteten das Erkennen realer Bedürfnisse unter den Mitgliedern des Netzwerkes von SMIL. Diese Bedürfnisse konnten dann definiert und in tatsächliche Förderaktivitäten umgemünzt werden. Ein unmittelbares Ergebnis dieser Wechselwirkung mit örtlichen Unternehmen war die erste Version von BDP, die von einer Gruppe führender Unternehmer und Hochschulprofessoren entwickelt wurde.

Drei Schlüsselfaktoren interagierten bei der Schaffung von BDP. Der erste war das wachsende Interesse von Seiten der Universität, sich mit externen Fragen zu befassen, insbesondere mit der Förderung von wissensintensiven Unternehmen. So richtete die Universität z. B. ein Industrie-Verbindungsbüro unter der Schirmherrschaft eines neu geschaffenen Amtes für Außenbeziehungen ein. Die Aufgabe des Verbindungsbüros war es, die Interaktion zwischen akademischen Einrichtungen und der Industrie zu fördern. Forscher im Department Management und Ökonomie hatten ebenfalls wachsendes Interesse gewonnen an der Wirtschaftsentwicklung und unternehmerischen Fragen und engagierten sich zunehmend gegenüber neuen, wissensintensiven Unternehmen.

Der zweite Faktor war die wachsende Zahl von technologiebasierten Firmen, die aus dem Universitätsbereich heraus entstanden. Diese wiederum verlangten nach Förderleistungen, damit sie sich entwickeln und wachsen konnten. Der dritte Faktor war das enge Zusammenwirken zwischen der gerade gegründeten Netzwerkorganisation SMIL und der Universität Linköping, was die Gelegenheit bot, das BDP einzurichten. Und was noch wichtiger war: Das Zusammenwirken ermöglichte den Zugang zu potenziellen

Kundenunternehmen, deren Gründer an der Realisierung des ersten BDP mitgeholfen hatten.

Dieses erste Programm mündete in einer Reihe von Diskussionen mit führenden Unternehmern im SMIL-Netzwerk. Die Diskussionen führten zur Formulierung von sechs Eckpunkten, auf denen das BDP basieren würde, und die nach einiger Zeit schließlich den Erfolg des Programms gewährleisteten:

- Die Zielgruppe sollten wissensintensive Firmen sein, die die Startphase bereits verlassen hatten und sich zu beständigen und wachsenden Unternehmen entwickelten.
- Die während des Programms bereitgestellten Inhalte sollten praxisorientiert sein und von den tatsächlichen Erfordernissen geschäftlicher Entwicklung der teilnehmenden Unternehmer und Firmen ausgehen.
- Das Programm sollte von einem älteren Unternehmer geleitet werden, der über eine umfassende Erfahrung als Geschäftsmann und die nötige Kompetenz verfügt, um zu einer Reihe von strategischen und operationellen Problemen beraten zu können.
- Die Durchführung des Programms sollte auf Gruppendynamik aufbauen, bei der Erfahrung und Kompetenz der Teilnehmer eine entscheidende Voraussetzung für die Erzielung erfolgreicher Ergebnisse sind.
- Um Engagement herbeizuführen, sollte das Programm hauptsächlich aus den Beiträgen der Teilnehmer finanziert werden, wobei diese nicht zu hoch sein dürfen, um jüngere Firmen nicht auszuschließen (heute beträgt der Beitrag 3.000 Euro plus Kosten für Unterbringung, Verpflegung und Reise).
- Die Koordination des Programms sollte durch die Universität Linköping erfolgen, der man die beste administrative Fähigkeit für eine solche Rolle bescheinigte. Gleichzeitig war es wichtig zu zeigen, dass politische Entscheidungsträger in dem BDP ein wirksames Programm des Zusammenwirkens zwischen SMIL und der Universität Linköping sahen.

Beim Start des Programms 1986 war vielleicht die Auswahl eines Programmdirektors die zeitaufwändigste Aufgabe. Der Erfolg oder Misserfolg des Programms würde in mehrfacher Hinsicht davon abhängen, die geeignete Person für diesen Posten zu finden, und der erste Programmdirektor war ein Mann mit beträchtlicher nationaler und internationaler Erfahrung beim Gründen und Führen von Unternehmen. Seine Rekrutierung erwies sich als außergewöhnlich erfolgreich.

Eine weitere Aufgabe war, die Finanzierung zu sichern. Während der Hauptteil der Programmfinanzierung über die Mitgliedsgebühren erfolgte, erhielt das Programm auch eine bestimmte finanzielle Unterstützung aus Mitteln der schwedischen Regierung für die Bildung und Ausbildung von Unternehmern in bereits bestehenden Firmen. Nachfolgende BDP haben auch staatliche Subventionen erhalten, aber der Grundsatz, dass die Teilnehmer zum großen Teil das Programm finanzieren sollen, blieb bestehen.

Workshop-Format und -Größe verlangten eine weitere zu treffende Entscheidung. Das erste BDP fand nach einer detaillierten Analyse der Bedürfnisse der SMIL-Mitglieder statt; 20 Firmen nahmen an fünf eintägigen Workshops teil, bei denen Plenarsitzungen mit Gruppenarbeit kombiniert wurden. Das Feedback aus dem ersten Programm war allgemein sehr positiv. Es wurde aber klar, dass eine Gruppengröße von 20 Unternehmen zu umfangreich war, um in der zugewiesenen Zeit eine detaillierte Analyse der Probleme jeder einzelnen Firma zu ermöglichen. So entschieden die Programmkoordinatoren, die maximale Zahl teilnehmender Firmen auf neun zu begrenzen. Damit würde gewährleistet sein, dass mehr Ressourcen auf die Netzwerkbildung unter den Firmen und den Programm-Managern verwendet werden konnten.

Das BDP rekrutiert ausschließlich innerhalb des SMIL-Netzwerkes und garantiert damit die Verpflichtung des Programms gegenüber seinen Zielen und seiner Glaubwürdigkeit. In gewisser Weise verleiht die Rekrutierung innerhalb SMIL dem Programm eine Authentizität, die es sonst nicht haben könnte und gewährleistet, dass es auf die besonderen Bedürfnisse wissensintensiver Unternehmen fokussiert ist, die sich von den Bedürfnissen kleiner Firmen im Allgemeinen unterscheiden. Die Programmgebühren belaufen sich auf etwa SEK 35.000 (4.000 €) je Unternehmen, worin die Reise- und Aufenthaltskosten nicht enthalten sind. Die schwedische Regierung unterstützt jedes Unternehmen, indem sie 40% der Programmgebühr übernimmt, aber die Teilnehmer tragen immer noch über die Hälfte der Gesamtkosten selbst. Und wie bereits erläutert, nehmen nicht mehr als neun Firmen an jedem Programm teil, um effektives Lernen zu gewährleisten; doch kann jedes Unternehmen bis zu drei Vertreter entsenden. Das Feedback aus den frühen Programmen ließ erkennen: Wenn die Firmen mindestens zwei Personen schickten, wurde der Lernprozess beschleunigt, und die Ergebnisse

wurden rascher nach Rückkehr ins Unternehmen umgesetzt.

Das Programm umfasst drei Workshops über eine Periode von 12 Monaten. Die beiden ersten Workshops dauerten jeweils zwei Tage und liefen normalerweise innerhalb von fünf Monaten. Der Abschluss-Workshop ist eine eintägige Sitzung gegen Ende des 12-Monatsprozesses. In den Pausen zwischen den Workshops führen die Workshop-Teilnehmer ihnen erteilte Aufgaben durch. Sie haben auch informelle Treffen, wenn die Programmdirektoren abwesend sind.

Der erste Workshop konzentriert sich auf Firmenpräsentationen und das Kennenlernen der Teilnehmer. Um Kontinuität und Fortentwicklung zu gewährleisten, teilen die Programmdirektoren die Firmen in drei Gruppen ein, die für die Gesamtdauer des Programms zusammenarbeiten. Die Gruppeneinteilung der Firmen ist wichtig und muss solche Faktoren berücksichtigen wie "persönliche Chemie" zwischen den Teilnehmern, Art der Probleme, die die Firmen während des Programms hoffen lösen zu können, und das Erfahrungsniveau der Teilnehmer. Auf diese Weise sind in einer optimalen Gruppe (i) die teilnehmenden Firmen mit ähnlichen Problemen konfrontiert, (ii) ergänzen sich die Gruppenmitglieder gegenseitig in Bezug auf Erfahrung und Expertise, und (iii) die Teilnehmer sind in der Lage, zu einer Reihe von Problemen zusammenzuwirken.

Die Arbeitsmethode des Programms basiert direkt auf Flexibilität und einer offenen Lernweise. Über die Jahre haben sich die BDP-Direktoren davon überzeugt, dass diese beiden Attribute entscheidend für den Erfolg des Programms gewesen sind. In einigen Fällen beispielsweise kann der Inhalt von Workshop und Plenarsitzung Aspekte der verschiedenen, von den teilnehmenden Mitgliedern in das Programm eingebrachten Probleme widerspiegeln. Insgesamt aber tendiert der Inhalt dazu, sich um die Probleme herum zu bewegen, die den jungen oder etablierten wissensintensiven SMIL-Mitgliedsunternehmen gemeinsam sind: Eigentümer- und Wachstumsstrategien, Finanzierung, strategische Allianzen sowie Motivations- und Belohnungssysteme.

Befragungen bei Unternehmen, die über Jahre an den BDP teilgenommen haben, verdeutlichten acht entscheidende Erfolgsfaktoren:

1. *Der richtige Direktor (ein engagierter Programmdirektor).* Das Feedback von teilnehmenden Firmen weist die entscheidende Ursache für den Erfolg des Programms seinem Betreuer zu, einem Unternehmer. Dieser leitete nicht nur die Meetings mit beachtlicher Weisheit und Sachkunde, er ließ auch seine Lebenserfahrung als Unternehmer einfließen und machte klar, wie mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen umzugehen ist; dies war von besonders großem Nutzen für die Teilnehmer, die wenig Kontakt zu anderen Unternehmen gehabt hatten.
2. *Offenheit beim Kommunizieren von Problemen und beim Lernen.* Ein anderes Feedback erachtete die Offenheit als eines der wichtigsten Elemente des Programms; aus der Sicht der Teilnehmer machte die Offenheit es ihnen leichter zu lernen, insbesondere im Hinblick auf das Herangehen und die Methode der Lösung von Aufgaben in unterschiedlichen Unternehmenssituationen.
3. *Bereitschaft zu teilen.* Beim ersten BDP hatte kein Programmteilnehmer irgendeine Erfahrung gehabt, wie man sich mit anderen Unternehmen Ideen teilen kann. In dem Maße aber, wie die Geschäftserfahrung reifte und frühere Teilnehmer zum Programm zurückkehrten, waren sie in der Lage, auf neue Weise ihr Wissen mit den laufenden Programmmitgliedern zu teilen. Diese Eigenschaft wurde eingebettet in das Wesen des Programms und symbolisiert die kooperative Natur der Interaktion zwischen den Mitgliedsunternehmen.
4. *Positive Interaktion mit potenziellen Konkurrenten.* Weil Programmmitgliedsfirmen auch Ausgründungen aus dem wissensintensiven Bereich wie Universität oder Inkubator waren, fanden viele sich dabei wieder, sich einem neuen Leben unter potenziellen Konkurrenten anzupassen. Das Feedback zeigte: Auch wenn Firmen Geschäfte im gleichen Sektor betreiben mögen, gewinnen alle, indem sie die Kommunikationskanäle offen halten und in einigen Fällen zusammenarbeiten, um gemeinsame Probleme zu lösen.
5. *Toleranz bei Problemdiskussionen.* Die im Programm geförderte Lernweise forderte die Unternehmen zur Zusammenarbeit heraus, durch kritische Problembewältigung und die Gewinnung von Vorteilen nicht nur aus dem verfügbaren Coaching, sondern auch – und das ist noch wichtiger – aufgrund der Gelegenheit, andere Unternehmenseigner mit ähnlichen Herausforderungen zu treffen. Alle von den Teilnehmern vorgebrachten Ideen wurden sorgfältig analysiert, um die beste Lösung für ein bestimmtes Problem zu entwickeln.
6. *Informelle, flexible Programmstruktur.* Die meisten Teilnehmer hatten vor dem Programm nur Erfahrungen mit traditionell schulmäßigem Training. Die Zielstellung des BDP erforderte, dass die



Lehrweise von diesem Muster von Wissensvermittlung abwich. Der Inhalt musste in Realzeit auf der Basis der Ergebnisse der Gruppen-Workshops angepasst werden. Der Zweck der Plenarsitzungen war es, die Workshop-Ergebnisse an die gesamte Gruppe zu kommunizieren und die Diskussion auf die Probleme von aktuellem Interesse zu konzentrieren, die sich ergeben hatten. Unter diesen Umständen wäre ein Ansatz mittels fester Toolbox nicht geeignet.

7. *Bedürfnisorientiertes Lehren und Lernen.* Die Programmteilnehmer fanden sich in einem Übergang von einer theoretischen, wissensorientierten Situation zu einer solchen, in der von ihnen erwartet wurde, für ihre Erkenntnisse Anwendungen in der realen Welt zu produzieren. Obwohl die Universität Linköping das BDP als Ko-Sponsor förderte, erlangten mit praktischen Fragen des Unternehmenseigentums verknüpfte Problem großes Interesse. Fragen wie „Wie denkt ein Kunde?“ und „Was musst du beachten, wenn du ein gutes Geschäft abschließen möchtest?“ waren typisch. Andere, lebhaftes Interesse auslösende Fragen bezogen sich auf die optimale Struktur eines Firmenvorstandes, Gehaltssysteme, Outsourcing-Maßnahmen und die Stärkung der Finanzkompetenz.
8. *Nachhaltiges Lernen nach Abschluss des Programms.* Ein wichtiger Nutzen aus der Teilnahme an dem Programm liegt im fortgesetzten Lernen, das bei Einzelpersonen und Unternehmen einsetzt. Ein solches nachhaltiges Lernen umfasst höheres Selbstbewusstsein und größere Selbstschätzung; ein ausgeweitetes, engagiertes Netzwerk von Personen, die das Unternehmen in Zukunft konsultieren kann (oft durch spontane, informelle Treffen); und neue Instrumente, die bei der Fortentwicklung des Unternehmens eingesetzt werden können.

Weitere Informationen unter [www.iei.liu.se/externt/cie/development?l=en](http://www.iei.liu.se/externt/cie/development?l=en) oder durch Kontakt mit Professor Magnus Klofsten unter [magnus.klofsten@liu.se](mailto:magnus.klofsten@liu.se).

#### Kasten 4. Entrepreneurship als Nebenfach (VU Universität Amsterdam)

Das Department für Organisationswissenschaften an der VU Universität Amsterdam bietet seit 2008 Entrepreneurship als Studiennebenfach an. Das Nebenfach steht allen Studierenden der VU Universität offen, aber auch Studierende anderer (nationaler und ausländischer) Hochschulen können teilnehmen. Das Nebenfach besteht aus fünf miteinander verknüpften Kursen von jeweils 6 ECTS (siehe Abb. 1).

Abbildung 1. Struktur und Kurse in Entrepreneurship als Nebenfach

Einführung in Entrepreneurship	Unternehmerische Regionen	Unternehmerische Tätigkeit in Amsterdam
Entrepreneurship-Sektor	Entrepreneurship und Netzwerke	

Das Nebenfach wird im ersten Semester des Jahres gegeben (September bis Ende Januar), wobei das Semester in drei Perioden aufgliedert wird.

- Periode 1: September – Oktober: Einführung in Entrepreneurship und Entrepreneurship-Sektor.
- Periode 2: November – Dezember: Unternehmerische Regionen und Entrepreneurship und Netzwerke.
- Periode 3: Januar – Unternehmerische Tätigkeit.

Die Tabelle unten gibt einen Überblick über Ziele und Inhalt der einzelnen Kurse:

Kurs	Ziel	Inhalt
Einführung	Nach Abschluss des Kurses wird der/die Studierende: - Vertraut sein mit den Schlüsselkonzepten im Bereich der Entrepreneurship-Forschung. - Wissen entwickelt und Einblick gewonnen haben in die Kernprozesse des Unternehmertums als Verfolgung von Chancen. - Ein Verständnis entwickelt haben für Funktion und Position von Unternehmern und Unternehmertum in der Gesellschaft. - Ein Verständnis entwickelt haben für verschiedene theoretische Betrachtungsweisen von Unternehmertum als Gebiet der Forschung.	Dieser Kurs legt das theoretische Fundament für das Programm. Die Studierenden werden in die Grundkonzepte des Unternehmertums (Chancen, unternehmerischer Prozess, Rolle des Unternehmers im unternehmerischen Prozess) und verschiedene theoretische Vorstellungen (z. B. Schumpeter, Kirzner, Hayek, Zahra, Venkateraman, Shane) eingeführt.
Entrepreneurship - Sektor	Während dieses Kurses werden die Studierenden mit der Aufgabe konfrontiert, über das Verhältnis zwischen ihrem Hauptstudienfach (z. B. IT, Medizin, Jura, Betriebswirtschaft) und dem Nebenfach Entrepreneurship nachzudenken und ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie in ihrer Disziplin	Das Schwergewicht in diesem Kurs liegt auf Themen aus dem Bereich Unternehmertum und Innovation, auf die Akademiker in ihren tagtäglichen Begegnungen mit Unternehmern stoßen (Wissenschaft als Geschäft, Vermarktung, (offene) Innovation, Intrapreneurship, Probleme der Politik).

	ausgebildete Personen zur Entwicklung eines besseren unternehmerischen Klimas in einer speziellen Region oder in einem spezifischen Sektor beitragen können.	
Entrepreneurship und Netzwerke	<p>Nach Teilnahme an diesem Kurs werden Studierende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen und Einblick erlangt haben über Rolle und Nutzung sozialer Netzwerke durch Unternehmer im gesamten unternehmerischen Prozess.</li> <li>- Wissen haben und vertraut sein mit den Schlüsselkonzepten der Theorie sozialer Netzwerke.</li> <li>- Fähig sein, relevante Netzwerkbeziehungen für gegebene unternehmerische Rollen und Aufgaben zu erkennen.</li> <li>- In der Lage sein, eine Analyse kleiner Netzwerke für einen Unternehmer vorzunehmen und den Unternehmer zu beraten auf Grundlage ihres Einblickes in die Netzwerktheorie.</li> </ul>	Der Schwerpunkt liegt bei diesem Kurs auf der Rolle und der Dynamik sozialer Netzwerke im unternehmerischen Prozess. Die relevanten Theorien werden erörtert (starke Bindungen/Schwachzeiten, Einbettung, Generationenlegitimität) und ihre Wirkung auf die Chancenerkennung, den Aufbau einer Ressourcenbasis und Schaffung von Legitimität für junge und erfahrene Unternehmer. Das Konzept des sozialen Kapitals wird diskutiert in Bezug auf sowohl positive als auch negative Wirkungen für den Unternehmer. Bei Nutzung solchen Wissens werden Studierende vor die Aufgabe gestellt, eine Ego-Netzwerkanalyse für einen Unternehmer anzufertigen.
Unternehmerische Regionen	<p>Nach Kursteilnahme werden Studierende:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vertraut sein mit verschiedenen wissenschaftlichen Theorien und Ansätzen von Unternehmertum aus einer Perspektive von Einbettung.</li> <li>2. Verschiedene theoretische Sichtweisen entwickelt haben zum Prinzip der Einbettung, zu regionaler Entwicklung und Globalisierung innerhalb des Prozesses von Unternehmertum.</li> <li>3. Befähigt sein, die Konzepte, sowohl ihre Vernetztheit als auch ihre Unterschiede, wissenschaftlich zu erörtern und kritisch zu analysieren.</li> </ol>	Unternehmertum ist kein isolierter Prozess, der von Einzelpersonen angestoßen und umgesetzt wird, sondern er vollzieht sich zwischen sozialen Akteuren innerhalb heterogener Gemeinschaften und eines sozialen Umfeldes. Dieses Verhältnis wird als die Perspektive des „Eingebettetseins“ beschrieben. Das Konzept der Einbettung, in welchem ökonomische Systeme als in soziale Beziehungen eingebettet betrachtet werden, ist die theoretische Sichtweise, über die wir zwei in Diskussion befindliche empirische Bereiche auf dem Gebiet des Unternehmertums untersuchen und erkunden: a) regionale Entwicklung, und b) Globalisierung. Dieser Kurs konzentriert sich darauf, wie gesellschaftliche, kulturelle, institutionelle und geografische Einbettung die Prozesse einzelner Unternehmer, unternehmerischer Gemeinschaften, von Regionalclustern und sogar nationalen Systemen beeinflusst. In diesem Kurs entwickeln die Studierenden spezifisches theoretisches sowie empirisches Wissen über die sozio-kulturelle und strukturelle Einbettung von Unternehmen und ihren Regionen.
Unternehmerische Tätigkeit in Amsterdam	Das Ziel des Kurses „Unternehmerische Tätigkeit in Amsterdam“ ist es, Kenntnisse und Einblicke zu integrieren, die in den vorhergehenden Kursen angesammelt worden sind, und sie auf die Untersuchung einer lokalen unternehmerischen Initiative anzuwenden, welche von örtlichen politischen Entscheidungsträgern und verschiedenen Akteuren der	Den Schwerpunkt in diesem Kurs bildet die unternehmerische Tätigkeit in Amsterdam. Die Studierenden werden mit Fragen der unternehmerischen Politik im Kontext einer Großstadt vertraut gemacht. Die Schlüsselfrage, die in diesem Kurs angegangen wird, lautet: Wie können politische Entscheidungsträger und Hauptakteure in der Zivilgesellschaft spezifische Formen von Unternehmertum wie

Zivilgesellschaft gestartet und gefördert wurde.

urbanes Unternehmertum, soziales Unternehmertum, grünes / umweltgerechtes Unternehmertum stimulieren, um heutige gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen?

Entrepreneurship als Nebenfach ist aus einer Reihe von Gründen einzigartig:

- Das Schwergewicht liegt auf der Entwicklung eines besseren unternehmerischen Klimas und darauf, wie die Studierenden dazu in mannigfachen Funktionen beitragen können, nicht nur als Unternehmer, sondern auch als Akademiker, der als politischer Entscheidungsträger, Consultant, Wissenschaftler agiert, und zwar aus der Sicht ihres Studienhintergrundes (Jura, menschliche Bewegungswissenschaft, Öffentliche Politik, Sozialwissenschaften, Kommunikationswissenschaften, medizinische Wissenschaften usw.)
- Die Ausrichtung auf Vielfalt: Künftige Akademiker begegnen dem Unternehmertum in einer Vielfalt von Situationen, und aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt nicht auf einem Bereich oder Typ von Unternehmertum.
- Eher eine akademische als praktische Ausrichtung ("Schreiben eines Businessplans" oder Gründung eines Unternehmens).

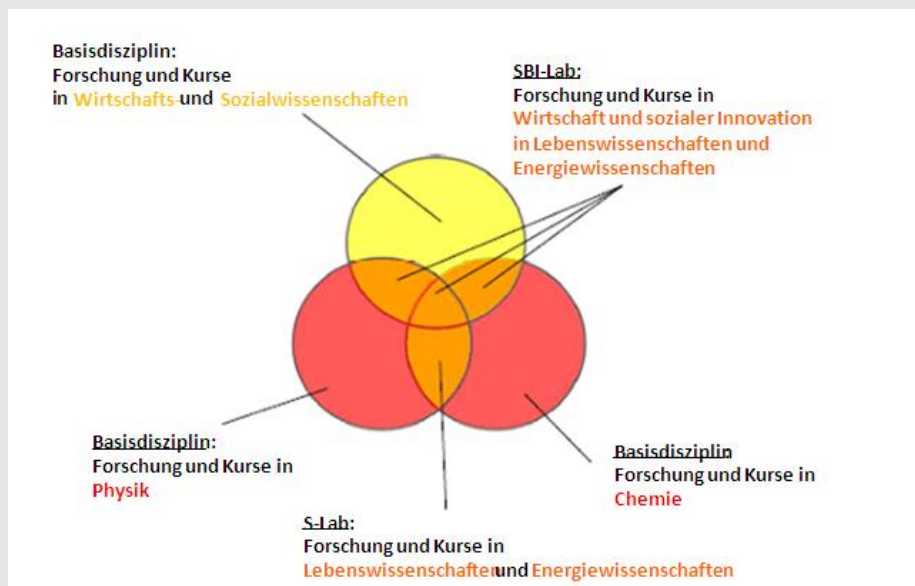
Der Kurs ist ein Beispiel für:

- Eine „andere“ Zielgruppe, will heißen: die Zielgruppe wird nicht nur durch Studierende gebildet, die ein Unternehmen starten wollen, sondern darüber hinaus durch Studierende, die akademisch ausgebildete Fachleute für Unternehmertum werden möchten.
- Einen akademischen Ansatz für das Phänomen Unternehmertum.

Weitere Informationen unter: [www.fsw.vu.nl/nl/opleidingen/minoren/entrepreneurship/index.asp](http://www.fsw.vu.nl/nl/opleidingen/minoren/entrepreneurship/index.asp)

### Kasten 5. Interdisziplinäres Studium Wissenschaft, Wirtschaft & Innovation (SBI)

Wissenschaft, Wirtschaft & Innovation (SBI) ist ein junger Studiengang an der VU Universität Amsterdam. Seit 2010 wird das Bachelor-Programm von der Niederländischen Akkreditierungsstelle anerkannt. Sowohl beim Bachelor- als auch beim Master-Programm bilden Innovation und Unternehmertum die sich verknüpfenden Themen. Der SBI-Studiengang wird von der Fakultät für Exakte Wissenschaften (FEW) im Zusammenwirken mit den Fakultäten für Sozialwissenschaft (FSW) und für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften (FEWEB) koordiniert. Die Wahl ist so getroffen worden, dass Lebenswissenschaften und Energiewissenschaften angesprochen werden können. Das Ziel besteht darin, dass Wissen über und Einblick in die Naturwissenschaften sowie Theorien und Modelle der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften verknüpft werden, damit Forschung sowohl in kleinen als auch in großen Unternehmen und auch in jungen Firmen „verwertet“ werden kann. Die Abbildung unten stellt die Grundstruktur des Ausbildungsprogramms (Bachelor- und Master-Programm) dar.



SBI-Bachelor-Studierende besuchen Lehrveranstaltungen in Physik und Chemie sowie Labor- und Projektkurse (S-Lab) in Lebenswissenschaften und Energiewissenschaften, um ausreichend Hintergrundwissen zu erlangen und die Sprache der Wissenschaftsspezialisten zu erlernen. Sie lernen ebenfalls, neue Entwicklungen in Lebenswissenschaften und in Energiewissenschaften in ihrem wirtschaftlichen Kontext zu erkennen und zu interpretieren. Gleichzeitig werden die Studierenden ihr Wissen in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften so weit fortentwickeln, dass sie ihre Kenntnisse im Hinblick auf Führung, Unternehmertum, Kommunikation und Entscheidungsfindung, F&E-Konsortien und die Analyse von institutionellen Problemen festigen können. Im SBI-Lab kommen diese Disziplinen zusammen, wodurch Bachelor-Studierende befähigt werden, unternehmerische Innovationsprozesse und die Organisation von Innovationsprozessen im Zusammenhang mit neuesten Erfindungen im Bereich Lebenswissenschaften und Energiewissenschaften zu untersuchen. Das (Bachelor- und Master-)Programm ist so aufgebaut, dass es von folgenden Schlüsselementen umschlossen wird:

F&E mit dem Ziel von Innovation wird zunehmend zu einer Tätigkeit, in der Wissenschaft und Wirtschaft von Beginn kooperieren. Damit entsteht eine Nachfrage nach Akademikern, deren primäre Arbeitsrichtung in der Integration von Wissenschaft und Wirtschaft besteht. Die Entscheidung des SBI, die Exakten Wissenschaften eher auf dem Bachelor-Niveau als auf dem Master-Niveau mit Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zu integrieren, befriedigt diese Nachfrage. Das SBI-Programm zielt darauf ab, einen neuen Typ von Akademiker heranzubilden, der in der Lage ist, als treibende Kraft und Brückenbauer bei wissenschaftsbasierten Innovationsprozessen innerhalb und zwischen Institutionen zu wirken.

Das SBI-Programm kombiniert ein gründliches Verstehen der Grundlagen der Physik und Chemie (mit Schwerpunkt Energie- und Lebenswissenschaften) mit Einblicken in innovative Abläufe aus ökonomischer und organisatorischer Sicht. Der integrative Charakter des Programms wird speziell umgesetzt in einer Reihe von aktiven Lernkursen, wo die Kenntnisse der Studierenden von Wissenschaft (S für Science), Wirtschaft (B für

Business) und Innovation (I) integriert und ausgeweitet werden. Diese Kurse werden in kleinen Gruppen im ersten und zweiten Jahr des Programms gegeben. Im dritten Jahr setzt jede/r SBI-Studierende all seine/ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in einem umfangreichen Bachelor-Projekt (24 ECTS) praktisch um.

Das SBI-Programm ist ein Beispiel dafür, wie Unternehmertum und Innovation umfassend in einem eigenständigen Ausbildungsprogramm integriert werden.

Weitere Informationen unter: [www.vu.nl/nl/opleidingen/bacheloropleidingen/opleidingenoverzicht/q-z/science-business-innovation.index.asp](http://www.vu.nl/nl/opleidingen/bacheloropleidingen/opleidingenoverzicht/q-z/science-business-innovation.index.asp)

### **Kasten 6. Idee-Mining (nach Ideen schürfen)**

Ideen-Mining ist ein Produkt, das die Universität Münster (Westfälische Wilhelms Universität) seit 2003 anbietet. Als Ideen-Mining werden Kreativworkshops (sog. „think tanks“) bezeichnet, die von einem Unternehmen oder einer Institution angefordert und in deren Räumlichkeiten durchgeführt werden. Während dieser Workshops entwickeln interdisziplinäre Teams Ideen zu aktuellen Unternehmensproblemen oder organisatorischen Fragestellungen. Das AFO-Innovationsbüro an der Universität Münster sorgt für die Akquirierung von Unternehmen und Organisationen und rekrutiert Studierende für die Teilnahme. Das Projekt führt ein interdisziplinäres Team (das zuweilen auch ausländische Teilnehmer einschließt) und Spitzenvertreter aus akademischen Einrichtungen und Wirtschaftskreisen zusammen. Es ist eine eintägige Sitzung mit fruchtbringender Diskussion, Gedankenaustausch und Schöpfung neuer Ideen unter Beteiligung professioneller Moderatoren. Die Teilnehmer (die Studierenden) erhalten die Gelegenheit, ein herausforderndes Thema (aus dem echten Leben) in einer höchst kreativen Atmosphäre mit Fachleuten zu erörtern. Die Teams, die an den Themen arbeiten, sind Unternehmensmitarbeiter, Akademiker und Studierende. Die Workshops werden professionell moderiert und dauern gewöhnlich fünf bis sechs Stunden. Die Besonderheit des Ideen-Mining liegt in der Entstehung von Synergie-Effekten durch wechselseitige Anregung innerhalb der interdisziplinären Teams. Durch Ideen-Mining erlangen Unternehmen Zugang zu Know-how der Hochschule und festigen Verbindungen zu Studierenden (die später zu Nachwuchsführungskräften werden können).

Ideen-Mining ist ein Beispiel für die Tätigkeit im Bereich der „Schaffung von Bewusstsein“, das genutzt werden kann, um Studierende wirklich für Unternehmertum und Innovation zu interessieren.

Weitere Informationen unter:

[http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/www/afob/afob2009/ideen-mining/downloads/11.01.19\\_afob\\_ideen-mining-brosch\\_re\\_k7\\_web.pdf](http://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/www/afob/afob2009/ideen-mining/downloads/11.01.19_afob_ideen-mining-brosch_re_k7_web.pdf)

### **Kasten 7. Anreize für unternehmerische Aktivitäten**

Weltweit besteht an zahlreichen Universitäten das sogenannte Professorenprivileg. Dies bedeutet, dass Professoren dazu berechtigt sind, maximal 1 Tag pro Woche (unternehmerische) Aktivitäten neben ihrer universitären Tätigkeit auszuüben, sofern diese nicht mit ihren akademischen Aufgaben kollidieren. Universitäten haben zur Steuerung dieses Prozesses Regeln und Richtlinien aufgestellt. Ein zweiter allgemein akzeptierter Anreiz für die Einbeziehung in ein (akademisches) Spin-off ist der Besitz von Eigenkapitalanteilen in dem neuen Unternehmen. Weitere „innovative“ Wege, um unternehmerische Aktivitäten anzuregen und zu belohnen werden in den Beispielen der Universität Ulster (UK/NL) und der Universität Münster (Deutschland) dargestellt.

Beispiel 1: Förderung an der Universität Ulster

Es gibt drei Wege für Universitätsmitarbeiter der Universität Ulster, wie sie Förderung erhalten, wobei er

oder sie auf mindestens zwei Gebieten gleichzeitig signifikante Fortschritte aufweisen muss. Die ersten beiden beziehen sich auf die „traditionell“ akademischen Wege:

- Fortschritt in der Lehre, gezeigt durch Peer-Review und Einschätzung von Studierenden sowie andere Maßnahmen;
- Hervorragende Forschungsleistungen, gezeigt durch Veröffentlichungen in Peer-Review Zeitschriften und
- Engagement in akademischen Unternehmen.

Bezogen auf den letzten Punkt, muß der Mitarbeiter zeigen, worin seine bzw. ihre aktive Einbeziehung in die Förderung der Agenda für Unternehmertum bestand, z.B. in Wertschöpfung durch akademische Forschung, in Ermutigung und Unterstützung der Studierenden und anderer Mitarbeiter bei der Gründung neuer Unternehmen oder der Erweiterung bestehender Unternehmen, in Förderung der Agenda für Unternehmertum auch außerhalb der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Natürlich wäre die Einwerbung von Mitteln für diese Aktivitäten ein wichtiger Erfolgsfaktor ebenso wie die Entwicklung nationaler oder internationaler Netzwerke.

#### Beispiel 2: Raumhandelsmodell der FH Münster

Die Ressource „Raum“ spielt an jeder Universität eine große Rolle. Ein sogenanntes Raumhandelsmodell wurde an der FH Münster als Anreiz für unternehmerische Aktivitäten in den Bereichen Forschung und Lehre entwickelt. Die (Forschungs)gruppe, die Mittel für unternehmerische Aktivitäten beschafft hat, bekommt eine Zuweisung aus zentralen Universitätsmitteln i.H.v. 6% der eingeworbenen Mittel für die technische Fakultät und i.H.v. 12% für die nicht-technische Fakultät. Für eingeworbene Mittel i.H.v. 35.000 Euro (einschließlich Bundesmittel) wird zusätzlicher Raum mit einer Größe von 23 qm zur Verfügung gestellt. Dies geschieht im Rahmen des sogenannten Raumhandelsmodells, um zusätzliches, für das jeweilige Projekt notwendiges, Personal unterzubringen. Zusätzlich bietet die Universität als Anreiz auch Büro- und Laborplatz in einem internen Forschungs- und Entwicklungswettbewerb an, mit dem Ziel Forschung und Entwicklung sowie den Technologietransfer zu stärken. Bei der Aufstellung des Budgets für die Fakultäten betrug die forschungsbezogene Komponente im Jahr 2000 7%, im Jahr 2005 lag diese bereits bei 25%.

Weitere Informationen sind auf der folgenden Webseite zu finden: [en.fh-muenster.de/forschung/forschungsstrategie/forschungsstrategie.php](http://en.fh-muenster.de/forschung/forschungsstrategie/forschungsstrategie.php) oder es kann Professor Peter Sijde unter folgender E-Mail-Adresse kontaktiert werden: [p.c.vander.sijde@vu.nl](mailto:p.c.vander.sijde@vu.nl).

## BEWERTUNGSRAHMEN

Das LEED-Programm der OECD hat sich aus früherer internationaler Fallstudienarbeit zur Förderung von Unternehmertum an Hochschulen und zur Debatte über die Rolle von Hochschulen bei der Entwicklung unternehmerischer Motivationen, Absichten und Kompetenzen heraus entwickelt. Dazu wird nachstehend eine Liste von Kriterien Guter Praxis vorgelegt.

Die Liste der Kriterien diene als Bewertungsrahmen für die hier dargestellten Befunde und Empfehlungen.

Gleichzeitig ist die Liste der Kriterien ein 'Werkzeug', mit dem Hochschulen sich selbst bewerten und 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 ausrichten können.

### **Strategie und Unterstützung durch die Leitungsspitze**

Eine Hochschule braucht eine klare Vision und Strategie, die Antworten darauf gibt, was Unternehmertum ist, warum die Hochschule Unternehmertum fördert, an welche Zielgruppen man sich wendet, worin die Förderung besteht sowie wie und durch wen sie 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**

- Es gibt eine klare Vision und Strategie, auf denen die von der Hochschule für Unternehmertum erbrachte Förderung aufbaut.
- Die Zielstellung von Entrepreneurship-Ausbildung und Gründungsförderung umfasst die Schaffung von unternehmerischen Haltungen, Verhaltensmustern und Kompetenzen sowie die Beförderung von Wachstum der Unternehmen (sowohl von Hoch- als auch Niedrigtechnologie).
- Es gibt im Bereich Entrepreneurship klare Anreize und Belohnungsformen für Lehrende, Professoren und Forscher, die aktiv die Entrepreneurship-Ausbildung unterstützen (Mentoring, Teilen von Forschungsergebnissen usw.).
- Beim Rekrutieren und bei der beruflichen Förderung von Angehörigen des akademischen Personals werden unternehmerische Haltungen, Verhaltensmuster und frühere Erfahrungen sowie laufende Aktivitäten bei der Förderung von Unternehmertum in Betracht gezogen.

### **Finanzielle Mittel**

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 einerseits und der Öffnung für den privaten Sektor zu dessen Beteiligung an der Finanzierung von Entrepreneurship-Lehrstühlen und Inkubationseinrichtungen besteht.

#### **Kriterien**

- Eine langfristige Mindestfinanzierung von Personalkosten und indirekten Kosten für eine abgeschlossene Entrepreneurship-Ausbildung wird als Bestandteil des Hochschulbudgets vereinbart.
- Bei der internen Förderung von Unternehmertum wird finanzielle Autarkie angestrebt.



### **Humanressourcen**

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.

#### **Kriterien**

- Regelmäßige, zweckdienliche Weiterbildung für Personal, das vor Ort an der Entrepreneurship-Ausbildung beteiligt ist.
- Regelmäßige, zweckdienliche Weiterbildung von Personal, das vor Ort an Gründungsförderung beteiligt ist.

### **Förderungsinfrastruktur**

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 Verweissysteme sind nötig, um die Effektivität der Gründungsförderung zu erhöhen und Doppelarbeit, Durcheinander und Vergeudung von Mitteln zu verringern.

#### **Kriterien**

- Eine für Unternehmertum zuständige Struktur innerhalb einer Hochschule (Lehrstuhl, Abteilung, Förderzentrum) ist eingerichtet, die bei der fakultätsinternen Förderung von Unternehmertum eng zusammenwirkt, koordiniert und integriert und eine Zusammenarbeit über Fakultätsgrenzen hinweg gewährleistet.
- Einrichtungen für Unternehmensinkubation bestehen entweder auf dem Campus oder werden angeboten, um Zugang zu externen Einrichtungen zu erlangen.
- Es besteht eine enge Kooperation und ein Verweissystem zwischen hochschulinternen und externen Organisationen für Gründung und Gründungsförderung; die jeweiligen Rollen sind klar bestimmt.

### **Entrepreneurship-Ausbildung**

Im Idealfall sollen alle Studierenden Zugang zu einer breiten Palette von Lerngelegenheiten 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 und auf die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten werden. Die Beteiligung am Austausch guter Praxis bei kreativen Lehrmethoden in einem breiteren regionalen, lokalen und internationalen Rahmen wird bei deren Verbesserung und Erneuerung hilfreich sein.

#### **Kriterien**

- Die Entrepreneurship-Ausbildung wird nach und nach in die Lehrpläne integriert, und die Nutzung von unternehmerischer Pädagogik wird über Fakultätsgrenzen hinweg unterstützt.
- Das Angebot an Entrepreneurship-Ausbildung wird breit kommuniziert, und Maßnahmen werden getroffen, um die Rate und die Kapazität der Einschreibung zu erhöhen.
- Es besteht eine Kursreihe, die kreative Lehrmethoden verwendet und auf die Erfordernisse von Studierenden, Absolventen und Postgraduierten zugeschnitten ist.
- Die Kursreihe hat ein differenziertes Angebot, das die Vorstartphase, die Startphase und die Wachstumsphase abdeckt. Für bestimmte Kurse wird aktive Anwerbung betrieben.
- Die Einbeziehung von Alumni, Organisationen der Gründungsförderung und Firmen bildet ein Schlüsselement der Entrepreneurship-Ausbildung.
- Die Ergebnisse der Entrepreneurship-Forschung werden in die Entrepreneurship-Ausbildung integriert.

## Gründungsförderung

Gründungsförderung bietet dem 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.

### Kriterien

- Aktivitäten der Entrepreneurship-Ausbildung und der Gründungsförderung sind eng integriert.
- Team-Bildung wird durch das Hochschulpersonal aktiv gefördert.
- Zugang zu öffentlicher und privater Finanzierung wird durch Netzarbeit und spezielle Veranstaltungen erleichtert.
- Mentoring durch Professoren und Unternehmer wird erleichtert.
- Die hochschulinterne Gründungsförderung ist stark in Partnerschaften und Netzwerke externer Gründungsförderung eingebettet und unterhält enge Beziehungen mit Firmen und Alumni.

## Evaluierung

Die Hilfeleistung bei der Gründung neuer Unternehmen ist das Hauptziel 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 maßgerecht zugeschnittenen Ansätzen sowie systematischen, langfristigen Evaluierungsanstrengungen verlangt.

### Kriterien

- Es erfolgen regelmäßige Bestandsaufnahme und Leistungskontrolle der Aktivitäten der Entrepreneurship-Ausbildung.
- Es gibt eine systematische Evaluierung der Aktivitäten der Entrepreneurship-Ausbildung im Hinblick auf ihre Wirkung bei der Erreichung der vorher definierten Ziele.
- Die Bereitstellung von Gründungsförderung wird systematisch evaluiert.

**Quelle:** OECD (2010), "Universities, Innovation and Entrepreneurship: Criteria and Examples of Good Practice", OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5km7rq0pg00q-en>, adaptiert.