



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]

SELBSTLERNMATERIALIEN (MODULE)

INTELLEKTUELLER OUTPUT 2

Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

BOCHUM, 27. OKTOBER 2017

Die Autoren danken den EU-Partnern des Projekts Enterprise+ für die vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit sowie für das große Engagement während der Implementierung und der Realisierung des Projektvorhabens, das die Erwartungen bei weitem übertroffen hat. Insbesondere danken wir für die offene Diskussion im Rahmen der gemeinsam durchgeführten Befragungen und Interviews sowie für die Bereitschaft, umfangreiche zeitliche Ressourcen insgesamt zur Verfügung zu stellen.

Darüber hinaus möchten wir den beiden Forschungsteams, zum einen des Instituts für Arbeitswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum (Kristina Burova, Dr. Monika Küpper, Katharina Selig, Jule Hustiak, Stefanie Schultheis, Vera Schweitzer, Dennis Kröger, Tünde Lovasz, Maria Theodossiou, Hans-Dieter Hiedels, Anna Sheverdina, Vanessa Vaughn) sowie der Universität Duisburg-Essen (Professor Dr. Thomas Retzmann, Anh Dinh und Lena Piotrowski) herzlich für ihre wertvolle Arbeit danken. Auch bei dem Team der Wirtschaftssenioren von "Alt hilft Jung" möchten wir uns ganz herzlich bedanken.

Ein besonderer Dank gilt Frau Kristina Burova, die das Projekt in hervorragender Weise mitgeleitet und koordiniert hat.

Identität des Projektes

Projektbezeichnung:	Enterprise+ Innovative potential meets experience
Projektkennzeichnung:	2014-1-DE02-KA202-001602
Finanzierung:	Europäische Kommission 100 %
Programm:	Programm für Erasmus+
Unterprojekt:	Strategische Partnerschaften in der Berufsbildung
Dauer:	September 2014 bis August 2017
Einsatzländer:	Bulgarien, Ungarn, Griechenland, Spanien, Litauen

Projektleitung

 	<p>Ruhr-Universität Bochum Institut für Arbeitswissenschaft</p> <p>Universitätsstraße 150 D - 44780 Bochum www.iaw.rub.de</p> <p>Projektleiter: Dr. Martin Kröll Tel.: +49 (0) 234 32-23293 Email: martin.kroell@rub.de</p>
---	---

Partner des Projektes in Deutschland

 <p>Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre</p>	<p>Lehrstuhl für Wirtschafts- wissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre Universität Duisburg-Essen</p> <p>Universitätsstraße 2, D - 45141 Essen</p> <p>www.wida.wiwi.uni-due.de</p>
--	---

	<p>ALT HILFT JUNG NRW e.V. Die Wirtschaftssenioren NRW.AHJ Existenzgründerzentrum</p> <p>Rudolf-Diesel-Straße 3 D - 40822 Mettmann</p> <p>www.iaw.rub.de</p>
--	---

Europäische Partner des Projektes

<p>STEP-C Science & Technology Park of Crete, Griechenland [Wissenschafts- & Technologiepark, Heraklion Kreta – Griechenland]</p>
<p>Габровска търговско-промишлена палата [Industrie- & Handelskammer Gabrovo, Gabrovo – Bulgarien]</p>
<p>Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia [Europäisches Business- & Innovationszentrum, Murcia – Spanien]</p>
<p>eniochos.CONSULTING [Unternehmensberatung, Heraklion Kreta – Griechenland]</p>
<p>Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara [Industrie- & Handelskammer Pécs, Baranya – Ungarn]</p>
<p>AHK Service UAB [Deutsch-Baltische Handelskammer in Estland, Lettland, Litauen Vilnius – Litauen]</p>



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]

SELBSTLERNMATERIALIEN (MODULE)

INTELLEKTUELLER OUTPUT 2

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International.



Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.

Projekt-Website: www.enterpriseplusproject.eu



Dieses Projekt wurde finanziert durch die Unterstützung der Europäischen Kommission. Für die vorliegende Veröffentlichung zeichnet verantwortlich allein ihr Redakteur; die Kommission trägt keine Verantwortung für evtl. Gebrauch von darin enthaltenen Informationen.



SEKTIONEN IM SAMMELBAND

ÜBERBLICK [Englisch]

Zusammenfassung & Einleitung

Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

MODUL 1 [Deutsch]

Potenzialanalyse bei Jugendlichen

Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre
Universität Duisburg-Essen - Prof. Retzmann

MODUL 2 [Deutsch]

Management von Schülerunternehmen bis zu Gründungsprojekten

Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

MODUL 3 [Englisch]

Netzwerkbildung und Innovationsbündnisse für Jungunternehmer

[Network building and innovation alliances for young entrepreneurs]
Industrie- & Handelskammer Pécs, Baranya – Ungarn

MODUL 4 [Englisch]

Gründungen als berufliche Handlungsoption für Jugendliche

[Company founding as a career option for young people]
Wissenschafts- & Technologiepark von Kreta, Heraklion-Kreta, Griechenland (STEP-C)



ÜBERBLICK

Zusammenfassung & Einleitung in Englisch (IAW)

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz: Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International.



Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung/Summary	1
2. Einleitung/Introduction	2
2.1. Ziele des intellektuellen Outputs/Goal of this Intellectual Output	2
2.2. Zielgruppen/Target groups	2
2.3. Art des Intellektuellen Outputs/Type of Intellectual Output.....	2
2.4. Inhalte des intellektuellen Outputs/Contents of the Intellectual Output.....	2
2.5. Erstellungsprozess/Creation process.....	3
2.6. Outcomes	5
2.7. Verbreitungsaktivitäten/Activities of Sharing	5



1. Zusammenfassung/Summary

The Intellectual Output 2 self-learning materials (modules) consists of four self-learning modules and an introduction explaining the goals, target groups, content and the creation process of the modules. Furthermore, it outlines the outcomes and activities of sharing and distributing in all EU partner-countries. Throughout the whole intellectual output there are references to the scientific basis as well as the practical orientation of the modules.

The modules can be used independently or combined as needed by different types of multipliers, e.g. by talentscouts, mentors, Organizations initiating, implementing and evaluating the potential analysis and the founders' workshops or representatives of chambers, schools, labor agencies and entrepreneurship-centers. All the modules follow a clear structure and use the storyline-method to enable the potential multipliers to follow the content very easily. Moreover, they provide concrete examples, experiences and materials to facilitate the implementation of the content.

The first module (Potential Assessment of Adolescents and Young Adults), created by the University of Duisburg-Essen, is a handbook for the potential analysis, a tool to detect entrepreneurial strengths in young people. The second module from the Institute for Work Science, Ruhr University Bochum is named Project Management – From Junior Projects to Start-up Projects and is addressed to those multipliers who organize founders' workshops and Start-up activities. The third module, prepared by the Greek Partner Managing Company of the Science & Technology Park of Crete SA, is named Module for Business Mentors, as it is designed to assist future Business Mentors in supporting, advising, guiding and providing knowledge, experience, ideas and networks to young entrepreneurs. The last module Network building and innovation alliances for young entrepreneurs, created by the Chamber of Commerce and Industry Pecs, Hungary, aims at explaining the value of networks and network building and how it can enhance entrepreneurial activities.

2. Einleitung/Introduction

2.1. Ziele des intellektuellen Outputs/Goal of this Intellectual Output

Four written self-learning modules were designed to support the competence development of multipliers in the field of entrepreneurship education. The four modules were created by four institutions from three different EU-countries in order to provide profound information and best practices about the potential analysis, project management, mentoring and networking. The aim of the creation of the module was on the one hand to show the connection to current findings from the respective scientific discussions. On the other hand it should be reflected on the experiences in term of the EU-project enterprise+ in order to use these in the development of the modules and the formulation of their content.

2.2. Zielgruppen/Target groups

The target group of the four modules are multipliers, e.g. talentscouts or mentors seeing their task in accompanying and supporting young people in search for their future way of life. The most important part about this is to reveal their strengths concerning entrepreneurial competences and to promote these through adequate tools.

2.3. Art des Intellektuellen Outputs/Type of Intellectual Output

All modules have the characteristic of including the storyline approach in order to make the learning process more vividly and practicable. Through this method it is aimed at making a connection to the life circumstances of the target group and at thus facilitating the acquisition of new practical competences through the work with the self-learning modules. Each module presents its topic in a complete and all-explaining version so that they can be studied individually or combined as desired.

2.4. Inhalte des intellektuellen Outputs/Contents of the Intellectual Output

The first module with the title Potential Assessment of Adolescents and Young Adults, created by the University of Duisburg-Essen (Germany), is about the potential analysis in the realm of entrepreneurship. It provides a tool to detect entrepreneurial strengths. The module discusses the topic entrepreneurship education and its relevance for economic growth. The objective of the handbook is to enable and prepare readers for the conduction of the potential analysis. This is carried out, on the one hand, by providing a theoretical background of the diagnostic tool, the qualification of involved participants, the process of entrepreneurship assessment, and meta-analysis of the method. On the other hand, it includes a practical case based on participants existing experiences, knowledge, and suggestions that were captured throughout conducting the potential analysis in five different countries. Thus it helps readers not only to get familiar with the innovative method, but more importantly it guides the readers in every aspect of the potential analysis.

The second module was elaborated by the Department of Personnel Management and Qualification (resp. Quality Management in Change Processes of Work, Lead: Dr. Martin Kröll), Institute for Work Science, Ruhr University Bochum (Germany) and has the title Project Management – From Junior Projects to Start-up

Projects. The module is designed to assist mentors and multipliers, who manage the founders' workshops and entrepreneurial activities by project management. The module contributes to the mentors' competence development providing theoretical background and practical solutions of project management methods and instruments. Based on a practical case and frequently asked questions mentors can readily identify appropriate means and tools to assist participants of the founders' workshops to prepare for their Start-up activities. The module provides background-knowledge and assists the mentor in an application-oriented way during the preparation and implementation of the founders' workshops.

The third module was prepared by the Greek Partner (Managing Company of the Science & Technology Park of Crete SA) and has the title Module for Business Mentors. It is intended to support existing or potential Start-up Business Mentors. Start-up Business Mentors can include individual experts who are willing to share their professional experience and knowledge on a voluntary basis to help others enhance their learning capabilities with the aim to create new start-ups. The Mentors' role is to assist their mentees by providing their effort, support, commitment, advice, guidance, ideas, network contacts and actual feedback with the aim to help potential entrepreneurs start their own businesses. The purpose of the module is to provide background understanding of mentoring and practical guidance on how to create an effective mentoring relationship and become a successful mentor. It is designed to support mentors succeed in building quality mentoring relationships.

The fourth module was designed by the Hungarian Partner (Chamber of Commerce and Industry Pecs) and has the title Network building and innovation alliances for young entrepreneurs. The objective of this module is to deepen the understanding of the value of networking and network building with the focus on business venture and how it can enhance your business. Further on, it is about learning how to build such a powerful network and with tool and sources are required to build yourself a networking for your business.

2.5. Erstellungsprozess/Creation process

The timeline of the creation of the four modules started in summer 2016. Until the modules reached their completed and finalized version, many meetings were preceded which paved the way for the smooth writing and development process of the modules. Regularly meetings had been held in which the structure, content and the evaluation strategy were set by the four institutions. In fall 2016, the four modules had been presented at the milestone meeting on Crete where all project partners from the five EU-countries from the project enterprise+ participated (Bulgaria, Greek, Lithuania, Spain and Hungary). This helped the writers to receive qualitative feedback of all including partners before finalizing the modules. The first drafts for the internal evaluation were exchange by the end of 2016. At the beginning of this year, the modules were sent to the project partners from the five EU-countries in order to conduct an external evaluation. The evaluation was made along five dimensions (see table below).

Evaluation of the module [NAME]				
Please take some time to give feedback to the authors of the modules. With your notes you make an important contribution to the improvement of the modules.				
Dimensions	Evaluation criteria	Yes	No	Note (i.e., if your answer was no)
Learning processes & practical orientation	Have the learning goals been determined?			
	Do content and learning goals match?			
	Is a control of the learning level available?			
	Can the content provided be used for the tasks (e.g. as talent scout, mentor)?			
Structure & content selection	Is the module clear?			
	Is the module structured?			
	Is there a thread discernable?			
	Is the module practically oriented?			
	Do illustration resp. text match?			
	Does the module give an overview of the topic?			
Usability	Are there subjects that should be deepened resp. that left issues open?			
	Are there links available and accessible for further information?			
Target group orientation	Is the content adapted to the target group?			
	Is the language adapted to the target group?			
Self-reflection	Have you been familiar with the topic of the module, did you have previous experience?			
	Did the module lead to an extension of the competences?			
	Have your personal objective and expectations of the module been met?			
	Did the module appeal to you?			
	Would you recommend the module to others?			
Other remarks:				

After the received quantitative and qualitative feedback of the evaluation, the modules had been revised and the finale versions were introduced to all participants of the expert workshop in spring 2017. Since then, the modules were in finale editing process in order to prepare the modules for uploading and make it available for all target groups. The criteria to evaluate the modules were among other things usefulness, understandability, relevance for the concrete situation of the multipliers, professionalism and guarantee of acceptance.

After a profound evaluation, the modules will be, if applicable, translated into different national languages of the partner countries. This is to ensure that the modules will be disseminated but also be available for used by former participants of the projects.

2.6. Outcomes

In this project, multipliers, talentscouts and mentors were personally trained and accompanied by the project coordination and the project partners during information events, trainings and workshops. As the process was conducted across all countries, a professional project management, personal engagement and the exchange among the involved actors were of very high importance. During the project, best-practices and worst-cases were collected to create the self-learning modules lively and close to the experience-world of the future users. The applicability and usability were evaluated through an intern and an extern way. The findings were incorporated into the modules before publishing.

The creation of the four self-learning Modules with the experiences of the project implementation in the participating european countries will enable talentscouts in (high-)schools to extend their traditional repertoire of classroom-methods. Actors dealing with the education or counselling of students, youth or young adults are further educated on the field of Entrepreneurship Education and sensitized to discover entrepreneurial talents through the contents of the modules. The application-oriented materials contribute to the distribution of the entrepreneurship-approach through the project partners and help stimulating local or regional discussion about founding and self-employment as a professional opportunity. Through this, a contribution to the reduction of youth unemployment, an increase in founding activities in the respective country and less emigration of specialized staff. Middle- and long-termed this supports the recovery of economic growth in the respective EU-countries.

2.7. Verbreitungsaktivitäten/Activities of Sharing

The self-learning modules are actively advertised by all partners and partly already found their way into the educational system. In Bulgaria all the self-learning materials are freely to access on the Website of the CCI. Through local and regional networks and the pool of Mentors and Talent Scouts the self-learning modules already started to be used in the university. In Lithuania the self-learning modules will be freely accessed on the CCA website. Those materials are already uploaded on the national platform of the center of educational content from the ministry of education and science. There they can be accessed by all business teachers from Lithuania. In Spain the project partners from CEEIM are seeking for connections to regional agencies and the educational ministry and other business incubators to distribute the self-learning modules. In Hungary the partners already achieved the use of some self-learning modules in the University of Pécs. In Greece, the main distribution platform is their country-specific project website where they can also distribute the self-learning modules.



MODUL 1

Potenzialanalyse bei Jugendlichen (Lehrstuhl Prof. Retzmann)

Autoren:

Prof. Thomas, Retzmann, Anh Phuong Dinh

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

WIDA-UDE [Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre
Universität Duisburg-Essen]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz:
Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International.



Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Potenzialanalyse bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Ein Selbstlernmodul

**Modul 1
im Projekt**

**Enterprise+
Innovative Potential Meets Experience**

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert.
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung tragen alleine die Verfasser;
die Kommission haftet nicht für weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

von
Thomas Retzmann
und
Anh Phuong Dinh

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Impressum:

Thomas Retzmann / Anh Phuong Dinh:

Potenzialanalyse bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Ein Selbstlernmodul.

Essen 2017. Verlag: Universität Duisburg-Essen

ISBN 978-3-940402-13-4



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung tragen alleine die Verfasser; die Kommission haftet nicht für weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Kontakt:

Universität Duisburg-Essen, Campus Essen
Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre
Universitätsstraße 12
D-45141 Essen
Telefon: +49 (0) 201 / 183-3838
E-Mail: sekretariat.widida@uni-due.de
Website: <http://www.wida.wiwi.uni-due.de>

INHALTSÜBERSICHT

KAPITEL 1 EINFÜHRUNG

1.1	Zielsetzungen des Selbstlernmoduls.....	5
1.2	Kapitelübersicht und Aufbau des Materials.....	6
1.3	Das Praxisbeispiel.....	8

KAPITEL 2 ENTREPRENEURSHIP

2.1	Lernziele	16
2.2	Entrepreneurship.....	16
2.3	Entrepreneur	19
2.4	Intrapreneur.....	20
2.5	Zusammenfassung.....	22

KAPITEL 3 POTENZIALANALYSE

3.1	Lernziele	23
3.2	Ausgewählte Methodik zur Diagnostik: Die Potenzialanalyse.....	23
3.3	Namensherkunft.....	24
3.4	Arten der Potenzialanalyse	25
3.5	Phasen der Potenzialanalyse.....	27
3.6	Besonderheiten der Zielgruppen.....	30
3.7	Zusammenfassung.....	31

KAPITEL 4 BEOBACHTUNG UND BEOBACHERSCHULUNG

4.1	Lernziele.....	32
4.2	Beobachtung und Wahrnehmung.....	32
4.3	Qualifikationsanforderungen an die Beobachter.....	34
4.4	Möglichkeiten der Beobachtung.....	35
4.5	Grenzen der Beobachtung und Fehlerquellen.....	36
4.6	Beobachter-/Multiplikatoren-schulung.....	39
4.7	Varianten der Beobachterschulung.....	40
4.8	Zusammenfassung.....	42

KAPITEL 5 *losleger* – EIN ENTREPRENEURSHIP ASSESSMENT CENTER

5.1	Lernziele.....	43
5.2	Das Assessment Center als Durchführungsform der Potenzialanalyse.....	43
5.3	Vorbereitung der Potenzialanalyse <i>losleger</i>	45
5.4	Einsatz standardisierter Tests.....	52
5.5	Durchführung der Potenzialanalyse <i>losleger</i>	54
5.5.1	Die Unternehmerrallye.....	55
5.5.2	Die Gründungsaufgaben.....	56
5.6	Interpretation und Auswertung der Potenzialanalyse.....	58
5.7	Feedback bei der Potenzialanalyse <i>losleger</i>	64
5.8	Zusammenhang von Diagnostik und individueller Förderung.....	67
5.9	Zusammenfassung.....	69

KAPITEL 6 METAANALYSE DER POTENZIALANALYSE

6.1	Lernziele.....	70
6.2	Gütekriterien für Potenzialanalysen.....	70
6.3	Grenzen von Potenzialanalysen.....	73
6.4	Zusammenfassung.....	74
	Literatur und Quellen.....	75
	Kontakt.....	79

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

KAPITEL 1 EINFÜHRUNG

Abbildung 1: Anschreiben	9
Abbildung 2: Alter der Teilnehmer nach Ländern.....	13

KAPITEL 3 POTENZIALANALYSE

Abbildung 1: Einsatzzwecke von Assessment Centern	24
Abbildung 2: Arten der Potenzialanalyse.....	25
Abbildung 3: Modalitätskette.....	25
Abbildung 4: Phasen der Potenzialanalyse.....	27
Abbildung 5: Aufgaben- und Anforderungsmatrix.....	28

KAPITEL 4 BEOBACHTUNG UND BEOBACHTERSCHULUNG

Abbildung 1: Wahrnehmungsprozess	33
Abbildung 2: Beobachtungsprozess	34
Abbildung 3: Beruflicher Hintergrund der Talentscouts	35
Abbildung 4: Arten von Beobachtungsfehlern.....	36
Abbildung 5: Beobachterfehler	37
Abbildung 6: Beobachtungsfehler	38

KAPITEL 5 *losleger* – EIN ENTREPRENEURSHIP ASSESSMENT CENTER

Abbildung 1: Arten von Assessment Centern.....	44
Abbildung 2: Durchführung in Europa.....	47
Abbildung 3: Die Aufgaben in der Potenzialanalyse <i>losleger</i>	54
Abbildung 4: Quantitative Auswertungsmethodik.....	60
Abbildung 5: Qualitative Auswertungsmethodik.....	61
Abbildung 6: Feedbackprozess.....	65

KAPITEL 6 METAANALYSE DER POTENZIALANALYSE

Abbildung 1: Arten der Objektivität.....	70
Abbildung 2: Arten der Validität.....	72

KAPITEL 1 EINFÜHRUNG

1.1 Zielsetzungen des Selbstlernmoduls

Enterprise+: Innovative Potential Meets Experience

Das Projekt „*Enterprise+ Innovative Potential Meets Experience*“ wird von der Europäischen Union gefördert im Programm Erasmus+. Damit soll die junge Generation für die berufliche Option der Selbstständigkeit sensibilisiert werden, um Alternativen im Berufsweg aufzuzeigen. Die Zielgruppe befindet sich in einem Alter zwischen 16 und 25 Jahren und absolviert ein Förder-Assessment Center. Dieses Konzept basiert auf dem Projekt „*losleger – Der Profilcheck für unternehmerisches Talent*“, das in Deutschland mit großem Erfolg erprobt wurde. In Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum wurde das Konzept nach Bulgarien, Griechenland, Litauen, Spanien und Ungarn transferiert.

losleger – Der Profilcheck für unternehmerisches Talent

Das Projekt „*losleger – Der Profilcheck für unternehmerisches Talent*“ ist ein Projekt des Lehrstuhls für Wirtschaftsdidaktik der Universität Duisburg-Essen. Es wurde von der Joachim Herz Stiftung gefördert. Durch die Anwendung eines Kompetenzfeststellungsverfahrens werden ökonomische Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften als Grundlage individueller Förderung erkannt. Zudem wird die berufliche Orientierung gefördert. Die Teilnehmer¹ sollen lernen, Verantwortung für ihre persönliche sowie berufliche Entwicklung zu übernehmen. Die Potenzialanalyse nutzt das simulationsorientierte Verfahren des Assessment Centers, um unternehmerisches Potenzial zu erfassen. In dem Assessment Center werden die Teilnehmer in verschiedenen Situationen über einen längeren Zeitraum von qualifizierten Beobachtern beobachtet. Sie erhalten am Ende ein persönliches und stärkenorientiertes Feedback. Im Projekt wurde ein Handbuch verfasst, das alle Materialien für eine erfolgreiche Durchführung der Potenzialanalyse enthält.

Ziele dieses Moduls

Junge Teilnehmer sollen die Selbstständigkeit als Alternative im Berufsleben in Betracht ziehen. Entrepreneurship Education hat die Aufgabe, Heranwachsende zum unternehmerischen Denken und Handeln zu befähigen. Das Ziel ist es, mit Hilfe des Selbstlernmoduls und des *losleger*-Handbuchs, Anwendungsinteressierte zur eigenständigen Durchführung der Potenzialanalyse zu befähigen. Es werden erprobte Instrumente verwendet, um das Gründerpotenzial zu erfassen.

¹ Im Folgenden wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung nur die männliche Form verwendet. Es sind jedoch stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.

Grundlage des Moduls

Hinter diesem Konzept steht ein Assessment Center, das die unternehmerischen Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften der Teilnehmer fördert. Das Selbstlernmodul enthält sowohl praxisorientierte Forschung als auch Erfahrungen und Best-Practice-Beispiele aus den europäischen Projektländern. Somit stellt das Modul eine Handreichung für Ihre Arbeit dar, um die vorhandenen Instrumente im Rahmen Ihrer eigenen Planung umzusetzen.

Leserschaft

Mit dem Modul möchten wir all diejenigen Personengruppen erreichen, welche mit ihrer Arbeit bei Jugendlichen ab einem Alter von 16 Jahren als Projektleiter die Stärkung einer Gründungskultur zum Ziel haben und mit einem Kompetenzfeststellungsverfahren unternehmerisches Denken und Handeln fördern möchten.

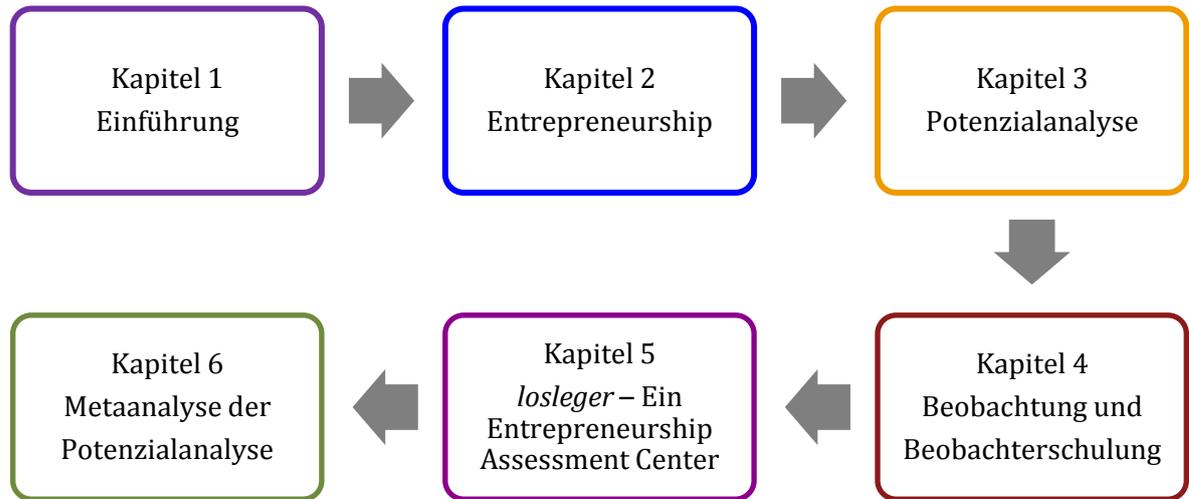
1.2 Kapitelübersicht und Aufbau des Materials

Das Selbstlernmodul nutzt die Storyline-Methode, um Lerninhalte darzustellen. Die Storyline ist eine verbreitete Methode, um komplexe Problemstellungen zu lösen und Wissen transferfähig zu machen. Hierfür wurden fiktive Figuren entwickelt, auf die im Laufe des Selbstlernmoduls immer wieder Bezug genommen wird.

Das Kapitel beginnt mit der Vorstellung der fiktiven Figuren, welche den Leser durch die gesamte Durchführung der Potenzialanalyse hinweg begleiten und es ihm dadurch ermöglichen, dessen Entwicklung, auftretende Herausforderungen sowie Fragen und Meinungen der Akteure miterleben.

Zudem wurden zahlreiche Übungen entwickelt, damit der Leser sein erlerntes Wissen vertiefen und überprüfen kann. Das Ziel ist es, den Leser nach der Bearbeitung des Selbstlernmoduls in die Lage zu versetzen, eigenständig und selbstsicher die Potenzialanalyse anzuwenden.

Beim Lesen und Lernen, Üben und Anwenden wünschen wir viel Spaß!



Die verwendeten Symbole:

Vertiefung, Definition und Zusatzinformation



Tipps



Lernziele



Praxisbeispiel



Übungen und Kontrollfragen



Resümee



1.3 Das Praxisbeispiel

Um den Implementierungsprozess der Potenzialanalyse anschaulich darzustellen, wurden die fiktive Bildungsinitiative E-@Ucation e. V. und die fiktive Joseph Alois Schumpeter Schule entwickelt, welche als Praxisbeispiel dienen.

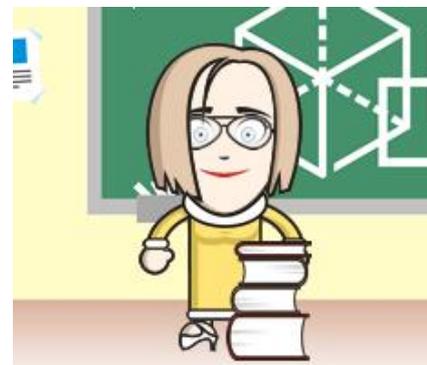
Das ist Herr Smith!

Herr Smith gründete 2011 die Initiative E-@Ucation e. V. mit dem Ziel der Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln durch die Vernetzung von Praxis und Lernen. Mit seinen 35 Jahren hat Herr Smith langjährige Berufserfahrung in einer Gründungsberatung gesammelt. Er möchte Gründungsinteressierte sowie Gründer motivieren und ihnen Vertrauen in ihre innovativen Ideen geben. Grundsätzlich können interessierte Jugendliche und junge Erwachsene an den Angeboten des Vereins teilnehmen.



Das ist Frau Mayer!

Frau Mayer ist Diplom-Handelslehrerin und arbeitet seit über 10 Jahren an der Joseph Alois Schumpeter Schule. Frau Mayer unterrichtet Betriebswirtschaftslehre und Englisch und als Nebenbeschäftigung arbeitet sie als freiberufliche Dozentin bei mehreren Bildungsträgern. Zudem ist sie Bildungsgangleiterin und zusätzlich für die Begabtenförderung an der Schule verantwortlich. Im Rahmen der Begabtenförderung beschäftigt sich Frau Mayer im Besonderen mit Persönlichkeitsentwicklung, Bewerbungstraining und Berufsoptionen nach der Schulzeit. Mit ihren 43 Jahren hat Frau Mayer umfangreiche Berufserfahrungen sowohl in der freien Wirtschaft als auch mit der Selbstständigkeit gesammelt, die sie gerne an Schüler weitergibt.



Vor den Osterferien hat Frau Mayer einen Brief von Herrn Smith erhalten (Abbildung 1). Sie ist total begeistert von der Potenzialanalyse und möchte diese gerne mit ihren Schülern ausprobieren. Doch zunächst möchte sich Frau Mayer mit Herrn Smith treffen, um einige Fragen vorab zu klären.

Abbildung 1: Anschreiben



Das ist die Joseph Alois Schumpeter Schule!

Die Joseph Alois Schumpeter Schule wurde 1971 als Kaufmännische Schule gegründet. Die Schule wird derzeit von ca. 1.800 Schülern besucht, die von ca. 70 Lehrern unterrichtet werden. Die Schule bereitet die Schüler auf die Berufsausbildung in kaufmännischen und verwaltenden Berufen und/oder ein Studium vor; bildet als Partner im dualen System in verschiedenen Dienstleistungsberufen aus und betreibt im Rahmen der Fachschule eine qualifizierte Weiterbildung.

Außerdem hat die Joseph Alois Schumpeter Schule gesonderte Kooperationen mit mehreren Unternehmen geschlossen. Hierbei soll den Schülern der Übergang von der Schule in die Ausbildung vereinfacht werden. Dies geschieht durch einen persönlichen Kontakt mit den Unterneh-

men und eine individuelle Vorbereitung und Beratung. Als Schule arbeitet sie mit einer Vielzahl von Partnern auf unterschiedlichen Ebenen zusammen: dem Zentrum für schulpraktische Lehrerbildung, der Bundesagentur für Arbeit, den verschiedenen Kammern und Berufsverbänden sowie einer großen Zahl von Ausbildungsbetrieben.

Die Situationsanalyse

Die steigende Wettbewerbsintensität und erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter erfordern eine qualifizierte Ausbildung der Beschäftigten. Diese Veränderungen müssen die Bildungsstätten im Rahmen der Qualifizierung junger Menschen nicht nur berücksichtigen, sondern grundsätzlich antizipieren. Im Angesicht dieser globalen Veränderungen ist die Bildung gezwungen, dieser Dynamik zu folgen und die schulische und berufliche Bildung nach der Wirtschaft auszurichten und dementsprechend anzupassen. Stichworte wie lebenslanges Lernen, unternehmerisches Denken und Handeln oder selbstständiges Arbeiten haben sich im Zuge der Globalisierung etabliert. Im Kontext dieser strukturellen Veränderungen haben sich die Anforderungen an die Selbstständigkeit sowohl für Unternehmer als auch für Arbeitnehmer erhöht. Die Grundlage für den gelingenden Start ins Berufsleben sollte in der Schule gelegt werden, insbesondere da das Gründungsvorhaben bereits in den jungen Jahren verankert ist und die Rolle des Intrapreneurs immer mehr an Bedeutung im Arbeitsleben gewinnt.

Diese Veränderungen hat die Joseph Alois Schumpeter Schule schon längst bemerkt und durch eine praxisgerechte und berufslebensnahe schulische und berufliche Ausbildung umgesetzt. Das pädagogische Leitziel der Schule ist in der Schulphilosophie formuliert, welches für alle Bildungsgänge gültig ist. Dieses besagt, dass die Schule den Schülern eine umfassende, berufliche, gesellschaftliche und personale Handlungskompetenz vermittelt und sie auf ein lebenslanges Lernen vorbereitet. Darüber hinaus sollen die Schüler dahingehend qualifiziert werden, dass sie an zunehmend international geprägten Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft teilnehmen und diese aktiv mitgestalten können. Aus diesem Leitziel lassen sich folgende Argumente für den Einsatz des *Enterprise+* Projekts ableiten:

- Eine Unternehmensgründung stellt eine Option bei Berufswahl oder -wechsel dar und ist somit ein Bestandteil der Berufsorientierung.
- Das Anforderungsprofil an Unternehmer ist umfassend. Entrepreneurere sollen sowohl innovativ, kontaktfreudig und kreativ sein als auch Problemlösefähigkeit, Durchhaltevermögen und vieles mehr mitbringen. Demnach erfolgt auch eine Förderung der Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenzen (Persönlichkeitsentwicklung).
- Schüler bekommen die Möglichkeit, etwas (mit) zu gestalten und die Auswirkungen in den wirtschaftlichen Rahmen einzuordnen, zu reflektieren und zu bewerten. Diese Bewertungs-

prozesse sind Voraussetzungen, um an der Gesellschaft und der Wirtschaft teilhaben und diese aktiv mitgestalten zu können.

- Die Rolle der Arbeitnehmer hat sich maßgeblich verändert. Unternehmen erwarten von ihren Angestellten, dass sie sich stärker engagieren und das Unternehmen mit innovativen Ideen vorantreiben.
- Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, ihre Potenziale zu entdecken beziehungsweise ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Zudem erhalten sie ein persönliches, individuelles Feedback (individuelle Förderung).

Ein weiterer Nutzen kann durch die Wiederholung und Anwendung des Vorwissens im Rahmen des *Enterprise+* Projekts generiert werden. Es ist gewinnbringend, vor der Prüfung alle Inhalte in einem Zusammenhang anwenden und reflektieren zu können. Zudem kann somit die Übergangsphase im Halbjahreswechsel effizient genutzt werden. Die Schüler werden nach einer Reihe von Klassenarbeiten durch die verschiedenen Organisationsformen motiviert und aktiviert.

Die Joseph Alois Schumpeter Schule steht mit Unternehmen in Kooperation und realisiert vielseitige Projekte, welche die Selbstständigkeit und Berufskompetenz der Schüler fördern. Etablierte Aktivitäten der Joseph Alois Schumpeter Schule sind:

- Arbeitsplatz- und Betriebserkundungen,
- Ausbildungsbörse,
- Betriebspraktika,
- Berufsorientierungswoche,
- Individuelle Berufsberatung,
- Informationsveranstaltungen im Fachunterricht,
- Mitwirkung der Unternehmen bei unterrichtlichen und gesamtschulischen Projekten,
- Lernprojekte mit den Ausbildungsbetrieben und Unternehmen.



Im Rahmen der Berufsorientierung findet an der Joseph Alois Schumpeter Schule eine Vielzahl von Veranstaltungen statt. Der Erfolg dieser Veranstaltungen spiegelt sich in der guten Übergangsquote der Schüler von der Schule in den Beruf wider.

Entrepreneurship Education ist ebenfalls Bestandteil des Programms. Den Rahmen des Unterrichts bildet in allen Bildungsgängen ein Modellunternehmen. Die Auseinandersetzung mit Fachinhalten erfolgt stets durch die Einnahme der Perspektive des Unternehmens, sodass unternehmerisches Denken und Handeln gefördert werden. Die Schüler nehmen dabei hauptsächlich die Rolle des Intrapreneurs ein. Der Entrepreneur wird dagegen stärker in außerunterrichtlichen Bildungsmaßnahmen hervorgehoben, wie zum Beispiel in Lernprojekten mit den Ausbildungsbetrieben beziehungsweise Unternehmen. Solche Aktivitäten sind an der Joseph Alois

Schumpeter Schule in erster Linie an die Schüler der Berufs- und Fachschulen gerichtet. In der Berufsfachschule wird die Rolle des Entrepreneurs und somit die Initiative zur Unternehmensgründung bisher nicht explizit berücksichtigt. Die Berufsorientierung an der Joseph Alois Schumpeter Schule begrenzt die berufliche Tätigkeit auf die Rolle des Arbeitnehmers. Um den Schülern andere Perspektiven zu eröffnen, soll künftig auch in der Berufsfachschule im außerunterrichtlichen Schulangebot Entrepreneurship Education mit Schwerpunkt der Unternehmensgründung Gegenstand werden.



Auf den Brief von Herrn Smith hat sich Frau Mayer gemeldet und ein Treffen an der Joseph Alois Schumpeter Schule vereinbart. Nun empfängt Frau Mayer Herrn Smith an der Schule.

Herr Smith: Guten Tag, Frau Mayer! Herzlichen Dank für die Einladung!

Frau Mayer: Guten Tag, Herr Smith! Ich freue mich, dass Sie so schnell Zeit gefunden haben, um meine Fragen zu beantworten. Unsere Schule hat bereits unterschiedliche Berufsorientierungsmaßnahmen wie Unternehmensbesuche, Berufsorientierungstests oder Praktika. Meine erste Frage lautet: Warum sollten wir an unserer Schule die Potenzialanalyse integrieren?

Herr Smith: Bei einer Potenzialanalyse werden generell die verschiedenen Stärken und Schwächen der Schüler ermittelt, wobei sich unsere Potenzialanalyse auf die Stärken der Teilnehmer stützt und versucht, diese auszubauen. Mehrere Teilnehmer bearbeiten unter Beobachtung verschiedene unternehmensrelevante Aufgaben und erhalten im Anschluss ein Feedback zu ihren Potenzialen. In der heutigen Zeit gehört die Ökonomische Bildung mit zur Allgemeinbildung. Hier habe ich eine Übersicht über das Alter aller Teilnehmer der projektinvolvierten Länder Europas (Abbildung 2).

Die Kernaufgabe im Projekt *Enterprise+* ist, den Schülern Entrepreneurship Education näher zu bringen beziehungsweise ihnen mehrere Formen der Erwerbsarbeit aufzuzeigen. Ein Entrepreneur ist in der Lage, unternehmerisch selbstständig und sozial zu arbeiten. Zudem kommen Teilnehmer der Potenzialanalyse mit Innovationsfähigkeit, der Selbstwirksamkeitsüberzeugung sowie dem rationalen Umgang mit Risiko in Berührung. Dies sind nur ein paar Merkmale, die für Entrepreneurship Education stehen.

Frau Mayer: Das Projekt *Enterprise+* hört sich sehr interessant an und ich denke, dass es für meine Schüler von persönlichem und beruflichem Vorteil sein wird, ihre Stärken zu entdecken. Ich glaube, dass unsere Schüler sehr viel lernen werden und sich somit weiterentwickeln. Gibt es Materialien zur Durchführung?

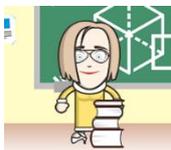
Herr Smith: Zum einen gibt es das *losleger*-Handbuch, welches Sie über das Konzept und die Durchführung informiert, und zum anderen das Selbstlernmodul, das die Anwender auf die Potenzialanalyse und auf die Handhabung des Handbuchs vorbereitet. Das Handbuch ist außerdem auf Englisch verfügbar.

Frau Mayer: Ich habe mir Gedanken gemacht, wie die Potenzialanalyse thematisch zu meiner Unterrichtsplanung passt. Ich überlege, die Potenzialanalyse im Rahmen der Projektwoche „Berufsorientierung und Förderung der Berufsentscheidung“ einzusetzen. Die konkrete Ausgestaltung der Potenzialanalyse habe ich mit Hilfe des *losleger*-Handbuchs unten beschrieben.

Abbildung 2: Alter der Teilnehmer nach Ländern

Land	Alter
Bulgarien	16-22
Griechenland	18-24
Litauen	17-22
Spanien	21-37
Ungarn	16-19

Frau Mayers Gestaltung der Potenzialanalyse als Projektwoche an der Joseph Alois Schumpeter Schule



Im Sinne der individuellen Förderung, der Berufsorientierung und der Berücksichtigung der persönlichen Schülerinteressen

soll die Potenzialanalyse im Rahmen einer Projektwoche als eine Option neben anderen Projekten Platz bekommen. Ökonomische Bildung ist ein zentraler Bestandteil der Allgemeinbildung, da sie zur Integration junger Menschen in die Gesellschaft beiträgt  (Retzmann et al. 2010, S. 11). Einen Beitrag leistet die Ökonomische Bildung durch die Gründungserziehung, im anglo-amerikanischen Sprachraum auch Entrepreneurship Education genannt. In einigen Ländern wie den USA und Israel, aber auch in den skandinavischen Ländern hat Entrepreneurship Education eine bedeutende Tradition und ist im Bildungssystem fest verankert. Mit der Potenzialanalyse soll die Kultur der unternehmerischen Selbstständigkeit auch an der Joseph Alois Schumpeter Schule gefördert werden. Die Projektwoche gilt für die Oberstufe der zweijährigen Höheren Berufsfachschule für Wirtschaft und Verwaltung und soll in der Woche vor Ende des ersten Halbjahres stattfinden. Die Teilnehmerzahl für diverse Projekte, ebenfalls für die Potenzialanalyse, ist begrenzt, um eine Gleichverteilung der Schüler zu erreichen. Im Falle eines Nachfrageüberschusses werden Schüler veranlasst, ein Motivationsschreiben zu verfassen, in dem sie die Gründe einer Aufnahme in das Projekt überzeugend darlegen. Für das *Enterprise+* Projekt hat Herr Smith 18 Teilnehmer eingeplant.



Ökonomieunterricht

„Im Ökonomieunterricht haben (...) Themen wie Ausbildungsberufe und Ausbildungsmarkt, Ausbildungs- und Arbeitsverträge, Erwerbsarbeit und Arbeitslosigkeit, Sozialpartnerschaft und Tarifverträge, Arbeitnehmerrechte und -pflichten, Qualifikationen und berufliche Anforderungen, Arbeitskraftunternehmer und Pionierunternehmer, Gründermentalität und Unternehmerpersönlichkeiten, Unternehmensgründung und -führung, Unternehmenserfolg und -verantwortung ihren angestammten Platz.“

Retzmann 2012, S. 7

Teilnehmer des Enterprise+ Projekts

Statistische Angaben

Die folgende Tabelle weist die Alters- und Geschlechterverteilung der Teilnehmer aus:

Alter in Jahren	17	18	19	20	21	Σ 18	
Lernende	2	3	7	4	2	♀ 9	♂ 9

Die Vorbildung und die Zubringerschulen sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Schulabschluss	Zubringerschule	Anzahl	Σ
Fachoberschulreife mit Qualifikation	Gymnasium	3	12
	Gesamtschule	2	
	Realschule	7	
Fachoberschulreife ohne Qualifikation	Realschule	3	6
	Sekundarschule	2	
	Berufsfachschule für Wirtschaft & Verwaltung	1	

Vorwissen

Mit Bestehen der Abschlussprüfung erlangen die Schüler der zweijährigen Höheren Berufsfachschule den schulischen Teil der Fachhochschulreife. Zum Zeitpunkt der Projektwoche dauert es noch ca. dreieinhalb Monate bis zur Abschlussprüfung. Das bedeutet, dass die Teilnehmer umfangreiches Vorwissen mitbringen. Für das Projekt sind in erster Linie die Inhalte der Fächer Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen (5 Std. pro Woche) und Volkswirtschaftslehre (2 Std. pro Woche) relevant. Die curricularen Vorgaben für den Bildungsgang können im Bildungsplan nachgelesen werden (QUA-LiS NRW 2016).

Soziokulturelle und anthropogene Faktoren

Von den 18 Teilnehmern haben drei eine türkische, zwei eine griechische und jeweils einer eine italienische, arabische beziehungsweise indische Zuwanderungsgeschichte. Die Teilnehmer sind alle in Deutschland geboren und aufgewachsen. Sie leben gegenwärtig alle in derselben Region.

Fünf der 18 Teilnehmer haben Eltern beziehungsweise einen Elternteil, die/der selbstständig sind/ist. Drei dieser Teilnehmer haben einen Migrationshintergrund. Ihre Eltern betreiben ein Restaurant beziehungsweise einen Imbiss mit Spezialitäten aus ihrem Herkunftsland. Die Erziehungsberechtigten der anderen zwei Teilnehmer führen Familienunternehmen, einmal im Bereich des Handels von Backwaren und einmal in der Speditions- und Logistikdienstleistung.

Moderator und Talentscouts der Potenzialanalyse

Für die Projektwoche stehen alle Lehrer zur Verfügung, die sonst den dreizügigen Bildungsgang unterrichten. Das sind insgesamt 18 Lehrkräfte. Davon werden sieben Lehrpersonen im Projekt *Enterprise+* eingesetzt. Kurzzeitig werden noch zwei Ko-Moderatoren benötigt. Die Moderation dieses Projekts übernimmt die Bildungsgangleiterin, Frau Mayer. Von den sechs Talentscouts unterrichten zwei Betriebswirtschaftslehre mit Rechnungswesen, weitere zwei unterrichten Volkswirtschaftslehre. Die anderen zwei Talentscouts unterrichten Mathematik und Deutsch in den Klassen der Teilnehmer.

KAPITEL 2 ENTREPRENEURSHIP

2.1 Lernziele

Unternehmerisches Denken und Handeln sind Triebfedern für die Entwicklung einer Volkswirtschaft. Die unternehmerische Erziehung und Bildung spielen hierbei eine zentrale Rolle. Entrepreneurship Education leistet Aufklärungs- und Sensibilisierungsarbeit und eröffnet heranwachsenden Jugendlichen neue Beschäftigungsformen.

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie:

- die Begriffe Entrepreneurship und Entrepreneurship Education definieren,
- den Zusammenhang zwischen Entrepreneurship und Ökonomischer Bildung darlegen,
- Entrepreneur und Intrapreneur voneinander abgrenzen.

2.2 Entrepreneurship

Unternehmensgründungen kurbeln die Wirtschaft an, steigern die Produktivität, fördern strukturelle Veränderungen, schaffen neue Arbeitsplätze und sichern nicht nur durch Innovationen die Wettbewerbsfähigkeit einer Wirtschaft, sondern nehmen Einfluss auf unseren Lebensstandard und tragen zum Wohlstand einer Volkswirtschaft bei (Grichnik et al. 2010; Kratzer 1999). Studien konnten eine positive Relation zwischen der Existenzgründung und der Schaffung neuer Arbeitsplätze herstellen (Baumol 2002; Grichnik et al. 2010; Wennekers & Thurik 1999). Weitere empirische Evidenzen zu dieser Annahme liefern die Statistiken aus den OECD-Ländern, die eine Korrelation zwischen den Geburtsraten der neuen Unternehmen und der Arbeitsplatzschaffung zeigen. Die Entscheidung für den Weg in die Selbstständigkeit führt in erster Linie zur Schaffung eines Arbeitsplatzes für den Gründer selbst (unmittelbarer Effekt). Mit einem florierenden Geschäft werden weitere Arbeitsplätze ermöglicht. Dieser Zusammenhang wird als Multiplikatoreffekt bezeichnet (mittelbarer Effekt) (Bögenhold 1999). Kleinen und mittleren Unternehmen werden sogar 60 bis 70 Prozent der gesamten Arbeitsplätze zugeschrieben (OECD 2012; OECD 1997).



Types of country's economic development

Factor-Driven Economies

Economies with low levels of economic development but with high activities in the agricultural sector are called factor-driven economies. Representative for those countries are, for instance, Angola and Bolivia. Countries which are in a transition from factor-driven to efficiency-driven countries are: Bosnia and Herzegovina, Colombia, Ecuador, Egypt, India and Iran (status as of 2008).

Efficiency-Driven Economies

Economies with great progress in the industrial sector and towards a high level of productivity through economies of scale. Countries with efficiency-driven economies are, for example, Argentina, Brazil, Latvia, Peru, South Africa and Chile. Countries like Croatia and Hungary are transition countries (status as of 2008).

Innovation-Driven Economies

Economies with a high intensity on research, development and knowledge initiated by the expanding service sector. This is caused by the growing maturity and wealth of economies, which lead to the increasing needs of an affluent population. This shift enables new routes towards innovation and opportunity-seeking activities.

Germany, Denmark, United States, United Kingdom, Finland or Japan are innovation-driven economies (status as of 2008).

Bosma et al. 2008

Entgegen diesem positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensgründung und wirtschaftlicher Entwicklung ist seit Ende der 90er Jahre in Deutschland eine rückläufige Tendenz der Gründungen zu beobachten. Das rückläufige Gründungsgeschehen in Deutschland zeigen die Statistiken des Mannheimer Unternehmenspanels (MUP 2017), des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM 2017) und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW 2017).

Laut Global Entrepreneurship Monitor (GEM) von Singer et al. (2014) gehört Deutschland zu den innovationsbasierten Ländern . Für die Entwicklung von einer faktorbasierten Volkswirtschaft über eine effizienzbasierte bis zu einer innovationsbasierten Volkswirtschaft ist Entrepreneurship ein zentraler Faktor (Grichnik et al. 2010). Im Vergleich zu anderen innovationsbasierten Ländern sind die Gründungsaktivitäten in Deutschland deutlich geringer ausgeprägt.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg fordert eine „frühzeitige Auseinandersetzung mit dieser Erwerbsform [...], denn die Entscheidung zur Selbstständigkeit fällt in der Regel bereits in jungen Jahren“ (Brixy et al. 2009, S. 1). Entrepreneurship Education ist bereits integraler Bestandteil in vielen europäischen Bildungssystemen mit dem Ziel, unternehmerische Aktivitäten im jungen Alter zu verankern.

Die Total early-stage Entrepreneurial Activities (TEA)  Quote in Deutschland hat sich in den letzten drei Jahren nicht signifikant verändert (Kelley et al. 2016). Deutschland wird vom Global Entrepreneurship Monitor mit den Worten „*relatively low level of activity*“ beschrieben, trotz der guten Infrastruktur und der staatlichen Unterstützungen für Neugründer. Laut GEM

TEA

“Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA) includes individuals in the process of starting a venture and those running a new business less than 3, 5 years old.”

Singer et al. 2014, S. 12

Report liegt die aktuelle TEA-Quote bei 5,3% (Sternberg et al. 2015). Die Gründungsangst, geprägt durch die Angst vor dem Scheitern, ist in Deutschland kein Geheimnis. Diese „*German Angst*“ trägt zu der niedrigen Gründungsneigung bei, denn Angst vor dem Scheitern ist in Deutschland hoch (Triebel & Schikora 2016). Scheitern ist ein möglicher Nebeneffekt der Gründung, dessen man sich bewusst werden muss. Triebel und Schikora schlussfolgern: Gründer sollten „Fehler erkennen, sie akzeptieren, negative Fehlerfolgen vermeiden und aus dem Fehler so viel lernen, dass man ihn nicht noch einmal begeht: fail again, fail better“ (Triebel & Schikora 2016, S. 246). Zudem bewerten Erwerbstätige und -fähige in Deutschland ihre Gründungsfähigkeit deutlich pessimistischer als andere Länder (Sternberg et al. 2015; Grichnik et al. 2010). Das erforderliche Können und Wissen, welches zur Unternehmensgründung benötigt wird, gesteht sich nur rund jeder Dritte zu. Dies begründet auch die geringe Teilnahme an der gründungsbezogenen Aus- oder Weiterbildung. Laut Umfrage liegt die Beteiligungsquote an entrepreneurialen Bildungsmaßnahmen lediglich bei 20 Prozent aller Befragten (Brixy et al. 2009).



Die EU hat die Bedeutung des Unternehmertums erkannt und Entrepreneurship als eine von acht Key competences for lifelong learning  identifiziert (Hozjan 2009). Die Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln steht damit ganz oben auf der EU-Agenda (JRC 2014). „Im Mittelpunkt der aktuellen Existenzgründungspolitik steht das Ziel der Steigerung der Selbstständigenquote“, die insbesondere zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit beitragen sollen (Ridinger 1999, S. 29).

Seither sind viele Gründungsinitiativen und -projekte entstanden. Das Unternehmergeist-Projekt *Enterprise+* ist eines davon, welches einen Beitrag zur Sensibilisierung, Motivation und Förderung des Gründungsverhaltens bereits im jungen Alter in Europa beisteuern möchte.

8 Keys competences for lifelong learning

1. Communication in the mother tongue
2. Communication in foreign languages
3. Mathematical competence and basic competences in science and technology
4. ICT (Digital) competence
5. Learning to learn
6. Social and civic competences
7. Sense of initiative and entrepreneurship
8. Cultural awareness and expression

Hozjan 2009, S. 201

Seit längerem steht Europa mehreren demographisch bedingten Veränderungen gegenüber. Dieser Wandel umfasst sowohl die Jugendarbeitslosenquote und die Verschiebung des Gründungsalters auf 50plus als auch die Abwanderung von Fachkräften in den europäischen Ländern. Dies lässt sich auch in Zahlen darlegen. Die Jugendarbeitslosenquote lag 2016 in der EU bei 18,7% und in der Euro-Zone bei 21%. An oberster Stelle standen die Länder Griechenland und Spanien. Neueste Statistiken zeigen, dass die Länder Griechenland und Spanien mit einer Jugendarbeitslosenquote von 45,2% beziehungsweise 41,5% zu kämpfen haben. Deutschland weist hingegen mit einer Quote von 6,6% eine sehr geringe Jugendarbeitslosigkeit auf (Statista 2017). Um diesen Standard zu halten, sollten bestimmte Maßnahmen durchgeführt werden. Das Vermitteln von unternehmerischen Denken und Handeln könnte eine solche Maßnahme darstellen.

Zudem lässt sich seit 1996 ein zehnpromtender Rückgang der Anzahl an Gründern in einem Alter zwischen 25 und 34 Jahren nachweisen, während der Anteil älterer Gründer steigt (Fritsch et al. 2012, S. 8).

Auch lässt sich ein starkes Abwandern von qualifizierten Fachkräften ins Ausland feststellen. Laut Eurostat findet insbesondere in Bulgarien und Griechenland eine hohe Abwanderung von Fachkräften statt. Das Projekt *Enterprise+* strebt die Unterstützung der Existenzgründung an und somit gleichzeitig die Förderung der Beschäftigungsmöglichkeiten, die Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit und versucht so auch dem Abwandern von Fachkräften entgegenzuwirken (Eurostat 2016).

2.3 Entrepreneur

Der Begriff „*Entrepreneurship*“  ist en vogue. Dieser Terminus ist aber nicht erst vor kurzem entstanden, sondern wurde bereits im 18. Jahrhundert von Cantillon eingeführt. Das Phänomen beinhaltet viele Aktivitäten, Rollen, Elemente und Facetten. Daher existiert eine große Vielzahl an Definitionen. Kuratko und Hodgetts bieten eine Definition, die den Komplex „*Entrepreneurship*“ umfassend beschreibt (siehe Kasten).

Das Wort „*Entrepreneur*“  stammt aus dem französischen Sprachraum, abgeleitet von dem Verb „*entreprendre*“, und bedeutet wortwörtlich übersetzt „*etwas unternehmen*“ und wird heute im Zusammenhang mit der Unternehmensgründung als Definition eines „*Unternehmers*“ verwendet (Filion 2008, S. 2).

Der Term „*Entrepreneur*“ wurde zum ersten Mal im Jahre 1253 in der Literatur erwähnt (ebd.) und später durch die Pioniere Richard Cantillon , Jean-Baptiste Say und Joseph Alois Schumpeter geprägt, deren Einflüsse die Definition weitestgehend bestimmt haben. Cantillon sah in dem Element „*Risiko*“ die Kerncharakteristik von *Entrepreneurship*. Say, der selbst ein Entrepreneur war und aus einer Unternehmerfamilie entstammte, interpretierte das Element „*Innovation*“ als essentielle Determinante eines Entrepreneurs. Er definierte einen Entrepreneur als „*an economic actor whose activities generated an added value*“ (Filion 2008, S. 3). Ebenso assoziierte Schumpeter das Attribut „*Innovation*“ von Say als Kernelement des Entrepreneurs, jedoch erweiterte Schumpeter die Definition mit der Anmerkung „*perception and exploitation of new opportunities*“ (Schumpeter 1928, zitiert nach Filion 2008, S. 3).

Entrepreneurship

„*Entrepreneurship is a dynamic process of vision, change, and creation. It requires an application of energy and passion towards the creation and implementation of new ideas and creative solutions. Essential ingredients include the willingness to take calculate risks – in terms of time, equity, or career; the ability to formulate an effective venture team; the creative skill to marshall needed resources; and fundamental skill of building solid business plan; and finally, the vision to recognize opportunity where others see chaos, contradiction, and confusion.*“

Kuratko & Hodgetts 2004, S. 30

Entrepreneur

“*An entrepreneur is an actor who innovates by recognizing opportunities; he or she makes moderately risky decisions that leads into actions requiring the efficient use of resources and contributing an added value.*“

Filion 2008, S. 8

Richard Cantillon

Cantillon ist Klassiker des ökonomischen Denkens. Richard Cantillon kommt um 1680 als Sohn eines irischen Edelmannes in der Grafschaft Kerry, im Westen Irlands, zur Welt.

Für Cantillon ist der Wohlstandsbegriff unabdingbar verknüpft mit dem Reichtum der Natur, aus dem der Mensch schöpft und Neues formen kann. Dadurch ergibt sich eine grobe Einteilung der Gesellschaft in zwei Klassen: diejenigen, die Land besitzen, und diejenigen, die es nicht tun. Zu letzteren zählen Bauern, Händler, Handwerker (die sogenannten „*undertakers*“) und Lohnarbeiter.

Brewer 1992; Strohmaier 2008

Joseph Alois Schumpeter, einer der bedeutendsten Ökonomen des 20. Jahrhunderts, führte mit seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (1912) den Begriff „schöpferische Zerstörung“ im Zusammenhang mit Innovation ein (Keynes-Gesellschaft 2016). Nach Schumpeter gibt es fünf Wege der Innovation .

Entrepreneurship Education  versteht sich als der Bildungsprozess von Entrepreneurship. Hierzu zählen alle Bildungsmaßnahmen und -instrumente zur Befähigung und Motivierung zum unternehmerischen Handeln und Denken.



Joseph Alois Schumpeter's schöpferische Zerstörung - 5 Wege der Innovation

1. Produktinnovationen
2. Verfahren- oder Prozessinnovationen
3. Absatzmarktinnovationen
4. Bezugsmarktinnovationen
5. Organisationsinnovationen

Hauschildt et al. 2016, S. 10



Entrepreneurship Education

„Gründungsausbildung (Entrepreneurship Education) umfasst alle didaktischen Anstrengungen vorwiegend ideeller Natur, welche die jeweils angesprochenen Zielgruppen für eine potenzielle selbständige Tätigkeit als Alternative zur abhängigen Beschäftigung sensibilisieren oder gezielt auf den Erwerb von spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten in gründungsrelevanten Handlungs- und Entscheidungsfeldern ausgerichtet sind.“

Uebelacker 2005, S. 18

2.4 Intrapreneur

Die drei Leitideen der Ökonomischen Bildung sind:

- *Mündigkeit* – die „Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstbestimmung in der Domäne“ (Autonomie),
- *Tüchtigkeit* – die „Fähigkeit und Bereitschaft, den domänenspezifischen Anforderungen zu genügen“ (Fachkompetenz),
- *Verantwortung* – die „Fähigkeit und Bereitschaft, für sich selbst, für andere, für Sachwerte und Institutionen Verantwortung zu übernehmen“ (Retzmann et al. 2010, S. 13).

Unterschiedliche Lebenssituationen wie die des Verbrauchers, des Erwerbstätigen und des Wirtschaftsbürgers gehen mit unterschiedlichen wirtschaftlichen Rollen einher (ebd., S. 16). Im Zusammenhang mit Entrepreneurship wird der Fokus auf die Rolle des Erwerbstätigen gelegt. Diese Rolle umfasst sowohl die Arbeitnehmer- als auch die Unternehmerperspektive und kann in verschiedene berufliche Handlungssituationen ausdifferenziert werden: Berufswähler, Auszubildender, Arbeitnehmer, Produzent, Entrepreneur und Arbeitgeber (Retzmann et al. 2010, S. 16).

Der Aufbau unternehmerischer Kompetenzen soll Teil der beruflichen Bildung sein, da unternehmerisch zu denken und zu handeln eine Anforderung in der heutigen Berufs- und Arbeitswelt darstellt. Der unternehmerisch denkende und handelnde abhängige Arbeitnehmer

wird immer mehr verlangt. Aus diesem Kontext heraus entwickelte sich der Begriff „Intrapreneur“

. Intrapreneur lässt sich als „Mitunternehmer“ definieren, der sich wie ein „Unternehmer im Unternehmen“ verhält (Retzmann & Hausmann 2012, S. 55 ff.).



Intrapreneur

“Intrapreneurship represents the initiation and implementation of innovative systems and practices within an organization, by some of its staff under the supervision of a manager who takes the role of an intrapreneur, in order to improve the economical performance of the organization, by using a part of its resources, namely those that previously have not been used in an appropriate manner. Intrapreneurship improves the economical and financial performance of the company, by applying a more efficient use of the resources and by using a suitable motivational system for its employees.”

Maier & Zenovia 2011, S. 972



Frau Mayer: Welche Vorteile erzielen meine Schüler, die keine Selbstständigkeit verfolgen?

Herr Smith: Der Vorteil für Ihre Schüler ist es, dass sich ihnen neue Felder für die Erwerbstätigkeit eröffnen. Die Schüler werden in ihren Ideen gestärkt und es wird ihnen gezeigt, wo Probleme entstehen können und wie diese gelöst werden. Unternehmerisches Denken und Handeln sind heutzutage wichtige Fähigkeiten, mit denen sich auch abhängig Beschäftigte im Unternehmen zunehmend auseinandersetzen müssen, um die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.



Übung

1. Was ist Ihr Verständnis von Entrepreneurship? Erklären Sie den Begriff aus Ihrer Sicht!
2. Was lösen Unternehmensgründungen in unserer Wirtschaft aus und warum ist unternehmerisches Denken wichtig?
3. Wie hängt Entrepreneurship mit dem Wachstum einer Volkswirtschaft zusammen?
4. Grenzen Sie die Begriffe „Entrepreneur“ und „Intrapreneur“ voneinander ab!

2.5 Zusammenfassung



Das Ziel des Projekts *Enterprise+* ist es, die Teilnehmer hinsichtlich der Unternehmensgründung zu fördern sowie über Existenzgründungen aufzuklären. Sie sollen für Begriffe wie Entrepreneurship, Intrapreneurship und deren Abgrenzung sensibilisiert werden. Realistische Einblicke in die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis sollen es ermöglichen, die Thematik für sie nahbar zu gestalten und einen Grundstein der Ökonomischen Bildung zu legen.

Zu dieser gehört unter anderem die Unternehmensgründung. Sie ist ein Teil der Entrepreneurship Education, welche den Menschen zur individuellen Lebensführung, zur gesellschaftlichen Teilhabe sowie zur politischen Mitwirkung befähigen soll (Retzmann et al. 2010, S. 11). Mehrere Studien haben gezeigt, dass die Unternehmensgründung positiv mit der Schaffung neuer Arbeitsplätze zusammenhängt.

Mit einem europaweit erprobten Diagnostikinstrument können die Teilnehmer der Potenzialanalyse ihre Kompetenzen feststellen, darauf aufbauen und daran arbeiten. Diese Erkenntnisse dienen der Unterstützung der Berufsorientierung von jungen Heranwachsenden. Jedes Kapitel schließt mit einem Praxisbeispiel und einer folgenden Übung ab. So kann der individuelle Lernerfolg kontrolliert und ein persönliches Resümee gezogen werden.

KAPITEL 3 POTENZIALANALYSE

3.1 Lernziele



Die Potenzialanalyse ist ein Diagnoseinstrument, das die Stärken der einzelnen Teilnehmer aufdeckt, um diese gezielt zu fördern. Eine Potenzialanalyse besteht prinzipiell aus einer Diagnose und einer nachfolgenden Förderung. Am Ende der erfolgreichen Durchführung gibt es ein ausführliches Feedback über individuelle Stärken, Entwicklungsperspektiven und Lernfelder. Aus Teilnehmersicht kann sie eine Prognosefunktion haben, in dem Sinne, dass sie ihnen einen realitätsnahen Eindruck der tatsächlichen beruflichen Anforderungen, Aufgaben und Verantwortungen eines Entrepreneurs vermittelt – und damit einer möglichen zukünftigen Lebenssituation.

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie:

- die Definition der Potenzialanalyse wiedergeben,
- die Merkmale und Funktionen der Potenzialanalyse aufzählen,
- die Ziele der Potenzialanalyse nennen,
- die Phasen der Potenzialanalyse erläutern.

3.2 Ausgewählte Methodik zur Diagnostik: Die Potenzialanalyse

Gesellschaftliche Umwälzungen, globalisiertes Wirtschaften, demografischer Wandel und Digitalisierung erhöhen den Wettbewerbsdruck und verändern die Anforderungen an die Fähigkeiten und das Leistungspotenzial der Mitarbeiter. Wir bewegen uns in die Richtung einer wissensintensiven Ökonomie. Aus Arbeitnehmersicht bedeutet das steigende Anforderungen wie Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Aus der Perspektive des Unternehmens bedeutet dies, dass es immer schwieriger wird, qualifiziertes Fach- und Führungspersonal auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Das Unternehmen McKinsey nennt dies „*War for Talents*“ (Gunkel 2014, S. 19). Unternehmen entscheiden sich immer häufiger für eignungsdiagnostische Verfahren wie die Potenzialanalyse , um dem Mangel an Fachkräften entgegenzuwirken. Wie erfolgreich man bei der Suche nach geeigneten Führungskräften ist, hängt jedoch stark von der Qualität und Aussagekraft des Analyseinstrumentes ab (Gunkel 2014).



Potenzialanalyse

„Prognostische Verfahren der Ermittlung leistungsrelevanter Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale, die eine Person zur Bewältigung aktueller und künftiger Herausforderungen aktivieren könnte. Die Prognose dient dabei der Einschätzung von Bewerbern und liefert zudem wichtige Grundlagen für die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen.“

Gunkel 2014, S. 28

Eine Potenzialanalyse sollte mindestens zwei grundlegende Fragen beantworten:

- Welche Personen haben das Potenzial für eine Führungsposition?
- Welche Stärken haben diese Personen und wie können diese gefördert werden?

In Bezug auf Entrepreneurship lassen sich nach Gunkel (2014) die folgenden Fragen ableiten:

- Welche Personen haben das Potenzial zum Unternehmer?
- Wo liegen die Stärken und wie können diese effizient gefördert werden?

3.3 Namensherkunft

Das Wort „Potenzial“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet wörtlich übersetzt „Fähigkeiten“, „Kapazität“ oder auch „Power“ (Gunkel 2014, S. 24; Lohaus & Kleinmann 2002). Das Potenzial, das in uns schlummert, ist jedoch noch nicht sichtbar und bedarf einer Förderung. Lippegaus-Grünau und Stolz bezeichnen den Begriff „Potenzial“ dementsprechend als „verborgene, (noch) nicht entwickelte Kompetenzen“ (Lippegaus-Grünau & Stolz 2010, S. 10). Bei der Analyse des Potenzials geht es um die Entdeckung von verborgenen Fähigkeiten und die Entwicklung dieser Talente in einem Prozess, in dem sich die Teilnehmer ihre Fähigkeiten, Affinitäten und Interessen bewusstmachen (ebd.). Die Potenzialanalyse hat die Diagnose und Prognose der Entwicklung einer Person zum Ziel. Das Verfahren wird zum einen eingesetzt, um eine Entscheidung zu treffen, beispielsweise eine Auswahl- oder Beförderungsentscheidung, und zum anderen findet die Potenzialanalyse bei den Entwicklungszwecken Anwendung (Gunkel 2014, S. 27).

Bei der Förderung von Entrepreneurship soll das Verfahren zur Diagnose von Potenzialen angewendet werden mit dem Ziel der Entwicklung und Förderung unternehmerischer Potenziale. Die Funktion des Verfahrens ist abhängig von dem Zweck, wofür das Verfahren eingesetzt werden soll. Bei Auswahl- und Entscheidungszwecken soll die Identifizierung der Potenziale im Ist-Zustand als Funktion dienen. Das Schaffen von Transparenz über Stärken und über Entwicklungsfelder dient als Grundlage der Entwicklungsplanung und führt so einen angestrebten Soll-Zustand herbei.

Abbildung 1: Einsatzzwecke von Assessment Centern

Auswahl- und Entscheidungszwecke	Entwicklungszwecke
Identifikation von High Potentials	Zukunftsorientierung / prognostisch
Statusdiagnose	
Ranking der Teilnehmer möglich	
Messung kognitiver und sozialer Potenziale	

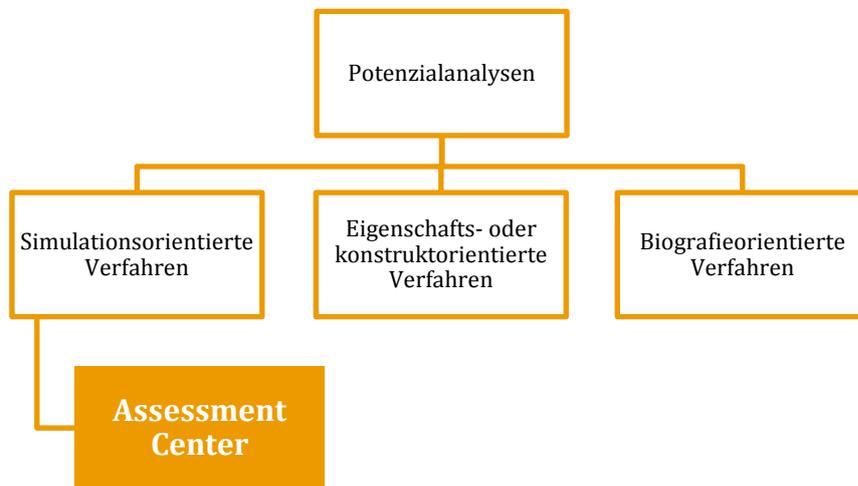
eigene Darstellung in Anlehnung: an Gunkel 2014, S. 28-29

3.4 Arten der Potenzialanalyse

Die Potenzialanalyse im Rahmen des vorliegenden Moduls nutzt ein simulationsorientiertes Verfahren in Form des multimodalen Assessment Centers. Der Psychologe Schuler brachte die Relevanz der Multimodalität im Kontext der Berufseignungsdiagnostik, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung ins Spiel. Drei Modalitäten haben sich herauskristallisiert, „die durch drei Verfahrenstypen“ (siehe Abbildung 2) gekennzeichnet sind (Schuler 2007, S. 17):

1. simulationsorientierte,
2. eigenschafts- oder konstruktorientierte,
3. biografieorientierte Verfahren.

Abbildung 2: Arten der Potenzialanalyse



Kombiniert stellen diese Verfahrenstypen den „trimodalen Ansatz der Berufseignungsdiagnostik“ dar (Schuler 2007, S. 17). Verschiedene Verfahren ergänzen die Informationen und helfen dabei, Fehler zu reduzieren, die aufgrund der komplexen Anforderungskonstellation auftreten können. Für die praktische Anwendung bedeutet das, „ein multiples Verfahren für komplexere Anforderungskonstellationen anzuwenden, das verschiedene Erfassungsmethoden kombiniert“, um so den „Erkenntnisbereich zu erweitern, Eindrücke aus der einen Informationsquelle durch andere zu ergänzen sowie einseitige Fehler zu korrigieren“ (Schuler 2007, S. 18). Die drei Modalitäten „Eigenschaften“, „Verhalten“ und „Ergebnis“ stehen in einer „Bedingungsrelation“ zueinander; die einfachste Darstellung ist eine lineare Kette:

Abbildung 3: Modalitätskette



Angelehnt an Schuler 2007, S. 19

Nach Schuler sind die Beziehungen der Modalitäten weder „deterministisch noch monokausal“ (Schuler 2007, S. 20). Das bedeutet, dass aus einer Eigenschaft nicht zwingend *das* Verhalten folgt und dass das Verhalten nicht in *ein* Ergebnis münden muss.

- Durch die Modalität *Eigenschaften* kann die Grundlage des Verhaltens abgebildet werden und die Generalisierbarkeit eigenschaftsorientierter Diagnosen gesteigert werden (Schuler 2007, S. 20 f.).
- Eine optimal gestaltete Aufgabensimulation führt meist zu einer höheren Übereinstimmung zwischen dem beobachtbaren *Verhalten* und dem Tätigkeitskontext und kann auch von nicht kundigen Beobachtern eingeschätzt werden. Verhaltensdiagnostische Instrumente geben Auskunft über Tätigkeitsanforderungen, legitimieren Verhaltenskontrollen und schließen mit einem Feedback ab (ebd.).
- Die *Ergebnisse* spiegeln die Leistungsziele wider und sind zumindest in Teilen messbar (ebd.).

Jede der Modalitäten hat ihren Stellenwert und enthält wertvolle diagnostische Informationen, die kombiniert werden können. Die Untersuchung dieser Modalitäten ermöglicht eine „informationsreiche und fehlerarme Potenzialdiagnose“; somit sollte ein Berufseignungsverfahren alle drei Verfahrenszugänge nutzen (Schuler 2007, S. 21).



Herr Smith: Unser Assessment Center unterscheidet sich von dem klassischen Modell darin, dass es nicht für Personalrekrutierung oder -bewertung entwickelt wurde. Es handelt sich um eine multiple Verfahrenstechnik, um Gründer aufzuspüren. Unsere Methode wird eingesetzt, um aktuelle gründungsrelevante Kompetenzen einzuschätzen, aber auch um potenzielle gründungsbezogene Kompetenzen zu prognostizieren. Hauptsächlich findet unser Assessment als Gruppenverfahren statt, jedoch haben wir zu Beginn ein computergestütztes Assessment verwendet. Der Persönlichkeits- und der Wissenstest können computergestützt durchgeführt werden. Ebenso enthält unser Verfahren Aufgabentypen, in denen Einzelarbeit gefordert ist, beispielsweise bei der Aufgabe „Verkaufstalent“. Sie sehen also, wir gehen den Empfehlungen aus der wissenschaftlichen Theorie nach und machen von der Multimodalität des Assessment Centers Gebrauch.

Herr Smith: Sicherlich. Stellen Sie sich vor, dass das „Verkaufsgespräch“ eine Aufgabe im Assessment Center ist und die zu beobachtende Eigenschaft in dieser Aufgabe ist die „Extraversion“. Das vom Teilnehmer dabei gezeigte Verhalten könnte die direkte Ansprache von Kunden sein, was dann seinerseits in einem positiven Verkaufsabschluss resultieren kann, welcher das Ergebnis darstellt.

Frau Mayer: Haben Sie ein konkretes Beispiel für den Zusammenhang der Modalitätskette?

Jedoch müssen die drei Modalitäten nicht zwangsläufig in dieser Weise auftreten. Ein anderes Beispiel: Die zu beobachtende Eigenschaft ist „Leistungsmotivation“. Das zu erwartende Verhalten muss nicht die ambitionierte Verfolgung eines Ziels sein und es muss im Ergebnis auch nicht in einer Zielerreichung münden. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die Leistungsziele nicht hoch genug angesetzt sind, um dieses Verhalten zu zeigen oder damit dieses Ergebnis hervorgerufen wird.



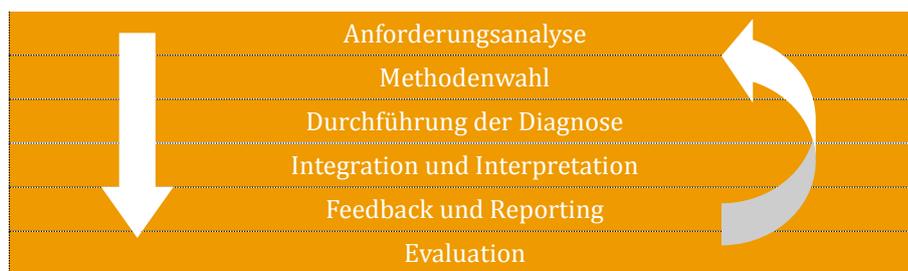
Übung

Geben Sie mögliche Verhaltensweisen und Ergebnisse für die angegebenen Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen an!

Eigenschaften/Kompetenzen	Verhalten	Ergebnisse
Extraversion		
Problemlöseorientierung		
Situationen analysieren		

3.5 Phasen der Potenzialanalyse

Abbildung 4: Phasen der Potenzialanalyse



Angelehnt an Prien et al. 2003, S. 18; Übersetzung nach Gunkel 2014, S. 30

Die typischen Phasen einer Potenzialanalyse zeigt Abbildung 4. Der linke Pfeil demonstriert die chronologische Reihenfolge der Phasen. Die ersten drei Phasen stellen die Analyse dar, während die nachfolgenden drei Phasen die Reflexion der Potenzialanalyse abbilden. Die Evaluation bietet neue Erkenntnisse für die Gestaltung der Potenzialanalyse, was wiederum dazu führt, dass die Anforderungsanalyse neu justiert wird und die Potenzialanalyse zukünftig mit diesen Anpassungen durchgeführt werden muss. Diesen repetitiven Prozess stellt der rechte Pfeil dar.

(1) Anforderungsanalyse

Die Potenzialanalyse *losleger* stützt ihre Diagnostik auf zwei Anforderungsprofile. Sie startet mit der Anforderungsanalyse . Dabei werden die Anforderungen abgeleitet aus der Situation und der Funktion, die die Person einnimmt, d. h. die Anforderungen an einen Entrepreneur sind zu definieren, um eine erfolgreiche Grundlage zur Auswahl und Förderung von Talenten zu schaffen (Rohrschneider & Lorenz 2015; Retzmann 2017, S. 11). Die Diagnostik fußt auf zwei Anforde-

rungsprofilen: zum einen auf den unternehmerischen Potenzialen in der ökonomischen Fachkompetenz (K1 – K6) und zum anderen auf den unternehmerischen Potenzialen in der Persönlichkeit (P1 – P4) (siehe Abbildung 5). Die Gründung eines Unternehmens erfordert einerseits das nötige betriebswirtschaftliche und rechtliche Fachwissen sowie ökonomische Fachkompetenzen, um die unternehmerischen Prozesse effizient zu gestalten. Andererseits besitzen Entrepreneure gewisse Persönlichkeitsausprägungen, die förderlich für den Gründungsprozess sind. Berühmte Entrepreneure wie Steve Jobs, Mark Zuckerberg oder Jeff Bezos besitzen eine starke Ausprägung der Persönlichkeitsfacetten Durchsetzungsfähigkeit oder eine hohe Problemorientierung.

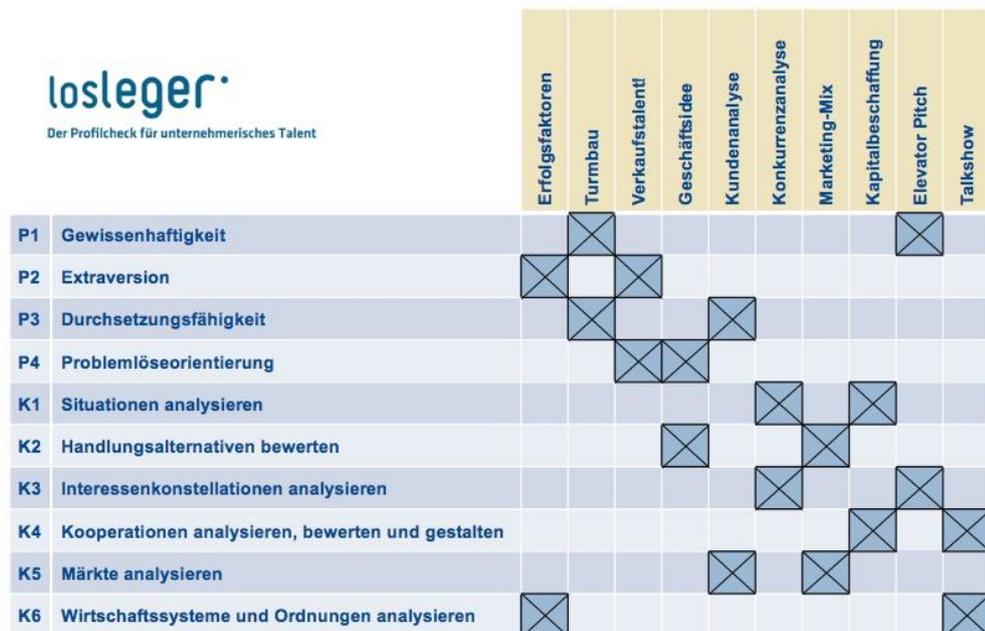


Anforderungen

„Anforderungen beschreiben die Fähigkeit, Verhaltenskompetenzen, persönlichen Kompetenzen et cetera, die der Kandidat braucht, um eine Zielposition erfolgreich auszufüllen.“

Rohrschneider & Lorenz 2015, S. 54

Abbildung 5: Aufgaben- und Anforderungsmatrix



Retzmann 2017, S. 72

(2) Methodenwahl

Die in der Anforderungsanalyse bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen dienen als Orientierung zur Aufdeckung von Stärken und Entwicklungspotenzialen der Teilnehmer. Im Allgemeinen besteht eine Potenzialanalyse aus Fremd- und Selbsteinschätzung, psychologischen Tests, Praxisaufgaben, Interviews und Feedback (Gunkel 2014, S. 31 ff.). Die hier konzipierte Potenzialanalyse bietet folgende Methodenvielfalt: Fremd- und Selbsteinschätzung (Skalierungsfrage), psychologische Tests (Wissens- und Persönlichkeitstest) und Praxisaufgaben (Simulationsaufgaben) zur Ermittlung unternehmerischen Talents sowie Feedback zur Übermittlung der Diagnose.

(3) Durchführen der Diagnose

Für die Durchführung der Potenzialanalyse werden geschulte Beobachter (Talentscouts) eingesetzt. Auch externe Beurteiler können eingesetzt werden, welche idealerweise die Objektivität sichern, da interne Beobachter durch das bestehende Verhältnis zu den Teilnehmern geprägt beziehungsweise voreingenommen und damit nicht objektiv sind.

(4) Integration und Interpretation

Bei der Durchführung eignungsdiagnostischer Verfahren muss der Beobachter zwischen Beobachtung und Beurteilung unterscheiden, damit kein erfahrungsgeleitetes Urteil entsteht. Dementsprechend müssen zunächst die verschiedenen Anforderungen definiert werden.

(5) Feedback und Reporting

Die Feedbackphase darf in einer Potenzialanalyse keinesfalls fehlen. Das Feedback ist dafür da, den Teilnehmern eine Rückmeldung zu geben. Diese Rückmeldung kann sowohl schriftlich als auch mündlich erfolgen. Durch das Feedback kann die teilnehmende Person sich mit den erzielten Ergebnissen selbstkritisch auseinandersetzen. Dies fördert die Weiterentwicklung der Person. Zudem knüpft das Feedback an die zuvor definierten Anforderungskriterien an. Das Feedbackgespräch findet zwischen Beobachter beziehungsweise Talentscout und dem Teilnehmer in einem Vier-Augen-Gespräch statt. Bei diesem Gespräch werden die Stärken und die Entwicklungsziele besprochen. Daraus können im nächsten Schritt die Qualifizierungsmaßnahmen abgeleitet werden. Nach Fisseni soll das Feedback vier Leitideen genügen (Gunkel 2014): Vollständigkeit, Prägnanz, Strukturierung und Kommunikationsfreundlichkeit.

(6) Evaluation

Die Evaluation wird an den vorhandenen klassischen Testgütekriterien gemessen. Dabei wird die Nützlichkeit und Qualität der Potenzialanalyse verdeutlicht. Im Mittelpunkt der Testgütekriterien stehen vor allem die prognostische und soziale Validität. Die Qualität einer Potenzialanalyse hängt vor allem von den ausführenden Personen ab. Somit ist es schwierig, verschiedene Verfahren miteinander zu vergleichen. Um eine hohe Objektivität sicherzustellen, sollte anhand der zuvor aufgestellten Anforderungskriterien evaluiert werden.

3.6 Besonderheiten der Zielgruppen

1. Zielgruppe (primäre)

Die erste Zielgruppe sind die Multiplikatoren, sprich Talentscouts und (Co-)Moderatoren, die bei der Implementierung des Entrepreneurship Assessments mitwirken. Die Multiplikatorengruppe kann wie folgt differenziert werden:

- **Organisatoren:** Sie sind für die Initiierung, Durchführung und Evaluation der Potenzialanalyse verantwortlich.
- **Talentscouts:** Sie werden im Rahmen der Potenzialanalyse als Beobachter eingesetzt (siehe rekrutierte Talentscouts bei der Implementierung in Europa .

2. Zielgruppe (sekundäre)

Einen weiteren Adressaten stellt die Zielgruppe der Jugendlichen zwischen 16 und 25 Jahren dar, die ihr unternehmerisches Potenzial erkunden wollen. „In der deutschen Wirtschaftsdidaktik herrscht ein allgemeiner Konsens darüber, dass die ökonomische Bildung auch einen wesentlichen Beitrag zur Orientierung in der Berufs- und Arbeitswelt leisten kann“ (Retzmann 2012, S. 7). Die Rolle des mündigen Erwerbstätigen beinhaltet auch die Rolle eines Unternehmers (ebd.). Somit sollten die Schüler mit dem Thema Entrepreneurship bereits in der Sekundarstufe II im Prozess der Berufswahlentscheidung berücksichtigt werden. Dies begründet die Definition von drei Altersgruppen:

- diejenigen, die sich in der schulischen oder beruflichen Ausbildung befinden (in der Regel 16 – 19 Jährige),
- diejenigen, die nach der Ausbildung einer beruflichen Tätigkeit nachgehen wollen (in der Regel 19 – 25 Jährige),
- diejenigen, die nach der ersten Ausbildungsphase arbeitslos sind (in der Regel 16 – 35 Jährige).



Rekrutierte Talentscouts bei der Implementierung in Europa

Ungarn

Hier wurden Entrepreneurere, Lehrkräfte und Kollegen der CCI als Talentscouts eingesetzt. Die CCI ist die Chamber of Commerce and Industry of Pécs-Baranya mit den Hauptaufgaben berufliche Ausbildung, Berufsberatung, Forschung & Entwicklung und Technologietransfer.

Spanien

Der spanische Partner führte die Potenzialanalyse für eine andere Zielgruppe durch. Aufgrund der hohen Arbeitslosenquote in Spanien wurden hier Arbeitssuchende im Alter von 16 - 37 Jahren für die Potenzialanalyse berücksichtigt. Als Talentscouts wurden Lehrerinnen und Lehrer sowie Gründungsberater eingesetzt.

Litauen

Für die Durchführung der Potenzialanalyse in Litauen wurden Pädagogen des tertiären Bereichs als Beobachter eingesetzt.

3.7 Zusammenfassung



Mit der zunehmenden Globalisierung entsteht ein immer höherer Wettbewerbsdruck. Daraus resultiert, dass die Anforderungen an Arbeitnehmer wachsen und die Unternehmen der Schwierigkeit gegenübergestellt sind, Fachkräfte zu finden. So wird die Potenzialanalyse immer öfter herangezogen, denn sie bietet einerseits einen Entscheidungsansatz und andererseits einen Entwicklungsansatz. Letzteres steht im Projekt *Enterprise+* im Vordergrund. Es werden sowohl die ökonomischen Fachkenntnisse und Fachkompetenzen als auch die unternehmerische Persönlichkeit der Teilnehmer ermittelt.

Die Potenzialanalyse ist ein diagnostisches Verfahren, mit dem Potenziale ermittelt und Stärken gefördert werden. Sie besteht aus folgenden Phasen: Anforderungsanalyse, Methodenwahl, Durchführung der Diagnose, Integration und Interpretation, Rückmeldung und Evaluation. Durch ein detailliertes Feedback erhalten die Teilnehmer Rückmeldungen zu ihren Potenzialen, um diese weiterzuentwickeln. Das Feedback ist sozusagen das Herzstück und markiert den Schlusspunkt der Potenzialanalyse. Es hat die Besonderheit, dass den Teilnehmern ausschließlich die Stärken, nicht die Defizite, aufgezeigt und mit ihnen die Entwicklungsziele festgelegt werden.

Die konzipierte Potenzialanalyse richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen. Dabei wird in primäre und sekundäre Zielgruppen differenziert. Die primäre Zielgruppe sind die Organisatoren, (Co-)Moderatoren und Talentscouts, als die Lehrer, Berufsberater und Personaler fungieren können. Die sekundäre Zielgruppe sind Jugendliche und junge Erwachsene ab 16 Jahren, die sich in der Sekundarstufe II, im tertiären Bildungsbereich oder in der Übergangsphase befinden, sprich der Zeit nach dem Schul- oder Hochschulabschluss und vor dem Berufseinstieg.

KAPITEL 4 BEOBACHTUNG UND BEOBACHTERSCHULUNG

4.1 Lernziele



In der Potenzialanalyse ist unter anderem die Beobachtung das Instrument zur Diagnose unternehmerischer Potenziale. Das Ziel dieser Beobachtung ist die nachvollziehbare und kriteriengeleitete Beurteilung der Teilnehmer. Für eine systematische Beobachtung müssen die Beobachter, hier Talentscouts genannt, geschult werden. Aus diesem Grund ist die Beobachterschulung dringend zu empfehlen.

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie:

- die Unterschiede zwischen Beobachtung und Wahrnehmung aufzeigen,
- die Qualifikationsanforderungen an die Beobachter darlegen,
- die Grenzen der Beobachtung darstellen.

4.2 Beobachtung und Wahrnehmung



Die Beobachtung  muss von der Wahrnehmung  abgegrenzt werden, da es sich bei der Wahrnehmung um einen subjektiven und selektiven Prozess handelt. Bei der alltäglichen Beobachtung werden unbewusst Wahrnehmung und Beobachtung vermischt oder verwechselt. Sie gehen häufig „unmerklich ineinander über“ (Greve & Wentura 1991, S. 4). Die Wahrnehmung ermöglicht es dem Menschen, sich in seiner Umgebung zu orientieren beziehungsweise dient der „persönlichen Lebensbewältigung“ (Holzwarth 1995, S. 75). Die Umgebungsreize gelangen über die Sinnesorgane in unser Gehirn, wo sie verarbeitet werden. Doch es können nicht alle Reize verarbeitet werden, da unser Gehirn eine beschränkte Verarbeitungskapazität besitzt. Daher findet eine Selektion der Reize statt, die dann ein Bild ergeben. Die Selektion wird weitestgehend von unserem Vorwissen, unseren Einstellungen und Erwartungen bestimmt. Den wahrgenommenen Reizen wird eine spezifische Bedeutung zugeschrieben, die geprägt ist vom Vorwissen beziehungsweise den Erfahrungen des Individuums (Myers 2014).

Beobachtung

„Die absichtliche, aufmerksam-selektive Art des Wahrnehmens, die ganz bestimmte Aspekte auf Kosten der Bestimmtheit von anderen beachtet, nennen wir Beobachtung.“

Graumann 1966, S. 86

Wahrnehmung

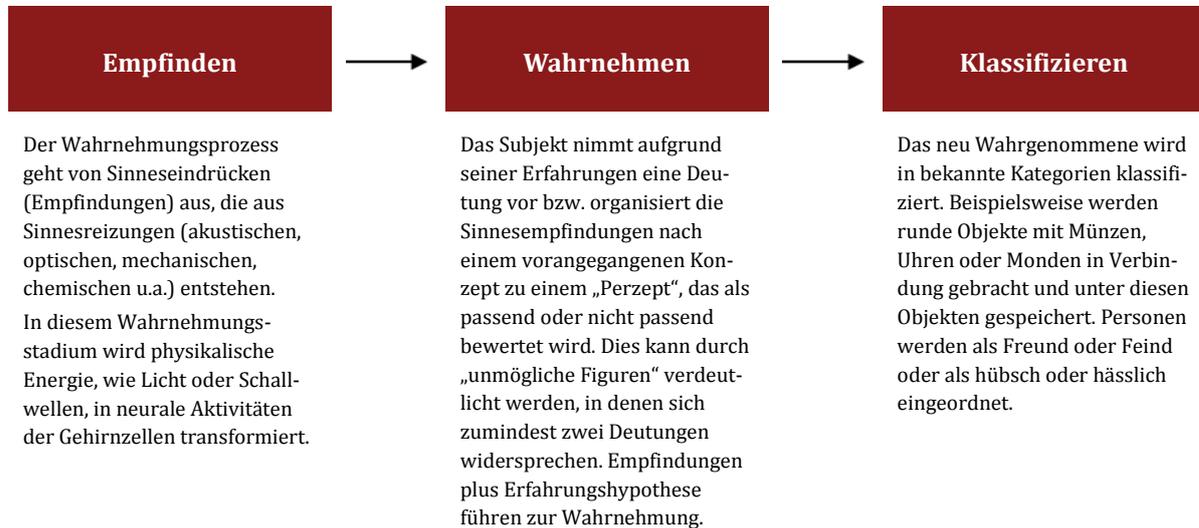
„Wahrnehmung, Perzeption, bezeichnet den Vorgang und/oder das Ergebnis des komplexen psychologisch-physiologischen Prozesses, durch welchen der Organismus mittels spezieller Sinnesorgane und Verarbeitungssysteme die Aufnahme, Weiterleitung und spezifische Verarbeitung von Information der äußeren und inneren Umwelt (zumeist bis zum Bewusstwerden) vollzieht.“

Tewes & Wildgrube 1999, S. 444

Die Verarbeitung der Reizinformation wird als Wahrnehmungsprozess bezeichnet. Wahrnehmung wird auch als naive beziehungsweise Alltagsbeobachtung deklariert (Holzwarth 1995). Im

Gegensatz zum alltäglichen beziehungsweise „naiven“ Wahrnehmen ist das beobachtende Verhalten gezielter, selektiver, planvoller und von vornherein systematischer auf Möglichkeiten und Absichten festgelegt (Greve & Wentura 1991; Holzwarth 1995). In der folgenden Abbildung wird der Wahrnehmungsprozess genauer beschrieben (Abbildung 1).

Abbildung 1: Wahrnehmungsprozess



Angelehnt an Gerrig & Zimbardo 2007

Die wissenschaftliche Beobachtung verfolgt ein bestimmtes Forschungsziel. Es werden verschiedene wissenschaftliche Beobachtungsformen voneinander unterschieden (Mees 1977; Greve & Wentura 1991; Lamnek 1993; Holzwarth 1995):

1. *Systematische vs. unsystematische Beobachtung:* Prinzipiell lässt sich die wissenschaftliche Beobachtung in systematische und unsystematische Verfahrensweisen einteilen. Die systematische Beobachtung verfolgt eine konkrete Fragestellung, die mittels eines strukturierten Beobachtungskategoriensystems erfasst wird, während die unsystematische Beobachtung „freier“ stattfindet, d. h. hier liegt kein vordefiniertes Kategoriensystem vor (Greve & Wentura 1991; Holzwarth 1995).
2. *Labor- vs. Feldbeobachtung:* Hierbei geht es um die Entscheidung, ob das Verhalten in der natürlichen oder in einer initiierten Umgebung beobachtet werden soll (ebd.).
3. *Technisch vermittelte vs. unvermittelte Beobachtung:* Hier geht es um die Zuhilfenahme von technischen Hilfsmitteln wie Tonband, Film- oder Videogerät, um das zu beobachtende Geschehen festzuhalten. Es dient der „Wiederholbarkeit der Beobachtungen“ (Holzwarth 1995, S. 76).
4. *Offene vs. verdeckte Beobachtung:* Hierbei wird differenziert zwischen der Kenntnis und der Unkenntnis der Teilnehmer über die Beobachtung (Holzwarth 1995).

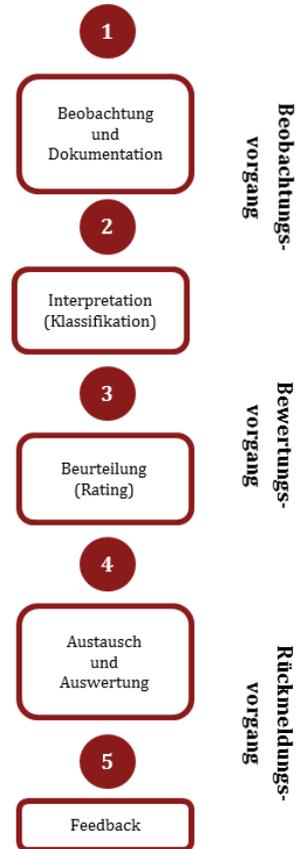
5. *Teilnehmende vs. nicht-teilnehmende Beobachtung*: Hierbei wird unterschieden, ob der Beobachter auch als Teilnehmer agiert und somit zwei Funktionen hat oder nur eine Beobachterrolle übernimmt (ebd.).

Abbildung 2: Beobachtungsprozess

Beobachtungsprozess im Förder-Assessment Center *losleger*:

1. *Beobachtung und Dokumentation*: Jeder der sechs Beobachter beobachtet drei Teilnehmer anhand der Anforderungsdimensionen. Das beobachtete Verhalten wird schriftlich dokumentiert, jedoch ohne jegliche Bewertung.
2. *Interpretation*: Die protokollierten Verhaltensbeobachtungen werden den Anforderungsdimensionen zugewiesen.
3. *Beurteilung*: Das Verhalten wird auf einer Skala individuell beurteilt.
4. *Austausch und Auswertung*: In einer Beobachterkonferenz werden die Ergebnisse ausgetauscht und abschließend wird ein Dimensionsergebnis gemeinsam festgestellt.
5. *Feedback*: Die Beobachter erstellen einen Förderplan und geben dem Teilnehmer Förderungsempfehlungen.

Angelehnt an Kleinmann 2003; Holzwarth 1995, S. 94 ff.



4.3 Qualifikationsanforderungen an die Beobachter

Die Kandidaten des Assessment Centers stehen unter ständiger Beobachtung. Die Beobachter haben die Aufgabe, die Leistung und das Verhalten der Teilnehmer zu evaluieren. Die Bewertung findet anhand ausgewählter Dimensionen statt. Wichtig ist dabei, die Beobachter nicht zu überfordern. Daher sollte die Zahl der Dimensionen begrenzt werden. Kleinmann empfiehlt eine Anzahl zwischen drei und fünf Anforderungsdimensionen (Kleinmann 2003). Gleichzeitig muss die Anzahl der zu beobachtenden Personen pro Beobachter eingegrenzt werden. Die durchgehende Beobachtung kann auf Dauer herausfordernd werden. Vom Arbeitskreis Assessment-Center e. V. wird ein Beobachterschlüssel von 1:3 empfohlen. Das bedeutet, dass ein Beobachter drei Teilnehmer in einer Situation gleichzeitig beobachtet.

Exkurs

Lievens untersuchte drei Gruppen von Assessoren (Psychologen, Manager, Studenten) auf deren Beurteilungs- und Differenzierungsfähigkeit. Dabei sollten die Gruppen anhand gleichen Videomaterials von AC-Übungen ihre Beurteilungen treffen. „Dabei zeigte sich in der Differenzierungsfähigkeit nach Dimensionen eine Überlegenheit von Psychologen und Managern gegenüber Studenten.“

Obermann 2009, S. 294

Um eine objektive und intersubjektiv überprüfbare Beobachtung sicherzustellen, sollten Verhaltensbeispiele für jede Anforderungsdimension formuliert werden. Darüber hinaus sollten stets mehrere Beobachter die gleiche Person in unterschiedlichen Situationen beobachten und bewerten, damit die Ergebnisse nicht von der Wahrnehmung und Interpretation eines Subjekts abhängen. Dies bedeutet für die Potenzialanalyse, dass eine Rotation der Beobachter und der Teilnehmer durch einen Wechsel der Gruppenkonstellationen vorgenommen werden muss.



Herr Smith: Die Hauptaufgabe Ihrer Talentscouts liegt in der Beobachtung. Hierbei muss klar zwischen Wahrnehmung, Beobachtung und Interpretation unterschieden werden. Dabei sollten die Talentscouts sich der verschiedenen Beobachtungsfehler bewusst sein. Das ist keine leichte Aufgabe, daher müssen die Beobachter für die Rolle qualifiziert sein. Selbst für erfahrene Beobachter stellt unser Setting eine neue Herausforderung dar. Aus diesen Gründen ist eine vorhergehende Schulung der Beobachter von großer Bedeutung, um die Talentscouts auf die systematische Beobachtung vorzubereiten.

Abbildung 3: Beruflicher Hintergrund der Talentscouts

Professional Background
Teacher
Principal
Career consultant
Administrator
Referent
Educational psychologist
Journalist
Project assistant
Business consultant
Interpreter
Startup consultant
Entrepreneur

Frau Mayer: Worauf muss bei der Auswahl der Talentscouts geachtet werden? Haben Sie in Ihrem Projekt ein bestimmtes Auswahlverfahren?

Herr Smith: Am besten eignen sich Talentscouts, die Erfahrungen mit Assessment Centern aufweisen oder einen pädagogischen und/oder psychologischen beruflichen Hintergrund besitzen. Aus den Erfahrungen, die wir in Deutschland und Europa gemacht haben, wurde eine Liste der beruflichen Hintergründe von Beobachtern erstellt (Abbildung 3). Aber zu den Qualifikationsanforderungen an Talentscouts kommen wir später noch.

4.4 Möglichkeiten der Beobachtung

In einer Beobachtung wird nicht nur die verbale Komponente berücksichtigt, sondern auch das non-verbale Verhalten der Person. Diese Besonderheit lässt sich an einem Beispiel verdeutlichen: Wir fahren Fahrrad, können aber nur schwer erklären, wie wir das tun. Diese Problematik hat Polanyi bereits Ende der 1950er Jahre erkannt und zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden . Das implizite Wissen ist schwer auszudrücken und lässt sich durch Handlungen in sozialen Interaktionen erkennen. Mit der Beobachtung kann sowohl das explizit Verbalisierte als auch das gezeigte Verhalten erfasst und bewertet werden. Das Verhalten einer Person kann bei angemessener Gestaltung der Beobachtungssituation grundsätzlich auch von diagnostischen Laien eingeschätzt werden. Zudem bietet die Beobachtung den realsten Bezug zur gerechten Beschreibung der Teilnehmer. Somit kann der Beobachter alle Facetten, welche im Laufe des Assessment Centers auftreten, auffassen und beurteilen. Dies führt zu einer verhaltensnahen,

dokumentierten Aussage des Beobachters über die Teilnehmer (Fisseni & Preusser 2007). Ferner kann mit der Beobachtung das tatsächliche Verhalten der Teilnehmer festgehalten werden, da das Verhalten zum ereigneten Zeitpunkt protokolliert wird. Dies ist zum Beispiel bei einer Befragung oder einem Interview nicht der Fall. Sie sind meistens retrospektiv, wodurch eine Lückenhaftigkeit bei den Befragten entstehen kann (Trautner 1997).

<p>Explizites Wissen</p> <p>„Explizites Wissen umfasst Inhalte, die aufgrund bereits getroffener Unterscheidungen (Distinktionen) und durch Auswahlvorgänge (Selektionen) zustande gekommen sind.“</p> <p>Schwaninger 2000, S. 3</p>	<p>Implizites Wissen</p> <p>„Implizites Wissen besteht in der Fähigkeit, Distinktionen und Selektionen weitgehend intuitiv, laufend zu treffen sowie diese in praktische Handlungen umzusetzen.“</p> <p>Schwaninger 2000, S. 4</p>
---	---

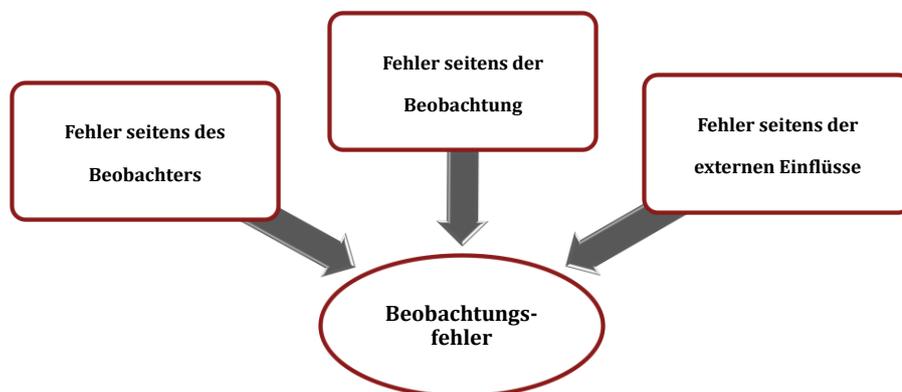
4.5 Grenzen der Beobachtung und Fehlerquellen

Wie alle anderen Methoden auch, so hat auch die Beobachtung ihre Grenzen. Lamnek (1993) unterscheidet dabei zwischen folgenden Restriktionen:

- Lokale Begrenzung: Die Beobachtung ist mit unseren menschlichen Sinnesorganen verbunden beziehungsweise auf diese angewiesen. Aus der räumlichen Begrenzung der Sinnesorgane resultiert eine lokale Begrenzung der Beobachtung.
- Zeitliche Begrenzung: Mit der Beobachtungsmethode kann lediglich ein kleiner Auszug aus der Realität untersucht werden. Die zeitliche Limitierung entsteht also durch die Dauer der Beobachtung.

Hinzu kommt, dass potenzielle Fehlerquellen auf die Beobachtungsergebnisse Einfluss nehmen. Sie sind in Abbildung 4 dargestellt (Holzwarth 1995).

Abbildung 4: Arten von Beobachtungsfehlern

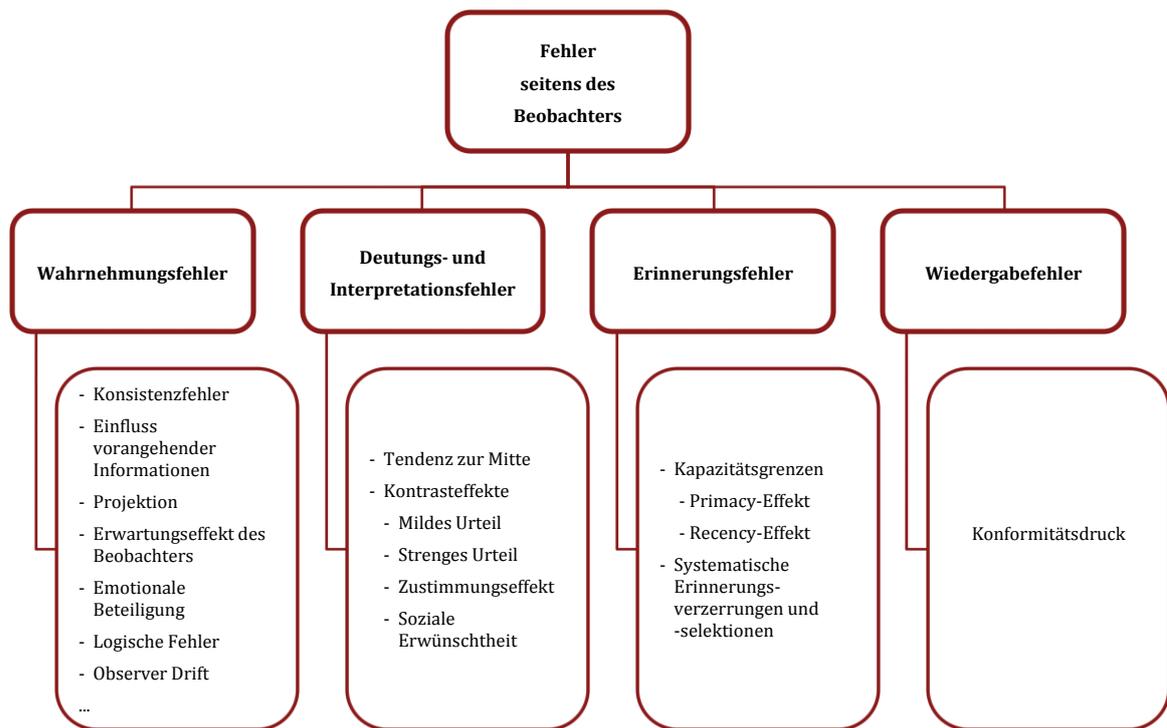


Angelehnt an Holzwarth 1995, S. 81

Fehler seitens des Beobachters

Greve und Wentura (1991) beschreiben diese Art von Beobachtungsfehler als Biases (Verzerrungen), die durch den Beobachter selbst verursacht werden. Sie untergliedern diese Fehler seitens des Beobachters in: „Wahrnehmung, Interpretation, Erinnerung und Wiedergabe“ (Holzwarth 1995, S. 84). Diese Fehler gehen im praktischen Vollzug ineinander über und sind nur analytisch voneinander abzugrenzen (ebd.). Abbildung 5 zeigt die verschiedenen Kategorien von Beobachtungsfehlern. Auf einige dieser Fehler wird in Abbildung 6 näher eingegangen.

Abbildung 5: Beobachterfehler



Angelehnt an Holzwarth 1995

Fehler seitens der Beobachtung

Im Folgenden werden die möglichen Fehlerquellen aufgezählt, die durch die Tatsache der Beobachtung auftreten (nähere Erläuterung des Erwartungseffekts siehe Abbildung 6):

- Reaktivitäts- und Erwartungseffekt,
- Beobachtungs- und Untersuchungsbedingungen und -objekte,
- Probleme des Beobachtungssystems.

Externe Fehlerquellen

Hierbei handelt es sich um unabhängige Fehlerfaktoren, die auf den Beobachtungsprozess Einfluss nehmen können, zum Beispiel ungünstige Lichtverhältnisse oder störende Geräusche.

Abbildung 6: Beobachtungsfehler

Beobachtungsfehler	Beschreibung
Konsistenzfehler	<p><i>Halo-Effekt:</i> Dieser Effekt beschreibt die Tendenz, dass ein Gesamteindruck oder ein hervorstechendes Merkmal überhand gewinnt und andere Eigenschaften „überstrahlt“.</p> <p><i>Streben nach Bestätigung:</i> Mit diesem Effekt wird die Tendenz beschrieben, ein anfängliches Urteil nicht zu widerlegen, sondern zu bestätigen.</p>
Erwartungseffekt	<p><i>Rosenthal-/Pygmalioneffekt:</i> Die Tendenz, das zu sehen, was die Beobachter sehen wollen, d. h. die Beobachtungsergebnisse werden durch das Wissen der Beobachter beeinflusst. Dadurch verändern die Beobachteten ihr Verhalten gemäß den Erwartungen, die ein Beobachter hat.</p>
Projektion	<p>Die Beobachter übertragen ihre Eigenschaften, Einstellungen und Tendenzen, die sie an sich selbst mögen oder ablehnen, auf die Beobachteten, sodass eine Verzerrung der Wahrnehmung entsteht.</p>
Einfluss vorangehender Informationen	<p><i>Konformität:</i> Die Beurteilungen anderer Beobachter beeinflussen die eigene Beurteilung.</p> <p><i>Erwartungseffekt:</i> Die persönliche Erwartung des Beobachters an die Beobachteten hat Einfluss auf die Beobachtung.</p> <p><i>Konsistenzeffekt:</i> Die vorangegangenen Informationen, die beobachtet wurden, beeinflussen den fortführenden Beobachtungsprozess.</p>
Observer Drift	<p>Hiermit werden die Veränderungen des Beobachters selbst beschrieben, die durch unterschiedliche Faktoren wie zum Beispiel Vergessens-, Ermüdungs-, Motivations-, Einstellungs- oder Stimmungseffekte ausgelöst werden.</p>
Tendenz zur Mitte	<p><i>Urteilsfehler:</i> Die Tendenz, bei Schätz- und Ratingskalen extreme Ausprägungen zu vermeiden.</p>
Emotionale Beteiligung	<p><i>Wertungseffekt:</i> Das emotionale Involvement der Beobachter beeinflusst die Ergebnisse der Beobachtung.</p>
Systematische Erinnerungsverzerrungen und -selektionen	<p>Das Wahrgenommene wird in vertraute Kategorien geclustert und abgespeichert. Beim Abruf oder bereits bei der Speicherung kann eine Modifikation der wahrgenommenen Informationen stattfinden, was zu einer Verzerrung führt.</p>
Recency-Effekt	<p>Dieser Effekt beschreibt die Tendenz, wenn der letzte Eindruck eine starke Dominanz auf das Gesamturteil ausübt.</p>
Primacy-Effekt	<p>Der erste Eindruck prägt das Gesamtbild. „Es gibt keinen zweiten ersten Eindruck.“ Die ersten Eigenschaften, die wir an einer Person wahrnehmen, oder Informationen, die wir über sie erhalten, prägen sich ein und verfestigen sich nachhaltig. Dieses Bild der Person lässt sich nur schwer revidieren und beeinflusst alle weiteren Beobachtungen.</p>

nach: Holzwarth 1995; Greve & Wentura 1991



Übung

1. Hier sind einige Beispiele für Beobachtungsfehler. Um welchen Beobachtungsfehler handelt es sich?
 - „Wer intelligent ist, lernt schnell eine Fremdsprache.“ Oder: „Brillenträger sind intelligent.“
 - Sie korrigieren eine Klausur und die Leistung ist gut. Sie haben Anhaltspunkte und Argumente, die 12 Punkte rechtfertigen, aber Sie haben auch welche, die 10 Punkte rechtfertigen.
 - Sie unterrichten in einer Klasse Deutsch und Englisch. Ein Schüler, der in Englisch eine gute Leistung zeigt, zeigt im Deutschunterricht eine ausreichende Leistung. Sie müssen beide Leistungen voneinander getrennt beurteilen. Oder: Sie beobachten eine Person mit starker Ausprägung in der Dimension Durchsetzungsfähigkeit direkt nach einer Person mit einer sehr schwachen Ausprägung.
 - Die Tendenz, das Urteilsergebnis an den gesellschaftlich erwünschten Maßstäben zu orientieren.
2. Finden Sie eigene Beispiele für folgende Beobachtungsfehler:
 - Projektion
 - Primacy- und Recency-Effekt
 - Halo-Effekt

4.6 Beobachter-/Multiplikatorenschulung

Durch eine Beobachterschulung, die der Potenzialanalyse zeitlich vorgelagert ist, können die aufgezeigten Fehlerquellen eingegrenzt oder sogar vermieden werden. Im Rahmen einer Schulung trainieren die designierten Beobachter die Beobachtungssituation und werden dadurch bestmöglich auf ihre bevorstehende Aufgabe vorbereitet. Darüber hinaus kann die Integration mehrerer Beobachter sowie die sorgsam bedachte Auswahl der Beobachter die Zuverlässigkeit der Ergebnisse erhöhen. Die Auswahl ist vom Beobachtungsgegenstand abhängig, jedoch sollte der Beobachter Interesse am Untersuchungsgegenstand haben und mit dem Beobachtungsfeld vertraut sein.

Gegenstand der Beobachterschulung sollten auch die Untersuchungsziele, das Beobachtungssystem und die Beobachtungsinstrumente sein (siehe Pflichtelemente einer Beobachterschulung). Mithilfe von Verhaltensbeispielen, Video- oder Tonaufzeichnungen und Aufgabensimulationen sollen die Beobachter an ihre Rolle herangeführt werden.

Die Dauer der Beobachterschulung variiert je nach Untersuchungsziel, Beobachtungsgegenstand und -instrument (Holzwarth 1995). Der Beurteilungsprozess besteht aus zwei Phasen:

- (1) der Datensammlung und
- (2) der Datenbewertung.

4.7 Varianten der Beobachterschulung

Die Talentscouts sollen bei der Durchführung des Projekts die Beobachterrolle einnehmen, ausüben und protokollieren. Für die Schulung der Beobachter können zwei Varianten verwendet werden.

Training durch Simulation

Zum einen kann die Beobachtung durch Simulation trainiert werden. Hierbei werden beispielsweise Schüler eingeladen und eine ausgewählte Aufgabe wird bearbeitet. Es könnte zum Beispiel eine Aufgabe aus der Unternehmensrallye durchgeführt werden. Der Vorteil der Unternehmensrallye besteht darin, dass die darin enthaltenen Aufgaben kein Vorwissen erfordern und jeweils in 30 Minuten abgeschlossen sind.

Training durch Videonutzung

Um die Beobachter auf ihre Aufgabe effizient vorzubereiten, wird zusätzlich ein Videoeinsatz empfohlen. Dadurch können die verschiedenen Kompetenzen beziehungsweise Persönlichkeitsfacetten besonders anschaulich visualisiert werden. Ein weiterer Vorteil des Videoeinsatzes besteht darin, dass der Einsatz flexibel von der Schule durchgeführt werden kann.

Im Folgenden finden Sie drei Varianten des Einsatzes der Videos für die Schulung der Talentscouts:

- Variante I: Simulation der Beobachtungssituation *während* der Schulung,
- Variante II: Einüben der Beobachtertätigkeit *nach* der Schulung,
- Variante III: *Systematisches* Training der Beobachtung anhand von Videoausschnitten.

Die **Variante I** besteht darin, dass die Simulation **während** der Schulung stattfindet. Zunächst werden die Beobachter ausführlich über die verschiedenen Aufgaben informiert. Im Anschluss werden die Beobachtungsbogen passend zum Video ausgeteilt, dazu wird eine ausführliche Erklärung geboten. Die Beobachter nehmen die Beobachtung anhand der Videoaufzeichnung vor. Nach der Beobachtung wird über den vorherigen Ablauf gesprochen.



Pflichtelemente einer Beobachterschulung

- Ziele von *losleger – Der Profilcheck für unternehmerisches Talent*
- Überblick über alle Aufgaben eines Talentscouts
- Erläuterung des Zeit- und Zuordnungsplans
- Vertiefte Auseinandersetzung mit den einzelnen Aufgabenstellungen
- Darstellung der Konkretisierung der Anforderungen
- Erläuterung der Beobachtungsbogen
- Erprobung der Beobachtungssituation, zum Beispiel in einer Simulation
- Erläuterung der Verfahrensweise bei der Konferenz der Talentscouts
- Fehlerquellen bei der Beobachtung und Bewertung
- Hinweise zur Gestaltung des Beurteilungs-/Ergebnisfeedbacks

in Anlehnung an: Höft & Melchers 2010, S. 35

Dabei sollen die Beobachter über ihre Eindrücke sprechen. Dazu zählen sowohl die Stärken als auch die Schwächen. (Konnten die Beobachter die Verhaltensweisen erfassen oder lagen Probleme vor?)

Die **Variante II** besteht darin, dass der Videoeinsatz **nach** der Schulung erfolgt. Dabei können die Beobachter sich zuhause mit den verschiedenen Verhaltensmustern auseinandersetzen. Dafür werden den Beobachtern sowohl die Beobachtungsbogen als auch die Videos zur Verfügung gestellt. Bevor das Projekt durchgeführt wird, sollte ein kurzes informelles Treffen stattfinden. An dieser Stelle können entstandene Fragen beantwortet werden.

Bei der **Variante III** wird die Beobachtung anhand von Videoausschnitten **systematisch** trainiert. Bevor ein Videoausschnitt gezeigt wird, sollen die Beobachter die Verhaltensbeschreibung durchlesen. Im Anschluss werden verschiedene Videosequenzen gezeigt. Hierbei sollen die Beobachter sich Notizen im Beobachtungsbogen machen. Zum Schluss werden die Ergebnisse zusammengetragen und diskutiert.

Diese drei Varianten schließen sich nicht gegenseitig aus. Im Gegenteil: Eine Kombination der drei Varianten ist optimal, um die Beobachter auf ihre Aufgaben vorzubereiten. Dafür sollten unterschiedliche Videos genutzt werden.



Herr Smith: Beim Videoeinsatz werden die verschiedenen Verhaltensmuster visuell dargeboten. Das bedeutet, Sie können auf die einzelnen Anforderungsdimensionen näher und wiederholend eingehen. Der Videoeinsatz kann in drei unterschiedlichen Varianten erfolgen. Somit können Sie flexibel entscheiden, welcher Einsatz für Sie am besten ist beziehungsweise was Sie mit ihren Gegebenheiten am besten umsetzen können.

Frau Mayer: Und bei einer Schulung ohne Videoeinsatz, welchen Personenkreis darf ich einladen, die die Gründungsaufgaben simulieren?

Herr Smith: Das können Schüler, Studenten, aber auch Kollegen sein, die nicht an der Potenzialanalyse teilnehmen.

Frau Mayer: Ich finde es hervorragend, dass die verschiedenen Verhaltensmuster visuell dargeboten werden. Somit kann sich jeder Beobachter ein genaues Bild über die Verhaltensmuster machen, welche die Schüler zeigen sollen.

4.8 Zusammenfassung



Kapitel 4 beschäftigte sich mit der Bedeutung der Beobachtung im Assessment Center. Diese muss von der alltäglichen und naiven Beobachtung und Wahrnehmung abgegrenzt werden. Die systematische Beobachtung im Assessment Center ist planvoll und selektiv, während die alltägliche Wahrnehmung eine subjektive und ungefilterte Aufnahme von Informationen darstellt.

Der Beobachtungsprozess besteht grundsätzlich aus folgenden Phasen:

- Beobachtung und Dokumentation,
- Interpretation und Beurteilung,
- Austausch und Auswertung,
- Feedback und Evaluation.

Neben externen Einflussfaktoren auf die Beobachtung kann auch die Person des Beobachters Einfluss auf den Beobachtungsprozess nehmen. Daher spielt die Qualifikation des Beobachters eine wesentliche Rolle. Sowohl eine homogene als auch eine heterogene Beobachtergruppe bedarf einer Schulung, um die Differenzierungsfähigkeit der Anforderungsdimensionen sicherzustellen.

Im Rahmen einer Beobachterschulung sollen die Beobachter auf ihre Rolle vorbereitet werden. Hierzu gehört auch die Sensibilisierung für die Grenzen der Beobachtung. Beispielsweise die Tatsache, dass die Beobachtung nur einen kleinen Auszug der Realität wiedergibt oder dass sich im Beobachtungsprozess Fehler einschleichen können. Diese können aufgegriffen werden mit dem Ziel, die Fehlerquote in der Beobachtung zu reduzieren. Dabei sollen den Beobachtern die Untersuchungsziele sowie die verschiedenen Beobachtungsinstrumente so transparent wie möglich gemacht werden. Hilfe bieten hierbei die Verhaltensbeispiele sowie die Abstufungen der Anforderungsdimensionen.

KAPITEL 5 *losleger* – EIN ENTREPRENEURSHIP ASSESSMENT CENTER

5.1 Lernziele



Das Assessment Center ist ein strukturiertes Instrument zur Personalauswahl oder -bewertung, um ein Gesamtbild der Fähigkeiten und Eigenschaften der Teilnehmer zu erhalten. Es stellt eine spezielle Form der Potenzialanalyse dar. Die Teilnehmer werden anhand von Anforderungskriterien individuell diagnostiziert und so ihre Kompetenzen festgestellt. Es werden mehrere Assessoren (Beobachter) eingesetzt, um die Teilnehmer anhand vorher festgelegter und standardisierter Kriterien zu beobachten (Kleinmann 2003). Dieser simulationsorientierte Prozess ist eine multiple Verfahrenstechnik, welche dazu dient, die Verhaltensleistung und -defizite der Personen zu erfassen.

Nach der Bearbeitung dieses Kapitel können Sie:

- die Hauptkriterien eines Assessment Centers erklären,
- die einzelnen Schritte der Potenzialanalyse *losleger* von der Vorbereitung bis zur Auswertung und dem Feedback skizzieren,
- die Merkmale sowie die Funktion eines Feedbackgesprächs wiedergeben.

5.2 Das Assessment Center als Durchführungsform der Potenzialanalyse

Assessment Center haben ihren Ursprung in der Auswahl von Offiziersanwärtern in der Weimarer Republik. Mit der Technik werden zwei Ziele verfolgt. Zum einen soll das Verfahren Antwort geben über das Gesamtbild der Persönlichkeit eines Teilnehmers. Der Kandidat soll in seiner Ganzheit bewertet und nicht in seine Teilkompetenzen untergliedert werden (Kompa 1999). Zum anderen sollen mit dem Verfahren mögliche soziale Nachteile reduziert werden (Domsch & Jochum 1989). Mithilfe der Methode soll herausgefunden werden, welcher Kandidat sich als geeignet erweist. Dabei soll die „Bevorzugung privilegierter Schichten bei der Besetzung“ vermieden werden (Kompa 1999, S. 27). Domsch und Jochum bezeichnen diese Besonderheit auch als „eine Demokratisierung in der Stellenbesetzung“ (Domsch & Jochum 1989, S. 4). Diese Zielverfolgung hat einen geschichtlichen Hintergrund, da zu Zeiten des ersten Weltkrieges bevorzugt die Adels- und die bürgerliche Oberschicht für die Rekrutierung der Offiziersanwärter berücksichtigt wurden (Kompa 1999).

In der heutigen Praxis findet der Begriff „Assessment Center“ in vielfältiger Weise Verwendung, jedoch unter unterschiedlichen Namen. Dies führt des Öfteren zu einer Verwirrung der Begriffsverwendung. Hier eine Auflistung von Bezeichnungen für das Assessment Center (Kompa 1999):

- Mitarbeiterentwicklungsprogramm (IBM),
- Personalentwicklungsseminar (Allianz und Henkel),
- Qualifikationsseminar (Daimler),
- Gruppenauswahlverfahren (Deutsche Bank).

Unter multipler Verfahrenstechnik versteht man die Verwendung mehrerer eignungsdiagnostischer Instrumente, die im Rahmen der Personalauswahl, -beurteilung oder -förderung zum Einsatz kommen. Das klassische Assessment Center-Verfahren hat typische Kernelemente wie die Teilnahme mehrerer Personen (in der Regel 4 bis 12) und die Bearbeitung leistungsrelevanter Aufgaben unter Beobachtung durch qualifizierte Assessoren (Beobachter) (Schuler 2007).

Es gibt eine Vielzahl von Aufgabentypen, die speziell für diese Methode entwickelt wurden, von Einzelaufgaben (Selbstvorstellung, Arbeitsproben, Tests etc.), Gruppenaufgaben (Gruppendiskussion, Rollenspiele etc.) bis zu computergestützten Aufgaben (E-Mail-Bearbeitung).

Das Assessment Center findet regulär als Gruppenverfahren statt, dennoch gibt es auch andere Formen, wie das Einzel-Assessment oder das Online-Assessment (Abbildung 1). Beim Einzel-Assessment wird das Verfahren nur mit einer Person durchgeführt. Gruppenarbeiten fallen im Einzel-Assessment weg, jedoch sind die Inhalte der Aufgaben vergleichbar mit denen des Gruppen-Assessments. Zudem kann das Assessment Center auch komplett online stattfinden oder ein internetgestütztes Verfahren ist Teil des Assessment Centers und wird nur in der Vorauswahlrunde eingesetzt. Diese elektronische Form unterscheidet sich von anderen Formen insbesondere hinsichtlich der Kosten und wird daher von manchen Unternehmen aus diesem Grund genutzt.

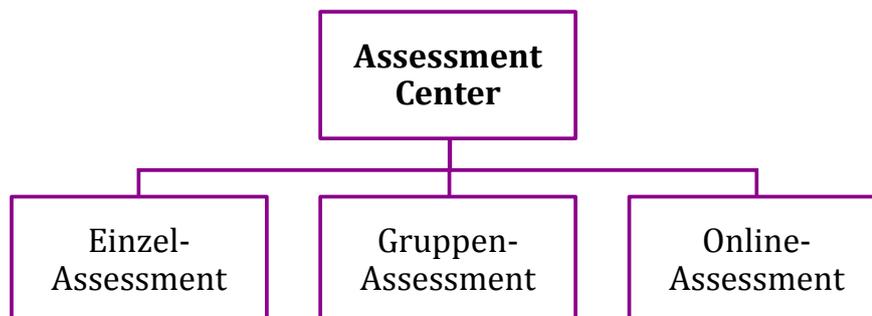


Aufgabentypen

- Individuell auszuführende Arbeitsproben und Aufgabensimulationen,
- Gruppendiskussionen mit und ohne Rollenvergabe,
- sonstige Gruppenaufgaben mit Wettbewerbs- und/oder Kooperationscharakteristik,
- Vorträge und Präsentationen, Rollenspiele (meist dyadisch, zum Beispiel Verkaufsgespräch, Mitarbeitergespräch),
- Interviews (neuerdings vor allem in strukturierter Form),
- Selbstvorstellung,
- Entscheidungssimulationen (häufig in computergestützter Form),
- Fähigkeits- und Leistungstests,
- Persönlichkeits- und Interessentests.

Schuler 2007

Abbildung 1: Arten von Assessment Centern



eigene Darstellung in Anlehnung an: Obermann 2009

5.3 Vorbereitung der Potenzialanalyse *losleger*

Sie haben sich entschieden, die Potenzialanalyse durchzuführen, jedoch brauchen Sie für deren Durchführung die Unterstützung Ihrer Kollegen oder von Externen? Hier finden Sie Anregungen!

10 Gründe, die für die Potenzialanalyse sprechen:

1. Ausloten von Potenzialen – persönliche Stärken, Fähigkeiten entdecken und ausbauen, Grenzen kennenlernen und unternehmerisches Talent aufspüren!
2. Unternehmerischen Spirit früh fördern und Innovationskultur in Deutschland stärken!
3. Berufswahlkompetenz stärken: Neue berufliche Wege aufzeigen und den Übergang von der Schule in den Beruf erleichtern!
4. Lernen und Spaß haben zugleich!
5. Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit stärken!
6. Networking – Das Eco-System der Gründer stärken!
7. Zertifikat für künftige Start-up-Projekte erhalten!
8. Horizont der Schüler erweitern!
9. Gründungsbezogene und wirtschaftliche Kenntnisse auffrischen und aufbauen!
10. Praxisorientierte Projektform!

Erfahrungswerte/-berichte von Teilnehmern und Beteiligten

Die Potenzialanalyse wurde zunächst in Deutschland entwickelt und erprobt, anschließend europaweit! Hier einige Stimmen von Teilnehmern (Loslegern) und Talentscouts:

Das sagen die Losleger aus Deutschland über die Potenzialanalyse:

„Es ist begeisternd, einmal alles von der Geschäftsidee bis hin zum Unternehmen kennenzulernen.“
Schülerin

„Viel eigenständig und im Team arbeiten, Ideen vortragen, diskutieren und durch Kritik weiterentwickeln.“
Schülerin

„Ich würde es jedem empfehlen, auch denen, die nicht so sehr an der Wirtschaft interessiert sind, weil man hier sehr viel über den Arbeitsalltag lernt. Es werden Vorgehensweisen vermittelt, wie man an gewisse Sachen herangehen sollte.“
Schülerin

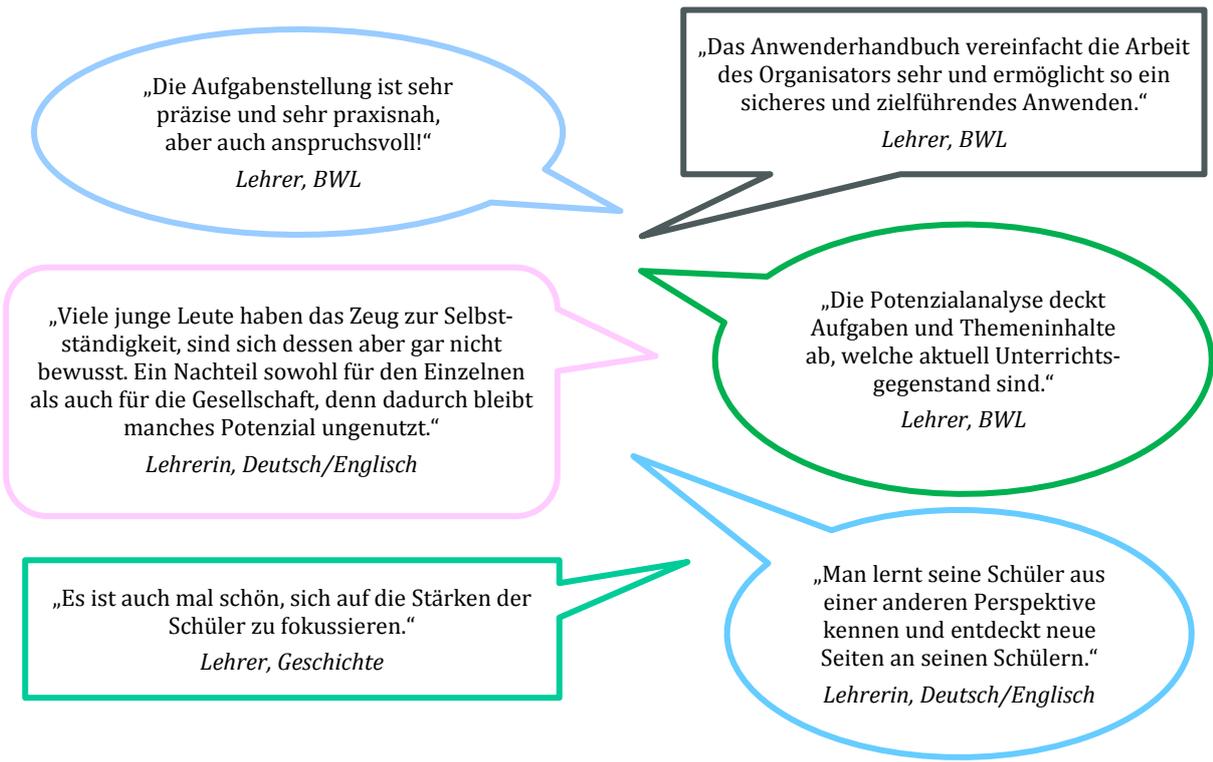
„Eine gute Basis von Mitarbeitern, Zusammenarbeit und Wissen lassen wichtige und komplexe Prozesse in Unternehmen gelingen. Das habe ich nun erkannt.“
Schüler

„Es hat mich noch mehr bestärkt, selbstständig zu werden, weil man hier lernt, dass es selbst in einer schlechten Wirtschaftslage möglich ist! Man muss nicht die allerbeste Idee haben. Man braucht ein gutes Konzept und eine gute Art und Weise, wie man etwas vermarktet.“
Schülerin

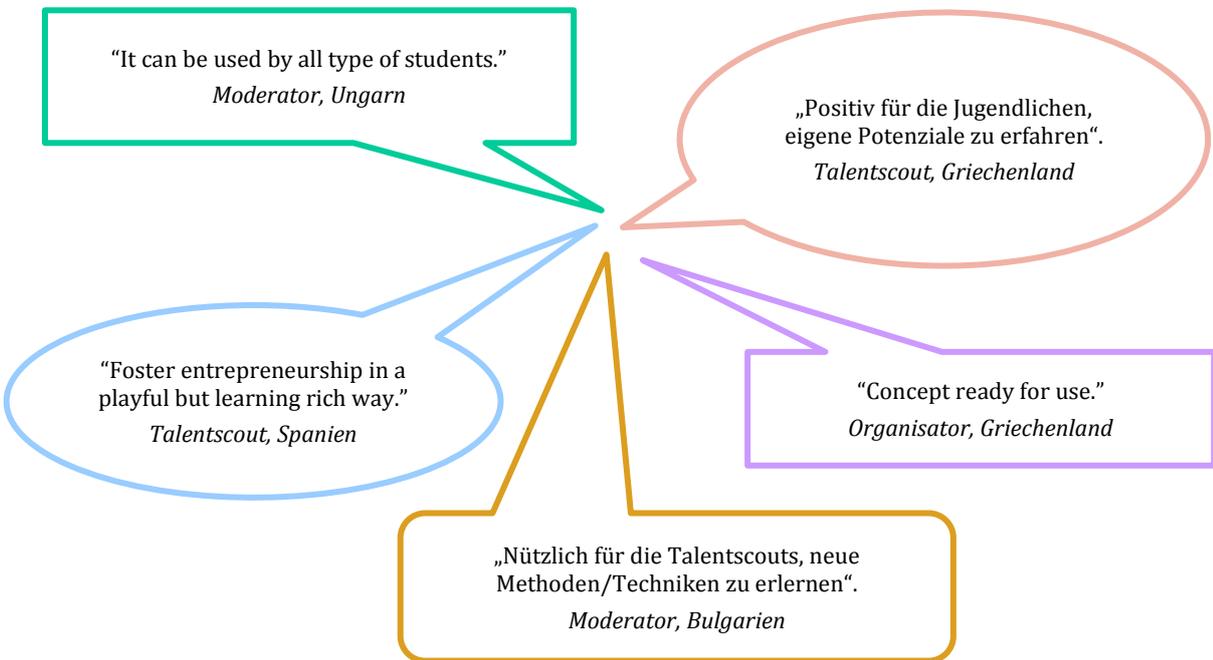
„Ich finde es toll, dass man ganz andere Einblicke in die Wirtschaft bekommt und sich mal mit den Themen beschäftigt, was man so im Unterricht oder auch in seiner Freizeit nicht macht!“
Schüler

„Man lernt viel über die Wirtschaft und du lernst viel über dich selbst und andere. Was ich auch cool finde: Du triffst andere Schüler.“
Schüler

Das sagen die Talentscouts aus Deutschland über die Potenzialanalyse:



Das sagen Teilnehmer und Talentscouts aus Europa über die Potenzialanalyse:



Übung

Halten Sie Ihre Gründe für die Durchführung der Potenzialanalyse schriftlich fest!



Das *losleger*-Handbuch verinnerlichen – die Einlese-Phase!

Neben dem vorliegenden Selbstlernmodul existiert ein Anwenderhandbuch in deutscher und englischer Sprache, das im Rahmen des Projekts *losleger* beziehungsweise *enterprise+* entwickelt wurde. Es ist mit allen Materialien und Unterlagen ausgestattet, die Sie für eine gelingende Durchführung der Potenzialanalyse benötigen. Zudem enthält das Anwenderhandbuch eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweisen sowie die Beschreibung der Rollen und der einzelnen Aufgaben für alle Beteiligten (Moderator, Co-Moderator, Talentscouts, Teilnehmer/Losleger).

Nehmen Sie sich Zeit, die aufbereiteten Materialien anzuschauen und entscheiden Sie, welche Aufgaben Sie in Ihre Potenzialanalyse integrieren möchten. Entscheiden Sie selbst, welche optionalen Bausteine Sie durchführen und welche Sie weglassen. Das Handbuch beinhaltet die Beschreibung aller beteiligten Rollen. Das bedeutet für Sie, dass Sie Ihren Mithelfern (Beobachter/Talentscout, Moderator und Co-Moderator) den Zugang zum Handbuch ermöglichen müssen. Planen Sie auch dafür Lesezeit ein, damit sich Ihre Unterstützer auf ihre Rolle in der Potenzialanalyse genauso gut vorbereiten können wie Sie selbst. Mit dem *losleger*-Handbuch sind alle Beteiligten gewappnet, um bestens vorbereitet in die Potenzialanalyse zu starten!

- URL: <http://dx.doi.org/10.18719/LOSLEGER.2017.08.09.1> (deutsches Handbuch)
- URL: <http://dx.doi.org/10.17185/dupublico/44259> (englisches Handbuch)

Eins, zwei oder drei? Welche Variante der Potenzialanalyse passt zu Ihnen?

Für die Durchführung der Potenzialanalyse existieren drei Varianten. Abbildung 2 können Sie entnehmen, für welche Variante sich die europäischen Länder entschieden haben.

• Variante 1: Unternehmerisches Talent außerhalb der Ausbildungsorte aufspüren!

Für diese Variante wird ein außerschulischer Lernort zum Durchführen der Potenzialanalyse aufgesucht, der den Teilnehmern freies Denken, Kreativität und das Entdecken der eigenen Potenziale erlaubt. Lernen und gleichzeitig Spaß haben wird durch ein zusätzliches Freizeitprogramm unterstützt.

Abbildung 2: Durchführung in Europa

Land	Variante
Bulgarien	2
Griechenland	3
Litauen	1
Spanien	3
Ungarn	1

• Variante 2: Projektwoche – unternehmerisches Denken und Handeln erlernen!

Diese Variante findet im schulischen Kontext statt. Auch wenn Sie in Ihren eigenen Räumlichkeiten bleiben, können Sie für *Entrepreneurial Spirit* in der Schule sorgen! Verwenden Sie kreative Raumnamen wie „Talentschmiede“, „Gründerwerkstatt“, „Ideenatelier“, „Gründer-Studio“, „Startup-Garage“ oder ähnliche.

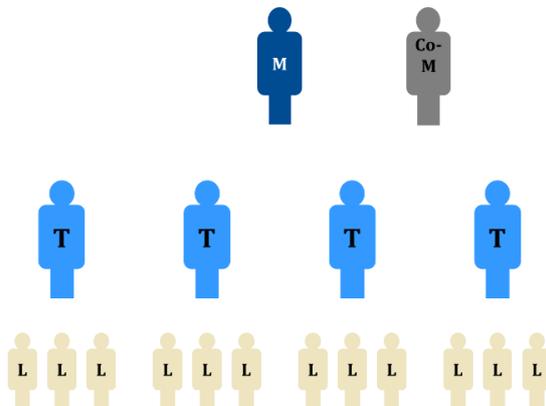
- **Variante 3: Die Afterschool-Veranstaltung!** Diese Variante findet nach der regulären Schulzeit oder Arbeitszeit als Nachmittagsveranstaltung statt. Es handelt sich hierbei um eine aus zeitlichen Gründen gekürzte Variante der Potenzialanalyse; beispielsweise entfallen die optionalen Bausteine.

Ihre Aufstellung für die Potenzialanalyse!

Personen, die als **Moderatoren** infrage kommen:

Personen, die als **Talentscouts** infrage kommen:

Personen, für die die Potenzialanalyse interessant sein könnte:



Zeitliche Restriktionen?

- Es gibt mehrere Varianten der Durchführung!
- Es gibt optionale Bausteine!
- Die Aufgabenbausteine sind flexibel!
- Der Wochenplan kann individuell erstellt beziehungsweise angepasst werden!
- Die Zuordnungstabelle kann bedarfsorientiert gestaltet werden!
- Lange Zeit vorausplanen!
- Die Potenzialanalyse in den Unterricht einbauen (Integration in das Curriculum)!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Personelle Unterstützung?

- Arbeitskollegen!
- Personaler von Unternehmen!
- Studierende der Studiengänge Lehramt, Psychologie, BWL mit Schwerpunkt Personal!
- Psychologen!
- Gründungsberater!
- Wissenschaftliche Mitarbeiter aus Hochschulen!
- Mitarbeiter der Agentur für Arbeit!

Kostenfaktor?

- Intern: Schule, Hochschule, Organisation, Ministerium, Teilnehmergebühr,
- Extern: Stiftungen, Gründungszentren, Agentur für Arbeit, etc.

Der Zuordnungsplan: Welcher Talentscout beobachtet welche Losleger?

Damit der Moderator jederzeit den Überblick über den Einsatz der Talentscouts hat und damit die Talentscouts selbst ebenfalls wissen, welchem Teilnehmer sie gerade zugeordnet sind, gibt es einen übersichtlichen und leicht zu handhabenden Zuordnungsplan. Mit seiner Hilfe kann die Zuordnung der Talentscouts zu den zu beobachtenden Teilnehmern rasch erledigt werden. Es gibt zwei Zuordnungstabellen: eine für 18 Teilnehmer und 6 Talentscouts, eine weitere für 12 Teilnehmer und 4 Talentscouts. Für abweichende Zahlen kann der Projektleiter die Zuordnungstabelle neu entwickeln. Folgende Bedingungen müssen erfüllt sein:

- Beobachterschlüssel 1:3,
- Rotation der Talentscouts und Teilnehmer,
- Mischung der Gruppen (mit Ausnahme der Gründungsaufgaben).

Zuordnungsplan

- Bei 24 Teilnehmern verwenden Sie zweimal die 12er Zuordnungstabelle;
- bei 36 Teilnehmern zweimal die 18er Zuordnungstabelle.

Beispiel: Der Zuordnungsplan für 12 Teilnehmer und 4 Talentscouts

		Zuordnung TALENTSCOUTS ↔ LOSLEGER											
		Gruppe I						Gruppe II					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unternehmerrallye	Station 1: Erfolgsfaktoren	A		B		C		D					
	Station 2: Turmbau												
	Station 3: Verkaufstalant												
Gründungsufgaben	Geschäftsidee	C		A		D		B					
	Kundenanalyse												
	Konkurrenzanalyse												
	Marketing-Mix	A		C		B		D					
	Kapitalbeschaffung												
	Elevator-Pitch												
Talkshow	Gründerparadies oder Gründerwüste?	C		B		D		A					

In diese Zeile tragen Sie die Namen der Teilnehmer ein.

In diese Zeile tragen Sie die Namen der Talentscouts ein.

Alle weiteren Felder der Tabelle werden automatisch aktualisiert! Auch auf den Folgeblättern!

Die Talentscouts sind in dieser Vorlage mit Buchstaben gekennzeichnet, die Teilnehmer mit einer Ziffer. Diese Platzhalter lassen sich durch Namen ersetzen. Diese Vorgehensweise gilt ebenso für die 18er Zuordnungstabelle. *Lesart:* Talentscout A beobachtet während der Unternehmerrallye die Teilnehmer 1 bis 3, Talentscout B die Teilnehmer 4 bis 6 usw.

Eine eigene Übersicht der Zuordnung für jeden Talentscout

Jeder Talentscout erhält eine Übersicht betreffend seine Zuordnung. Dadurch weiß er immer ganz genau, welche Teilnehmer er bei einer Aufgabe beobachten soll. Die folgende Übersicht zeigt die Zuordnung von Talentscout A. Diese Übersicht umfasst auch die Konferenz der Talentscouts und das Feedbackgespräch. *Lesart:* Talentscout A bespricht seine Ergebnisse in der Konferenz mit Talentscout C. Das Feedbackgespräch führt er mit den Teilnehmern 1, 2 und 3.

Talentscout	A		
Während dieser ↓ Aufgaben beobachten Sie folgende ↓ Losleger:			
Unternehmerrallye			
Station 1: Erfolgsfaktoren	1	2	3
Station 2: Turmbau			
Station 3: Verkaufstalent			
Gründungsaufgaben			
Geschäftsidee	7	8	9
Kundenanalyse			
Konkurrenzanalyse			
Marketing-Mix	1	2	3
Kapitalbeschaffung			
Elevator Pitch			
Talkshow			
Gründerparadies oder Gründerwüste?	7	8	9
Konferenz der Talentscouts			
Sie besprechen mit			
C			
die Testwerte und Beobachtungsergebnisse folgender Losleger:			
1			
2			
3			
7			
8			
9			
Feedbackgespräche			
Sie geben folgenden Loslegern ein Feedback:			
1			
2			
3			

Konferenz der Talentscouts		
A	C	1
		2
		3
		7
		8
B	D	9
		10
		11
		12

In der Konferenz arbeiten zusammen: Talentscout A und C; sowie Talentscout B und D.

Feedbackgespräche	
A	1
	2
	3
B	4
	5
	6
C	7
	8
	9
D	10
	11
	12

Das Feedbackgespräch führt Talentscout A mit den Teilnehmern 1, 2 und 3.

Übung

Ihnen ist es gelungen, genügend Interessenten für die Durchführung der Potenzialanalyse zu akquirieren. Da die Motivation der Interessenten sehr hoch ist, möchten Sie keinem absagen. Nun benötigen Sie einen passenden Zuordnungsplan sowie eine Übersicht, welche Sie für jeden Talentscout neu entwickeln. Erstellen Sie einen Zuordnungsplan für folgende personelle Besetzungen:

- Teilnehmer = 26,
- Talentscouts = 9.



5.4 Einsatz standardisierter Tests

Der Persönlichkeitstest F-DUP^N

Der Test „F-DUP^N“ wurde aus der englischen Version „*Entrepreneurial Potential Questionnaire*“ (King 1985) adaptiert. Der Test misst zeit- und situationsstabile Personenmerkmale und ergibt ein Ausprägungsprofil für unternehmerische Stärken und Schwächen. Der F-DUP^N Test beinhaltet 10 Merkmale, um die unternehmerische Persönlichkeit zu messen (Müller 2014):

- Drei Testmerkmale stellen die *motivationale Disposition* dar: Leistungsmotivstärke, Internale Kontrollüberzeugung und Unabhängigkeitsstreben.
- Zwei Testmerkmale messen die *affektiven Dispositionen*: Allgemeine Antriebsstärke und Belastbarkeit.
- Drei Testmerkmale erfassen die *kognitiven Dispositionen*: Problemlöseorientierung, Risikoneigung und Ungewissheitstoleranz.
- Zwei Testmerkmale messen die *sozialen Dispositionen*: Durchsetzungsbereitschaft und soziale Anpassungsfähigkeit.

Der F-DUP^N Test besitzt ein forced-choice Format. Das bedeutet: Es müssen alle Fragen beantwortet werden, es kann keine Frage übersprungen werden. Die beiden Kurzformen des F-DUP^N enthalten 54 beziehungsweise 50 Items, die lange Version 90 Items (Müller 2014).

Der F-DUP^N Test kann sowohl für die Beratung zur Selbstständigkeit, zum Beispiel bei Einzelcoaching oder größeren Gruppen, die an einer Gründung interessiert sind (Workshops etc.), als auch für die Fördermaßnahmen der Bundesagentur für Arbeit verwendet werden. Des Weiteren wird der Test beim „*Matching*“ (Zusammenlegen mehrerer Gründungspartner) genutzt. Dies hat zur Folge, dass der Test vielseitig eingesetzt werden kann. Zudem berücksichtigt der Test alle Komponenten, um in Bezug auf Unternehmensgründer eine umfassende Schlussfolgerung zu ziehen. Die Fähigkeiten, die auf unternehmerischer Initiative beruhen, reichen aber nicht. Es wird noch das lern-, trainier- und entwickelbare Wissen und Können benötigt. Darüber hinaus ist das Einbeziehen des sozialen Umfeldes erforderlich (Müller 2014).



Frau Mayer: Herr Smith, wo kann ich den F-DUP^N Test erwerben?

Herr Smith: Der Test wurde von Prof. Dr. Günter F. Müller von der Universität Koblenz-Landau entwickelt. Sie können den Test entweder bei Prof. Müller oder bei anderen Anbietern anfragen. Für die Nutzung müssen Sie eine Lizenz erwerben.

Der Persönlichkeitstest ist ein optionaler Baustein der Potenzialanalyse *losleger*, d. h. Sie können alternativ auch einen anderen Persönlichkeitstest einsetzen, beispielsweise einen schuleigenen Test. Sollten Sie für diesen Test kein Budget haben, gibt es kostenfreie Alternativen, wie zum Beispiel den MBTI Test von Myers-Briggs. Falls Ihnen allerdings die Zeit dafür fehlt, kann der Persönlichkeitstest weggelassen werden. Hier haben Sie einen gewissen Spielraum. Allerdings mindert dies die Aussagekraft der Potenzialanalyse ein wenig.



Übung

Recherchieren Sie nach einem Persönlichkeitstest zur Messung von unternehmerischem Denken und Handeln. Finden Sie potenzielle Tests, die als Messinstrument geeignet sind, um Persönlichkeitsfacetten zu erfassen.

1.
2.
3.

Der *losleger*-Wissenstest

Der *losleger*-Wissenstest wurde speziell zur Messung von Gründungswissen entwickelt. Der Test enthält 46 Single-Choice Fragen zu gründungsrelevantem Wissen (siehe *losleger*-Handbuch). Die Fragen umfassen gründungsrelevante Themengebiete wie Marketing, Gesellschaftsrecht, Finanzierung oder Kostenrechnung. Der Test ist für 45 Minuten konzipiert und erfordert hauptsächlich deklaratives Wissen , im Besonderen semantisches Wissen, während bei den Gründungsaufgaben auch prozedurales Wissen  benötigt wird.

Deklaratives Wissen

Beispiele: Weltwissen, Faktenwissen, Sachwissen, Allgemeinwissen, Regelwissen, Theoriewissen, propositionales Wissen.

Schwaninger 2000, S. 3

Prozedurales Wissen

Beispiele: Handlungswissen, Erfahrungswissen, Anwendungswissen, praktisches Wissen, Können, Fertigkeiten, Fähigkeiten.

Hasler-Roumois 2013, S. 53

Gründungsinteressierte, aber auch etablierte Entrepreneur:innen, können mithilfe des Tests erkennen, auf welchem fachlichen Kenntnisniveau sie sich befinden und wo gegebenenfalls Handlungsbedarf besteht. Hier ein Auszug aus dem Wissenstest:

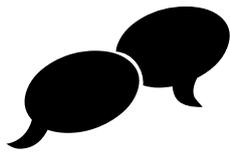
Die Freunde Anna und Christian wollen ein Unternehmen gründen. Dafür benötigen sie Fachkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre und dem Wirtschaftsrecht. Dabei zeigt sich manche Wissenslücke. Können Sie Anna und Christian kompetent beraten, damit die Gründung ein Erfolg wird?

Testen Sie Ihr Wissen und beantworten Sie die folgenden Fragen!

Geben Sie Ihr Bestes, denn einige Fragen werden Sie vielleicht herausfordern.

Wie müssen die beiden Gründer den kostendeckenden Preis für ihr Produkt ermitteln?

- a) Selbstkosten zuzüglich Gewinnaufschlag
- b) Durch Angebot und Nachfrage am Markt
- c) Marktpreis abzüglich Gewinnaufschlag
- d) Selbstkosten je produzierter Einheit
- e) Keine der angegebenen Antwortmöglichkeiten ist korrekt



Frau Mayer: Benötige ich für die Nutzung dieses Wissenstests eine Lizenz?

Herr Smith: Nein, der Test ist im Handbuch enthalten und daher frei verfügbar.

Frau Mayer: Ich sehe im Wochenplan, dass die beiden Tests vor der Durchführung stattfinden.

Herr Smith: Das ist korrekt! Die beiden Tests finden vor den Aufgaben statt, sodass die Tests von den Teilnehmern grundsätzlich auch im Vorfeld der Potenzialanalyse durchgeführt werden können. Sie können den Test zum Beispiel bereits eine Woche davor durchführen und so Zeit sparen. Für die Testdurchführung ist die Anwesenheit der Talentscouts oder Co-Moderatoren nicht notwendig. Den Persönlichkeitstest gibt es übrigens sowohl in Papierform als auch in elektronischer Form.

Frau Mayer: Sind die Resultate des Wissenstests auch Gegenstand des Feedbacks?

Herr Smith: Ja, die Ergebnisse werden zurückgemeldet. Jedoch gibt es bei dem Wissenstest eine Voraussetzung: Es muss eine Mindestpunktzahl erreicht werden, damit ein positives Feedback gegeben wird.



Übung

Um den Teilnehmern ein konstruktives Feedback hinsichtlich des Resultats des Wissenstests geben zu können, muss man mit dem Test vertraut sein. Führen Sie ihn deshalb selbst einmal durch. Laden Sie sich das *losleger*-Handbuch aus dem Internet und bearbeiten Sie den *losleger*-Wissenstest, bevor Sie das zugehörige Kapitel lesen!

URL: <http://dx.doi.org/10.18719/LOSLEGER.2017.08.09.1>

5.5 Durchführung der Potenzialanalyse *losleger*

Die folgende Abbildung gibt einen kompakten Überblick über den Ablauf der Potenzialanalyse.

Abbildung 3: Die Aufgaben in der Potenzialanalyse *losleger*



eigene Darstellung in Anlehnung an: Retzmann 2017, S. 66

5.5.1 Die Unternehmerrallye

Nachdem die Teilnehmer den Persönlichkeitstest F-DUP^N und den *losleger*-Wissenstest absolviert haben, starten sie mit der Bearbeitung der zumeist interaktiven Aufgaben! Bei der Unternehmerrallye werden die Teilnehmer in Gruppen zusammengeführt.

► Station 1: Faktoren des unternehmerischen Erfolgs

Welche Faktoren bestimmen den Erfolg beziehungsweise Misserfolg einer Unternehmensgründung? Liegt der unternehmerische Erfolg an der Person des Gründers oder an der Umwelt des Unternehmens? Die Teilnehmer gehen unvorbereitet in die Gruppendiskussion und sollen ihren Standpunkt vertreten und sich mit den Argumenten der anderen Teilnehmer auseinandersetzen. Der Gruppendiskussion liegt die Frage zugrunde: „Hängt der unternehmerische Erfolg von der eigenen Person oder von der Umwelt ab?“ Zum Schluss sollte ein Konsens angestrebt werden.

Übung

Sie sind gefragt! Wie ist Ihre Position zum Thema „unternehmerischer Erfolg beziehungsweise Misserfolg“? Hängt dieser von der eigenen Person oder von der Umwelt ab? Recherchieren Sie Bestimmungsfaktoren für den Gründungserfolg. Sammeln Sie Argumente, um Ihre Meinung zu vertreten:

Faktor „Person“	Faktor „Umwelt“

Hier ein Video zur Vertiefung: <https://www.youtube.com/watch?v=0WhKcDIe3Ps>

► Station 2: Turmbau

Hierbei ist es das Ziel, mit wenigen Materialien einen standhaften Turm zu bauen. Die Teilnehmer müssen miteinander arbeiten, um ein Problem zu lösen. Das Vorhaben sollte gut durchdacht beziehungsweise geplant sein, damit es effektiv umgesetzt werden kann. Die Teilnehmer berücksichtigen die Vorgaben der Aufgabenstellung und arbeiten zielstrebig und ergebnisorientiert.

Übung

Versuchen Sie sich selbst an dieser Aufgabe. Bauen Sie innerhalb von 30 Minuten mit Hilfe der vorgegebenen Materialien einen Turm. Tipp: Diese Aufgabe eignet sich auch gut für eine Beobachtungsschulung.

► Station 3: Zeige dein Verkaufstalent!

Die Gruppenmitglieder ziehen zufällig Fotos, die unterschiedliche Waren oder Dienstleistungen darstellen. Nach einer kurzen Vorbereitungszeit sollen die Teilnehmer ihre Idee verkaufsfördernd präsentieren. Jeder Teilnehmer präsentiert sein Produkt so attraktiv wie möglich, damit das Interesse bei den Käufern steigt. Im Anschluss werden die Präsentationen von den anderen Teilnehmern prämiert.

Übung

An welche innovativen Produkte des vergangenen Jahrzehnts, die unseren Alltag revolutioniert haben, können Sie sich erinnern? Suchen Sie für diese Aufgabe der Potenzialanalyse nach Waren oder Dienstleistungen, bei denen die Teilnehmer ihrer Kreativität freien Lauf lassen können.



5.5.2 Die Gründungsaufgaben

Nach der Unternehmerrallye werden die Gruppen neu gemischt und es wird mit der Simulation einer Gründung begonnen. Der Moderator sorgt dafür, dass die Aufgaben vorab im Plenum besprochen werden. Die Gründung besteht aus 6 Aufgaben. Sie beginnen mit der Suche nach einer Geschäftsidee. Im Anschluss folgen das Analysieren sowohl der Kunden als auch der Konkurrenz. Des Weiteren werden konkrete Marketingmaßnahmen und verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten bestimmt, sodass zum Schluss der ausgearbeitete Geschäftsplan vor potenziellen Kapitalgebern präsentiert werden kann.

► Der Kreativität freien Lauf lassen! – Die Geschäftsidee

Die Teilnehmer dürfen bei der Findung der Geschäftsidee nicht eingeschränkt werden, sodass sie kreativ arbeiten können. Damit neben der Kreativität aber auch die Produktivität gewährleistet ist, werden wenige Handreichungen gegeben. Dieser fachliche Input bezieht sich zum einen darauf, dass zunächst ein Brainstorming stattfinden soll. Hierbei werden alle Ideen der Teilnehmer gesammelt. Zum anderen soll jeder Teilnehmer die Ideen mit 3 Punkten bewerten, sodass anschließend ein Rating stattfindet. Dieses Rating erfolgt für selbstgewählte Kriterien. Abschließend soll eine Geschäftsidee ausgewählt werden.

Übung

Welcher Einstieg passt zu der Aufgabe „Die Geschäftsidee“? Suchen Sie einen interessanten Einstieg! Denken Sie an innovative und intelligente Geschäftsmodelle wie Nespresso, Airbnb, Kleiderkreisel, DriveNow und Co., welche die Komponenten Value Proposition, Wertschöpfungskette und Profitgenerierung umschließen.



► **Nicht der Gründer, der Kunde muss das Produkt gut finden! – Die Kundenanalyse**

Bei der Kundenanalyse soll die Zielgruppe genau definiert werden. Hierbei ist es wichtig, dass der Kunde das Produkt gut findet. Daraus folgt, dass das Produkt auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sein muss. Durch eine Internetrecherche können sich die Teilnehmer über die Zielgruppe informieren. Dabei sollen vorab definierte Fragestellungen die gezielte Suche im Internet vereinfachen. Die Erkenntnisse werden anschließend zusammengetragen, damit eine Marktforschung entwickelt werden kann.

► **Wenn ich nicht verliere, kann der andere nicht gewinnen! – Die Konkurrenzanalyse**

Hier geht es darum, die Stärken und Schwächen der Konkurrenz zu analysieren. Die Konkurrenz kann sowohl ein ähnliches Produkt anbieten als auch ein Substitut. Mithilfe einer Internetrecherche sollen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede des eigenen Unternehmens und des Konkurrenzunternehmens erörtert werden. Anschließend soll eine SWOT-Analyse durchgeführt werden. Erkundungsfragen beziehungsweise Kriterien sorgen für eine systematische Recherche. Die Ergebnisse werden in der Gruppe zusammengetragen und im Anschluss soll ein Vergleichsergebnis aufgestellt werden. Dies führt dazu, dass sie sich von der Konkurrenz absetzen und eine erhöhte Erfolgchance am Markt erhalten.

► **Wir müssen den Markt treiben, statt uns von ihm treiben zu lassen! – Der Marketing-Mix**

Es stellen sich viele Fragen bezüglich der Vermarktung eines Produktes. Dies beginnt mit der Frage „Welchen Preis kann man verlangen?“ bis hin zu der Frage „Wie werden die Kunden auf mein Produkt aufmerksam?“ Um diese Fragen zu beantworten wird ein Marketing-Mix benutzt. Ein Marketing-Mix enthält Instrumente sowohl der Preis-, Produkt-, Distributions- als auch der Kommunikationspolitik. Im Anschluss werden zwei Instrumente näher analysiert, dabei sollen sowohl deren Vorteile als auch deren Nachteile erörtert werden. Zum Schluss soll das passende Instrument in den eigenen Geschäftsplan aufgenommen werden.

Übung

- Red Bulls Guerilla Marketingstrategie
- H&Ms Responsible Marketing
- IKEAs Kundenbindungsstrategie

Stellen Sie das Marketingkonzept eines Startup-Unternehmens vor.



► **Kein Return ohne Investment! – Die Kapitalbeschaffung**

Die Geschäftsidee muss verwirklicht werden. Das bedeutet, Geld muss akquiriert werden! Ein Eigenkapital von 60.000 Euro ist bereits vorhanden, jedoch muss ein Gesamtbetrag von 300.000 Euro vorliegen, um die Geschäftsidee ins Rollen zu bringen. Die Teilnehmer informieren sich

über verschiedene Finanzierungsmaßnahmen. Zum Schluss soll eine begründete Entscheidung für eine Finanzierungsform vorliegen.



Übung

- Ein Vorteil der heutigen Gründer ist die große Auswahl und Vielfalt der Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten. In unserer heutigen Zeit existieren Finanzierungsformen, die es früher nicht gab. Das ist ein großer Segen! Was ist der aktuelle Trend in der Startup-Finanzierung? Informieren Sie sich über neuartige Finanzierungsmöglichkeiten.
- Grenzen Sie Accelerator und Inkubator voneinander ab!

Hier werden Finanzierungsmöglichkeiten genannt und erörtert: <https://www.entrepreneur.com/article/237926>

► Die einmalige Chance nutzen! – Der Elevator-Pitch

Beim Elevator-Pitch präsentieren die Teilnehmer ihre Geschäftsidee vor potenziellen Kapitalgebern. Dafür gibt es eine Vorbereitungszeit von 60 Minuten. Die Präsentation im Plenum dauert fünf Minuten. In diesen fünf Minuten sollten die Interessen der Kapitalgeber berücksichtigt und Prioritäten gesetzt werden. Wichtig ist hierbei, überzeugend aufzutreten, damit die Höhe der Kapitalspritze positiv ausfällt.

► Gründerparadies oder Gründerwüste? – Die Talkshow

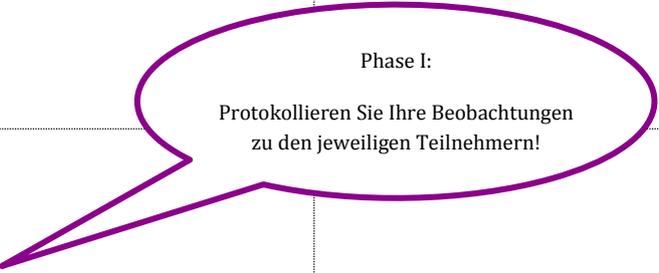
Ist Deutschland ein Gründerparadies oder eine Gründerwüste? Diese Frage wird von den Teilnehmern diskutiert, die dabei in unterschiedliche Rollen schlüpfen. Von Regierungs- und Oppositionsmitglied über einen erfolgreichen als auch einen gescheiterten Gründer der Startups-Szene bis hin zu einem Business Angel und einem Gründungsberater, alle relevanten Akteure, die die Gründungslandschaft bestimmen, debattieren im Rahmen der Talkshow über das Gründungsgeschehen in Deutschland.

5.6 Interpretation und Auswertung der Potenzialanalyse

Die Beobachtung findet getrennt von der Bewertung statt. Mit der Bearbeitung der Vorderseite des Beobachtungsbogens befinden Sie sich in Phase I. Hier dokumentieren die Talentscouts ihre Beobachtungen. Exemplarisch werden im Folgenden jeweils Auszüge aus den Beobachtungsbögen und die Feedbackbausteine präsentiert.

Nachdem die Teilnehmer ihre Aufgabe beendet und Phase I abgeschlossen haben, drehen Sie das Blatt um und steigen in die Phase II ein: Die Talentscouts bewerten die beobachtete Leistung anhand einer vierstufigen Skala.

Die Vorderseite des Beobachtungsbogens wird in Phase I genutzt:

Zeige dein Verkaufstalent! – Station 3 der Unternehmerrallye		Talentscout: _____														
		Losleger 1					Losleger 2					Losleger 3				
P2 Extraversion																
	P4 Problemlöseorientierung															
	Fachbegriffe															

Die Rückseite des Beobachtungsbogens wird in Phase II genutzt:

Zeige dein Verkaufstalent! – Station 3 der Unternehmerrallye		Talentscout: _____														
Der Losleger ...		Losleger 1					Losleger 2					Losleger 3				
		sehr stark	stark	mittel	schwach	nicht beobachtbar	sehr stark	stark	mittel	schwach	nicht beobachtbar	sehr stark	stark	mittel	schwach	nicht beobachtbar
P2 Extraversion	zeigt verbal oder non-verbal Freude an der Präsentation des „eigenen“ Produktes.	<input type="checkbox"/>														
	sucht die Nähe (räumlich, persönlich) der Zuhörer, bezieht sie ein, kommuniziert.	<input type="checkbox"/>														
	präsentiert selbstbewusst (Sprache, Gestik etc.), bleibt gelassen bei kritischen Fragen.	<input type="checkbox"/>														
P4 Problemlöseorientierung	stellt Produkteigenschaften (Nutzen, Mehrwert etc.) klar heraus, ggf. durch Vergleiche.	<input type="checkbox"/>														
	formuliert Schwachstellen und Probleme positiv um.	<input type="checkbox"/>														
	nutzt Wissen aus anderen Bereichen zur Lösung der Aufgabe.	<input type="checkbox"/>														
verwendet Fachbegriffe.		<input type="checkbox"/>														
Notizen: vor allem <ul style="list-style-type: none"> gleichartige Verhaltensweisen zu den Beobachtungsschwerpunkten, beachtenswerte Verhaltensweisen zu den anderen Anforderungsdimensionen, besondere Vorkommnisse. 																

Stufung der Ausprägungen

Bei der Bewertung können Sie sich an der Stufung der Ausprägungsstärken orientieren:

P2 Extraversion	
Ausprägung	Beschreibung
schwach	Sie eröffnen hin und wieder das Gespräch und beteiligen sich vereinzelt unaufgefordert an Diskussionen. Ihre Gedanken/Denkprozesse teilen Sie teilweise laut mit und sind bemüht die Redebeiträge Anderer aufzunehmen. Auf kritische Fragen reagieren Sie verständnisvoll und handeln gelegentlich spontan.
mittel	Sie eröffnen das Gespräch und beteiligen sich unaufgefordert an Diskussionen. Ihre Gedanken/Denkprozesse teilen Sie laut mit und sind bestrebt auf die Redebeiträge Anderer einzugehen. Sie sprechen sich vielfach spontan.
stark	Sie eröffnen in fast allen Situationen unaufgefordert das Gespräch und beteiligen sich an Diskussionen. Ihre Gedanken/Denkprozesse teilen Sie vorwiegend laut mit und greifen immer wieder die Redebeiträge Anderer auf. Auf kritische Fragen reagieren Sie meistens problemlos spontan.
sehr stark	Sie eröffnen fast immer das Gespräch und beteiligen sich in allen Situationen unaufgefordert an Diskussionen. Ihre Gedanken/Denkprozesse teilen Sie durchweg laut mit und greifen aktiv die Redebeiträge Anderer auf. Auf kritische Fragen reagieren Sie jederzeit souverän.

Phase II:
Nutzen Sie bei der Bewertung die Beschreibung der Ausprägungen als Orientierungshilfe!

Auswertung der Potenzialanalyse

Abbildung 4: Quantitative Auswertungsmethodik

Beispiel für eine Ergebnismatrix bei quantitativer Urteilsbildung

Kriterien	Postkorb	Mitarbeitergespräch 1	Mitarbeitergespräch 2	Moderationsübung	Fallstudie	Interview	Gesamt	Soll	Differenz
Soziale Kompetenz									
Teamfähigkeit		2,5	3,0	1,5			2,33	3,50	-1,17
Einfühlungsvermögen		2,5	3,0	3,0			2,83	3,50	-0,67
Konfliktfähigkeit		4,0	3,0	1,5			2,83	3,50	-0,67
Kundenorientierung	3,0						3,00	4,00	-1,00
Argumentationsfähigkeit				3,0		4,0	3,50	3,50	0,00
Mitarbeiterführung									
Mitarbeitermotivation		2,0	3,0				2,50	4,00	-1,50
Ergebnisorientierung		2,5	2,5	2,0			2,33	3,50	-1,17
Problemlöse Kompetenz									
Komplexitätsverständnis	3,0				2,0		2,50	3,50	-1,00
Problemlösekompetenz	2,5				2,0		2,25	3,50	-1,25
Unternehmerisches Denken	3,0				2,0		2,50	3,50	-1,00
Persönliche Kompetenz									
Leistungsmotivation						3,5	3,50	4,00	-0,50
Lernbereitschaft			3,5			3,0	3,25	4,00	-0,75

Obermann 2009, S. 240

Es werden sowohl quantitative als auch qualitative Auswertungsmethoden praktiziert. Im Folgenden werden beide Auswertungsarten summarisch und beispielhaft dargestellt. In der Auswertungsphase werden die Daten aus der Durchführung zusammengetragen. Sie bilden in Summe das Gesamtprofil des Teilnehmers ab. Abbildung 4 zeigt eine quantitative Urteilsfindung: Die Ergebnisse der Einzelbeobachtungen werden in eine Auswertungs-/Ergebnismatrix übertragen und miteinander verrechnet. Als Gesamtergebnis dient der Mittelwert. Die Differenzwerte, gebildet aus Gesamt- und Sollwert, bieten Anhaltspunkte für das Vorhandensein beziehungsweise die Abwesenheit gewisser Kriterien (Obermann 2009; Schuhmacher 2009).

Sind bei den Ergebnissen Ausreißer wie die Volatilität und die Verhaltensvarianz vorhanden, so werden diese diskutiert und gemeinsam beurteilt. Bei der Bewertung sind vor allem die durchgehende Entwicklungstendenz der Teilnehmer und die Ausprägungsstärke der gezeigten Anforderungsmerkmale entscheidend (Schuhmacher 2009).

Alternativ dazu können qualitative Ergebniszusammenfassungen stattfinden. Diese werden ohne jegliche Algorithmen, zum Beispiel lediglich nach Ja-/Nein-Entscheidungen, bewertet. In Abbildung 5 werden die Ergebnisse für Kriterien exemplarisch ausgeführt. Die Bewertung erfolgt im Anschluss über die Zustimmung beziehungsweise über den Widerspruch des Moderators.

Abbildung 5: Qualitative Auswertungsmethodik

Beispiel qualitative Ergebniszusammenfassung	
Stärken	
Hohe Kompetenz, Mitarbeiter zu motivieren:	Vermittelt Wertschätzung und Optimismus; berücksichtigt die Interessen seiner Mitarbeiter und bemüht sich um ihre Arbeitszufriedenheit; ist hilfsbereit.
Ausgeprägte Kundenorientierung:	Reagiert gut auf Markterfordernisse und Bedarfssignale von Kunden; realisiert Akquisitionschancen, präsentiert gute Initiativen zur Steigerung der Service- und Kundenorientierung sowie des Vertriebs.
Gutes unternehmerisches Denken:	Denkt und agiert kosten- sowie ertragsorientiert, geht gut mit Unternehmenszahlen um.
Sehr gutes analytisches Denken:	Sehr gute Abstraktionsfähigkeit, gute Analyse von Zahlen- und Tabellenmaterial sowie von Texten.
Entwicklungsfelder	
Geringere Überzeugungskraft:	Zu wenig tiefere Argumente und Argumentationsketten, könnte stärker mit dem Nutzen für den Gesprächspartner argumentieren sowie eigene Begeisterung vermitteln.
Geringere Prozessorientierung:	Fokussiert Einzelfalllösungen, könnte stärker auf schlecht laufende Prozesse eingehen.



Übung

Die nachfolgende Tabelle enthält Beobachtungsnotizen aus Erprobungen der Potenzialanalyse. Versetzen Sie sich in die Rolle des Talentscouts und nehmen Sie die Bewertung der Ausprägungen anhand der Notizen vor! Nehmen Sie hierzu den zugehörigen Beobachtungsbogen aus dem *losleger*-Handbuch.

Vergleichen und diskutieren Sie, wenn möglich, Ihre Bewertung mit der Bewertung eines Kollegen. Haben Sie ähnliche Ausprägungen angekreuzt? Wenn ja, warum? Begründen Sie Ihre Bewertung!

Faktoren des unternehmerischen Erfolges – Station 1 der Unternehmerrallye		Talentscout: Becker	
	Linda	Mustafa	Norbert
P2 Extraversion	<p>Beginnt Diskussion: Erstes Argument</p> <p>Gibt Ball weiter: Stimmt ihr zu?</p> <p>Man kann ja nicht alles voraussehen (Start-Up/Wirtschaftskrise)</p>	<p>Man muss auch Glück haben</p> <p>Antwortet gleich auf Frage des Moderators → es kann selten etwas schief gehen</p> <p>Unternehmen muss Rahmenbild erkennen und entsprechend reagieren</p>	<p>n. b.</p> <p>sagt auch nach Aufforderung nichts</p> <p>n. b.</p> <p>sagt auch bei Zusammenfassung nichts</p> <p>n. b.</p>
K6 Wirtschaftssysteme und Ordnungen analysieren	<p>Staatliche Förderung reicht nicht aus / zu fern vom „Volk“</p> <p>Politische Förderung nützt faktisch nichts. Bereitschaft durch Mut machen steigern.</p> <p>Mentalitätsproblem</p> <p>Angst vor Blamage und Scheitern</p> <p>USA: Misserfolg als politische Chance angesehen</p>	<p>Staatliche Unterstützung reicht Ihrer Meinung nach also nicht aus?</p> <p>Abschlussrunde: Was kann man politisch tun?</p> <p>Zahl der Gründer sinkt! Ist es die Angst zu scheitern? Warum? Persönlichkeit? Umstände?</p> <p>Fasst zusammen: Auf einem guten Weg, wenn Staat Fördermaßnahmen „volksnäher“ macht</p>	<p>Mentalitätsproblem/Gesellschaft</p> <p>Bürokratie</p> <p>Finanzierung</p> <p>Staatliche Förderung reicht nicht aus Gründungen zurückgegangen, aber notwendig</p> <p>„schöpferische Zerstörung“</p> <p>Wettbewerb steigert die Wirtschaft</p> <p>Arbeitsplätze – wir brauchen Start-Ups</p>
Fachbegriffe			Schöpferische Zerstörung – Schumpeter

Die ausgewählte Auswertungsmethodik im Entrepreneurship-Assessment

Die Auswertung der Potenzialanalyse wird in unserem Fall durch die Konferenz der Talentscouts vorgenommen. Achten Sie darauf, dass vor der Konferenz der Talentscouts alle Beobachtungsbogen vollständig und ausgefüllt vorliegen! Der Moderator sollte diese Voraussetzung betonen! Die Zuordnung der Talentscouts zur Konferenz wurde bereits im Vorfeld festgelegt. Im Folgenden wird der Konferenzablauf anhand eines Beispiels durchgespielt. Hier wird die Zuteilung der Talentscouts in der Konferenz dargestellt.

Bei der Besprechung der Teilnehmer halten sich die Talentscouts an ihren Notizen im Beobachtungsbogen, die sie während der Aufgabenbearbeitung protokolliert haben. Die Konferenz sollte dafür genutzt werden, sich auszutauschen (siehe *losleger*-Handbuch). Das genaue Vorgehen und den Ablauf der Konferenz können Sie aus dem *losleger*-Handbuch entnehmen.

Das Einzel-Rating, das jeder Talentscout in der zweiten Phase durchgeführt hat, wird nun in die Auswertungstabelle eingetragen und diskutiert. Öffnen Sie die Auswertungstabelle und starten Sie mit dem Fähigkeitsprofil. Nachdem alle Werte der Teilnehmer bei der zugehörigen Anforderungsdimension eingetragen wurden, einigen sich die Talentscouts auf eine Stufe pro Teilnehmer pro Anforderungsdimension. Hier ein Auszug aus dem Fähigkeitsprofil:

Auszug aus dem Persönlichkeits- und Kompetenzprofil

Persönlichkeits- und Kompetenzprofil von		Legende:		Station 1: Erfolgsfaktoren	Station 2: Turmbau	Station 3: Verkaufstalent	Geschäftsidee	Kundenanalyse	Konkurrenzanalyse	Marketing-Mix	Kapitalbeschaffung	Elevator-Pitch	Talkshow	Stufe
P1 Gewissenhaftigkeit	... berücksichtigt die zeitlichen und inhaltlichen Vorgaben der Aufgabenstellung.													
	... macht (begründete) Entscheidungen über Aufgabenteilung und Endprodukt.													
	... legt Wert auf detailorientiertes Arbeiten.													
	... beruht auf sorgfältiger Planung.													
	... macht (begründete) Entscheidungen über die Rollen beim Pitch.													
	... legt Wert auf detailliertes, planvolles, sorgfältiges und ergebnisorientiertes Arbeiten.													
P2 Extraversion	... eröffnet die Diskussion, antwortet als Erster auf Fragen, beteiligt sich unaufgefordert etc.													
	... greift die Redebeiträge anderer LOSLEGER auf, geht auf sie ein.													
	... hat einen überdurchschnittlichen Redeanteil.													
	... zeigt verbal oder non-verbal Freude an der Präsentation des „eigenen“ Produktes.													
P3 Durchsetzungs- fähigkeit	... präsentiert selbstbewusst (Sprache, Gestik etc.), bleibt gelassen bei kritischer Diskussion.													
	... beeinflusst die Gruppenarbeit in Prozess und Ergebnis.													
	... vertritt Positionen und Vorschläge konsequent und nachdrücklich.													
	... führt die Gruppe durch überzeugende Vorschläge und Ideen für den Turmbau.													
P4 Problemlöse- orientierung	... beeinflusst die Gruppenarbeit in Prozess und Ergebnis.													
	... überzeugt andere LOSLEGER von seinen Ideen, Vorschlägen und Standpunkten.													
	... berücksichtigt sachliche Einwände und kritische Fragen zum eigenen Standpunkt.													
	... stellt Produkteigenschaften (Nutzen, Mehrwert etc.) klar heraus, ggf. durch Vergleiche.													
K1 Situationen analysieren	... formuliert Schwachstellen und Probleme positiv um.													
	... nutzt Wissen aus anderen Bereichen zur Lösung der Aufgabe.													
	... entwickelt Geschäftsideen und hinterfragt ihre(n) Nutzen, Mehrwert, Legalität etc.													
	... nutzt Einwände und kritische Fragen zur Verbesserung der Geschäftsideen.													
K2 Handlungsalternativen bewerten	... nutzt Wissen aus anderen Bereichen zur Ideenfindung und -überprüfung.													
	... entwickelt Fragen zu den Zielen, Möglichkeiten und Grenzen des Konkurrenten.													
	... vergleicht die Situation des Start-ups mit der Situation des Konkurrenten.													
	... fragt nach Handlungsalternativen für das Start-up oder äußert Handlungsideen.													
K1 Situationen analysieren	... berücksichtigt die Unternehmensziele bei der Kapitalbeschaffung.													
	... entwickelt zielführende Finanzierungsalternativen für die Unternehmensgründung.													
	... berücksichtigt Bedingungen, die bei der Beschaffung von Kapital zu beachten sind.													
	... stellt Bewertungskriterien für die Geschäftsideen auf.													
K2 Handlungsalternativen bewerten	... bewertet die Qualität und die Folgen der Geschäftsideen anhand der Kriterien.													
	... trifft eine begründete Entscheidung für oder gegen eine Geschäftsidee.													
	... antizipiert die voraussichtlichen Wirkungen von Marketingentscheidungen.													
	... bewertet Marketingmaßnahmen systematisch anhand von Kriterien.													
K2 Handlungsalternativen bewerten	... trifft eine begründete Entscheidung für oder gegen bestimmte Marketingmaßnahmen.													
	... trifft eine begründete Entscheidung für oder gegen bestimmte Marketingmaßnahmen.													

Tragen Sie den Namen des Teilnehmers ein!

Tragen Sie die Werte des Teilnehmers aus der Aufgabe „Turmbau“ ein.

Diskutieren Sie die Bewertung mit den anderen Talentscouts und einigen Sie sich auf einen Wert.

5.7 Feedback bei der Potenzialanalyse *losleger*

Das Feedback gehört bei der Potenzialanalyse, nach dem Arbeitskreis AC e. V., zu den Qualitätsstandards. Jeder Teilnehmer erhält ein Feedback, was auf einer vertraulichen Basis geschieht. Zudem hat sich das Feedbackgespräch als ein unabdingbarer Standard durchgesetzt (Obermann 2009). Laut einer Studie, erhoben in 2001 und 2007, ergab sich ein einheitliches Bild über die Notwendigkeit des Feedbacks: 200 der befragten Unternehmen gaben an, ein mündliches und schriftliches Feedback zu geben. Dies entspricht über 60% der insgesamt Befragten. Im Vergleich dazu lag die Zahl der Unternehmen, die kein Feedback gaben, lediglich unter 5% (Obermann et al. 2008).

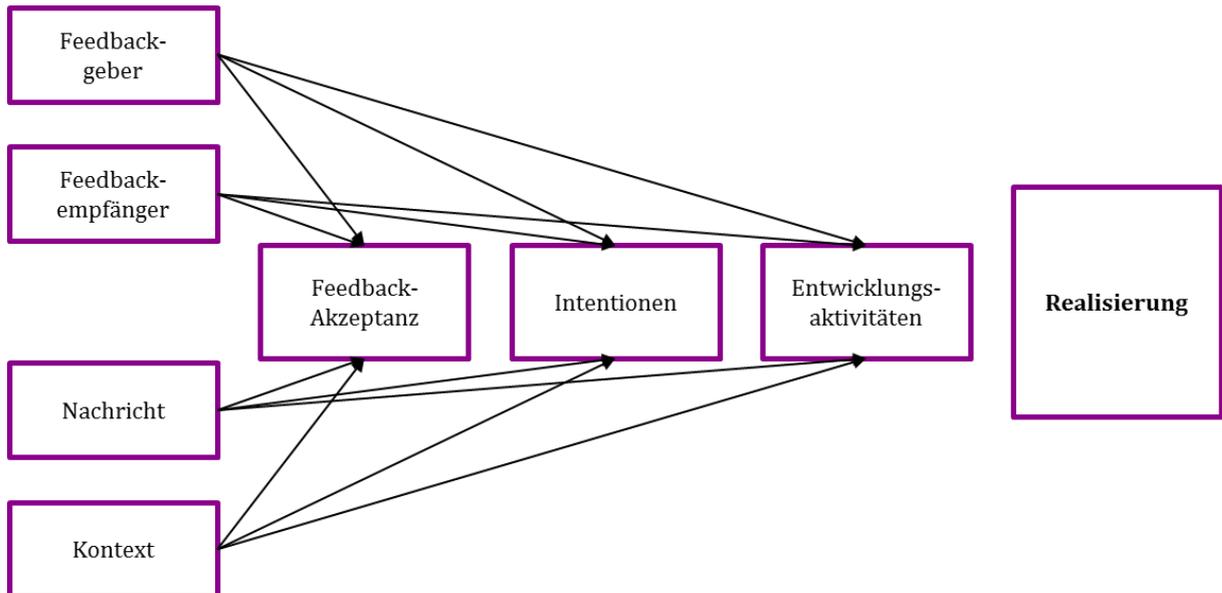
Tipps

- „Das Feedback sollte von Personen durchgeführt werden, die über keine speziellen auf den einzelnen Teilnehmer fokussierten Motive verfügen“ (Obermann 2009, S. 248).
- Hier: „externe“ Lehrkräfte (aus anderen Schulen, aus anderen Fachbereichen, Klassen) einladen, Lehrkräfte, die keinen Einfluss auf die Teilnehmer im Anschluss üben können. Frage: Kennen Sie die Teilnehmer?
- Sicherstellung im Vorfeld, „dass der Feedbackgeber ein grundsätzliches Interesse an der Entwicklung jedes Empfängers hat“ (ebd.).

- Zeitdauer zwischen Assessment Center und Feedback: Laut einer Umfrage von Obermann et al. (2008) liegt das unmittelbare Feedback nach dem Assessment Center bei 56,2%.
- Format des Feedbacks: Die Umfrage hat ergeben, dass 63,5% der befragten Unternehmen sowohl ein mündliches als auch ein schriftliches Feedback rückmelden.
- Dauer des Feedbacks: Hier zeigte die Studie einige Abweichungen. 17% der befragten Unternehmen machen die Angabe von 15 Minuten pro Teilnehmer. 17,8% der Unternehmen geben eine Zeitspanne von 15 bis 30 Minuten an und 65,2% weisen eine Feedbackdauer von über 30 Minuten auf (Obermann 2009, S. 247).

Das Feedbackgespräch ist das Fundament für die angestrebte Entwicklung. Es verursacht im Idealfall, dass Veränderungen von den Teilnehmern bewirkt werden. Sollte das Feedbackgespräch keine Veränderungen bewirken, waren die vorherigen Bemühungen zwecklos. Daraus ergibt sich die Frage: „Wie muss das Feedback zielführend konstruiert werden?“ (ebd.). In diesem Zusammenhang haben sich Kudisch & Ladd (1997) mit dem Modell der Wirkung von Feedback und Entwicklungsaktivitäten beschäftigt, das die Einflussgrößen im Feedbackprozess untersucht. In diesem Modell werden der Feedbackgeber, der Feedbackempfänger, die Feedbackbotschaft und der Kontext als einflussreiche Faktoren im Feedbackprozess identifiziert. Die unabhängigen Variablen sind veränderbar und manipulierbar, d. h. sie haben Einfluss auf die Wirkung des Feedbacks. Die abhängigen Variablen dagegen, die wir mittels der unabhängigen Variablen bestimmen möchten, untergliedert Kudisch in Akzeptanz, Intentionen und Entwicklungsaktivitäten, die letztendlich in eine Realisierung seitens der Teilnehmer münden sollen (Abbildung 6).

Abbildung 6: Feedbackprozess



Obermann 2009, S. 249

Feedbackgeber

- Wahrgenommene Kompetenz des Feedbackgebers: Je kompetenter und verantwortungsvoller der Feedbackempfänger den Feedbackgeber wahrnimmt, desto höher wird die Leistungsrückmeldung akzeptiert (Obermann et al. 2008).
- Zuschriebene Motive: Bei der Auswahl des Feedbackgebers muss darauf geachtet werden, dass der Beobachter unvoreingenommen ist und keine Motive verfolgt, beziehungsweise dass dem Beobachter keine Motive zugeschrieben werden können (Obermann 2009).
- Grundhaltung des Feedbackgebers gegenüber dem Feedbackempfänger: Hier lautet die Empfehlung, eine „reflektierte und neutrale bis positive Grundhaltung des Feedbackgebers“ einzunehmen. Denn je eindeutiger und wertschätzender die positive und die negative Kritik geäußert wird, d. h. an Beispiele (Verhalten, Situation, Ergebnis) geknüpft ist, desto eher wird diese akzeptiert (Obermann 2009, S. 248).
- Grundhaltung des Feedbackgebers gegenüber den eingesetzten Instrumenten: Eine positive Einstellung gegenüber dem Instrument Feedback trägt zur höheren Akzeptanz des Feedbackempfängers bei (Obermann 2009).

Tipp

Es empfiehlt sich eine zielgerichtete Auswahl potenzieller Beobachter und Hinterfragung der Grundhaltung gegenüber dem Instrument. Die Sensibilisierung kann ebenfalls im Rahmen einer Beobachterschulung integriert werden.



Feedbackempfänger

Die Eigenschaften des Teilnehmers haben Einfluss auf die Akzeptanz des Feedbacks. Kudisch & Ladd (1997) stellten eine Interdependenz zwischen Akzeptanz der Teilnehmer und höherer

Ausprägung im analytischen Denken und Selbstvertrauen fest. Je höher die Selbstwirksamkeit des Teilnehmers ist, desto höher die Akzeptanz und Umsetzung beziehungsweise Realisierung des Feedbacks (Obermann 2009). Nutzen Sie eine positive Formulierung. Vermeiden Sie das Wort „Schwäche“, verwenden Sie stattdessen „Förderungspotenzial“.

Der Feedbackempfänger kann bei negativem Feedback seinen Selbstwertschutzmechanismus einschalten. Dieser *Selbstwertschutz* entsteht, wenn eine Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild vorliegt. Je weiter das Fremdbild vom Selbstbild abweicht, desto wahrscheinlicher ist eine externe Attribution  (ebd. S. 249). Nach Bernthal et al. (2001) sind „leichte“ Abweichungen von Fremdbild und Selbstbild förderlicher, um Entwicklungsaktivitäten von Seiten des Feedbackempfängers hervorzuheben.

Nachricht

Reihenfolge der Feedbackpunkte: Anhand einer Laboruntersuchung von Stone et al. wurde die beste Feedback-Reihenfolge festgestellt: Positives Feedback ist am Anfang effektiver, wenn der Beobachter als kompetent wahrgenommen wird und der Teilnehmer das Gefühl hat, sein Verhalten steuern zu können, und sein Selbstwert hoch ausgeprägt ist (Obermann 2009).

Kontext

- Soziale Unterstützung ist ein essentieller Faktor der Feedbackakzeptanz (ebd., S. 254). Hier empfiehlt es sich, dem Feedbackempfänger proaktive Unterstützung anzubieten!
- Ein zeitnahes Feedback führt zu einer höheren Akzeptanz (ebd.).
- Damit der Feedbackempfänger die Rückmeldung als nützlich wahrnimmt, müssen die Bedeutung und der Mehrwert der persönlichen Entwicklung dargelegt werden.



Lokation der Ursachen

Die Zuschreibung von Ursachen können innerhalb (internal) oder außerhalb (external) einer Person begründet werden.

Internale Ursachenbeschreibung: Erfolg oder Misserfolg wird innerhalb einer Person manifestiert. Beispiel: Schüler begründet eine gute Note bei einer Klassenarbeit durch seine Fähigkeiten oder Anstrengungen.

Externale Ursachenzuschreibung: Erfolg oder Misserfolg wird außerhalb einer Person manifestiert. Beispiel: Schüler begründet eine gute Note bei einer Klassenarbeit durch einfache Aufgabenstellung oder Glück.

Mandl & Kopp 2008, S. 179



Locus of control

Eine interne Kontrollüberzeugung liegt dann vor, wenn ein Individuum ein positives oder negatives Ereignis als Konsequenz des eigenen Verhaltens wahrnimmt. Eine externe Kontrollüberzeugung liegt vor, wenn dieses Ereignis vom eigenen Verhalten als unabhängig wahrgenommen wird, d. h. als der eigenen Kontrolle entzogen. Nach heutigem Forschungsstand unterscheidet man zwischen sozial-externaler Kontrollüberzeugung (der Kontrolle durch andere Personen) und fatalistisch-externaler Kontrollüberzeugung (der Kontrolle durch das Schicksal, Glück/Pech, den Zufall, ...).

Konrad 2014, S. 44



Übung

Ihnen liegt das Fähigkeitsprofil eines Teilnehmers vor, der eine geringe Ausprägung für Extraversion und Durchsetzungsfähigkeit aufweist. Welche Entwicklungsmöglichkeiten schlagen Sie dieser Person vor?

5.8 Zusammenhang von Diagnostik und individueller Förderung

Die individuelle Förderung besteht nicht nur aus dem Aufzeigen individueller Stärken, sondern auch aus der Ableitung dieser Stärken und dem Aufstellen von Entwicklungsfeldern (Obermann 2009). Diese werden in Form eines mündlichen Feedbacks rückgemeldet, setzen allerdings die automatische Umsetzung der Fördermaßnahmen nicht voraus. Wenn das Feedback nur eine „wachsweiche“ Formulierung enthält, mit der der Teilnehmer nicht an sich arbeiten kann, ist es sogar kontraproduktiv und kann das Gegenteil bewirken (Uhlenbrock & Vornberger 1990). Somit reicht das Aufdecken der Potenziale im Assessment Center nicht aus, denn die Diagnose hebt die Förderungsmaßnahme nicht auf. Eine ausschließliche Diagnostik kann somit durch rein theoretische Formulierung den aktiven Prozess der individuellen Förderung nicht ersetzen (Obermann 2009).



Tipps

- Feedbackreihenfolge: Stärken, Schwächen und dann wieder Rückbezug zu den Stärken.
- Die Aufnahme- und Umsetzungskapazität des Teilnehmers ist eingegrenzt, reduzieren daher Sie die Anzahl der kommunizierten Entwicklungsfelder.
- Nehmen Sie Bezug auf die „Anforderungsdimensionen“ (Obermann 2009, S. 251). Die Anforderungsdimensionen erläutern, mit Bezug auf die Aufgaben, wenn die Teilnehmer diese nicht kennen.
- Die Konkretheit des Feedbacks sicherstellen.
- Das Feedback kann sowohl schriftlich als auch mündlich erfolgen. Ein schriftliches Feedback kann nicht verfälscht werden, hingegen hat ein mündliches Feedback höhere Akzeptanz (ebd., S. 252). Sie formulieren den Feedbackbogen. Achten Sie dabei auf präzise und objektive Formulierungen (ebd.).
- Verständlichkeit und Nützlichkeit: Die Feedbackakzeptanz und die Verständlichkeit des Feedbacks hängen stark zusammen. Entwickeln Sie konkrete Ableitung für die Praxis, klare und verständliche Kommunikation durch anschauliche und prägnante Formulierung (ebd., S. 252). Konkrete Entwicklungsschritte erarbeiten!
- Stets Rückfragen stellen!
- Gute Leistung bedarf wenig Entwicklung. Überlegen Sie dennoch Entwicklungsmöglichkeiten selbst für einen sehr gut abgeschnittenen Teilnehmer der Potenzialanalyse.

Das Fördergespräch sollte in das Feedbackgespräch integriert werden. Der Teilnehmer muss die Chance haben, nach dem Feedbackgespräch beziehungsweise nach Erhalt des Ergebnisberichts die Resultate mit seiner Selbsteinschätzung abzugleichen, um erste persönliche Schlussfolgerungen zu ziehen:

- Welche Rückmeldung kann ich annehmen?
- Was ist für meine beruflichen Ziele wichtig?

Ein solcher Rückschluss bedarf des **Fördergespräches**. Hier finden Sie mögliche Inhalte (Obermann 2009) für ein Fördergespräch:

- Worin bestehen Fragen und Kritikpunkte des Teilnehmers?
- Was ist das Fazit des Teilnehmers aus der Potenzialanalyse?
- Welche Schlussfolgerungen haben Teilnehmer [...] zu möglichen beruflichen Zielen?
- Welche Entwicklungsziele sollten abgeleitet werden?
- Welche Maßnahmen werden vereinbart?
- Wie können die Maßnahmen auf ihren Erfolg bezüglich der Ziele überprüft werden?



Übung

„Was tun, wenn ein Teilnehmer in Rechtfertigung geht?“ Hier finden Sie klassische Einwände:

- „Ihre Rückmeldung verstehe ich nicht, das kann so nicht stimmen!“
- „Die Übung war unrealistisch schwer [...].“
- „Die Zeit, in der [...], war zu knapp – bei mehr Zeit hätte ich das auf jeden Fall besser gelöst!“
- „Ich verstehe Ihr Feedback, aber in der Praxis bin ich ganz anders!“
- „Andere Lehrerinnen und Lehrer sowie Mitschüler sagen mir immer, dass ich das gut mache, und jetzt diese Rückmeldung?“
- „Okay, ich habe verstanden! Das Ergebnis reicht noch nicht. Welches Training empfehlen Sie mir?“

Angelehnt an Obermann 2009, S. 257

Machen Sie sich Gedanken, wie Sie mit diesen Einwänden umgehen. Schreiben Sie geeignete Reaktionen auf!

5.9 Zusammenfassung



Ein Assessment Center ist eine multiple Verfahrenstechnik, um ein Gesamtbild der Persönlichkeit zu erhalten. Bei einem Assessment Center können verschiedene Verfahren eingesetzt werden. Diese bestehen zum Beispiel aus Einzel-, Gruppen- oder Onlineverfahren. Multiple Verfahrenstechnik bedeutet, dass verschiedene eignungsdiagnostische Methoden und leistungsorientierte Aufgaben kombiniert werden, um Persönlichkeitseigenschaften oder Kompetenzen zu messen. Im Zusammenhang wird in dem Projekt „Enterprise+“ ein Entrepreneurship Förder-Assessment Center durchgeführt. Zusätzlich zu den simulierten Assessment Center-Aufgaben werden zwei Tests eingesetzt. Mit dem Persönlichkeitstest F- DUPN werden unternehmerische Persönlichkeiten getestet, während der *losleger*-Wissenstest das gründungsrelevante Wissen der Teilnehmer misst.

Das Entrepreneurship Förder-Assessment Center startet mit der Unternehmerrallye, bestehend aus der moderierten Gruppendiskussion, dem Turmbau und der Produktpräsentation. Die Gründungsaufgaben stellen das Kernstück des Assessment Centers dar. Diese bestehen aus sechs Aufgaben, in denen sich die Teilnehmer in einer Gruppe verschiedenen Anforderungen stellen, welche für eine Unternehmensgründung wichtig sind. Die Gründungsteams starten mit der Geschäftsidee, analysieren die Kunden und Konkurrenten, erarbeiten eine Marketingstrategie für das Start-up, akquirieren Kapital und stellen ihre Idee in einem Elevator-Pitch vor.

Jeder Teilnehmer der Potenzialanalyse erhält eine Rückmeldung zu seiner Leistung. Bei diesem Feedback stehen die Stärken im Vordergrund, wodurch eine individuelle Förderung angestrebt wird. Der Feedbackempfänger soll nach dem Feedbackgespräch Rückschlüsse bzw. Schlussfolgerungen ziehen können, die zu einer Förderung der Kompetenzen führen.

KAPITEL 6 METAANALYSE DER POTENZIALANALYSE

6.1 Lernziele



Die Wissenschaft zeichnet sich dadurch aus, dass „bei ihr auch die Methode der Erkenntnisfestlegung Gegenstand systematischer Prüfung ist“ (Kompa 1999, S. 50). Die Methodik des Assessment Centers im Rahmen der Potenzialanalyse kann sich mit „Wissenschaftlichkeit“ ausstatten, indem sie die Konstruktion des Instruments offenlegt, sprich durch Transparenz. Hierdurch kann sie sich als „ein überprüfbares und überprüftes Verfahren“ der Kritik stellen (Kompa 1999, S. 50). Zusätzlich muss zum Ausdruck gebracht werden, dass das Assessment Center kein Verfahren ist, das nach strengen wissenschaftlichen Kriterien entwickelt wurde, vielmehr ist darauf hinzuweisen, dass das Verfahren sich an den Kriterien der Wissenschaftlichkeit orientiert, um Personalmaßnahmen beziehungsweise -entscheidungen zu legitimieren (ebd.). In diesem Kapitel wird das Instrument Assessment Center unter den Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität diskutiert, um anschließend die Grenzen des Assessments Centers aufzuzeigen.

Nach der Bearbeitung dieses Kapitel können Sie:

- die verschiedenen Testgütekriterien voneinander abgrenzen,
- das Assessment Center anhand der Testgütekriterien beurteilen,
- die Grenzen eines Assessments Centers aufzeigen.

6.2 Gütekriterien für Potenzialanalysen

(1) Das Kriterium „Objektivität“: Unabhängigkeit und Fairness der Messmethode

Das bedeutet, dass die Messung nicht von der Person abhängen darf, die die Messung durchführt. Ein Test wird als objektiv bezeichnet, wenn dieser für den Probanden „undurchschaubar“ ist, das bedeutet „nicht willkürlich verfälschbar“ (Rauchfleisch 2008, S. 65). Dabei dürfen die Auswertungsmethodik und die Person, die die Leistung beobachtet und bewertet hat, keine Rolle spielen (Obermann 2009). Auf die Potenzialanalyse bezogen bedeutet dies, dass alle Talentscouts bei derselben beobachteten Situationen zu einem einheitlichen Ergebnis kommen sollten.

Abbildung 1: Arten der Objektivität

Arten der Objektivität	Beschreibung
Durchführungsobjektivität	„Lässt sich vor allem dadurch erhöhen, dass die Instruktion für den Testbenutzer möglichst genau festgelegt wird und die Untersuchungssituation selbst so weit wie möglich standardisiert ist“ (Rauchfleisch 2008, S. 65). Eine Standardisierung des Messinstruments kann die Durchführungsobjektivität erhöhen.
Auswertungsobjektivität	Der Auswertungsvorgang sollte unabhängig vom Untersucher sein. Bei einem Leistungstest, Fragebogen oder Multiple-Choice-Test ist die Objektivität „vollkommen verwirklicht“ (Rauchfleisch 2008, S. 66). Bei der Anwendung der Beobachtung als Instrument ist die Auswertungsobjektivität eine große Herausforderung. Sie wird durch eine Schulung und durch eine Standardisierung der Beobachtungsdimensionen erhöht. Tipp: Video-integrierte Beobachterschulung!

Interpretationsobjektivität	„Betrifft den Grad der Unabhängigkeit der Interpretation des Testergebnisses von der Person des interpretierenden Untersuchers“ (Rauchfleisch 2008, S. 66). In diesem Zusammenhang bietet sich ein Testmanual an, in dem „möglichst genaue Hinweise darüber gegeben werden, wie ein bestimmtes Testverhalten zu interpretieren ist“ (ebd.). Tipp: Nutzen Sie die formulierten Abstufungen der Anforderungsdimensionen!
-----------------------------	--

(2) Das Kriterium „Reliabilität“: Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Messmethode

Die Reliabilität eines diagnostischen Verfahrens untersucht die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Messmethode. Demnach muss der Zeitpunkt der Messung unabhängig sein. Das bedeutet, dass der gleiche Beobachter zu einem anderen Zeitpunkt und unter der gleichen Beobachtungssituation zu den identischen Ergebnissen kommen soll. Eine zeitliche Stabilität muss vorausgesetzt werden können. Es gilt das Credo:

Gleiche Assessment Center-Leistungen müssen zu gleichen Bewertungen führen! Das Assessment Center kann als reliabel bezeichnet werden, wenn die Ergebnisse der Teilnehmer unmittelbar und frei von Fehlern den Schluss auf den „Ausprägungsgrad des zu erfassenden Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmals zulassen, wenn also der individuelle Testpunktwert eines Probanden diesen auf der Merkmalskala eindeutig lokalisiert“ (Lienert & Raatz 1998, S. 14 f.).



Reliabilität

„Unter der Reliabilität eines Tests versteht man den Grad der Genauigkeit, mit dem er ein bestimmtes Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmal misst, gleichgültig, ob er dieses Merkmal auch zu messen beansprucht [...]. Ein Test wäre demnach vollkommen reliabel, wenn die mit seiner Hilfe erzielten Ergebnisse den Probanden genau, das heißt fehlerfrei beschreiben beziehungsweise auf der Testskala lokalisieren.“

Lienert & Raatz 1998, S. 14 f.

Die Reliabilität kann anhand folgender Indikatoren untersucht werden (entnommen aus Obermann 2009, S. 286):

1. Inwieweit stimmen die Urteile verschiedener Beobachter überein, die die gleichen Übungen beobachten?
2. Inwiefern sind die im Assessment Center erhobenen Aussagen auch zeitlich stabil?
3. Haben die Urteile auf verschiedenen Verhaltensankern einer Skala eine hohe Übereinstimmung?
4. Erbringt die Messung gleicher Kriterien in unterschiedlichen Übungen des Assessment Centers gleiche Ergebnisse?

(3) Das Kriterium „Validität“: Repräsentative Gültigkeit der Messmethode

Die Validität überprüft, ob das Messinstrument das misst, was es messen soll. Sie steht für die Gültigkeit „mit dem dieser Test dasjenige Persönlichkeitsmerkmal oder diejenige Verhaltenswei-

se, das [die] er messen soll oder zu messen vorgibt, tatsächlich misst“ (Lienert & Raatz 1998, S. 16). Die drei wichtigsten Arten der Validität sind in der Abbildung 2 erläutert:

Abbildung 2: Arten der Validität

Validität	Bedeutung	Bezogen auf die Potenzialanalyse
Inhaltsvalidität, Augenscheinvalidität	Bilden die Inhalte der Aufgaben die Inhalte der Arbeitswelt, sprich die Kriterien der Praxis ab?	Der Konzeption der Aufgaben und den Anforderungsdimensionen liegt eine empirische Basis zugrunde. Die Aufgaben für das Förder-Assessment Center basieren auf einer empirischen Erhebung mittels Telefoninterviews mit Experten im Bereich Entrepreneurship (Unternehmer, Forscher etc.).
Konstruktvalidität	Bildet das Entrepreneurship Assessment Center bestimmte unternehmerische Persönlichkeitsfacetten und Kompetenzen gültig ab?	Die oft bemängelte Validität lässt sich anhand unterschiedlicher Effekte begründen. Die neusten Erkenntnisse rücken den Beobachter in den Vordergrund. Studien konnten eine Abweichung in der Beurteilung der Assesoren feststellen, wenn die Gruppe von Beobachtern äußerst heterogen ist. Daher lautet die Konsequenz daraus, den Fokus auf die Strukturierung des Beobachtungssystems zu legen und dementsprechend die Differenzierungsfähigkeit durch intensives Training der Beobachter zu ermöglichen (Obermann 2009, S. 291). Aus diesem Grund wurde die Beobachterschulung als Teil der Potenzialanalyse integriert und die abstrakten Anforderungsdimensionen in verhaltensnahe Operationalisierungen formuliert, um eine systematische Beobachterschulung zu ermöglichen.
Prädiktive Validität	Können die Leistungsergebnisse im Assessment Center den späteren beruflichen Erfolg voraussagen?	Nach diesem Qualitätsmaß wird die Frage aufgeworfen, ob die Ergebnisse aus dem Assessment Center eine Prognose für den zukünftigen Berufserfolg geben können. Somit hat die prädiktive Validität einen hohen Stellenwert für die Gültigkeit des diagnostischen Auswahl- und Beförderungsverfahrens (Obermann 2009, S. 304). Als Messwert wird in der Regel die Korrelation zwischen dem Wert des „Overall-Rating“ im AC und einem unabhängigen Kriterium (Position im Unternehmen oder Gehalt fünf Jahre nach AC) herangezogen. Für unsere Potenzialanalyse lässt sich als externes Kriterium der Beschäftigungsstatus oder die tatsächliche Gründung verwenden.

Übung

Grenzen Sie die Gütekriterien voneinander ab!

Gütekriterien	Beschreibungen
Objektivität	
Reliabilität	
Validität	





Exkurs

Der Persönlichkeitstest F-DUP^N misst, als eines der wenigen Testverfahren, die selbstständigkeitsrelevanten Persönlichkeitsfaktoren. Da bei diesem Test nur eine Antwort möglich ist, können dispositionelle Merkmalsstrukturen der Teilnehmer gemessen werden. So können Stärken-/Reserveprofile für die Einzelmerkmale und das unternehmerische Gesamtpotenzial auf der Basis eines Summenwertes über alle Einzelmerkmale erstellt werden. Der F-DUP^N erfasst die Persönlichkeitsbedingungen für den unternehmerischen Erfolg auf Basis eines theoretisch abgesicherten Konstrukts „und mit Items, die in der Praxisanwendung bei Existenzgründern, Führungskräften und leitenden Angestellten sowie niedergelassenen Ärzten konstruiert und erprobt wurden. Die Zuverlässigkeitswerte liegen für die Re-Testüberprüfung zwischen .62 und .77. Die interne Konsistenz der Testfragen variiert zwischen .59 und .71. Damit sind optimale Voraussetzungen gegeben, um unternehmerische Potenziale zu diagnostizieren und zu fördern (Müller 2014).

6.3 Grenzen von Potenzialanalysen

Neben den Chancen und Möglichkeiten, die sich durch eine Potenzialanalyse in Form eines Assessment Centers ergeben, stoßen Potenzialanalysen ebenfalls auf ihre Grenzen. Im Folgenden werden die drei häufigsten Einwände gegen Potenzialanalysen beziehungsweise Assessment Center aufgeführt und diskutiert.

(1) Geringe Generalisierbarkeit

Ein häufiger Einwand, der gegen den Einsatz von Assessment Centern vorgebracht wird, ist die geringe Generalisierbarkeit beziehungsweise Übertragbarkeit, sowohl des auf eine bestimmte Organisation zugeschnittenen Instruments als auch auf die beobachteten Leistungen der Teilnehmer (Scholz 1994). Die Leistung der Teilnehmer stelle eine Momentaufnahme des beobachteten Verhaltens dar, dessen Ausprägung einer Beobachtungsdimension zugeordnet und anhand von Kriterien bewertet werde. Somit bleibe es ungewiss, ob und inwiefern das gezeigte Verhalten dem konkreten und typischen Verhalten in der Arbeitstätigkeit entspreche (Dirks 1982). Ferner könne eine Diskrepanz zwischen dem „typischen“ Verhalten in allgemeinen Arbeitssituationen und dem Verhalten in Extremsituationen entstehen, wie beispielsweise im Assessment Center, wo häufig eine „maximale Leistung“ gezeigt werde (Sackett & Harris 1988). Grundsätzlich müsse davon ausgegangen werden, dass es sich bei einer Potenzialanalyse um wahrscheinlichkeitsgestützte Zukunftsprognosen handele. Selbst bei der Verwertung und Kombination bestmöglicher Daten könne daraus nur ein gewisser Grad der Wahrscheinlichkeit resultieren, dessen Eintreffen aber in keiner Weise verbindlich sei (Kunz 2004).

(2) Demotivation der abgelehnten Teilnehmer

Die Demotivation der abgelehnten oder schlechter bewerteten Teilnehmer ist eine verbreitete Kritik an dem Verfahren (Gulding & Zöller 1989, zitiert nach Scholz 1994). Eine Ablehnung oder eine schlechte Bewertung könne negative Auswirkungen auf die Selbstwirksamkeit, das Wohlbefinden oder auch das Selbstbewusstsein und -vertrauen haben. Aus einer kritischen Perspektive sei das Assessment Center ein Härte-test, der durch Bearbeitung und Lösung von Aufgaben sowie Entscheidungszwänge unter Zeitdruck und permanenter Beobachtung gekennzeichnet sei. In diesem Zusammenhang wurde der Begriff „Assassination Center“ (englisch Assassination = Attentat) eingeführt, um den Kampf unter den Teilnehmer zu umschreiben. Die Untersuchung von Fletcher (1991) konnte einen verringerten Effekt in der Selbstachtung und Leistungsmotivation bei Ablehnung nachweisen.

(3) Soziale Verhaltensanpassung der Teilnehmer

Da es im Assessment Center eine offene Beobachtung gebe, seien sich die Teilnehmer der Beobachtung bewusst und neigten häufig zu der Tendenz, die Anforderungen zu erraten und sich diesen anzupassen. Diesbezüglich liege die Vermutung nahe, dass Teilnehmer, welche die korrekten Anforderungen erraten, besser im Assessment Center abschneiden. Die vorliegende Problematik lasse sich jedoch anhand der Offenlegung der Anforderungsdimensionen lösen (Schuler & Stehle 1983; Schuler & Stehle 1985).

6.4 Zusammenfassung



Ein wissenschaftlich fundierter Test muss mehrere Ansprüche gleichzeitig erfüllen können, die Lienert (1969) als drei Hauptgütekriterien bezeichnet. Er unterscheidet zwischen Objektivität, Reliabilität und Validität (Rauchfleisch 2008). Die Objektivität sorgt dafür, dass keine Willkür vorhanden ist, während die Reliabilität die Zuverlässigkeit eines Testinstruments misst. Das Kriterium Validität bestimmt, ob das Testinstrument das misst, was es erfassen soll.

LITERATUR UND QUELLEN

- Baumol, W. J. (2002). *The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*. New Jersey: Princeton University Press.
- Bernthal, P., Cook, K. & Smith, A. (2001). Needs and outcomes in an executive development program. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (4) S. 488-512.
- Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Coduras, A. & Levie, J. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor 2008*. Executive Report.
- Bögenhold, D. (1999). Unternehmensgründungen, Unternehmertum und Dezentralität. In: Bögenhold, D. (Hrsg.): *Unternehmensgründung und Dezentralität. Renaissance der beruflichen Selbständigkeit in Europa?* (S. 7-27). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brewer, A. (1992) *Richard Cantillon. Pioneer of Economic Theory*. London: Routledge.
- Brixy, U., Hundt, C., Sternberg, R. & Stüber, H. (2009). Unternehmensgründungen im internationalen Vergleich, Deutschland – eine Gründungswüste? IAB-Kurzbericht, Nr. 15, S. 1-8.
- Dirks, H. (1982). Assessment Center – Konzeption, Probleme, Ergebnisse. *Psychologie und Praxis*, Heft 26, S. 49-66.
- Domsch, M. & Jochum, I. (1999). Zur Geschichte des Assessment Centers – Ursprünge und Werdegänge. In: Lattmann, C. & Bürkle, W. (Hrsg.), *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt*, (S. 1-18). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Eurostat (2016). Statistiken zu Wanderungsströmen und Migrantenbevölkerung. [Online]. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/de#Wanderungsstr.C3.B6me [01.12.16]
- Filion, L. J. (2008). Defining the Entrepreneur. In: Dana, L. P. (Hrsg.): *World of Encyclopedia of Entrepreneurship*, (S. 41-52). Cheltenham/Northampton u.a.: Edward Elgar.
- Fisseni, H. J. & Preusser, I. (2007). *Assessment Center. Eine Einführung in Theorie und Praxis*. Göttingen: Hogrefe.
- Fletcher, C. (1991). Assessment feedback counselling and individual differences: an exploratory study. *Counselling Psychology Quarterly* 4(2-3), S. 103-107.
- Fritsch, M., Kritikos, A. & Rusakova, A. (2012). Selbständigkeit in Deutschland: Der Trend zeigt seit langem nach oben. *DIW Wochenbericht*, Nr. 4.
- Gerrig, R. J. & Zimbardo, P. G. (2007). *Psychology and Life*. Boston: Pearson.
- Graumann, C. F. (1966). Grundzüge der Verhaltensbeobachtung. In: Meyer, E. (Hrsg.): *Fernsehen in der Lehrerbildung*, (S. 86-107). München: Manz Verlag.
- Greve, W. & Wentura, D. (1991). *Wissenschaftliche Beobachtung in der Psychologie. Eine Einführung*. München: Quintessenz.
- Grichnik, D., Brettel, M., Koropp, C. & Mauer, R. (2010). *Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gunkel, L. (2014). *Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen. Eine Auswahl zur Untersuchung von Führungskräften*. Wiesbaden: Springer.
- Hasler Roumois, U. (2013). *Studienbuch Wissensmanagement*. Zürich: Orell Füssli.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C. & Kock A. (2016). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen.
- Höft, S. & Melchers, G. (2010). Training von AC-Beobachtern: Worauf kommt es an? *Wirtschaftspsychologie*, 2, S. 35-40.
- Holzwarth, C. (1995). *Die Rolle der Verhaltensbeobachtung in der Personalbeurteilung: eine experimentelle Untersuchung zum Assessment-Center*. Regensburg: Roderer.

- Hozjan, D. (2009). Key competences for the development of lifelong learning in the European Union. *European journal of vocational training*, 46, S. 197-207.
- Institut für Mittelstandsforschung (2017). Gründungen und Unternehmensschließungen.[Online]. URL: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/#accordion=0&tab=3> [28.05.17]
- Joint Research Center. The European Commission's in-house science service (2014). Annual Report 2014.
- Kaschube, J. & Rosenstiel, L. v. (2004). Training von Führungskräften. In: Schuler, H. (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation*, (S. 559-602). Göttingen: Hogrefe.
- Kelley, D., Singer, S. & Herrington, M. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor. 2015/16 Global Report*.
- Keynes-Gesellschaft (2016). Schumpeter. [Online]. URL: <http://www.keynes-gesellschaft.de/wp/the-general-theory-1936/zeitgenoessische-kritiker/schumpeter/> [28.04.17]
- Kreditanstalt für Wiederaufbau (2017). *KfW-Gründungsmonitor 2016*. [Online]. URL: [https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Service/Download-Center/Konzernthemen-\(D\)/Research/Studien-und-Materialien/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor/](https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Service/Download-Center/Konzernthemen-(D)/Research/Studien-und-Materialien/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor/) [28.04.17]
- Kleinmann, M. (2003). *Assessment-Center*. Göttingen: Hogrefe.
- Kompa, A. (1999). *Assessment-Center. Bestandsaufnahme und Kritik*. 6. Auflage. München/Mering: Rainer Hampp.
- Konrad, K. (2014). *Lernen lernen – allein und mit anderen*. Wiesbaden: Springer.
- Kratzer, N. (1999). Beschäftigungseffekte von Existenzgründungen. In: *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/1999. Schwerpunkt: Arbeitsmarkt*, (S. 113-156). Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF). Berlin: Ed. Sigma.
- Kudisch, J. D. & Ladd R. T. (1997). Factors related to participant's acceptance of developmental Assessment Center feedback. Paper presented in the 12th annual conference of the society for industrial and organizational psychology.
- Kunz, G. (2004). *Das strukturierte Mitarbeitergespräch: erfolgreich einführen, inhaltlich gestalten, konstruktiv weiterentwickeln*. München/Unterschleißheim: Luchterhand.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship. Theory, Process. Practice*. Ohio: South-Western Publishers.
- Lamnek, S. (1993). *Qualitative Sozialforschung. Band 2, 2. überarbeit. Auflage*. Weinheim: Beltz.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse*. 6. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Lippegauß-Grünau, P. & Stolz, I. (2010). *Handreichung zur Durchführung von Potenzialanalysen im Berufsorientierungsprogramm (BOP) des BMBF. Band 19*. [Online]. URL: http://www.bildungsketten.de/_media/Handreichung-PotiA-06-2010.pdf [01.12.16]
- Lohaus, D. & Kleinmann, M. (2002). Analysis of performance potential. In: Sonntag, S. (Hrsg.): *Psychological management of individual performance*, (S. 155-178). Chichester: Wiley.
- Maier, V. & Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship versus Intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12(5), S. 971-976.
- Mandl, H. & Kopp, B. (2008). Ursachenzuschreibungen aus Sicht der Attributionstheorie. In: Zumbach, J. & Mandl, H. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie in Theorie und Praxis*, (S. 177-184). Göttingen: Hogrefe.
- Mees, U. (1977). *Verhaltensbeobachtung und Verhaltensmodifikation*. Stuttgart: Klett.
- Myers, D. G. (2014): Wahrnehmung. In: Myers, D. G. (Hrsg.): *Psychologie*, (S. 233-244). 3. Auflage. Berlin: Springer.
- Müller, G. (2014). *Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP)*. Universität Koblenz-Landau. [unveröffentlichtes Skript].
- Obermann, C., Höft, S. & Janke, O. (2008). *Deutschland-Studie 2008*. In: Arbeitskreis Assessment Center e. V. (Hrsg.): *Dokumentation zum 7. Deutschen Assessment-Center-Kongress*. Lengerich: Pabst Science Publisher.

- Obermann, C. (2009). Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit originalen AC-Übungen, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer.
- OECD (1997). Diffusing Technology to Industry: Government Policies and Programmes. OECD Observer, 207, Paris.
- OECD (2012). Financing SMEs and Entrepreneurs. An OECD Scoreboard 2012, OECD Publishing, Paris.
- Polanyi, M. (1958). Personal Knowledge. Towards a post-critical philosophie. London: Routledge & Kegan Paul.
- Prien, E. P., Schippmann, J. S. & Prien, K. O. (2003). Individual assessment as practiced in industry and consulting. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- QUA-LiS NRW (2016). Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule. Bildungsplan 2013, Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung. [Online]. URL: <http://www.berufsbildung.nrw.de/cms/bildungsgaenge-bildungsplaene/berufsfachschule-anlage-c/bildungsplne/kff-wirtschaft-und-verwaltung.html> [28.04.17]
- Rauchfleisch, U. (2008). Testpsychologie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprech.
- Retzmann, Th., Seeber, G., Remmele, B. & Jongebloed, H.-C. (2010). Ökonomische Bildung an allgemein bildenden Schulen. Essen, Lahr, Landau, Kiel.
- Retzmann, Th. (2012). Einführung in die Thematik: Entrepreneurship-Education und Arbeitnehmerorientierung in der ökonomischen Bildung. In Retzmann, Th. (Hrsg.): Entrepreneurship und Arbeitnehmerorientierung. Leitbilder und Konzepte für die ökonomische Bildung in der Schule (S. 7–10). Schwalbach/Ts.: Wochenschau.
- Retzmann, Th. & Hausmann, V. (2012): Wie lässt sich unternehmerisches Denken messen? Überlegungen zur Konstruktion eines standardisierten Tests. In: Retzmann, Th. (Hrsg.): Entrepreneurship und Arbeitnehmerorientierung. Leitbilder und Konzepte für die ökonomische Bildung in der Schule, (S. 50-65). Schwalbach/Ts.: Wochenschau.
- Retzmann, Th. (2016). Die Potenzialanalyse „losleger“: Entrepreneurship Assessment als Grundlage gezielter Entrepreneurship Education In: Greimel-Fuhrmann, B. / Fortmüller, R. (Hrsg.): Facetten der Entrepreneurship Education, (S. 77-84) Wien: Manz.
- Retzmann, Th. (2017a). Potenzialanalyse zum unternehmerischen Denken und Handeln. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Unter Mitarbeit von Anh Phuong Dinh und Sabrina Patitz. Hamburg: Joachim Herz Stiftung. [Online]. URL: <http://dx.doi.org/10.18719/LOSLEGER.2017.08.09.1> [28.08.2017]
- Retzmann, Th. (2017b). Kick-starter – The Potential Analysis for Entrepreneurial Talent. Vocational Orientation of Youth and Young Adults. 2nd revised edition. With the support of Anh Phuong Dinh and Sabrina Patitz. Essen: Universität Duisburg-Essen. [Online]. URL: <http://dx.doi.org/10.17185/dupublico/44259> [28.08.2017]
- Ridinger, R. (1999). Existenzgründungen und dynamische Wirtschaftsentwicklung. In: Ridinger, R. & Weiss, P. (Hrsg.): Existenzgründungen und dynamische Wirtschaftsentwicklung, (S. 29-40). Berlin: Duncker & Humblot.
- Rohrschneider, U. & Lorenz, M. (2015). Bewerbung für Berufseinsteiger – inkl. Arbeitshilfen online. Freiburg: Haufe.
- Sackett P. R. & Harris, M. M. (1988). A further examination of the constructs underlying Assessment-Center ratings. Special issue: Recent developments in non-traditional employment testing. Journal of Business and Psychology 3(2), S. 214-229.
- Scholz, G. (1994). Das Assessment Center: Konstruktvalidität und Dynamisierung. Göttingen/Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuhmacher, F. (2009). Assessment Center und Risikomanagement bei Personalentscheidungen. Leitfaden zur Anwendung, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes -beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. Psychologie & Praxis, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27, S. 33-44.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1985). Soziale Validität eignungsdiagnostischer Verfahren: Anforderung für die Zukunft. In: Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.): Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis: Perspektiven der Kooperation, (S. 133-138). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Schuler, H. (2007). Assessment-Center zur Potenzialanalyse. Göttingen: Hogrefe.
- Schwaninger, M. (2000). Implizites Wissen und Managementlehre: Organisationskybernetische Sicht. Arbeitspapier der Universität St. Gallen, Nr. 41.
- Seeber, G., Retzmann, Th., Remmele, B. & Jongbloed, H. C. (2012). Bildungsstandards der ökonomischen Allgemeinbildung. Kompetenzmodell – Aufgaben – Handlungsempfehlungen. Schwalbach/Ts.: Wochenschau.
- Singer, S., Amorós, J. E. & Arreola, D. M. (2014). Global Entrepreneurship Monitor 2014: Global Report.
- Statista (2017). Europäische Union: Jugendarbeitslosenquoten in den Mitgliedsstaaten im Februar 2017 [Online]. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/> [28.05.17]
- Sternberg, R., Vorderwülbecke, A. & Brixy, U. (2015). Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2014.
- Strohmeier, R. (2008). Richard Cantillon (1680-1734). In: Kurz, H. D. (Hrsg.): Klassiker des ökonomischen Denkens, (S. 46-55). München: C. H. Beck.
- Tewes, U. & Wildgrube, K. (1999). Psychologie-Lexikon, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien: R. Oldenburg.
- Trautner, H. M. (1997). Lehrbuch der Entwicklungspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Triebel, C. & Schikora, C. (2016). Scheitern bei Unternehmensgründungen. Warum machen so viele Startups pleite? Und warum gehört das Scheitern zum Gründen dazu? In: Kunert, S. (Hrsg.): Failure Management. Ursachen und Folgen des Scheiterns, (S. 235-248). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Uebelacker, S. (2005). Gründungsausbildung. Entrepreneurship Education an deutschen Hochschulen und ihre raumrelevanten Strukturen, Inhalte und Effekte. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Uhlenbrock, H. G. & Vornberger, E. (1990). Beobachterurteile. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, (S. 554-556). Göttingen: Hogrefe.
- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. Small Business Economics, 13 Jg., S. 27-55.
- ZEW. (2017). Mannheimer Unternehmenspanel (MUP). [Online]. URL: <http://www.zew.de/de/forschung/mannheimer-unternehmenspanel/> [28.05.17]

KONTAKT

Univ.-Prof. Dr. rer. pol.
Thomas Retzmann

M. Sc.
Anh Dinh



Tel. +49 201 183-3838
sekretariat.widida@uni-due.de

Tel. +49 201 183-2185
anh.dinh@uni-due.de

Universität Duisburg-Essen, Campus Essen
Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und
Didaktik der Wirtschaftslehre
Weststadttürme, Berliner Platz 6-8
45127 Essen

Tel. +49 201 183-3838
Fax +49 201 183-2589
<https://www.wida.wiwi.uni-due.de/>

Abstract

The purpose of this written module is the contribution to the thriving progress of entrepreneurship education by providing a pioneering potential diagnostic tool to penetrate the broad field of entrepreneurship assessment. It aims the provision of a practical orientated handbook for the users of the potential assessment. The proven approach of entrepreneurship assessment will be deployed for diagnosing entrepreneurial thinking and behavior. This module is based on the experiences of the project *Enterprise+* and is one of four written self-study modules. The target group are people who work in an environment which involves adolescents and young adults and foster the idea of entrepreneurship education. The objective of the handbook is to enable and prepare readers for the conduction of the potential assessment. This will be carried out, on the one hand, by providing a theoretical background of the diagnostic tool, the qualification of involved participants, the process of entrepreneurship assessment, and meta analysis of the method. On the other hand, it includes a practical case based on participants existing experiences, knowledge, and suggestions that were captures throughout conducting the potential assessment in five different countries. Thus helps readers not only get familiar with the innovative method, but more importantly guide the readers in every aspect of the potential assessment. Due to the storyline approach, the story will be brought to life and supports the practicability and usability of the self-study module.

Background

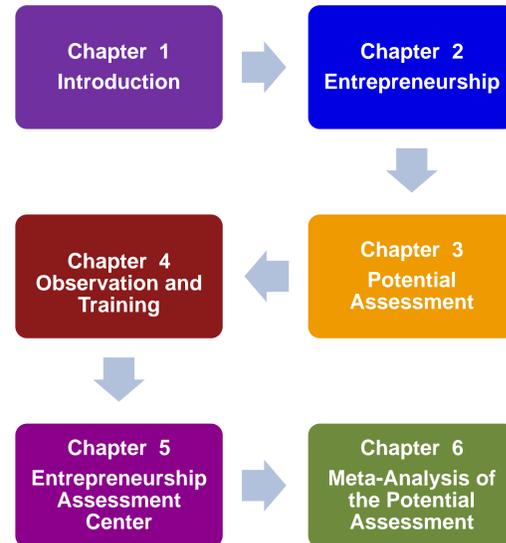
Characteristics

- Storyline method
- Written in German (an English version will probably be provided)
- 50 written pages
- Simple and practical language
- Deeper understanding of how to apply the potential assessment



Some insights

Structure of the module



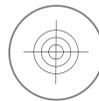
Readers and Goals

Readers

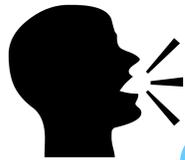
- People who works adolescents and young adults from the age of 16 above
- People who wants to foster the entrepreneurial spirit and accompany entrepreneurship teams throughout their business venturing process

Goal of the Modul:

- Entrepreneurship as an alternative employment form for young people
- Providing a tool to assess entrepreneurial competences
- Using entrepreneurship assessment center to support the entrepreneurial thinking and acting



Professional Background
Teacher
Principal
Career consultant
Administrator
Referent
Educational psychologist
Journalist
Project assistant
Business consultant
Interpreter
Startup consultant
Entrepreneur



„It can be used by all type of students.“
Moderator, Hungary

„Foster entrepreneurship in a playful but learning rich way.“
Talent scout, Spain

Symbols of the Module

DEFINITION & ADDITIONAL INFORMATION

TIPS

LEARNING GOAL

PRACTICAL EXAMPLE

EXERCISE & CONTROLL QUESTIONS

LOSLEGER-MANUAL

VIDEO MATERIALS

Developed Exercises

Exercise

Please differentiate between the quality criteria!

Quality Criteria	Description	Example
Objectivity		
Reliability		
Validity		

Exercise

Please name your reasons for the implementation of the potential assessment!

Storyline

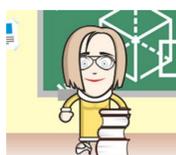
1. Educational Institute (E-@Ucation e.V.)

Mr. Smith is the founder of the E-@Ucation Club. His motivation is to encourage and support people, who are interested in founding a business. With the age of 35 years, Mr. Smith has already profound experiences in business venturing, since he works as a business consultant for entrepreneurship center.



2. Vocational School of Economics: Joseph Schumpeter School

The Joseph Schumpeter School, founded in the 90s, is a vocational school focused on Business administration and economics. Currently, the business school registered about 1.800 students and 70 teachers. Mrs. Mayer is a teacher at the Joseph-Schumpeter-School. She teaches over 10 years business and English. Besides, she is engaged in career orientation programs at the school.



Referring to Mr. Smith's letter, Mrs. Mayer responded and invited him to the Joseph Schumpeter School.

Mr. Smith: Hello, Mrs. Mayer! Thank you very much for the invitation!

Mrs. Mayer: Good afternoon, Mr. Smith. I'm very happy that we could find an appointment so soon. I have some questions concerning your letter. Our school already has various career orientation programs, for example, company visit or internships. My first question, why should be integrate the potential assessment in our school?

Mr. Smith: The potential assessment intends to identify the strengths and weaknesses of students. Notably, it is focused on the strengths of the participations and tries to help them develop their strengths. A group of student perform under observation and receive afterwards a feedback on their potentials. Nowadays, the economic education is an essential part of the general education.



Entrepreneurship
„Entrepreneurship is a dynamic process of vision, change, and creation. It requires an application of energy and passion towards the creation and implementation of new ideas and creative solutions. Essential ingredients include the willingness to take calculate risks – in terms of time, equity, or career; the ability to formulate an effective venture team; the creative skill to marshal needed resources; and fundamental skill of building solid business plan; and finally, the vision to recognize opportunity where others see chaos, contradiction, and confusion.“
(Kuratko & Hodgetts, 2004, S. 30).

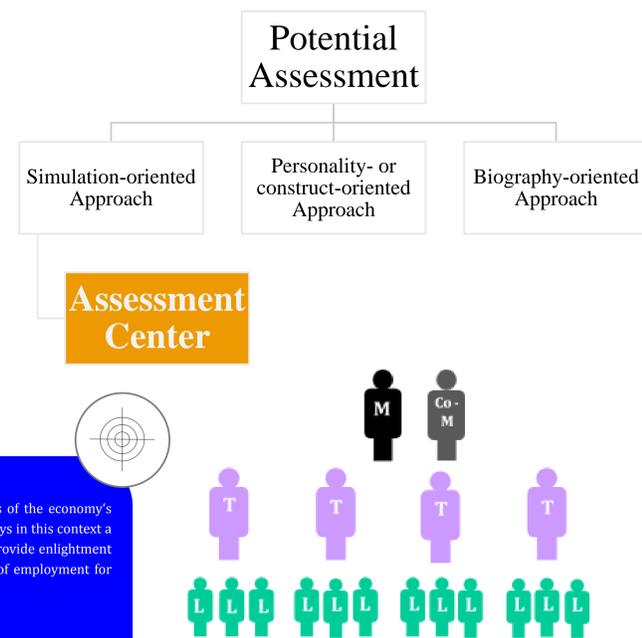
Learning Goal

Entrepreneurial thinking and acting are the driving forces of the economy's development. Therefore the entrepreneurial education plays in this context a centrale role. Entrepreneurship Education is devoted to provide enlightenment and sensitization as well as to inform about new forms of employment for adoslescents and young adults.

After this chapter, you are able to:

- define the terms entrepreneurship and entrepreneurship education,
- demonstrate the interplay between entrepreneurship and economic education,
- differentiate the terms entrepreneur and intrapreneur.

Graphic 2: Types of Potential Assessment



Summary

A sounded scientific test must meet several requirements, which Lienert (1969) called the three main quality criteria. He differentiates between objectivity, reliability and validity (Rauchfleisch, 2008). The objectivity makes sure that arbitrariness is avoided, while the reliability measures the credibility of the test instrument. The quality criteria validity determines whether the testing tool measures which is supposed to measure.



MODUL 2

Management von Schülerunternehmen bis zu Gründungsprojekten (IAW)

Autoren:

Dr. Martin Kröll, Dr. Monika Küpper

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz:
Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International.



Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung in das Thema.....	1
Was ist das Ziel des Moduls?	1
Was ist der Hintergrund des Moduls?	1
Wen wollen wir mit dem Modul erreichen?	1
Wie ist das Modul aufgebaut?.....	3
Wie sind die Kapitel gestaltet?	3
2. Die Basics für das Management von Projekten.....	5
Was sind die Lernziele in diesem Kapitel?	5
Der Stammtisch der Mentoren	5
Worum geht es beim Management von Projekten?	5
Merkmale von Projekten	6
3. Definition und Anforderung an das Projektmanagement	10
Das Kick-Off-Meeting	12
Zusammenfassung	14
Übungsaufgabe 1 (in Anlehnung an Zell, 2013, S. 135):.....	14
4. Kompetenzen für das Management von Projekten	16
Was sind die Lernziele in diesem Kapitel?	16
Die Führungsaufgabe des Mentors.....	16
Vielfältige Anforderungen an Projektleiter	16
Hans Heart fasst wesentliche Aufgaben zusammen	19
Zusammenfassung	20
Übungsaufgabe 2:	21
Übungsaufgabe 3:	21
5. Entwicklung von Projektteams.....	22
Was sind die Lernziele in diesem Kapitel?	22
Die optimale Teambesetzung.....	22
Das Management von Arbeitsgruppen und Teams in Projekten	22
Belbins Teamrollenmodell	23

Der schnelle Start	24
Stephan stört	27
Zum Umgang mit Widerstand im Projektmanagement	28
Die Ursachen von Widerständen	29
Umgang mit Widerstand	31
Zusammenfassung	32
Übungsaufgabe 4:	32
Übungsaufgabe 5:	32
6. Die Projektphasen – Aufgaben und Werkzeuge	33
Was sind die Lernziele in diesem Kapitel?	33
Praxissimulation.....	33
Die Phasen und ausgewählte Werkzeuge für die Projektleitung	33
Zusammenfassung	45
Übungsaufgabe 6:	46
7. Fazit & Lösungen.....	47
Die Methoden- und Sozialkompetenz aller Beteiligten	47
Lösung zu Aufgabe 1:.....	47
Lösung zu Aufgabe 2:.....	47
Lösung zu Aufgabe 3:.....	48
Lösung zu Aufgabe 4:.....	48
Lösung zu Aufgabe 5:.....	48
Lösung zu Aufgabe 6:.....	48
8. Methodenkoffer für Mentoren	49
Teambuilding	49
9. Nützliche Literatur.....	51
10. Kontaktinformationen	53

1. Einführung in das Thema

Was ist das Ziel des Moduls?

Wir haben dieses Modul konzipiert, um Mentoren und junge Gründer mit Methoden und Instrumenten des Projektmanagements auszustatten, damit sie ihr Schülerunternehmen oder ihr Gründungsprojekt erfolgreich an den Start bringen können. Die Unterstützung von Gründungsprojekten durch erfahrene Mentoren und der Einsatz von professionellen Methoden sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dieses Modul hat zum Ziel, erprobte Instrumente und nützliche Informationen für das Management von Projekten bereit zu stellen. Das Modul soll helfen, die einzelnen Schritte im Projektverlauf zu begleiten und dabei sowohl die Projektleitung als auch die Gruppenentwicklung im Blick zu haben. Die vermittelten Instrumente und Informationen können vom Mentor für die eigene Vorbereitung genutzt und an die Teilnehmer von Schülerunternehmen und Gründungsworkshops vermittelt werden.

Was ist der Hintergrund des Moduls?

Das Projekt Enterprise+ begleitet junge Menschen bei der Realisierung eigener Gründungsprojekte. Auf der Basis einer Potenzialanalyse wird unter Anleitung durch geschulte Mentoren die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen gefördert.

Im Rahmen des Projektes Enterprise+ werden u.a. Studienbriefe (Module) verfasst, in denen praxisorientierte Forschung, bspw. zum Projektmanagement, und aktuelle Entwicklungen in der Weiterbildung, bspw. zu Bildungsmaßnahmen für die Förderung von unternehmerischem Handeln und Denken (Retzmann & Dinh, 2016), berücksichtigt werden. Es fließen außerdem die Erfahrungen und Fallbeispiele aus den europäischen Projektländern ein, um die Kompetenzentwicklung der Multiplikatoren unter Beachtung der Länderkulturen zu unterstützen. Diese erhalten mit dem vorliegenden Modul und auf der Basis praktischer Erfahrungen der Projektpartner und Teilnehmer eine Handreichung für ihre Arbeit.

Wen wollen wir mit dem Modul erreichen?

Das vorliegende Schulungskonzept richtet sich an erfahrene Unternehmer und Führungskräfte, die als Mentoren Gründungsinitiativen initiieren und begleiten wollen. Das Modul spricht Menschen an, die bereits als Mentor tätig sind oder damit beginnen möchten, ihre professionellen Erfahrungen zu teilen. Mit ihrem Wissen unterstützen Mentoren Jugendliche und junge Erwachsene dabei, ihre Fähigkeiten zu entwickeln und ein Gründungsprojekt zu wagen. Die Aufgabe der Mentoren¹ ist es, ihre sogenannten Mentees durch Instrumente, Rat, Anleitung, Ideen, Feedback oder Netzwerkkontakte zu befähigen bzw. zu unterstützen, ihre eigenen Projekte zu starten.

¹ Erfahrene Personen stehen den Jüngeren (Mentees) als Ratgeber und Experten zur Seite. Unser Modul 3 des Projektpartners Step-C führt Sie ausführlich in die Bedeutung, Rolle und Aufgaben von Mentoren und die Erwartungen der Mentees ein.



“In der griechischen Mythologie war der Mentor ursprünglich der Erzieher von Telemach. Odysseus stellte seinem Sohn diesen Vertrauten zur Seite, bevor er in den Trojanischen Krieg zog. Als väterlicher Freund sollte dieser Mentor den jungen König in die höfischen Bräuche einführen und ihm mit Rat und Tat bei den Regierungsgeschäften zur Seite stehen“

(Text und Abbildung aus: Mai, Jochen, 2016. Mentoring: Im Tandem zum Erfolg. www.karrierebibel.de).

Die Kenntnis grundlegender Begriffe und praktischer Instrumente des Projektmanagements können Mentoren dabei helfen, die unternehmerischen Potenziale junger Menschen zu erkennen und zu fördern. Unsere Zielgruppe sind Mentoren, die die Gründung von „Schülerunternehmen“ unterstützen und/oder Gründerworkshops anleiten sollen.

Als Mentoren, Leser oder Multiplikatoren dieses Moduls kommen in Betracht:

- Organisatoren, die für die Initiierung, Durchführung und Evaluation der Gründerworkshops zuständig sind
- Mentoren und Talentscouts, die die Jugendlichen bei der Durchführung unterstützen
- Vertreter von Kammern, (berufsbildenden) Schulen, Ausbildungszentren, Arbeitsämtern, ehemalige Führungskräfte, Mitarbeiter von Entrepreneurship-Zentren, Studierende mit Schwerpunkt Entrepreneurship.

In diesem Modul erhalten Sie Informationen über die grundlegenden Konzepte, Methoden und Instrumente des Projektmanagements, die für das Management von Gründungsprojekten relevant sind. Mentoren können das Modul verwenden, um sich das Wissen anzueignen, das sie für die Zusammenarbeit mit jungen Gründern benötigen. Es werden Standards vermittelt, die sich für den Einsatz in Projekten theoretisch und praktisch bewährt haben. Die Erklärungen und selbstständige Übungen unterstützen das Lernen und die Arbeit des Mentors.

Unter Anleitung des Mentors erwerben die Teilnehmer von Gründerworkshops neue Fähigkeiten. Sie beginnen beispielsweise, sich selbstständig zu informieren, sich über Informationen auszutauschen, kreativ zu denken, Probleme in der Zusammenarbeit zu lösen, zu reflektieren und Annahmen zu prüfen.

Neben dem Erwerb von neuem Wissen erlernen die Teilnehmer durch Beobachtung am Modell des Mentors neue Verhaltensweisen (Bandura, 1994).

Wie ist das Modul aufgebaut?

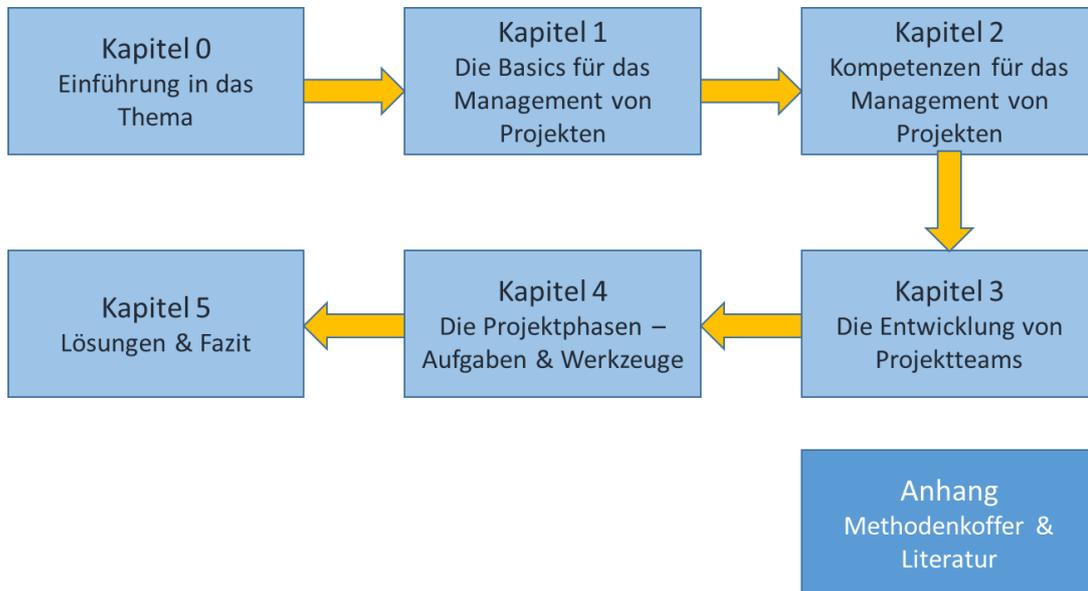


Abbildung 1 Modulaufbau

Nach der Einführung in das Thema werden im ersten Kapitel die Grundlagen für das Managen von Projekten gelegt. Es werden wichtige Begriffe aus dem Projektmanagement sowohl aus einer instrumentellen Sicht als auch aus einer psychologischen Perspektive definiert und erklärt. In Kapitel 2 werden Kompetenzen des Projektleiters für das Management von Projekten in interdisziplinären Teams behandelt. Die wesentlichen Aufgaben werden beschrieben und im Kontext des Mentorats reflektiert. Die Entwicklung von Projektteams verläuft in Phasen. Diesem Aspekt widmet sich Kapitel 3 ebenso, wie den möglichen Schwierigkeiten, bspw. Konflikten und Widerständen. In Kapitel 4 werden entlang der einzelnen Projektphasen und am Beispiel des Gründungsworkshops Aufgaben und Instrumente vorgestellt - vom Projektauftrag bis zum abschließenden Projektbericht. Dabei wird auch das projektbegleitende Thema der Organisation von Projektsitzungen beleuchtet. In Kapitel 5 werden die Lösungen der Übungsaufgaben gezeigt. Es wird ein Ausblick gegeben. Im Anhang haben wir einen Methodenkoffer für Projektleiter und Mentoren zusammengestellt. In den Methodenkoffer haben wir auch die von den Projektpartnern empfohlenen Werkzeuge gelegt. Diese haben sich in den durchgeführten Gründungsworkshops bewährt. Das Literaturverzeichnis schließt das Modul ab.

Wie sind die Kapitel gestaltet?

Um die Orientierung zu erleichtern, sind alle Kapitel wie folgt aufgebaut: zu Beginn werden die Lernziele vorgestellt. Danach wird der Anwendungsrahmen anhand der Projektmanagement-Aufgabe spezifiziert. Am Ende der Kapitel wird der Lernstoff zusammengefasst. Es werden Übungsfragen gestellt, mit denen Sie Ihren Lernfortschritt festigen können.

Um den Lernprozess anregend zu gestalten und spezifische Problemstellungen zu behandeln, setzen wir die Storyline-Methode ein (Bell, Harkness, & White, 2008). Dieser ganzheitliche und handlungsorientierte Ansatz wurde in den 1970er Jahren von Steve Bell in Schottland entwickelt. Vor allem im pädagogischen Kontext,

bspw. im Fremdsprachenunterricht, sollen Lernende mit ihren Vorstellungen, Ideen und individuellen Fähigkeiten in den Mittelpunkt des Unterrichts gestellt werden².

Unsere Storyline bildet das Gerüst für die Gliederung des Moduls in inhaltlich und aufeinander aufbauende Teilthemen aus dem Projektmanagement.



Dazu haben wir Hans Heart, einen erfahrenen Projektleiter, kreiert:

Hans Heart definiert wichtige Begriffe, er beantwortet Fragen aus dem Projektalltag und stellt Modelle oder Checklisten vor, die sich in der Praxis bewährt haben. Die Episoden sind an den Projektmanagement-Prozess angelegt. Einzelne Problemstellungen sind aus den Erfahrungen der Projektpartner und Mentoren im Projekt Enterprise+ entstanden.

Wir wünschen Ihnen beim Lernen und bei der Anwendung viel Erfolg.

² (<http://www.schulentwicklung.nrw.de/cms/angebote/egs/didaktik-und-methodik-im-egs/kompetenzorientierte-planung-und-gestaltung-des-unterrichts/storyline-methode/>; vgl. auch <http://www.storyline-scotland.com/>)

2. Die Basics für das Management von Projekten

Was sind die Lernziele in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über das Thema „Projekte und Projektmanagement“. Sie kennen die wesentlichen Begriffe und können anhand von Beispielen Projekte von Vorhaben oder Aktivitäten abgrenzen. Sie können die Phasen des Projektmanagements beschreiben und wesentliche Aufgaben benennen.

Der Stammtisch der Mentoren



Hans Heart ist ein erfahrener Projektmanager. An der Industrie- und Handelskammer hilft er Gründungsinteressenten bei der Entwicklung eines tragfähigen Businessplans für die Gründungsidee. Er hat bereits einige Start-Ups in der Gründungsphase begleitet und möchte sein Wissen jetzt für ein soziales Engagement einsetzen. Aus dem DIHK-Gründerreport 2016 weiss er, dass in Deutschland nicht nur die Anzahl der Gründungen zurückgegangen ist, sondern auch die Qualität der vorgelegten Geschäftskonzepte nachgelassen hat (DIHK, 2016). Er hat deshalb einen regelmäßigen Stammtisch ins Leben gerufen, mit dem er erfahrene Manager ansprechen möchte. Hans Heart will diese Manager davon überzeugen, die Gründungsprojekte mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung als Mentoren zu unterstützen. Beim ersten Treffen hält er einen kurzen Vortrag und erklärt den Zuhörern die Basics für das Projektmanagement.

Worum geht es beim Management von Projekten?



Abbildung 2 Bildquelle: dpa

Das ist vermutlich der älteste Käfer in Deutschland (Bildquelle: dpa). Getreu einem alten Werbespruch von VW „läuft und läuft und läuft“ er seit 70 Jahren. Die Produktlebenszyklen heutiger Autos sind deutlich kürzer. Damals musste man auf zahlreiche Komfortangebote und Extras verzichten, die heute wie selbstverständlich zur Ausstattung gehören. Der Kunde bekommt dabei die Möglichkeit, aus vielen Komponenten zu wählen und sein eigenes Modell zu konfigurieren. Seine Anregungen werden auch bei der Produktentwicklung berücksichtigt. Die Aufgabe, jedes Jahr ein neues Modell mit unzähligen Varianten herauszubringen und es auf internationalen Märkten anzubieten, wird heute in interdisziplinären Teams im Rahmen von Projekten bewältigt (Zell, 2013). Aus organisationspsychologischer Sicht bieten Projekte die Möglichkeit, „Menschen in Veränderungsprozesse einzubinden“ (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009, S. 10).

Im Arbeitsleben werden die unterschiedlichsten Aufgaben und Aktivitäten als Projekte organisiert. Die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, die Einführung eines neuen Informationssystems oder die Einführung einer Organisationsänderung, wie bspw. ein neues Verfahren zur Qualitätssicherung, werden als Projekte gestaltet (Litke, 2004). Auch die Gründung eines kleinen Unternehmens, die Vorbereitungen für die Selbstständigkeit („sich selbst zum Projekt machen“, Peter Hartz) oder die Durchführung eines

Gründerworkshops können als Projekt aufgefasst werden. An diesem Verständnis knüpft das vorliegende Modul an.

Projekte sind dadurch gekennzeichnet, dass nicht Standardaufgaben ausgeführt werden, sondern etwas Neues, bspw. ein neues Produkt, eine Dienstleistung oder ein veränderter Prozess, geschaffen werden (Alam & Gühl, 2016). Auch die Vorbereitung und Durchführung eines Gründerworkshops können als Projekt gestaltet sein; denn Projekte sind zeitlich begrenzt und verfolgen ein definiertes Ziel. Um die Projektziele erreichen zu können, müssen die vorhandenen Ressourcen, bspw. Menschen, Zeit und Geld, optimal eingesetzt werden. Bei der Initiierung, der Definition, Planung und Steuerung von Projekten können Methoden des Projektmanagements unterstützen.

Merkmale von Projekten

Was sind Projekte? Projekte sind häufig einmalige und neuartige Vorhaben. Sie sind zeitlich begrenzt und haben einen festgelegten Anfangs- und Endtermin. Projekte weisen eine besondere Komplexität auf und werden interdisziplinär durchgeführt. Es gibt klare Ziele, knappe finanzielle oder personelle Ressourcen und eine projektspezifische Organisation (DIN 69901). „Zentrale Merkmale von Projekten sind in der DIN-Definition genannt: Zielvorgabe, die zeitliche Befristung und die eigene Organisation, die von den anderen Organisationseinheiten im Unternehmen abgegrenzt ist“ (Zell, 2013, S. 4).

Während Projekte in der DIN-Definition (vgl. auch Projekt Definitionen in den internationalen Normen ISO 9000:2015 und ISO 10006:2003) eher als mit einander verbundene Aufgaben verstanden werden, ziel- und termingerech gesteuert mit Hilfe von entsprechenden Planungs- und Controlling-Methoden, wählt Harald Heinrich in seinem Buch „Systemisches Projektmanagement“ (Heinrich, 2014) eine erweiterte Perspektive. Er betrachtet ein Projekt als ein offenes soziales System, in dem Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder Auftraggeber auf der Basis informeller Normen, Regeln und Kommunikationsformen miteinander interagieren. Diese Interaktion, auch über die Organisationsgrenzen hinweg sowie offene Lösungswege mit ständigen Wechsel-, Flexibilitäts- und Anpassungsnotwendigkeiten (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009) stellen hohe Anforderungen an das Projektteam und die Projektleitung.

Projekte können groß oder klein, mehr oder weniger komplex sein. Die Projekttypen beeinflussen u.a. die Zusammensetzung der Projektteams und die Auswahl des Projektleiters. Die unterschiedlichen Projekttypen werden von Zell (2013) nach verschiedensten Merkmalen, bspw. nach dem Neuigkeitsgrad, dem Auftraggeber oder der Bedeutung für das Unternehmen, geordnet.

Merkmal	Erläuterung
Projektart	z.B. Investition, F+E, QM, Organisationsänderungen; unterschiedlich nach Branchen
Innovationsgrad	Lösung mit bekannter Technik bis hin zum Einsatz neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse
Neuigkeitsgrad (für das Unternehmen)	Das Spektrum reicht von Standardprojekten (ähnliche Projekte wurden schon häufiger durchgeführt) bis zu Pionierprojekten
Projektauftraggeber	Interne Projekte, z.B. neues EDV-System, neue Produktionsmethoden, Einführung Qualitätsmanagement Externe Projekte, z.B. Kundenauftrag, Beratungsprojekt für Kunden
Größe und Dauer	Es gibt Projekte mit einem Budget von wenigen tausend Euros, andere gehen in die Milliarden; manche dauern wenige Wochen, andere reichen über viele Jahre
Soziale Komplexität	Multikulturelle Projekte / unterschiedliche Unternehmenskulturen oder multinationale Teams, unterschiedliche Unternehmensfunktionen
Organisatorische Komplexität	Anzahl der beteiligten Stellen und Organisationen (Koordinationsaufwand)
Bedeutung für das Unternehmen	Kleinere Projekte oder strategische Projekte, wie z.B. Fusion oder strategische Umorganisation

Tabelle 1: Projekttypen (Zell, 2013, S. 6, 7)

Wastian et al. (2012) teilen in Anlehnung an (Kuster, et al., 2011) Projekte nach Art der Aufgabenstellung und der Höhe der sozialen Komplexität in Akzeptanz-, Standard-, Pionier- und Potenzialprojekte ein, um durch diese Kategorisierung die psychologische Sicht auf das Managen von Projekten deutlicher hervortreten zu lassen.

Projektart	Beispiel	Art der Aufgabenstellung	Höhe der sozialen Komplexität
Akzeptanzprojekt	Straßenbau-, Informatikprojekte	Geschlossene, klare Aufgabenstellung	Hoch – bereichsübergreifend, interdisziplinär, komplizierte Wirkungszusammenhänge
Standardprojekt	Technisches Kundenprojekt	Geschlossene, klare Aufgabenstellung	Klein, hauptsächlich Zusammenarbeit im Fachgebiet, einfache Wirkungszusammenhänge, kleines Risiko
Pionierprojekt	Fusion von Firmen	Offene Aufgabenstellung mit vielen inhaltlichen und vorgehensmässigen Möglichkeiten	Hoch – bereichsübergreifend, interdisziplinär, komplizierte Wirkungszusammenhänge
Potenzialprojekt	Vorstudie zur Verbesserung der Kundenbeziehungen	Offene Aufgabenstellung mit vielen inhaltlichen und vorgehensmässigen Möglichkeiten	Klein, hauptsächlich Zusammenarbeit im Fachgebiet, einfache Wirkungszusammenhänge, kleines Risiko

Tabelle 2: Projektarten in psychologischer Perspektive (Kuster, et al., 2011, S. 6) (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009, S. 11 f.)

Obwohl sich Akzeptanz- und Pionierprojekte hinsichtlich der Art der Aufgabenstellung unterscheiden, stellen diese mit Blick auf mögliche Konflikte und Widerstände, Ängste und Unsicherheiten hohe Anforderungen an das Projektteam und die Projektleitung. Diese muss über eine hoch ausgeprägte Sozial- und Führungskompetenz verfügen, um auch die „informellen Kennzeichen“ (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009, S. 12) von Projekten handhaben zu können. Die informellen Projektkennzeichen sind in der nachstehenden Tabelle übersichtlich zusammengefasst.

Informelle Projektkennzeichen (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009, S. 12 f.)
Umgang mit Widerstand und Ängsten bei sich selbst und anderen Personen, die durch Veränderungen im Rahmen von Projekten und als Folge von Projekten auftreten können
Arbeit unter extremem Zeit-, Termin- und Kostendruck
Unsicherheit und Umgang mit nicht planbaren „Zwischenfällen“ und Veränderungen
Umgang mit Risiko-, Konflikt- und Krisensituationen
Abhängigkeit von anderen beteiligten oder betroffenen Personengruppen
Begrenzte Handlungs- und Entscheidungsspielräume
Dilemmasituation des Projektleiters durch begrenzten Zugriff auf personelle und Wissensressourcen
Angemessenes Verhalten gegenüber projektinternen und –externen Personengruppen
Begrenzter Zugriff des Projektleiters auf strategisch wichtige Informationen und Strukturen
Umgang mit der (finanziellen) Alleinverantwortlichkeit für die Ergebnisse

Tabelle 3 Informelle Projektkennzeichen (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009, S. 12 f.)

Die Gründung von Schülerunternehmen oder Gründerworkshops können als Potenzialprojekte bezeichnet werden. Es handelt sich um eher offene Aufgabenstellungen, die inhaltlich und mit Blick auf das Vorgehen viele Lösungsmöglichkeiten zulassen. Mentoren, die als Projektleiter derartige Gründungsinitiativen begleiten, werden einigen dieser informellen Phänomene bei der Begleitung der Projektgruppe begegnen.

3. Definition und Anforderung an das Projektmanagement

Für die Abwicklung von Vorhaben, die man als Projekt charakterisieren kann, sind für den Projektleiter und sein Team Kenntnisse im Projektmanagement hilfreich.

 In der DIN 69901 wird Projektmanagement als „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes“ beschrieben. In erster Linie ist es die Aufgabe des Projektleiters das Projekt zu „managen“ (Zell, 2013, S. 8).

„Beim Managen eines Projekts geht es um die Lösung eines komplexen, nicht alltäglichen Problems mit offenem Lösungsweg“ (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009, S. 14). Dabei müssen die Projektziele in der vorgegebenen Zeit mit knappen Ressourcen erreicht sowie Lernprozesse gestaltet werden. Das Management von Projekten ist eine komplexe (Führungs-)Aufgabe, die in Projektphasen untergliedert werden kann.

Projekte haben einen definierten Anfangs- und Endtermin. Der Verlauf von Projekten gliedert sich idealtypisch in die Phasen:

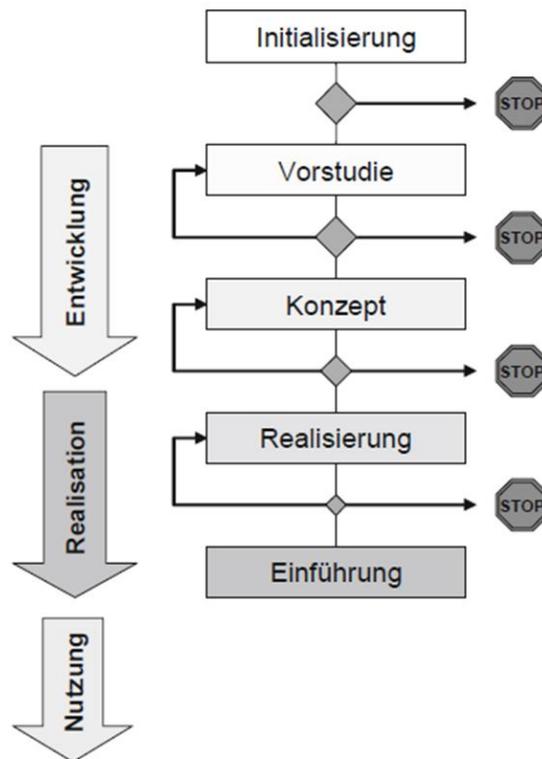


Abbildung 3 Ein ideales Phasenkonzept (Kuster, et al., 2011, S. 17)

Die Ideenentwicklung, die Umsetzungsplanung in Form von Vorstudien bzw. Konzepten und die Realisierung einer Lösung bis zur Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen sind in einzelne Arbeitspakete oder Phasen untergliedert, die logisch und zeitlich voneinander getrennt werden können (Kuster, et al., 2011). Die Untergliederung folgt dem Prinzip „vom Groben zum Detail“ (Kuster, et al., 2011, S. 17). An den Stoppzeichen können Entscheidungen über Änderungen oder auch den Abbruch des Projektes getroffen werden.

Für das vorliegende Modul wurde der Hinweis von Kuster et al. (2011, S. 19) aufgenommen, dass kleinere Projekte „in der Regel mit einer geringeren Anzahl von Phasen und mit weniger Formalismus“ durchgeführt werden können. Die idealtypischen Projektphasen werden in konkrete Schritte für den Mentor und das Gründungsteam übersetzt:



Abbildung 4: Konkrete Schritte in einem Gründungsprojekt (eigene Darstellung)

Jeder Projektschritt ist durch bestimmte Aufgaben, Werkzeuge/Vorgehensweisen und zu erreichende Meilensteine charakterisiert. In sogenannten Meilensteintreffen wird überprüft, ob die vereinbarten Zwischenergebnisse erreicht worden sind. Es wird auch darüber gesprochen, ob das soziale System funktioniert und bspw. Aufgaben und Rollen ausreichend geklärt wurden.

Projektschritte	Typische Aufgaben	Werkzeuge	Meilensteine
Vorbereitung / Definition	Ideen entwickeln Ziele klären Rahmen definieren Voraussetzungen klären	Situationsanalyse Umfeldanalyse	Grobe Problembeschreibung Grobe Zielformulierung Projektleiter und Projektteam sind benannt
Planung	Überblick gewinnen und Teil-Aufgaben festlegen Aktivitäten koordinieren und zeitlich planen (Meilensteine) Aufgaben- und Rollenklärung im Team	Kick-off-Veranstaltung Projektablaufplan Aktionsplan Checkliste zur Arbeitsorganisation	Projektauftrag und Zeitplan Arbeitspakete
Durchführung	Detaillierte Problemlösungen erarbeiten Kommunikation mit möglichen Kunden Überprüfung der Machbarkeit Informations-austausch	Team-Sitzungen Interviews, Experimente	Festgelegte (Zwischen-) Ziele erreicht
Abschluss	Auswertung Auflösung des Projektteams	Projektbericht Lessons Learned	Abschlussfeier

Tabelle 4: Projektphasen, Aufgaben, Werkzeuge und Meilensteine; vgl. (Endler, 2015)

Auf die spezifischen Anforderungen an den Projektleiter bzw. den Mentor und seine Rolle als Führungskraft geht Kapitel 2 tiefergehend ein.

In der Vorbereitungs-/Definitionsphase erfolgt eine grobe Problembeschreibung. Dazu kann eine Situations- oder Umfeldanalyse durchgeführt werden. Es werden erste Ideen entwickelt, die zu erreichenden Ziele werden grob beschrieben. Die Projektleitung und das Team werden bestimmt.

In der Planungsphase verschafft sich der Projektleiter einen Überblick über Termine, Ressourcen, Kosten und Budget. Er überlegt, wie die Aufgaben sinnvoll strukturiert werden könnten. Der Projektleiter lädt sein Team und ggfs. den Auftraggeber zu einem Kick-Off-Meeting ein, um ein gemeinsames Verständnis über die Problemstellung zu vermitteln, den Projektauftrag zu formulieren, die Rollen und die Regeln für die Zusammenarbeit vorzustellen. Es werden Teilaufgaben festgelegt und auf die Teammitglieder verteilt. Ein Aktionsplan hilft dabei, den Überblick über die Aufgaben, die Termine und die Verantwortlichen zu behalten.

Das Kick-Off-Meeting



Hans Heart unterbricht an dieser Stelle seinen Vortrag und fragt in die Runde: „Worüber möchten Sie gerne noch etwas mehr erfahren?“ „Was ist eine Kick-Off-Veranstaltung und wie kann man sicherstellen, dass diese gelungen ist?“, möchte ein Stammtisch-Teilnehmer wissen. Hans Heart erklärt den Begriff zunächst anhand einer Definition.



Die DIN 69901-5 "Projektmanagement – Projektmanagementsysteme. Teil 5: Begriffe" definiert den Begriff "Kick-Off-Meeting" als "offizielle Veranstaltung ...", die nach der Projektplanung durchgeführt wird. Als Teilnehmer fordert sie mindestens alle Mitglieder des Projektteams ggf. unter Hinzunahme des Auftraggebers. Zweck der **Kick-Off-Veranstaltung** gemäß DIN 69901-5 ist es, ein "gemeinsames Verständnis bzgl. des Projekts zu vermitteln und die auszuführenden Arbeiten in Gang zu setzen". <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/kick-off-veranstaltung>

Bei einem Kick-off-Meeting werden die Weichen für die Zusammenarbeit und den Erfolg des Projektes gestellt. Angesichts des knappen Zeitplans im Gründerworkshop sollten in diesem Meeting auch die Arbeitspakete besprochen werden. Anmerkungen, Kritik oder Bedenken der Teilnehmer sollten ernstgenommen und protokolliert werden. In der nachstehenden „Checkliste zur Arbeitsorganisation“ sind einige Prüffragen aufgelistet, die am Ende der Kick-Off-Veranstaltung und vor dem Start der Durchführungsphase vom Projektleiter gemeinsam mit seinem Team überprüft werden sollten. Diese Checkliste kann auch ein Mentor im Gründungsworkshop einsetzen.

Checkliste zur Arbeitsorganisation (Quelle: Landesinstitut für Erziehung und Unterricht (Hrsg.) (2003): GFS, Klassenarbeiten ersetzen. H-03/70. Stuttgart)				
Bevor die eigentliche Erarbeitung der Inhalte beginnt, sollte noch einmal überprüft werden, ob alle Vorbereitungen so getroffen sind, dass das Projekt möglichst problemlos und mit Aussicht auf Erfolg ablaufen kann.				
Prüffragen	ja	nein	offen	Zu tun:
Wurde das Thema genau festgelegt, und sind sich alle darüber einig, wie es einzugrenzen ist?				
Ist allen klar, welche Ziele erreicht werden müssen?				
Wurde der Arbeits- und Zeitplan detailliert erarbeitet?				
Wurden Meilensteine festgelegt? Ist allen deren absolute Verbindlichkeit klar?				
Wurden bei den Arbeitspaketen Prioritäten festgelegt?				
Wurde festgelegt, wer an welchem Tag das Protokoll zu führen hat, und wer bei welcher Sitzung die Diskussionsleitung übernimmt?				
Wurden Untergruppen gebildet und sind alle Arbeitsaufträge verteilt worden?				
Wurde bei der Einteilung der Untergruppen darauf geachtet, dass durch das Einbringen von individuellen Stärken und Interessen eine möglichst hohe Arbeitseffektivität erreicht wird?				
Sind mit der Aufteilung der Untergruppen alle einverstanden?				
Ist das Arbeitspensum gleichmäßig verteilt worden?				
Weiß jede/r was sie/er tun muss? Wurden die Arbeitsschritte koordiniert?				
Wurden Zuständigkeiten (Übernahme von Verantwortung für einzelne Teilbereiche) definiert?				
Haben alle Mitglieder der Gruppe sich an der Diskussion über die Arbeitsorganisation beteiligt?				
Falls sich jemand nicht an der Diskussion beteiligt hat: Ist das Problem erkannt und angesprochen worden?				
Ist das Problem geklärt? (Ist zu erwarten, dass die Arbeit effektiv fortgesetzt werden kann?)				

Tabelle 5: Checkliste Arbeitsorganisation (Landesinstitut für Erziehung und Unterricht, 2003)

In der Durchführungsphase werden vom Team detaillierte Problemlösungen erarbeitet. Im Gründungsworkshop kann an Ideen, die während der Potenzialanalyse (vgl. Modul 1) entwickelt wurden, weitergearbeitet werden. Zur Überprüfung der Machbarkeit können Interviews mit möglichen Kunden durchgeführt werden. Mit Hilfe von Experimenten, bspw. Bau eines Prototyps, Kreierung einer Internetseite, auf der die Dienstleistung vorgestellt wird und bewertet werden kann, lassen sich die Annahmen zum Erfolg der Idee überprüfen. Zu den zentralen Führungsaufgaben gehören neben der sorgsam Teamführung die Überwachung der Termin- und Budgeteinhaltung. Der Projektleiter (Mentor) sollte den Prozess und wichtige Ergebnisse dokumentieren (lassen), um prozessbegleitend den Projektbericht für die Abschlussphase vorzubereiten.

In der Abschlussphase wird ein Projektbericht erstellt. Der Projektablauf und die Ergebnisse werden gemeinsam mit dem Team evaluiert, um daraus für zukünftige Projekte zu lernen. Das Projektteam sollte mit einer Abschlussveranstaltung aufgelöst und verabschiedet werden. In der Veranstaltung können die Ergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt werden, um Produkte und Dienstleistungen einem größeren Markt bekannt zu machen.

In allen Phasen ist der Projektleiter (Mentor) verantwortlich für die Führung des Projektteams. Er steuert die Kommunikation innerhalb des Teams und unterstützt bei schwierigen Aufgaben. Er vertritt die Interessen des Teams gegenüber internen und externen Akteuren. Er bereitet Projektsitzungen vor und führt diese durch. Das Management von Projekten erfordert vom Projektleiter (Mentor) neben Erfahrungen bei der Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen vor allem soziale Kompetenzen für das Erkennen von Störungen und die motivierende Führung interdisziplinärer Teams.

Zusammenfassung

Nicht nur der Bau einer Straße oder eines Fahrzeuges, sondern auch Gründungsvorhaben werden als Projekte organisiert. Vor allem angesichts der hohen Komplexität und schwierigen Planbarkeit solcher Projekte kann ein systematisches Vorgehen sinnvoll sein. Das Management von Projekten ist eine komplexe (Führungs-)Aufgabe, die in die Projektschritte ‚Projektvorbereitung, Projektplanung, Projektdurchführung und Projektabschluss‘ untergliedert werden kann. Jede Phase ist durch spezifische Aufgaben, Werkzeuge und zu erreichende Meilensteine charakterisiert. In allen Phasen sind vor allem soziale Kompetenzen von Bedeutung. Sie helfen bei der Führung interdisziplinärer Teams und der Kommunikation mit den Stakeholdern des Projektes. Projektleiter im beruflichen Kontext und Mentoren in Gründungsprojekten sollten insbesondere die Störungen (informelle Phänomene) im Blick behalten, um das Projekt erfolgreich abschließen zu können.



Übungsaufgabe 1 (in Anlehnung an Zell, 2013, S. 135):

Als Projektleiter haben Sie das Projekt in vier Phasen gegliedert. Damit das Projekt zu einem Erfolg wird, haben Sie in jeder Projektphase ganz spezifische Aufgaben auszuführen. Dabei gibt es auch Aufgaben, die in jeder Phase anfallen. Bitte markieren Sie in der folgenden Tabelle in der letzten Spalte die Aufgaben, von denen Sie annehmen, dass sie in der jeweiligen Phase tatsächlich zu tun sind.

Lösungen zu den Übungsaufgaben finden Sie in Kapitel 5.

Projektvorbereitung/ Projektstart	1	Die Projektziele beschreiben	
	2	Das Projektteam zusammenstellen	
	3	Leistungsfortschritt überwachen	
Projektplanung	4	Termine und Kosten schätzen und planen	
	5	Die Verantwortung für Arbeitspakete auf Projektmitarbeiter übertragen	
	6	Kick-Off-Veranstaltung organisieren	
Projektdurchführung	7	Umfeldanalyse mit dem Team erstellen	
	8	Abschlussbericht schreiben	
	9	Budgeteinhaltung und Meilensteine überwachen	
Projektabschluss	10	Das Projektteam auflösen	
	11	Die Ist-Werte erfassen	
	12	Einen Zwischenbericht an den Auftraggeber erstellen	
In allen Phasen	13	Einflussreiche Stakeholder informieren und betreuen	
	14	Die Zusammenarbeit im Projektteam durch definierte Regeln, die nicht verordnet, sondern gemeinsam erarbeitet werden, fördern.	
	15	Projektpläne erstellen	

4. Kompetenzen für das Management von Projekten

Was sind die Lernziele in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel beschäftigen Sie sich mit den Kompetenzen, die für das Management von Projekten und Teams bedeutsam sind. Sie können Kompetenzdimensionen benennen und Hinweise für die Projektleitung mit Blick auf die Begleitung von Projektteams ableiten. Sie sind in der Lage, hilfreiche Kompetenzen des Mentors für die Begleitung von Gründungsprojekten zu identifizieren.

Die Führungsaufgabe des Mentors



Beim letzten Stammtisch diskutierten die Teilnehmer intensiv über die Frage, ob ein Mentor eigentlich eine Führungsaufgabe hat, wenn er Gründungsinteressenten begleitet oder einen Gründungsworkshop moderiert. Hans Heart hat sich an seine Erfahrungen als Projektleiter eines großen IT-Projektes erinnert. Es war nicht leicht, die Projekt-Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und Funktionen, die lediglich temporär in das Projekt entsandt worden waren, zu einem Team zu formen. In dieser Zeit hat er häufig Rat bei erfahrenen Kollegen gesucht. Einige Bücher, bspw. das Buch des ehemaligen Microsoft Projektmanagers Berkun *Making Things Happen: Mastering Project Management* (Berkun, 2008) oder das Buch *Angewandte Psychologie für Projektmanager* (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009) waren für ihn hilfreich. Er hat daraus einige Aspekte aufgegriffen, um sie beim nächsten Stammtisch in die Diskussion einzubringen.

Vielfältige Anforderungen an Projektleiter

Ca. 15 % Prozent betrieblicher Projekte scheitern (Hays, 2015, S. 15). Zu den wichtigsten Gründen zählen laut der Studie von Hays die unrealistische Projektplanung, die mangelnde Kooperation zwischen den beteiligten Bereichen, die fehlende Zieldefinition oder das ungenügende Projektmanagement.

Einer Untersuchung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen zufolge sind neben mangelnder Ressourcenverfügbarkeit und schlechter Planung die Schwierigkeiten auch in der nicht ausreichenden Führungskompetenz und Überforderung der Projektleitung begründet (Frey, 2015). Zu den Erfolgsfaktoren im Projektmanagement zählen fachliche, methodische und soziale Kompetenzen der Beteiligten. Projektleiter, die im betrieblichen Kontext agieren, sollten über das Methodenwissen auf dem Gebiet des Projektmanagements, Projekterfahrung, Führungsfähigkeit und unternehmerisches Geschick verfügen, um das Projektteam auf das Projektziel zu orientieren und durch Veränderungen zu führen.



Definition Kompetenz

„Unter Kompetenz wird [...] allgemein die Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen verstanden. Kompetent sind die Personen, die auf der Grundlage von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aktuell gefordertes Handeln neu generieren können. Insbesondere die Bewältigung von Anforderungen und Situationen, die im besonderen Maße ein nicht standardmäßiges Handeln und Problemlösen erfordern, wird mit dem Kompetenzkonzept hervorgehoben“ (<https://www.bibb.de/de/8570.php>).

Aus der Definition wird deutlich, dass spezifische Kenntnisse, Fähigkeiten oder Fertigkeiten benötigt werden, um praktisch handeln, aber auch völlig neue Situationen mit dem Gelernten meistern zu können.

Kompetenzen werden in der Regel den Bereichen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zugeordnet. Diese Dimensionen beschreiben die Fähigkeit, im beruflichen Kontext handeln zu können.



Abbildung 5: Dimensionen der Handlungskompetenz vgl. (Solga, Ryschka, & Mattenklott, 2008)

Fachkompetenz beinhaltet neben Fachwissen, bspw. über das Thema Projektmanagement, auch die Fähigkeit, Zusammenhänge herstellen und das Wissen zielgerichtet einsetzen zu können. Der Projektmanager „von Beruf“ sollte in der Lage sein, eigenes und im Team vorhandenes Wissen zu verknüpfen und zur Beurteilung von Sachverhalten heranzuziehen. Mentoren, die Gründungsinitiativen begleiten, stellen ihren Mentees ihr Wissen über gute Projektarbeit und insbesondere ihre beruflichen Erfahrungen aus unterschiedlichen Tätigkeiten zur Verfügung. Während in der Praxis Projektmitarbeiter in der Regel wegen ihrer spezifischen Fachkompetenz für ein Projekt ausgewählt werden, bringen Mitglieder in Gründungsprojekten sehr unterschiedliche fachliche Kompetenzen in die Teamarbeit ein. An dieser Stelle

kann es für Mentoren und Mentees hilfreich sein, die Erkenntnisse aus den individuellen Potentialanalysen (vgl. Modul 1) verfügbar zu haben und gemeinsam zu reflektieren.

Methodenkompetenz umfasst Fähigkeiten, sich Wissen (mit Hilfe neuer Medien) zu beschaffen, unterschiedliche Arbeitstechniken sachbezogen und situationsgerecht anzuwenden, Probleme zu erkennen und mittels geeigneter Problemlösestrategien zu lösen, Projekt-Ergebnisse zu strukturieren und zu präsentieren. Der Projektleiter kennt Methoden und Werkzeugen des Projektmanagements und weiß, welche Methoden und Werkzeuge für welche Situation im Projekt nützlich sind. Idealerweise können Mentoren in Gründungsworkshops ihrem Team geeignete Werkzeuge vorschlagen. Die Fähigkeit, selbstorganisiert und mit Hilfe neuer Medien Wissen über Gründungsideen zu beschaffen, ist auch für Mentees bedeutsam.

Sozialkompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit, mit anderen gemeinsam zu arbeiten, angemessen zu kommunizieren, respektvoll und einfühlsam zu handeln, mit Konflikten im Team umgehen zu können. Bezogen auf die Führungsaufgabe des Projektleiters bedeutet Sozialkompetenz, dass er in der Lage ist, ein positives und wertschätzendes Arbeitsklima zu schaffen. Er erkennt die Bedürfnisse seiner Projektmitarbeiter und fördert deren Entwicklung. Im Mentoringprozess und angesichts vielfältiger und unterschiedlicher Gründungsideen sind Fähigkeiten im Sinne dieser Kompetenzfacette von zentraler Bedeutung.

Selbstkompetenz beinhaltet Leistungsbereitschaft, Erkennen eigener Stärken und Schwächen, Selbstvertrauen und Selbstständigkeit. Für den Projektleiter (und den Mentor) bedeutet Selbstkompetenz, das eigene Handeln zu reflektieren und seine Vorgehensweisen immer wieder von neuem auf die gewonnenen Erkenntnisse abzustimmen. Er geht mit Misserfolgen und Kritik, auch an der eigenen Person, konstruktiv um. Er unterstützt bei der Suche nach Lösungen und ist in seinem Handeln Vorbild für Projektmitglieder (und Mentees).

Um im Unternehmenskontext komplexe Projekte erfolgreich managen zu können, benötigt der Projektleiter die vorstehend beschriebene Handlungskompetenz. Zusätzlich muss er unterschiedliche Rollen übernehmen und ausfüllen können. Er agiert als Projekt-Manager, als Repräsentant des Projektteams, als Koordinator oder Verhandlungspartner. Er muss Konflikte im Team erkennen, zu ihrer Klärung beitragen, Krisen meistern und Feedback geben. Er trägt die Verantwortung dafür, dass mit dem Projektteam die vereinbarten Ergebnisse erreicht werden. Der Projektleiter „trägt verschiedene Hüte“ (Kuster, et al., 2011, S. 227). In der nachstehenden Abbildung beschreiben Kuster et al. (2011), wie sich diese Hüte als Elemente der Führung im Handeln zeigen.

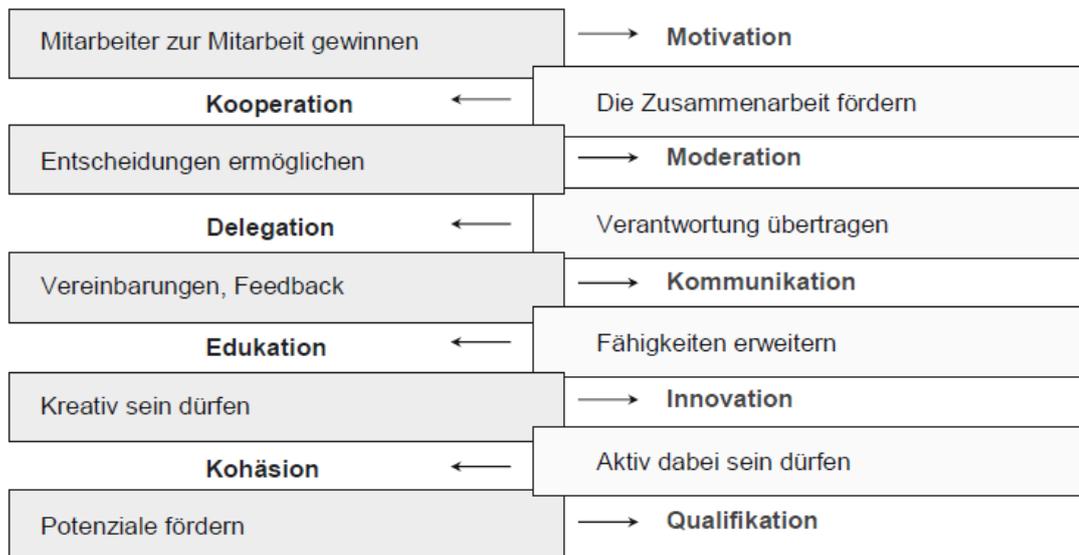


Abbildung 6: Elemente der Führung im Projekt (Kuster, et al., 2011, S. 227)

Übertragen auf die Mentoren-Tätigkeit erfordern Schülerunternehmen und Gründungsprojekte insbesondere die Elemente Motivation, Moderation, Kommunikation und Begleitung, Unterweisung (Edukation). Mentoren agieren im Mentoringprozess als Förderer und Ermöglicher. Sie unterstützen Arbeits- und Entscheidungsprozesse, geben Feedback oder beraten Individuen und Teams im Hinblick auf die Erweiterung der Fähigkeiten. Als Grundlage für ihre Beratungsarbeit kann die Potentialanalyse (vgl. Modul 1) dienen.

Hans Heart fasst wesentliche Aufgaben zusammen



Die Stammtischmitglieder haben in ihrer Diskussion herausgearbeitet, dass sich betriebliche Projekte und die Enterprise+ Projekte hinsichtlich der inhaltlichen und Rollen-Anforderungen teilweise unterscheiden. Hans Heart fasst für die Mitglieder des Stammtischs zusammen, welche Aufgaben Projektleiter im Allgemeinen und Mentoren im Besonderen in der (Gründungs-)Projektarbeit übernehmen sollten:

- Planen Sie die Vorgehensweisen gemeinsam mit dem Team.
- Leiten Sie Ihre Teammitglieder an und ermöglichen Sie die Entwicklung von Kompetenzen
- Vereinbaren Sie (Teil-)Ziele und geben Sie Rückmeldung
- Stellen Sie als Vorbild Informationen und Erfahrungen zur Verfügung
- Legen Sie Konflikte bei und stärken Sie den Zusammenhalt unter den Teammitgliedern
- Wenn das Team sich nicht einigen kann: treffen Sie Entscheidungen und sorgen Sie dafür, dass diese umgesetzt werden.



Denken Sie daran, dass Sie als Projektleiter (und Mentoren) wie eine Führungskraft „auf Zeit“ handeln. Sie haben keine disziplinarische Führungsverantwortung. Es ist daher notwendig und hilfreich,

- die Projektziele zu Beginn klar zu definieren
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung klar zu regeln
- mit den Projektmitarbeitern Spielregeln für die Zusammenarbeit zu vereinbaren.

Zusammenfassung

Für den Erfolg eines Projektes sind fachliche, methodische und soziale Kompetenzen sowie Führungsfähigkeit notwendig. Als Führungskraft „auf Zeit“ trägt ein Projektleiter verschiedene Hüte: er fördert die Zusammenarbeit, ermöglicht Entscheidungen und überträgt Verantwortung. Er hilft den Teammitgliedern, ihre Fähigkeiten zu erweitern, etwas Neues auszuprobieren und ihre Potenziale als Team zu entwickeln. Für Mentoren in Gründungsprojekten können professionelle Projektmanager-Kompetenzen hilfreich sein. Bei der Begleitung von jungen Erwachsenen, die Gründungsideen entwickeln und „sich selbst zum Projekt machen“ (Peter Hartz), wird entwicklungsförderliches (statt ausschließlich Zahlen-Daten-Fakten-orientiertes) Mentoren-Verhalten zum wesentlichen Erfolgsfaktor.



Übungsaufgabe 2:

Für ein Gründungsprojekt (Schülerunternehmen oder Gründerworkshop) suchen Sie als Projektkoordinator erfahrene Manager, die als Mentoren Jugendliche und junge Erwachsene bei ihrem Vorhaben begleiten. Auf die Stellenausschreibung haben sich drei Personen beworben, zwei Mitarbeiter von Unternehmen und ein selbstständiger Berater. Eine Übersicht der Qualifikationen und Erfahrungen der drei Personen liegen in schriftlicher Form vor und sind entlang der Handlungs-Kompetenz-Dimensionen in der nachstehenden Tabelle aufgeführt.

Kompetenzfelder	Bewerber 1 (Mitarbeiter im Qualitätsmanagement eines Maschinenbau-Unternehmens)	Bewerber 2 (Leiterin der Personalentwicklung in einem Start-up Unternehmen)	Bewerber 3 (Selbstständiger IT-Berater mit mehrjähriger Berufserfahrung)
Fachkompetenzen			
Bestehende Produkte, Dienstleistungen und Prozesse des Unternehmens	Sehr gute Kenntnisse der Produkte und Prozesse seines Unternehmens, u.a. durch die Tätigkeit als Auditor	Gute Kenntnisse in dem Unternehmen, für das sie tätig ist. Kenntnisse der Start-up-Branche	Gute Kenntnisse der Prozesse verschiedener Unternehmen
Methodenkompetenzen			
Projektmanagement	Grundkenntnisse der Methoden des Projektmanagements. IT-Kenntnisse sind aktuell	Gute Kenntnisse im Projektmanagement aufgrund von spezifischer Weiterbildung und praktischer Anwendung. Interesse an neuen Medien	Sehr gute Kenntnisse der Projektmanagement Methoden und Erfahrungen in verschiedenen Projekten; Umgang mit neuen Medien
Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien			
Sozialkompetenzen			
Teamführungsfunktion	keine	Ja, als Leiterin eines kleinen Teams in dem Unternehmen, für das sie tätig ist	Ja, hat als Projektleiter unterschiedliche Teams geführt
Kommunikation	Proaktiv und wertschätzend	Proaktiv und wertschätzend	Angemessen
Selbstkompetenz			
Motivation	Möchte sich vor seiner Pensionierung noch einmal (in ein soziales Projekt) einbringen	Engagiert sich im Unternehmen außerordentlich und möchte die Gründeridee an junge Erwachsene weitergeben	Hoch motiviert, weil aus dem Engagement als Mentor berufliche Folgeprojekte erwartet werden
Lernen & Entwicklung	Reflektiert Feedback, ist lösungsorientiert	Sucht aktiv nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten & Feedback	Bereitschaft zur Entwicklung durch unterschiedliche Projekte nachgewiesen

Wen wählen Sie für die Tätigkeit als Mentor eines Gründungsprojektes aus? Bitte begründen Sie Ihre Wahl.



Übungsaufgabe 3:

Welche Kompetenzdimensionen erscheinen Ihnen für Mentoren wichtig? Bitte begründen Sie Ihre Auswahl und Schwerpunktsetzung.

5. Entwicklung von Projektteams

Was sind die Lernziele in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel beschäftigen Sie sich mit der Entwicklung von Projektteams. Sie können die Phasen der Teamentwicklung beschreiben und wesentliche Aufgaben des Projektleiters benennen. Sie kennen Ausdrucksformen von Widerstand und können diese in Ihrer eigenen Arbeit reflektieren.

Die optimale Teambesetzung



Ein junger Manager, der gerade von einem Auslandseinsatz zurückgekehrt ist und noch wenig Erfahrung als Mentor gesammelt hat, stellt beim Stammtischtreffen die Frage, ob es denn eine optimale Teambesetzung gäbe. „Die Menschen, die in einem Projekt zusammen arbeiten, sind ja eigentlich die wichtigste Ressource“, sagt er. „Kann man als Projektleiter ein ideales Team zusammenstellen, um gute Ergebnisse zu erzielen? Und was macht man, wenn man die Teammitglieder nicht auswählen darf?“ Hans Heart empfiehlt ihm einige Bücher, u.a. ein englischsprachiges Buch *Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership* (Cobb, 2011) und stellt ihm auch Belbins Teamrollenmodell vor (Belbin, 2010).

Das Management von Arbeitsgruppen und Teams in Projekten

In einem Projektteam arbeiten interne und externe Mitarbeiter für die gesamte Dauer des Projektes oder zeitweise bei Bedarf zusammen. In der Abbildung wird deutlich, dass es sich bei einem Projekt um ein offenes soziales System handelt. Für spezifische Themen und Aufgaben können Experten aus dem Unternehmen hinzugezogen werden oder externe Dienstleister aus der Organisationsumwelt das Kernteam ergänzen.

Zu Beginn der Projektarbeit sollte sich der Projektleiter Gedanken darüber machen, welche Anforderungen das Projekt und die jeweiligen Arbeitsaufgaben an mögliche Projektmitglieder stellen. Bei der Auswahl achtet der Projektleiter darauf, dass sich die Mitglieder des Kernteams mit Blick auf ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen gut ergänzen (Zell, 2013). Da Mentoren ihre Teammitglieder nicht auswählen können, sollten sie sich vor allem darum bemühen, die fachlichen Kompetenzen und das Selbstvertrauen der Projektmitarbeiter in ihre eigene Tüchtigkeit möglichst präzise einzuschätzen (Wastian, Braumandl, & von Rosenstiel, 2009).

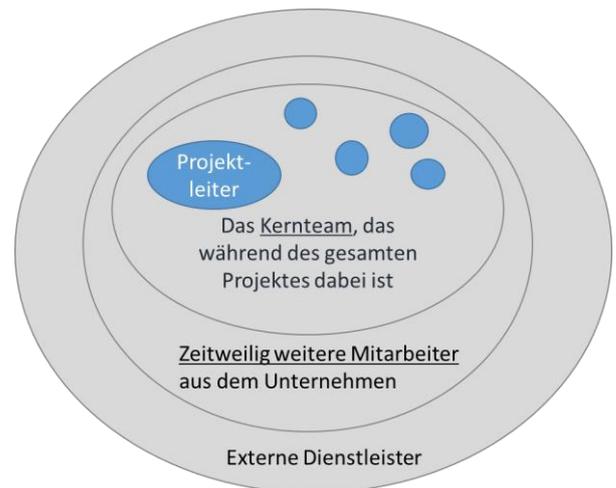


Abbildung 7: Das Projektteam (Zell, 2013, S. 37)

Belbins Teamrollenmodell

Meredith Belbin konnte in Teams empirisch insgesamt neun verschiedene Teamrollen ermitteln. Eine Teamrolle ist die Funktion, Position oder Aufgabenstellung, die ein Teammitglied innerhalb einer Arbeitsgruppe zugewiesen bekommen hat oder die sich aufgrund seiner Fähigkeiten herausgebildet hat.

Als Idealbesetzung schlägt Belbin Rollen in drei Kategorien vor:

- 3 wissensorientierte Rollen (W): Erfinder/Innovator, Beobachter, Spezialist
- kommunikationsorientierte Rollen (K): Koordinator, Teamarbeiter, Wegbereiter
- 3 handlungsorientierte Rollen (H): Macher, Umsetzer, Perfektionist.

Die Ausprägung bzw. Vorliebe, die Menschen hinsichtlich einer Teamrolle entwickelt haben, lässt sich durch den Teamrollentest, bspw. <http://www.test-toolkit.co.uk/belbin-test/>, ermitteln. Die Grenzen zwischen den Rollen sind fließend, es können mehrere Rollenprofile auf einen Menschen zutreffen.

Die Frage des jungen Managers, ob es eine optimale Teamzusammensetzung gibt, muss mit „nein“ beantwortet werden, weil (Gellert & Nowak, 2010):

- Kompetenzen und Persönlichkeitsstrukturen in Abhängigkeit von der jeweiligen Arbeitsphase und der Dauer der Zusammenarbeit gesehen werden müssen
- Teams sich nicht konfliktfrei führen lassen, weil der „menschliche Faktor“ nicht im Voraus planbar ist
- Teamzusammensetzungen immer auch unter systemischen Gesichtspunkten betrachtet werden müssen. So bringen Veränderungen im Team, bspw. durch das Auswechseln einer Person, immer das gesamte Rollengefüge in Bewegung und sortieren damit das Gesamtsystem neu.

Dennoch kann ein Teamrollentest den Projektleiter/den Mentor und sein Team

- dazu anregen, über effiziente Teamarbeit zu diskutieren
- dabei unterstützen, typische Muster im Teamverhalten zu verstehen und zu verändern
- dabei unterstützen, die Verteilung von Teamaufgaben mit Blick auf Stärken/Schwächen der einzelnen Rollen abzugleichen
- dazu anregen, Selbstreflexion und Akzeptanz im Team zu fördern.

Mit der Benennung der Projektmitarbeiter beginnt die Projektarbeit. Als Mentor in einem Gründungsprojekt haben Sie häufig nicht die Gelegenheit, Ihr Team idealtypisch, bspw. anhand der Belbin Teamrollen, zusammenzustellen. Umso wichtiger ist es, der Gruppe einen guten Start zu ermöglichen, die Zusammenarbeit der Gruppe aufmerksam zu verfolgen und Störungen rechtzeitig zu erkennen.

Dass man für einen guten Start in die gemeinsame Arbeit ausreichend Zeit einplanen sollte, zeigt das nachstehende Beispiel.

Der schnelle Start



Beim Stammtisch berichtet ein Manager den Zuhörern von einem Beispiel aus seiner Mentorenpraxis. Eine Gruppe aus Schülern und Studenten war zum Gründerworkshop eingeladen und in Arbeitsgruppen aufgeteilt worden. „Wir sind als Mentoren davon ausgegangen, dass sich viele der Teilnehmer bereits kennen, weil sie die gleiche Schule bzw. Universität besuchen. Ohne weitere Einführung haben wir die erste Projektaufgabe erklärt und die Gruppe gleich mit der Suche nach einer Geschäftsidee beginnen lassen. Nach einer Stunde haben wir festgestellt, dass die Gruppe mit ihrer Arbeitsaufgabe immer noch am Anfang steht. Die Atmosphäre war sehr angespannt, die Gesamtgruppe wirkte verloren und schien dringend Orientierung und Struktur zu benötigen. Was hätten wir anders machen müssen?“.

Nicht jede Gruppe, die eine gemeinsame Aufgabe übertragen bekommt, ist gleich zu Beginn ein gutes Team (Endler, 2015). Schaut man sich an, wie Schiersmann und Thiel den Teambegriff umschreiben, wird deutlich, warum eine Unterstützung der Teamentwicklung durch den Projektleiter/den Mentor notwendig ist.



Teambegriff : „,Team' bedeutet, einen *gemeinsamen Problemlöseprozess* zu gestalten, d. h. Ziele zu entwerfen, (Lösungs-)Wege zu finden, Entscheidungen zu treffen, Maßnahmen umzusetzen, zu evaluieren und den Teamprozess zu reflektieren“ (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 251).

Bevor sie zum Team werden und produktiv arbeiten können, durchlaufen Arbeitsgruppen drei unterschiedlich lange und intensive Phasen (vgl. Tuckman 1965). In der Forming-Phase lernen sich die Gruppenmitglieder kennen. Sie agieren höflich und vorsichtig. Sie beginnen damit, ihre gegenseitigen Beziehungen zu klären und probieren aus, welche Verhaltensmuster in der Gruppe akzeptiert werden (Schiersmann & Thiel, 2014).



Abbildung 8: Die Phasen der Teamentwicklung (<http://projekte-leicht-gemacht.de>)

In der Storming-Phase ist das „Gruppenklima durch eine emotional-kritische Auseinandersetzung und tendenziell aggressive Konfrontation unterschiedlicher Standpunkte, ‚unterschwellige‘ Konflikte und Cliquesbildung geprägt“ (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 281f.). Gemeinsame Ziele und Regeln für die Erledigung der Arbeitsaufgabe und die Zusammenarbeit müssen erst erarbeitet werden. In dieser Phase muss die Projektleitung/der Mentor helfen, Sach- und/oder Beziehungs-Konflikte transparent und die unterschiedlichen Standpunkte sichtbar zu machen. Für die Aufklärung von Konflikten kann vom Projektleiter und im Gespräch mit den Konfliktbeteiligten der Leitfaden zur Konfliktanalyse (Schmidt, 2015) eingesetzt werden.



Leitfaden zur Konfliktanalyse (in Anlehnung an Schmidt, 2015, S. 443)

Beteiligte

- Wer war direkt beteiligt? Wer war sonst noch davon betroffen? (Personen, die direkt oder indirekt betroffen sind oder davon profitieren, „Stellvertreterkriege“)

Anfang

- Gibt es eine Vorgeschichte? Vielleicht eine Geschichte aus Clique oder Schule?
- Gab es erste Anzeichen? (z.B. eigenes Unwohlsein, jemanden meiden etc.)
- Wann und wo fing es richtig an? Und worum geht es bei dem Konflikt? Wie heißt das Thema?

Verlauf

- Wie ging es weiter? Womit hing das zusammen?
- Gab es eine Eskalation? Offene und verdeckte Phasen? Vorübergehende Beruhigung oder Verstärkung? Verschärfung?

Auswirkungen des Konflikts

- Welches waren bisher die Auswirkungen des Konflikts? Was sind die Auswirkungen auf mich? Auf die anderen am Konflikt Beteiligten? Auf – zunächst – unbeteiligte Dritte? Die Arbeit? Gab es negative Auswirkungen? Oder auch positive? Und wenn ja, für wen?
- Was wäre, wenn es den Konflikt nicht gäbe? Was wäre anders, wenn es den Konflikt nicht gäbe? Für wen? Wäre alles nur besser? Für alle?

Bedürfnisse

- Worum ging es im Grunde für die Einzelnen (oder die Konfliktparteien)?
- Worum ging es bei erstem Hinsehen? Welche Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten lassen sich ausmachen?

Lösungsversuche

- Welche Lösungen wurden bereits versucht? (z.B. jemanden schmoren lassen? Den Konflikt einfach vergessen? Verbündete suchen? Ein klärendes Gespräch? Hinzuziehen von Dritten? etc.)

Auswirkungen der Lösungsversuche

- Welche unterschiedlichen Auswirkungen hatten die Lösungsversuche?
- Gab es nur positive Auswirkungen von Lösungsversuchen? Oder auch unerwünschte, eher problematische Nebenwirkungen? Und wenn ja, für wen?

Auswirkungen möglicher Lösungen bei noch ungelösten Konflikten

- Wie würden sich verschiedene Lösungen des Konflikts auswirken? Auf mich? Auf andere im Konflikt? Auf zunächst Unbeteiligte? Auf die Arbeit? Auf das Klima? Auf gemeinsame Ziele? Welche erwünschten und unerwünschten Auswirkungen könnte es geben?

In der Norming-Phase einigt sich die Gruppe auf ein gemeinsames Ziel. Es bilden sich Arbeitsprozesse, Rollen und Regeln heraus. „In dieser Phase überwiegt das hohe persönliche Engagement, die Gruppe ist insgesamt durch ein ‚Wir-Gefühl‘, intensive und zielorientierte Kommunikation, ideenreiche Aufgabenbewältigung und Solidarität gekennzeichnet“ (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 282). Da die Beziehungen im Team geklärt sind, kann sich die Teamführung (der Projektleiter, der Mentor) in dieser Phase wieder stärker auf die Aufgaben orientieren.

In der Performing-Phase erreicht das Team seine größte Leistungsfähigkeit, es arbeitet effizient und eigenständig. Der Umgang miteinander ist geprägt von Wertschätzung und Respekt. Rollen und Spielregeln, die in der Norming-Phase vereinbart wurden, unterstützen den lösungsorientierten Arbeitsstil. Der Projektleiter (Mentor) kann das Team auf die vereinbarten Projektziele orientieren und auf die Weiterentwicklung der einzelnen Mitglieder achten. Es werden bereits Vorbereitungen für den Projektabschluss und die Auflösung des Teams (Adjourning) getroffen.

Das Phasenmodell sensibilisiert, Schwierigkeiten im Projekt zu erkennen und rechtzeitig Maßnahmen für das Erreichen der Projektziele einzuleiten. Projektleiter (Mentoren) können in jeder Teamentwicklungs-Phase durch geeignete Aktivitäten und angemessenes Verhalten die Entwicklung der Gruppe unterstützen. Die folgende Tabelle enthält einige Vorschläge, die Projektleitern und Mentoren als Orientierung nützlich sein können.

Verhalten des Projektteams	Unterstützung des Teams durch Mentoren
Forming	
Freundlicher, höflicher Umgangston Eher abwartend (small talk) Suche nach Sicherheit und Orientierung Anfangsbegeisterung und Skepsis	Zeit zum Kennenlernen geben Druck herausnehmen Rahmenbedingungen und Ziele klären Orientierung und Struktur bieten
Storming	
Verdeckte Konflikte Koalitionen und Cliquenbildung Endlose (Methoden-)Diskussionen Innerlicher Rückzug einzelner Teammitglieder	Konflikte und Sichtweisen transparent machen durch Nachfragen (Konfliktanalyse) und Aktives Zuhören Selbst Ruhe bewahren Hilfen und Tipps zur Konfliktbearbeitung geben
Norming	
Vereinbarungen und Absprachen werden getroffen Regeln für die Teamarbeit werden entwickelt Neue Verhaltensmuster werden eingeübt Wir-Gefühl entwickelt sich	Aufgaben neu verabreden, Regeln vereinbaren Sich als Teamleiter zurückhalten und Verantwortung an die Gruppe abgeben Lernen ermöglichen Aufgabe und Gruppe zusammenführen (Controlling)
Performing	
Team arbeitet selbstorganisiert und entwickelt Autonomie gegenüber Außenwelt Geht mit neuen Anforderungen kreativ und flexibel um Pflegt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit	Monitoring und Optimierung Auf das Projektende zuarbeiten Projektabschluss gestalten Das Erreichte würdigen Abschlussreflexion „lessons learned“

Tabelle 6: Teamentwicklungsphasen nach (Schiersmann & Thiel, 2014, S. 280)

Während (verdeckte) soziale Konflikte in der Interaktion zwischen Personen oder Parteien entstehen und von mindestens einer Partei als emotionale Beeinträchtigung erlebt werden (Friedrich Glasl), können Widerstände bei Einzelnen oder im Team entstehen. Mit diesem Phänomen befasst sich der nächste Abschnitt.

Stephan stört



Beim heutigen Stammtisch ist die Stimmung gedrückt. Mentorin Eva, die als Personalentwicklerin in einem Start-up Unternehmen arbeitet, überlegt, aufzugeben. Hans Heart bittet sie, den Anwesenden von ihren Schwierigkeiten zu berichten. „Meine Gruppe aus Schülern und Studenten hat bisher gut gearbeitet. Nur Stephan stört. Bei unseren Teamsitzungen zieht er dauernd die Vorschläge der anderen ins Lächerliche. Bereits häufiger hat er von der Gruppe oder von mir getroffene Entscheidungen in Frage gestellt. Was hat das zu bedeuten?“.

Zum Umgang mit Widerstand im Projektmanagement

Widerstand gegen Veränderungen ist ein häufig auftretendes Phänomen, mit dem sich Projektleiter in komplexen Projekten auseinandersetzen müssen. Auch erfahrene Projektleiter stehen diesem Problem oft hilflos gegenüber.

In diesem Abschnitt soll das Phänomen „Widerstand“ beleuchtet, Hintergründe und Ursachen aufgezeigt sowie einige Handlungsempfehlungen gegeben werden. Obwohl sich das Widerstands-Phänomen eher in länger laufenden, betrieblichen Projekten ausprägt, könnten einige der nachstehenden Erklärungs-Modelle auch für Mentoren hilfreich sein.



Begriff Widerstand: *Widerstand* bezeichnet allgemein die Abwehr einer Gefahr. Veränderungen werden manchmal als Bedrohung lieb gewonnener Routinen oder Verhaltensweisen wahrgenommen. Individuen oder Teams reagieren auf diese Bedrohung und unternehmen vielerlei Anstrengungen, um den ihnen bekannten Zustand zu erhalten. Widerstand kann offen oder verdeckt auftreten.

Offener Widerstand

Beim offenen Widerstand liegen die Karten auf dem Tisch. Die Person, die Widerstand ausübt, gibt sich zu erkennen und benennt ihr Thema. Sie äußert sich in Form von Beschwerden oder konstruktiv kritischen Anmerkungen. Offener Widerstand kann deshalb besprochen und bearbeitet werden.

Verdeckter Widerstand

Der Umgang mit verdecktem Widerstand ist schwieriger, da sich die Widerstand ausübende Person häufig nicht zu erkennen gibt. In manchen Fällen ist es den Widerstand leistenden Personen nicht bewusst, dass sie Widerstand leisten (Karavul, 2016). Schon häufiger sind Projekte daran gescheitert, dass verdeckter Widerstand nicht rechtzeitig aufgedeckt wurde und als Konflikt eskaliert ist.

Die Anzeichen für Widerstand

Aus dem Change Management stammt der Satz „When resistance occurs, listen carefully“. Die Aufforderung, genauer auf das zu hören, was die Beteiligten sagen/nicht sagen, und Verhaltensweisen, wie Schweigen oder Fernbleiben genauer zu beobachten, sollte im Falle von Widerständen sehr ernst genommen werden. Kostka und Mönch (2009) unterscheiden in einer Matrix als Ausdruck von Widerstand Verhaltensweisen, die auf Angriff oder Flucht orientiert sind und sich verbal oder nonverbal zu erkennen geben.

	Verbal	Nonverbal
Aktiv (Angriff)	<ul style="list-style-type: none"> • Widerspruch • Gegenargumentation • Vorwürfe • Drohungen • Polemik • Sturer Formalismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufregung • Unruhe • Streit • Intrigen • Gerüchte • Cliquenbildung
Passiv (Flucht)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweichen • Schweigen • Bagatellisieren • Blödeln • Ins Lächerliche ziehen • Unwichtiges debattieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Lustlosigkeit • Unaufmerksamkeit • Müdigkeit • Fernbleiben • Innere Immigration • Krankheit

Abbildung 9: Ausdruck von Widerstandsverhalten (Kostka & Mönch, 2009)

Die Ursachen von Widerständen

Widerstände können sachlich und/oder persönlich-emotional begründet sein. Zur Unterscheidung wird häufig das Modell des Eisberges herangezogen.

Oberhalb der Wasserfläche sind die harten Fakten angesiedelt, bspw. wirtschaftliche, technische oder rechtliche Aspekte, die gegen die angestrebte Lösung ins Feld geführt werden. Unterhalb der Wasserfläche liegen Emotionen, Ängste und negative Erfahrungen, die aus der Vergangenheit die Wahrnehmungen prägen. Typische Ängste sind die Angst vor Statusverlust, die Angst vor Arbeitsplatzverlust oder die Angst, etwas Neues lernen zu müssen. Veränderungen werden manchmal auch als Kritik am bisherigen Vorgehen aufgefasst und persönlich genommen.

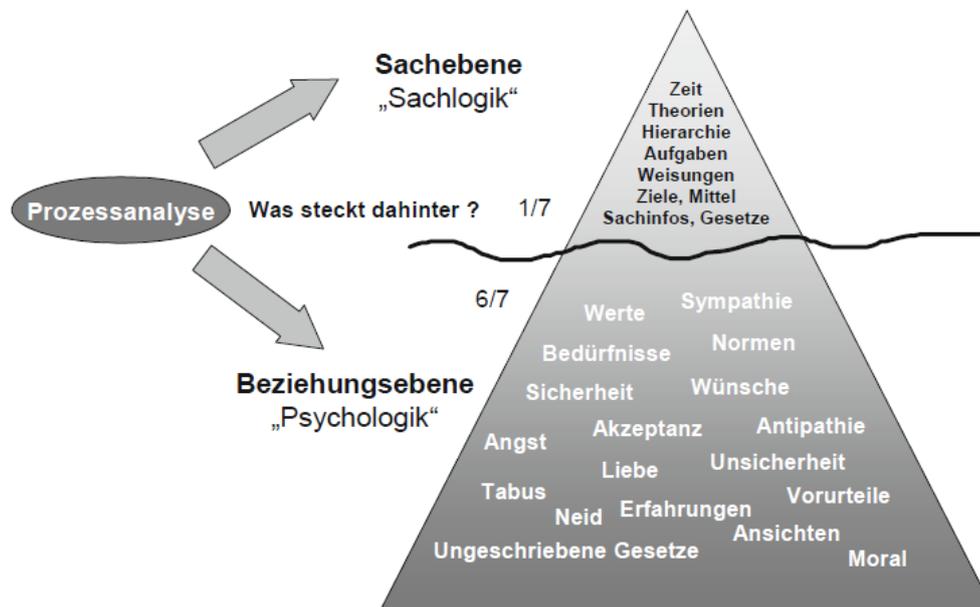


Abbildung 10: Das Eisbergmodell (Kuster, et al., 2011, S. 255)

Das Eisbergmodell verdeutlicht, dass bei der Analyse des gemeinsamen Arbeitsprozesses zu der Sachebene auch die Beziehungsebene betrachtet werden sollte. Auf dieser Ebene könnte jedes Teammitglied formulieren, wie es die Zusammenarbeit erlebt. Bei der Vereinbarung von Spielregeln zu Beginn der Projektarbeit sollte auch das Ansprechen von Störungen aufgenommen werden. Bei größeren Spannungen muss sich der Projektleiter Zeit nehmen für eine sorgfältige Klärung der Unstimmigkeiten (Kuster, et al., 2011), damit das Projektteam wieder arbeitsfähig wird.

Die Forschung hat mit Blick auf die sachlichen bzw. persönlichen Ursachen vier Widerstandstypen und ihre Verteilung identifiziert. Die prozentuale Verteilung kann im Einzelfall abweichen (vgl. <http://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/umgang-mit-widerstand/>):

- **5 % Promotoren**, die keinerlei sachliche oder persönliche Vorbehalte haben, sondern den Projektleiter dabei unterstützen, Widerstände zu überwinden
- **40 % Skeptiker**, die zwar Vorbehalte in sachlichen Fragen haben, aber auf der persönlichen Ebene gegenüber dem Projektleiter keine Vorbehalte haben
- **40 % Bremser**, die in der Sache übereinstimmen, jedoch gegenüber dem Projektleiter persönliche Vorbehalte haben
- **15 % Widerständler**, die auf der sachlichen und persönlichen Ebene Vorbehalte haben.

Umgang mit Widerstand

Für den Umgang mit den unterschiedlichen Widerstandstypen gibt Karavul in seinem online zugänglichen Projektmanagementhandbuch grundsätzliche, bspw. zunächst die Beziehungsebene klären, bevor auf der Sachebene verhandelt wird, und im Folgenden spezifische Hinweise (Karavul, 2016).

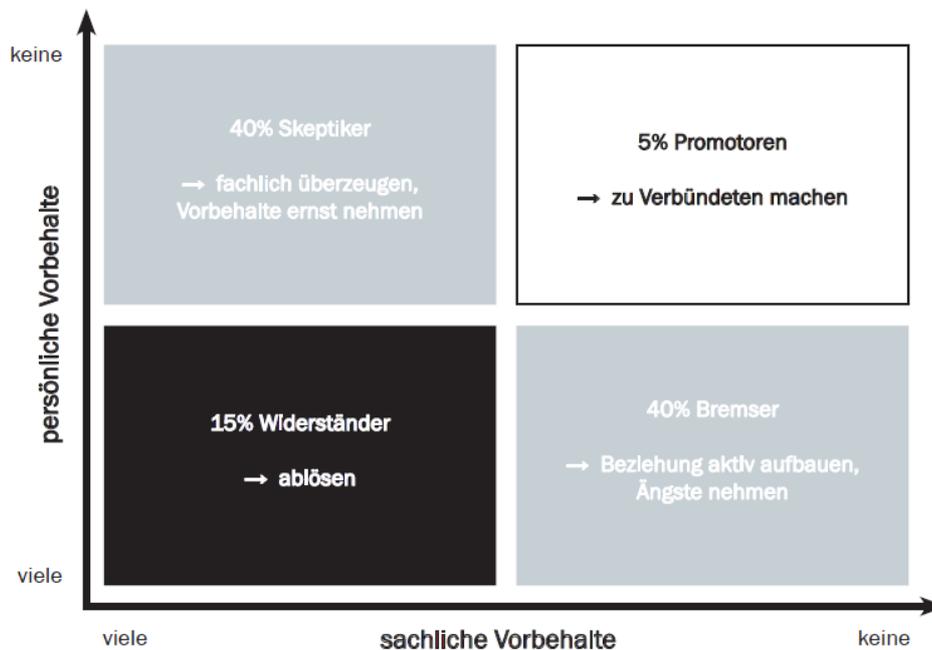


Abbildung 11: Umgang mit Widerstandstypen (Karavul, 2016)

1. Im ersten Schritt sollte der Projektleiter die Promotoren einbinden und aktivieren, um sie zu starken Verbündeten, Fürsprechern und Unterstützer zu machen. Für den Mentor in Gründungsprojekten könnten die Organisatoren, die für die Initiierung, Durchführung und Evaluation der Gründerworkshops zuständig sind, als Unterstützer fungieren.
2. Im zweiten Schritt sollte sich der Projektleiter mit den sachlichen Bedenken der Skeptiker auseinandersetzen. Die ernsthafte Auseinandersetzung mit den Vorbehalten und die gemeinsame Suche nach Lösungen helfen dabei, Skeptiker (wieder) einzubinden und mit diesen beiden Schritten fast die Hälfte der Beteiligten zu gewinnen.
3. Im dritten Schritt sollten die Bremser ins Boot geholt werden und ihre persönlichen Vorbehalte (gegen den Projektleiter/Mentor) abgebaut werden. Hierbei helfen vor allem persönliche Gespräche, die teilweise auch unter vier Augen geführt werden sollten.
4. Für die kleine Gruppe der Widerständler sollte der Projektleiter (Mentor) abwägen, ob es gelingen kann, diese zu überzeugen. Karavul (2016) macht im online-Handbuch zum Projektmanagement deutlich, dass das Handeln der Widerständler auf andere, grundsätzlich positiv eingestellte Personen ausstrahlen und möglicherweise den Projekterfolg gefährden kann: „Es sollte auf jeden Fall die Möglichkeit geprüft werden, ob es möglich ist, diese Widerständler aus dem Kontext zu

entfernen, indem ihnen andere Aufgaben zugewiesen werden oder sogar eine Trennung erwogen wird“ (Karavul, 2016, o.S.).

5. Der Mentor könnte mit anderen Mentoren oder Personen seines Vertrauens über den Umgang mit Widerstand reflektieren. Dabei unterstützt bspw. die Methode der Kollegialen Fallberatung (Franz & Kopp, 2010).

Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben Sie sich mit dem Management von Projektteams auseinandergesetzt. Um leistungsfähig zu sein und die angestrebten Projektziele zu erreichen, benötigen Projektteams aufmerksame Führung. Die Aufmerksamkeit des Projektleiters sollte dabei nicht nur auf die Spitze des Eisberges (Zahlen, Daten und Fakten auf der Sachebene), sondern auch auf Spannungen auf der Beziehungsebene oder Widerstände gegen Veränderung gerichtet werden. Im positiven Sinne können Widerstände als ein Zeichen dafür gedeutet werden, dass sich etwas verändert. Durch die Auseinandersetzung mit Widerständen werden Lernprozesse im Team initiiert. Projektleiter (Mentoren) können angeregt werden, das eigene Verhalten zu reflektieren.



Übungsaufgabe 4:

Was hat die Projektleitung in der Geschichte von Hans Heart „Der schnelle Start“ mit Blick auf das Phasenmodell nicht beachtet? Wie hätten die Mentoren die Forming-Phase unterstützen können? Bitte schlagen Sie einige Maßnahmen vor, um den Teambildungsprozess in der Startphase zu unterstützen.



Übungsaufgabe 5:

In der Teamsitzung fällt Ihnen auf, dass ein Teammitglied fortgesetzt die Vorschläge der anderen ins Lächerliche zieht. Was hat das möglicherweise zu bedeuten? Bitte beschreiben Sie kurz, wie Sie in der Situation reagieren und mit dem Teammitglied umgehen würden.

6. Die Projektphasen – Aufgaben und Werkzeuge

Was sind die Lernziele in diesem Kapitel?

Sie lernen in diesem Kapitel typische Aufgaben und Werkzeuge kennen, die in den einzelnen Projektphasen Vorbereitung, Planung, Durchführung und Abschluss eingesetzt werden. Sie wenden in diesem Kapitel Instrumente des Projektmanagements auf ein Praxisbeispiel an, das typisch für die Arbeit von Mentoren bei der Begleitung von jungen Erwachsenen im Gründerworkshop ist.

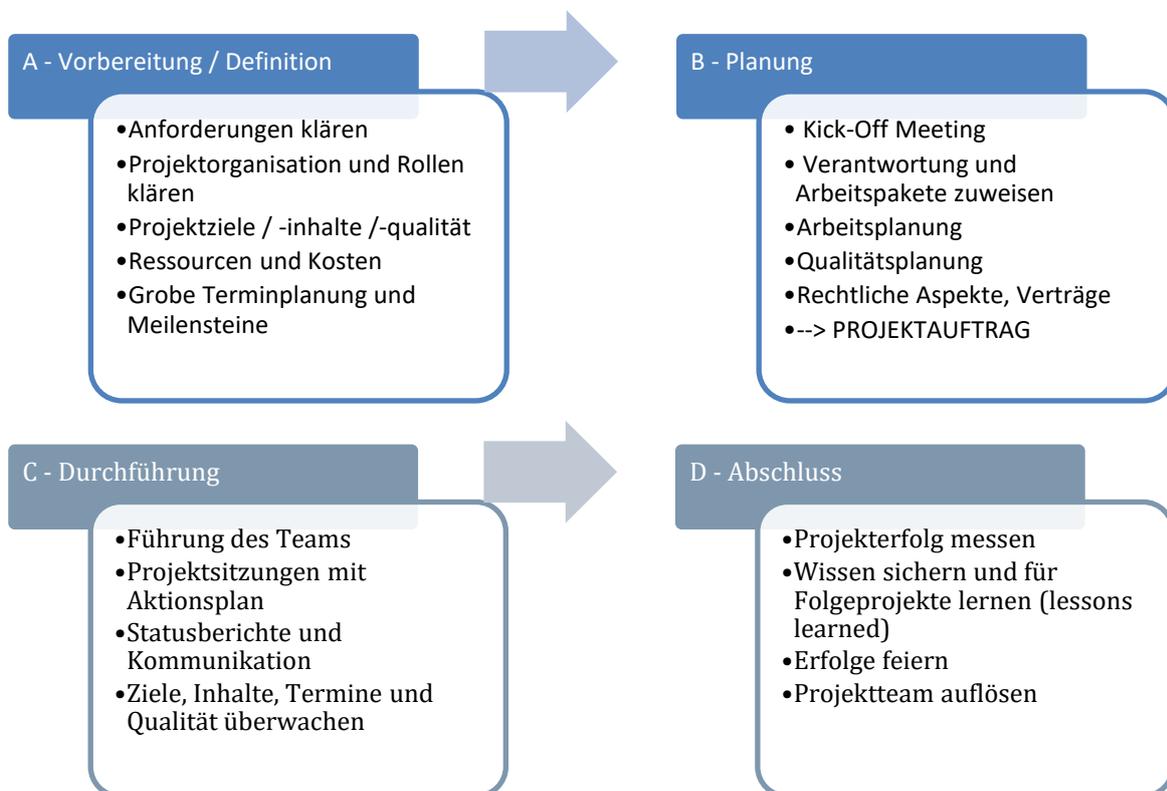
Praxissimulation



Hans Heart und die Stammtisch-Mitglieder nehmen sich vor, einige Instrumente des Projektmanagements kennenzulernen und diese an einem Beispiel aus dem Mentoren-Alltag auszuprobieren. Die Entwicklung und Beschreibung der Geschäftsidee, eine Aufgabe aus dem Gründerworkshop, soll „durchgespielt“ werden.

Die Phasen und ausgewählte Werkzeuge für die Projektleitung

Im ersten Kapitel wurden Projekte in vier typische Phasen, die Vorbereitung / Definition, Planung, Durchführung und den Abschluss des Projektes, unterteilt. In den einzelnen Phasen erledigt die Projektleitung unterschiedliche Aufgaben und setzt dazu Werkzeuge ein, die sich im Projektmanagement bewährt haben.



Im Folgenden sollen exemplarisch einige Werkzeuge für das Management von Gründungsworkshops aus der Perspektive von Mentoren beschrieben werden, die Jugendliche bei ihren Gründungsprojekten anleiten.

A - Werkzeuge für Die Phase der Vorbereitung / Definition

Projekte, die im Unternehmen initiiert werden, haben in der Regel einen Auftraggeber, bspw. die Unternehmensleitung. Diese gibt dem Projektleiter und seinem Team einen Arbeitsauftrag und setzt den inhaltlichen und finanziellen Rahmen für das Projekt. Im Gründerworkshop dient das im Rahmen des Enterprise+-Projektes entwickelte Aufgabenheft als Projektarbeitsauftrag. Es empfiehlt sich, dass Mentoren dieses Aufgabenheft vor der Arbeit im Gründerworkshop sorgfältig durchgehen und sich mit den Anforderungen an die Teilnehmer vertraut machen. Mentoren sollten den Projektauftrag kennen und eine Workshop-Agenda entwickeln.

Tagesplanung für Mentoren Workshops						
Tag	Aufgabe	Wichtige Inhalte	Aufgabe des Mentors	Aufgabe der Schüler	Zeitbedarf (ca.)	Nolizen
1. vormittags	Einführung in das Thema, Bekanntmachen der Teilnehmer, Regeln vereinbaren, Gruppen bilden	Überblick über das Arbeitsprogramm & Zeit zum Kennenlernen geben; die Gruppen bilden	Die Klärung der Ziele des Gründerworkshops (→ Projektziele); die Präsentation der zeitlichen Struktur (→flow chart); die Vorstellung des Mentors (Rolle und spezifische Erfahrungen); das Kennenlernen der Teilnehmer untereinander (→ Team Building); die Klärung der Erwartungen der TN an den Gründerworkshop (→ Team Building); Festlegung von Regeln für die gemeinsame Arbeit (→ Team Building); die Schaffung einer positive Arbeitsatmosphäre (→ Team Building); die Arbeits-Gruppen bilden	Sich vorstellen, Erwartungen formulieren, sich auf Regeln einigen, eine Gruppe finden	ca. 2 Stunden je nach Gruppengröße	Hilfsmittel: → Methoden für Gruppenarbeit
	Aufgabe 1: Entwicklung einer Geschäftsidee	Kreative Prozesse	Verständnisfragen klären, Kreativität anregen, Ideen dokumentieren	Ideen entwickeln	ca. 2 Stunden	Hilfsmittel: → Gründerworkshop → Methoden für Gruppenarbeit

Abbildung 12: Musteragenda für Mentoren

B - In der Projektplanungsphase

Das Kick-Off-Meeting wurde bereits in Kapitel 1 vorgestellt. Wie wir in Kapitel 3 mit Blick auf die Teamentwicklung lernen konnten, ist der gemeinsame Start in die Projektarbeit ein wichtiger Meilenstein. Zur Verdeutlichung sollen noch einmal Kuster et al. zu Wort kommen:

„Auch wenn ein Projektteam neu zusammengesetzt wird, so sind sich in der Regel die Mitglieder nicht vollständig unbekannt. Man hat schon voneinander dieses und jenes gehört, oder man hat eine Meinung über die Abteilung, aus der jemand kommt. Dieses Wissen besteht oft mehr aus Halbwissen und Vorurteilen, denn aus Tatsachen und eigenen Erfahrungen. Persönliche Begegnungsmöglichkeiten in einem ungezwungenen Rahmen tragen dazu bei, dass sich die Gruppenmitglieder besser kennen lernen und miteinander neue Erfahrungen machen können“ (Kuster, et al., 2011, S. 237)

Auch wenn die Zeit für die Arbeit an den vielen Gründungsideen knapp erscheint, sollte der Mentor darauf achten, dass die von ihm betreute Arbeitsgruppe im Kick-Off-Meeting

- Die gegenseitigen Erwartungen und Wünsche formuliert³
- Ein gemeinsames Problem- und Aufgabenverständnis findet
- Die unterschiedlichen Zielvorstellungen abgleicht
- Verschiedene Vorgehensweisen diskutiert
- Mögliche Lösungswege aufzeigt und sich innerhalb ihrer Gruppe für einen entscheidet.

Der Mentor sollte

- Vorkenntnisse und Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder erfragen und für alle transparent machen
- Die Zusammenarbeitsform klären und Spielregeln festlegen
- Verantwortung und Kompetenzen regeln
- Rollen und Funktionen definieren und zuordnen
- Aufwand und Termine, bspw. für regelmäßige Projekttreffen, absprechen
- Informations-, Kommunikationsregeln und -mittel festlegen
- Inhalt und Form der Protokolle und Projektdokumentation umschreiben und Verantwortliche für diese Aufgabe bestimmen.

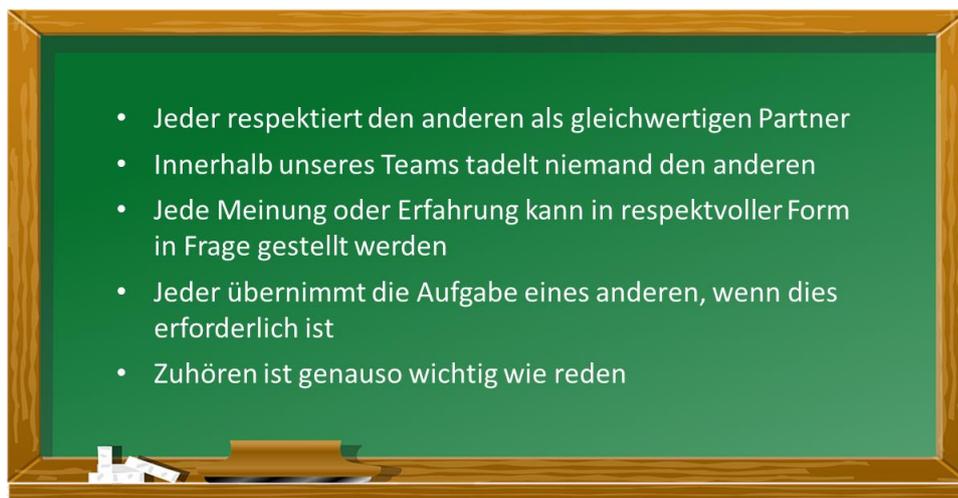


Abbildung 13: Beispiel für Teamspielregeln (www.softskills-fuer-projektleiter.de)

³ Es kann hilfreich sein, wenn Mentoren sich bereits in der Vorbereitungsphase Gedanken über die eigenen Erwartungen an die Arbeitsgruppe machen. So können im Kick-Off-Meeting die Perspektiven des Mentors und der Gruppe gegenübergestellt und abgeglichen werden.

Die Entwicklung und Beschreibung der Geschäftsidee - Praxissimulation

Arbeitsauftrag von Mentor und Gruppe

Sie unterstützen als Mentor eine Gruppe von 7 Jugendlichen in einem Gründerworkshop. Die Gruppe entwickelt auf der Basis einer neuen Produkt- oder Dienstleistungsidee in mehreren Schritten einen Business-Plan.

Die Idee der Gruppe ist es, ein Notfall-Armband zu entwickeln, mit dem man von der Familie oder Freunden geortet werden kann. Diese Produktidee verbessert für Senioren und chronisch kranke Menschen die Mobilität und damit auch die Lebensqualität. Das Notfall-Armband ist mit einem Pulsmesser und GPS ausgestattet. Es ermöglicht vor allem hilfsbedürftigen und älteren Menschen einen größeren Aktionsradius. Das Armband soll über eine Online Bestellung verkauft werden. In der Diskussion hat die Gruppe festgestellt, dass die angesprochene Zielgruppe sehr heterogen ist. Manche Kunden könnten aufgrund ihrer Erkrankung dauerhaft in ihrer Mobilität eingeschränkt sein. Andere Kunden könnten das Armband wegen einer vorübergehenden Erkrankung lediglich für kurze Zeit einsetzen. Das Design des Notfall-Arbandes müsste junge und alte Kunden gleichermaßen ansprechen. Um sich von anderen Konzepten, bspw. Notruftelefonen, zu unterscheiden, soll überlegt werden, welche weiteren Dienstleistungen rund um das Notfall-Armband angeboten werden können. Das Geschäfts- und Marketingkonzept soll unterschiedliche Kundengruppen ansprechen.

Die erste Aufgabe der Gruppe besteht darin, die Geschäftsidee ausführlich zu beschreiben und den Nutzen für die unterschiedlichen Kunden herauszuarbeiten. Es soll ein Alleinstellungsmerkmal gefunden werden und ein Name und Logo entwickelt werden.

Sie unterstützen als Mentor diesen Prozess mit den Instrumenten des Projektmanagements.

Der vom Mentor angeleitete Arbeitsprozess

Nachdem die Gruppe sich auf eine Idee (das Rahmenthema) geeinigt hat, können Teilaufgaben zur Erstellung eines Business Plans gelöst werden. Die erste Teilaufgabe besteht darin, zu prüfen, ob die Geschäftsidee tragfähig ist, und diese ausführlich zu beschreiben.

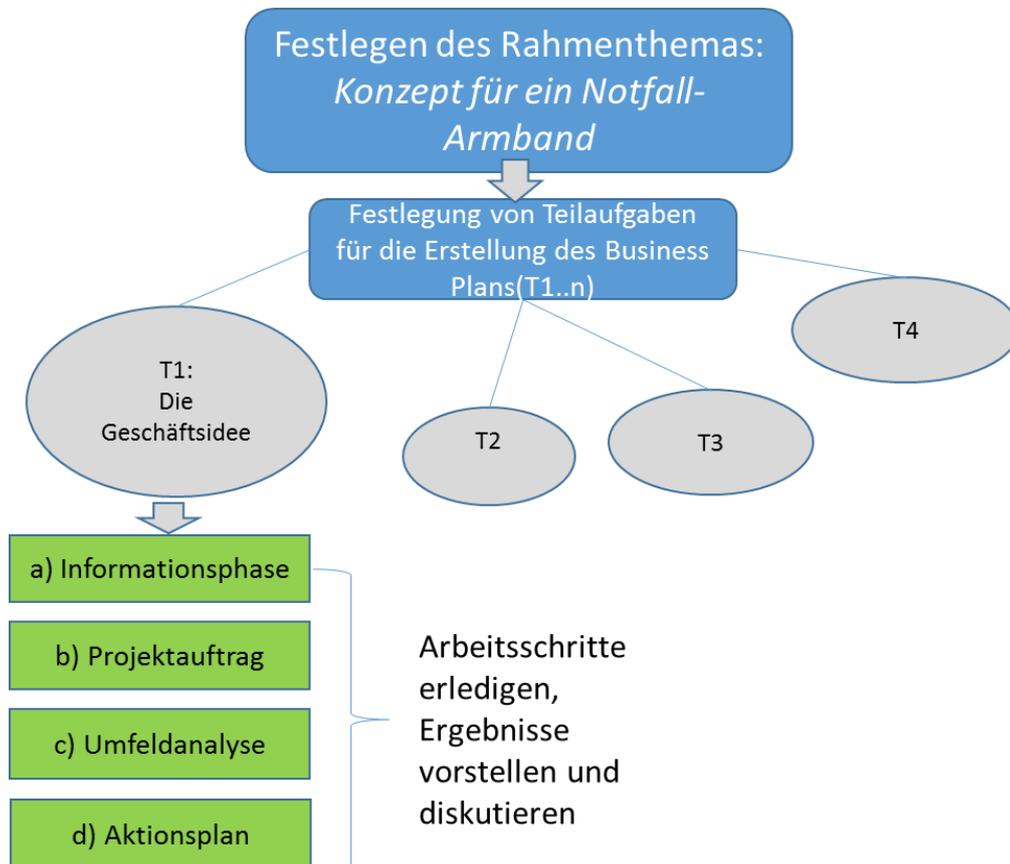


Abbildung 14: Beispiel Projektablauf - Teilaufgabe 1

Die Phasen und einige Instrumente werden am Beispiel der Idee für ein Notfall-Armband beschrieben. Sie können als Mentor die Gruppe anleiten, diese Instrumente, Checklisten o.ä. im Prozess und bei der Erledigung der Teilaufgaben einzusetzen.

a) Die Informationsphase

Die Gruppe, die sich mit der ausführlichen Beschreibung der Geschäftsidee beschäftigen soll, nimmt das Aufgabenheft Gründungsworkshop zur Hand und recherchiert im Internet. Sie schaut sich beispielsweise an, wie Firmen mit einem ähnlichen Produkt ihre Geschäftsidee beschreiben. Sie versucht herauszufinden, was das Alleinstellungsmerkmal dieser Firmen mit ähnlichen Produkten und Dienstleistungen ist. Eine weitere Möglichkeit ist, in der Gruppe oder mit der Familie darüber zu sprechen, welche Wünsche die unterschiedlichen Kunden mit Blick auf die Formen, Funktionen und Bedienbarkeit haben. Auf diese Weise erfährt man mehr über die Bedürfnisse und die Anforderungen an das Produkt. Die Gruppe erhält einen ersten Überblick über die Chancen und Risiken der eigenen Geschäftsidee. Sie wirft einen ersten Blick auf den Markt und den dort herrschenden Wettbewerb.

b) Der Projektauftrag

Nach der ersten Orientierung formuliert (überarbeitet) die Gruppe den Projektauftrag. Der Projektauftrag ist die „gemeinsame Geschäftsgrundlage“ (Endler, 2015, S. 24) für die Arbeit im Gesamtprojekt. Es werden u.a. Beginn und Ende des Projektes sowie Meilensteine definiert. Meilensteine sind notwendig, „um im Rahmen der Projektdurchführung zu definierten Zeitpunkten prüfen zu können, ob die geplanten Ziele erreicht worden sind bzw. erreicht werden können“ (Alam & Gühl, 2016, S. 156).

Nachstehend ist der Projektauftrag beispielhaft für die erste Teil-Aufgabe „Geschäftsidee“ im Gründerworkshop formuliert.

Projektauftrag für die Teil-Aufgabe: Geschäftsidee entwickeln in Anlehnung an (Endler, 2015, S. 80)

Projektteam	Lara, Stephan, Eszter, Greg, Maria, Peter, János
Projektleitung	Maria
Beginn	01. Juli
Ende	03. Juli
Meilensteine	Gespräche in der Familie, Diskussion im Team, Abendrunde im Plenum
Budget/Ressourcen	
Zielsetzung Leitfragen: Wo wollen wir hin? Was wollen wir erreichen?	Verständliche Beschreibung unseres Produktes/der Dienstleistungen Beschreibung der Besonderheiten unseres Produktes und der Dienstleistungen Finden eines Namens und eines Logos
IST-Zustand Leitfragen: Wie ist es im Moment? Welche Probleme gibt es?	Wir haben eine Geschäftsidee und wissen nicht, ... ob die Idee sich besonders von ähnlichen Ideen unterscheidet ... ob es einen Markt für unsere Idee gibt ... welche Konzepte unser Wettbewerb verfolgt
Aufgabenstellung Leitfrage: Was soll getan werden?	Wir finden heraus, ... ob es schon etwas Ähnliches gibt, bspw. Notruftelefone, und was alles dazu gehört. Was fehlt bei vorhandenen Konzepten? ... ob es diese Ideen schon in unserer Stadt gibt ... wir sprechen mit unseren Freunden, der Familie über unsere Idee und stellen fest, ob es sie interessiert
Ergebnisse Leitfrage: Was soll am Ende als Ergebnis herauskommen?	Eine Übersicht über 3 – 5 Notruf-Konzepte, die wir als Quelle für unser eigenes Konzept nutzen können. Eine gute Beschreibung unserer besonderen Idee, Vorschläge für den Namen unseres Produktes/unsere Dienstleistung und einige Entwürfe für ein Logo
Ideen für Auswertung Leitfrage: Wie stellen wir fest, ob wir die Ziele erreicht haben?	Unsere Beschreibung der Geschäftsidee, unser Vorschläge zu Namen und Logo werden im Plenum diskutiert und für gut befunden.

Tabelle 7: Projektauftrag im Gründungsworkshop

c) Die Umfeldanalyse

Die Gruppe beschäftigt sich jetzt mit den möglichen Zielgruppen. Sie stellt sich die Frage, wer die wichtigen beteiligten und betroffenen Personen/Gruppen für die Geschäftsidee „Notfall-Armband“ sind. Wer hat einen Nutzen von der Idee? Wer kann die Idee fördern? Wer sind die Wettbewerber? Wie stehen diese zu der Idee?

Im Mittelpunkt steht die Projektidee „Notfall-Armband“. Rundherum können auf Metaplankarten die Personen/Gruppen gesammelt und angeordnet werden.

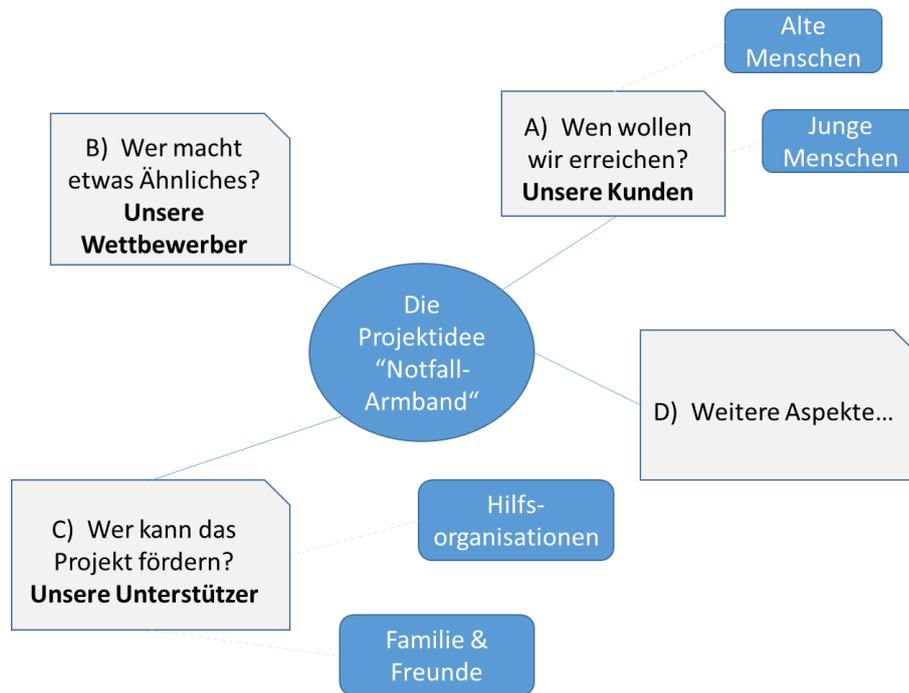


Abbildung 15: Beispiel Umfeldanalyse

Mit dieser Übersicht kann sich die Gruppe Gedanken darübermachen, ob die beteiligten/betroffenen Personen eine positive, neutrale oder ablehnende Haltung gegenüber der Idee Notfall-Armband haben werden und das entsprechend kennzeichnen. Es kann jetzt gemeinsam überlegt werden, welche Wünsche die unterschiedlichen Personen haben werden und wie mit den vermuteten Widerständen umgegangen wird.

Beispiele:

- a) Dem Projektteam wird klar, dass man noch mehr über die Wettbewerber wissen sollte. Es wird festgelegt, einheitliche Kriterien auszuarbeiten und drei Wettbewerber im Internet genauer zu untersuchen.
- b) Für die Gespräche mit Unterstützern, Familien und Freunden könnten Leitfragen hilfreich sein. Es wird festgelegt, dass sich die Teammitglieder Leitfragen überlegen.

Der Aktionsplan (d) wird im nachstehenden Abschnitt vorgestellt.

C - In der Durchführungsphase

Die Durchführungsphase wird auch Realisierungs- oder Abwicklungsphase genannt. Das Ziel dieser Phase ist das Erreichen der definierten Projektziele und Ergebnisse. Als Ergebnisse können abstrakt der (teilweise) Projekterfolg oder der Projektabbruch beschrieben werden. Die Projektleitung (der Mentor) stellt mit seinem Team sicher, dass sich alle Projektaktivitäten auf die Umsetzung der Aufgaben aus dem Projektauftrag und Aktionsplan fokussieren (Alam & Gühl, 2016).

Die Projektleitung hat in dieser Phase vielfältige, übergeordnete Aufgaben. Sie achtet beispielweise darauf, dass die besprochenen Arbeitspakete erledigt, die Termine aktualisiert und Abweichungen gesteuert werden. „Durch Abweichungen im Projekt können neue Aufgaben entstehen oder bestehende Aufgaben sich ändern. Diese müssen entsprechend im Projekt verteilt werden“ (Alam & Gühl, 2016, S. 104). Dabei hat der Projektleiter die vereinbarten Meilensteine im Blick. Alam und Gühl bezeichnen die Aktivitäten zwischen den Meilensteinen als „Projekt im Kleinen (...)“. Das heißt, das Vorgehen von Meilenstein zu Meilenstein entspricht jeweils dem Vorgehen in einem Projekt mit Strategie, Planung, Steuerung und Abschluss“ (Alam & Gühl, 2016, S. 104). Das sogenannte Meilenstein-Management umfasst auch die regelmäßige Kommunikation mit dem Projekt-Auftraggeber und das Abhalten von Projektmeetings.

Projektsitzungen abhalten

Endler (2015, S. 48) bezeichnet Projektsitzungen als „**das wichtigste Planungs- und Steuerungsinstrument**“ in Projekten.

Projektsitzungen haben zum Ziel, dass

- Projektleitung und Projektmitarbeiter regelmäßig über den Stand des Projektes informiert werden
- die Teammitglieder in Fachsitzungen zu speziellen fachbezogenen Themen (teilweise unter Hinzuziehung von Experten) arbeiten und sich miteinander austauschen
- zu speziellen Problemen oder krisenhaften Entwicklungen in Ad-hoc-Sitzungen Lösungen gesucht und gefunden werden.

Damit Projektsitzungen effizient und effektiv verlaufen, sollte der Projektleiter einige Grundregeln beachten.

- **Gute Vorbereitung** durch schriftliche Einladungen, aus denen die Projektmitglieder Themen, Teilnehmerkreis, Termin und die Dauer der Sitzung entnehmen können.
- Für die **Dokumentation** des Projektverlaufes und zum Nachlesen muss jedes Projekttreffen protokolliert werden. Dabei ist eine kurze Mitschrift der wichtigsten Ergebnisse ausreichend.
- Die Projektsitzung sollte **moderiert** werden. Der Projektleiter achtet in seiner Rolle als Moderator darauf, dass die Wortbeiträge der Teilnehmer sich auf das jeweilige Thema beziehen und Vielredner durch Zeitvorgaben begrenzt werden.
- Der Projektleiter achtet auf eine positive Atmosphäre und plant Pausen ein.

Die schwierigen Typen sind der Streitsüchtige, Positive, Alleswisser, Redselige, Schüchterne, Ablehnende, Dickfellige, Erhabene und Ausfrager (Franken, 2010, S. 187).



Abbildung 16: Schwierige Typen in der Gruppensitzung

d) Der Aktionsplan

Auf einem großen Papierbogen werden die Aufgaben der Projektteammitglieder notiert. Der AKTIONSPLAN kann im Arbeitsraum aufgehängt werden, so dass die Projektgruppe die Aufgaben vor Augen hat und den Status aktualisieren kann.

WER	WAS	Mit WEM	Bis WANN	Status
Eszter	Kriterien und Internetrecherche zum Wettbewerb	Greg	Dienstag	
János	Leitfragen für die Gespräche mit Unterstützern	Peter, Lara, Stephan	Mittwoch	
Lara	Gespräche mit Familie und Freunden	Eszter, Greg, Maria	Freitag	
Stephan	Projektdokumentation (schriftlich & Fotoprotokolle)	Maria	laufend	

Tabelle 8: Aktionsplan aus dem Gründungsworkshop

Die Statusangaben können als Ampelchart visualisiert (siehe Tabelle 8: Aktionsplan aus dem Gründungsworkshop) oder in Form von Prozentangaben veranschaulicht werden.

Die Farben der Ampel machen deutlich, wo mit Blick auf Termine oder Ressourcen Handlungsbedarf besteht. Im roten Bereich können sich negative Auswirkungen auf andere Teilaufgaben und/oder das gesamte Projekt ergeben.

Checkliste für die Projektsteuerung

Von Alam und Gühl (2016) stammt die nachstehende 8-Punkte-Checkliste für die Realisierungsphase. Darin werden Fragen zu den zentralen Themen der Projekt-Durchführung, bspw. Zielerreichung, der Arbeit im Projektteam oder zum Projektmarketing gestellt. Nicht alle Aspekte sind bei der Begleitung von Gründungsprojekten für den Mentor und sein Team von Bedeutung. Die Checkliste kann dem Mentor Hinweise für die eigene Struktur oder das eigene Vorgehen bei der Steuerung der Projektaktivitäten geben.

Frage	Ergebnis	Relevant für Mentor im Gründungsworkshop (x=relevant)
Regelmäßige Betrachtung im Hinblick auf Ziele bzw. Zielerreichung		x
Wird geprüft, welche (Teil-)Ziele bereits erreicht wurden?		x
Sind Maßnahmen definiert, wenn (Teil-)Ziele noch nicht erreicht wurden?		x
Dienen alle aktuellen Projektaktivitäten der Zielerreichung?		x
Nächste Projektaktivitäten: Sind die Arbeiten bis zum nächsten Meilenstein und die Ziele des übernächsten Meilensteins klar?		x
Projektstatus - Ist das Projekt noch „in budget“, „in time“ und „in quality“?		Zeit & Qualität sind relevant
Was ist der aktuelle Projektstatus, insbesondere bzgl. der Meilensteine?		x
Gibt es Soll-Ist-Vergleiche bzgl. Struktur, Dauer und Kosten des Projektes		
Gibt es eine Projektdokumentation und Projektfortschrittsberichte, Protokolle mit Beschlüssen und Vereinbarungen?		Kann in vereinfachter Form, bspw. auch am Flipchart, als Fotoprotokoll erstellt werden
Arbeiten im Projekt		x
Kann jedes Teammitglied seine Aufgaben erfolgreich fertigstellen?		x
Werden anstehende Probleme bearbeitet, ggfs. eskaliert?		x

Frage	Ergebnis	Relevant für Mentor im Gründungsworkshop (x=relevant)
Wie werden Arbeitsergebnisse geprüft und gesichert?		x
Erfolgen projektspezifische Trainings- bzw. Weiterbildungsaktivitäten?		-
Projektkommunikation		x
Sind alle Stakeholder ausreichend eingebunden oder informiert?		-
Gibt es regelmäßige Projektstatusmeetings, die protokolliert (visualisiert) werden?		x
Projektteam/Projektkultur		x
Gibt es Aktivitäten bei Zugängen und Abgängen von Projektmitgliedern?		Ggfs. Information durch Mentor
Gibt es Teamentwicklungsaktivitäten für eine Verbesserung der Projektkultur?		Fokus auf Beobachtung und Intervention bei Störungen
Regelmäßiges Risikomanagement		(x)
Erfolgt das Identifizieren und Bearbeiten neuer und bekannter Risiken?		Ggfs. SWOT-Analyse zum Start
Werden vorhandene Risiken mit dem Auftraggeber und dem Projektteam durchgesprochen, Maßnahmen ergriffen und geprüft?		
Werden Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und –auswirkungen aktualisiert?		
Regelmäßiges Projektmarketing		(x)
Werden Projekt-Marketing-Aktivitäten durchgeführt?		Im Gründungsworkshop sollte über ein kleines Kommunikationskonzept nachgedacht werden, um zu Projektbeginn und am Projektende über die Aktivitäten, Gründungsideen oder weitere Schritte zu berichten
Gibt es Informationen nach außen, etwa zu anderen Abteilungen und Kunden?		

Abbildung 17: Checkliste für die Realisierungsphase in Anlehnung an (Alam & Gühl, 2016, S. 114)

Projektdokumentationen erstellen

In allen Phasen von Projekten müssen Dokumente und Unterlagen zusammengestellt und geordnet abgelegt werden. Dazu gehören u.a. Verträge, Besprechungsprotokolle, Terminpläne oder Projekt-

Statusberichte an den Auftraggeber. „Eine lückenlose Projektdokumentation“ ist nicht nur für den Projektleiter und die Teammitglieder, sondern „gerade beim Ausfall oder Wechsel von Mitarbeitern wichtig“ (Zell, 2013, S. 118).

Die schriftliche oder visuelle Dokumentation (Fotoprotokolle) ist auch in Gründungsprojekten von großer Bedeutung. Häufig werden erste Ideensammlungen, Aktionspläne oder Besprechungsprotokolle zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen, um daran weiterzuarbeiten. Der Projektleiter (Mentor) sollte schon im Kick-Off-Meeting auf die Bedeutung der Dokumentation hinweisen und gemeinsam mit der Gruppe eine verantwortliche Person auswählen.

D - Zum Projektabschluss

„Der Projektabschluss umfasst diejenigen Tätigkeiten eines Projekts, die dazu dienen, alle Projektprozesse und Projektmanagementprozesse zu beenden und die Abnahme des Projekts herbeizuführen“ (www.projektmagazin.de/glossarterm/projektabschluss). In einem Abschluss-Workshop sollten Projektleiter und Projektteam dem Auftraggeber und weiteren interessierten Personen einen Rückblick auf das Projekt geben. Die Projektergebnisse werden außerdem in einem Abschlussbericht dokumentiert. In persönlichen Feedbackgesprächen werden Leistungen und Verhalten beurteilt. Bei einer Abschlussfeier können sich Auftraggeber und Projektleiter beim Team bedanken und die Mitglieder für neue Aufgaben motivieren. Neben der Archivierung der Projektunterlagen ist es wichtig, in der Projektabschlussphase gemeinsam die Lessons Learned für künftige Projekte festzuhalten.

Im Gründerworkshop werden die erreichten Ergebnisse zum Abschluss von Teilaufgaben reflektiert.

Lessons Learned

Sie haben als Mentor die Gruppe bei der Erledigung der ersten Teilaufgabe „Geschäftsidee entwickeln“ angeleitet. Am Ende dieser Phase sollten Sie gemeinsam mit der Gruppe die Arbeit und die erreichten Ergebnisse reflektieren.

Sie können dazu eine Stärken-Schwächen-Analyse in Form einer Kartenabfrage vorbereiten (Endler, 2015, S. 58). Die Fragen werden auf einem Plakat visualisiert. Jeder Teilnehmer schreibt die Stärken und Schwächen auf eine Metaplankarte und heftet sie auf das vorbereitete Plakat.

	
Was hat gut geklappt?	Was ist nicht so gut gelaufen?
Welche positiven Erfahrungen haben wir gemacht?	Wo gab es Schwierigkeiten?
Welche positiven Ergebnisse gab es?	Welches Ziel haben wir nicht erreicht?
Was behalten wir bei?	Was wollen wir anders machen?

Tabelle 9: Muster für Fragen zur Stärken-Schwächen-Analyse

Besprechen Sie mit der Gruppe die genannten Aspekte und (unterschiedliche) Wahrnehmungen. Halten Sie fest, was daraus für die weiteren Teilschritte im Projekt gelernt werden kann.

Für den **Projektabschlussbericht**

Projektname	
Auftraggeber	
Projektleiter	
Projektlaufzeit (von bis)	
Projektergebnisse	
Abnahme	
Projektbewertung <ul style="list-style-type: none"> • Erreichungsgrad des Ziels • Abgelieferte Qualität • Höhe der Kosten • Benötigte Zeit 	
Erkenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • Positive Eindrücke • Verbesserungspotentiale 	

Abbildung 18: Vorlage für Projektabschlussbericht (Alam & Gühl, 2016, S. 152)

empfehlen Alam & Gühl (2016) den vorstehenden Aufbau. Darin wird nicht nur über die erreichten Ziele oder die abgelieferte Qualität der Ergebnisse berichtet, sondern auch nach positiven Erkenntnissen und Verbesserungspotentialen gefragt. Hier könnten die Lessons Learned eingesetzt werden, die nach dem oben stehenden Muster zusammengetragen wurden.

Das Projektende könnte auch dazu genutzt werden, nach sinnvollen Folgeprojekten Ausschau zu halten. „Was ist möglich, um das Projektergebnis zu erweitern oder weiter zu verbessern?“ (Alam & Gühl, 2016, S. 117). Diese Frage könnte an das Ende des Gründerworkshops gestellt werden, um die entstandenen Geschäftsideen und eine gute Teamarbeit auch in Zukunft fortzusetzen.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben Sie sich mit den Projektphasen auseinandergesetzt. Um die angestrebten Projektziele zu erreichen, hat der Projektleiter (Mentor) in den einzelnen Phasen sehr unterschiedliche Aufgaben. Sie betreffen übergeordnete Steuerungsfragen auf der Projektebene, die Moderation von Projektmeetings, die Kommunikation mit Auftraggebern/Organisatoren oder die Sicherung des erworbenen Wissens. Dazu stehen dem Projektleiter u.a. Checklisten und Aktionspläne zur Verfügung.



Übungsaufgabe 6:

Sie planen in Ihrer Rolle als Mentor ein Projektmeeting zu der Teil-Aufgabe „Geschäftsidee entwickeln“. Bitte entwerfen Sie eine kurze Agenda.

7. Fazit & Lösungen

Das Modul wurde im Rahmen des EU-Projektes Enterprise+ erstellt. Es wurde insbesondere für Menschen konzipiert, die auf der Basis ihrer Berufserfahrung und pädagogischen Fähigkeiten Jugendliche und junge Erwachsene bei der Entwicklung von Gründungsideen unterstützen. Dazu wurden grundlegende Konzepte, Methoden und Instrumente aus dem Projektmanagement für die spezifische Situation von Schülerunternehmen und Gründungsprojekten in Gründungsworkshops adaptiert.

In diesem Kontext sind Mentoren und ihre Mentees gefordert, innerhalb von wenigen Tagen eine wertschätzende und effiziente Arbeitsbasis zu entwickeln und innerhalb dem Gründer-Team tragfähige Gründungsideen zu kreieren. Dies stellt eine besondere Herausforderung für alle Beteiligten - die Organisatoren, die Mentoren und Mentees - dar. Es werden besondere Anforderungen im Hinblick auf

Die Methoden- und Sozialkompetenz aller Beteiligten

- Die Führungsfähigkeit der Mentoren
- Den Umgang mit Störungen und Konflikten zwischen Mentor und Mentee sowie in den Arbeitsgruppen
- Den Einsatz geeigneter Instrumente für das Management des Schülerunternehmens bzw. des Gründerworkshops

entlang der Projektphasen Vorbereitung/Definition, Planung, Durchführung und Projektabschluss gestellt.

Um die zu vermittelnden Themen anschaulich werden zu lassen und den Lesern einen Einblick in die Arbeit als Mentor (oder Organisator) von derartigen Projekten zu verschaffen, haben wir die Geschichte von Hans Heart gewählt. Die von ihm beschriebenen Situationen und Fragestellungen sind teilweise aus den Projekterfahrungen entlehnt, die wir in den beteiligten Ländern gemacht haben.

Damit Sie Ihren Lernerfolg überprüfen können, werden abschließend Hinweise auf mögliche Lösungen der Übungsaufgaben 1 – 6 gegeben.

Lösung zu Aufgabe 1:

Projektvorbereitung 1+2, Projektplanung, 4 + 6, Projektdurchführung 7 + 9, Projektabschluss 10, In allen Phasen 13 + 14.

Lösung zu Aufgabe 2:

Bewerber 1 könnte den Teilnehmern seine langjährigen Erfahrungen aus dem Qualitätsmanagement eines Maschinenbau-Unternehmens zu Verfügung stellen. In seiner Funktion als Auditor ist er es vermutlich gewohnt, mit unterschiedlichen Mitarbeiter-Gruppen, insbesondere im Kontext kontinuierlicher Verbesserungsprojekte, zu arbeiten. Seine Projektmanagement-Kenntnisse werden lediglich als grundlegend beschrieben. Mit Hilfe dieses Moduls könnte er das fehlende Wissen auffrischen. Für diesen Bewerber sprechen seine Motivation, sich sozial zu engagieren, und die Bereitschaft, Feedback anzunehmen und nach Lösungen zu suchen.

Während Bewerber 1 in einer traditionellen Branche und eher produktionsnah tätig ist, leitet Bewerberin 2 die Personalentwicklung eines Start-up Unternehmens. Sie hat sich selbst im Projektmanagement weitergebildet und ist an neuen Medien interessiert. Sie ist vermutlich mit den Bedürfnissen und

Lebensgewohnheiten der Mentees eher vertraut als Bewerber 1. Sie verfügt über Führungserfahrung, möchte die Gründeridee weitergeben und sich in der Aufgabe als Mentorin weiterentwickeln.

Bewerber 3 ist selbstständig und als IT-Berater mit den Methoden des Projektmanagements vertraut. Er hat Erfahrung in der Führung von Projektteams und könnte diese im Gründerworkshop umgehend zur Geltung bringen. Seine Motivation resultiert weniger aus sozialen Überlegungen wie bei Bewerber 1 oder dem Engagement für Gründung wie bei Bewerberin 2, sondern aus dem Wunsch, durch die Mentorentätigkeit neue berufliche Projekte zu akquirieren. Im Zusammenspiel könnten diese drei Mentoren ihren Mentees wertvolle Perspektiven zur Verfügung stellen. Sie sollten alle zum Auswahlgespräch eingeladen werden.

Lösung zu Aufgabe 3:

Mentoren verfügen in der Regel aufgrund ihrer (langjährigen) Berufserfahrung über spezifische Fach- und Methodenkompetenzen, die auf den Kontext von Gründungsberatung angepasst werden müssten. Für die Beratungsarbeit und die Begleitung von Mentees bzw. Gründungsteams sollten sie vor allem Sozial- und Selbstkompetenzen mitbringen und ihre Rolle als Mentor angemessen reflektieren.

Lösung zu Aufgabe 4:

Gruppen durchlaufen Phasen, bevor sie vollständig arbeitsfähig werden. In der Phase des Forming beginnen die Teilnehmer, sich als Gruppenmitglieder wahrzunehmen. Man tastet sich ab und orientiert sich. Die Phase des gegenseitigen Kennenlernens sollte mit einer Vorstellungsrunde eingeleitet werden (siehe auch Methodenkoffer). Der Mentor könnte mit der Vorstellung der eigenen Person beginnen. Indem er zusätzlich zu den Fakten auch etwas über seine Hobbies oder seine Familie erzählt, stellt er die Weichen für die Entwicklung einer offenen Gruppenkultur. Nach der Vorstellungsrunde könnte die Aufgabe vorgestellt bzw. gemeinsam formuliert werden. „Sie kann in der Gruppe in jedem Fall zunächst diskutiert und analysiert werden, was für die Identifikation mit der Aufgabe und den Ergebnissen der Arbeit von großer Bedeutung ist. Die einzelnen Arbeitspakete der Mitglieder sollen in gemeinsamer Diskussion definiert werden, wodurch eine offene vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre entsteht“ (Franken, 2010, S. 185).

Lösung zu Aufgabe 5:

Das Verhalten des Teammitglieds deutet auf sachlichen oder persönlich-emotionalen Widerstand hin (vgl. Abb. 8 und 9). Mit Hilfe eines Blitzlichtes (siehe Methodenkoffer) könnten Sie eine Rückmeldung zur Stimmung im Team oder zu offenen Fragen bekommen. Sollten die Störungen in der Gruppendiskussion nicht oder nicht abschließend zur Sprache kommen, empfiehlt es sich, das Teammitglied in der Pause unter 4 Augen auf sein Verhalten anzusprechen und die Gründe für das Verhalten sorgfältig zu erkunden.

Lösung zu Aufgabe 6:

Agenda

1. Begrüßung und Zielsetzung der Sitzung - Projektleiter
2. Festlegung des Protokollführers - Projektleiter
3. Kurzberichte zum Status: „Woran arbeite ich gerade? Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten? Wo brauche ich Hilfe?“ – alle Teammitglieder
4. Abstimmung der nächsten Schritte – Projektleiter und alle

8. Methodenkoffer für Mentoren

Hinweis: dieser Koffer sollte mit länderspezifischen Werkzeugen ergänzt werden. Damit hätten wir eine ähnliche Vorgehensweise wie in Modul 1. Die Werkzeuge könnten aus den Protokollen oder durch Rückfrage bei den Projektpartnern zusammengestellt werden. In Verbindung mit der Länderflagge können kulturell abgestimmte, aus der Projekterfahrung abgeleitete Methoden zugeordnet werden.

Teambuilding

Die Situation:

Die Teilnehmer (TN) sind zum Gründerworkshop eingeladen und in Gruppen aufgeteilt. Sie kennen sich untereinander nicht und haben Schwierigkeiten, sich in die Gruppe einzufinden. Die Gesamtgruppe wirkt verloren und benötigt dringend Orientierung und Struktur.

Leitfrage:

Was kann der Mentor zu Beginn des Gründerworkshops tun, um der Gruppe Orientierung zu geben und das Gruppenlernen zu initiieren?

Methoden:

Teilnehmer-Interviews

Teilnehmer-Interviews eignen sich als Einstieg, wenn sich die Teilnehmenden nicht oder kaum kennen. Dabei interviewen sich jeweils zwei Teilnehmende gegenseitig anhand von einigen Fragen, die ihnen vorgegeben werden. Die Fragen können bunt gemischt sein, also neben Basisinformationen zur Person, auch Fragen zur Motivation und Erwartungshaltung der Teilnehmenden sowie erste inhaltliche Fragen sein. Auch spannende persönliche Kategorien (z.B. „Etwas, das wohl keiner hier von mir erwarten würde...“) können das gegenseitige Kennenlernen erleichtern.

Nach etwa 10-15 Minuten stellen sich die Teilnehmer dann gegenseitig kurz in der Runde vor.

Erwartungsabfrage

Jeder TN bekommt Karten, auf die er seine Erwartungen an das Seminar schreibt. Die TN pinnen ihre Karten an die Pinnwand und der Mentor geht mit den TN die Erwartungen durch. Die Erwartungen sollten im Laufe des Gründerworkshops bearbeitet oder besprochen werden. Änderungen am Programm des Gründerworkshops dürfen und sollen aufgrund der Erwartungen und Wünsche der TN vorgenommen werden

Verhaltensregeln erarbeiten

Zu Beginn des Gründerworkshops erarbeiten die TN in Plenum einen gemeinsamen Regelkatalog. Sie klären, wie sie, bspw. in den Teamsitzungen, mit einander umgehen wollen.

Die Regeln sollen positiv formuliert werden z.B. zuhören und ausreden lassen, andere Meinungen tolerieren, Pünktlichkeit, Offenheit für Kritik

Dieser Regelkatalog wird von allen unterzeichnet, ausgehändigt und schafft Verbindlichkeit.

Blitzlicht

Die Blitzlicht-Runde zu Beginn oder am Ende einer Projektsitzung eignet sich in einer Gruppe mit max. 20 Teilnehmern. Sie hilft Ihnen und den Teilnehmern, eine Rückmeldung über die Stimmung im Team, über die Wahrnehmung der gemeinsamen Arbeit, über Meinungen zum Projektthema oder zu offenen Fragen zu bekommen.

Für das Blitzlicht geben Sie eine Leitfrage vor, der Sie gerne nachgehen möchten, bspw. „in der heutigen Sitzung hat mir geholfen...“, „für unsere weitere Arbeit wünsche ich mir...“ Jeder Teilnehmer in der Runde sagt 1- 2 Sätze, die von den anderen nicht kommentiert werden. Halten Sie die Aussagen an einem Flipchart fest.

9. Nützliche Literatur

- Alam, D., & Gühl, U. (2016). *Projektmanagement für die Praxis. Ein Leitfaden und Werkzeugkasten für erfolgreiche Projekte*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bandura, A. (1994). *Lernen am Modell*. Klett-Cotta.
- Belbin, M. (2010). *Team Roles At Work*. Oxford: Butterworth Heinemann Verlag.
- Bell, S., Harkness, S., & White, G. (2008). *Storyline Past, Present & Future*. Glasgow: Enterprising Careers, University of Strathclyde.
- Berkun, S. (2008). *Making Things Happen: Mastering Project Management*. Diverse: O'Reilly and Associates.
- Bruch, H., & Kuhnert, B. (März 1994). Projekte als Kernelement einer ganzheitlichen Flexibilisierungsstrategie. *Arbeit*, S. 220-237.
- Cobb, A. (2011). *Leading Project Teams: The Basics of Project Management and Team Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DIHK. (2016). *Gründungsinteresse sinkt auf neuen Tiefpunkt - DIHK-Gründerreport 2016*. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
- Endler, S. (2015). *Projektmanagement in der Schule. Projekte erfolgreich planen und gestalten*. Hamburg: AOL Verlag.
- Franken, S. (2010). *Verhaltensorientierte Führung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Franz, H.-W., & Kopp, R. (2010). *Kollegiale Fallberatung. State of th Art und organisationale Praxis*. Bergisch Gladbach: Verlag Andreas Kohlhage.
- Frey, U. (Mai 2015). https://www.alexandria.unisg.ch/246324/2/ku14_mai15_de.pdf.
- Gellert, M., & Nowak, C. (2010). *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams*. Meezen: Limmer Verlag.
- Hays. (2015). *Von starren Prozessen zu agilen Projekten*. Mannheim: Hays AG
<https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-Von+starren+Prozessen+zu+agilen+Projekten-2015.pdf>.
- Heinrich, H. (2014). *Systemisches Projektmanagement. Grundlagen, Umsetzung, Erfolgskriterien*. München: Hanser Verlag.
- Karavul, B. (2016). *projektmanagement-handbuch-das-online-handbuch-fuer-projektmanager*. Von Umgang mit Widerstand im Projektmanagement: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/soft-skills/umgang-mit-widerstand/> abgerufen

- Kostka, C., & Mönch, A. (2009). *Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. München: Hanser Verlag.
- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., & Wüst, R. (2011). *Handbuch Projektmanagement*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Litke, H.-D. (2004). *Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. München: Hanser Verlag.
- Retzmann, T., & Dinh, A. (2016). Selbstlernmodul Entrepreneurship Assessment. *MODUL 1: Potenzialanalyse bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen*.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2014). *Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schmidt, T. (2015). *Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. 5. Auflage*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Solga, M., Ryschka, J., & Mattenklott, A. (2008). Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung* (S. 19-33). Wiesbaden: Gabler.
- Wastian, M., Braumandl, I., & von Rosenstiel, L. (2009). *Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Zell, H. (2013). *Projektmanagement - lernen, lehren und für die Praxis*. Norderstedt: Books on Demand.

10. Kontaktinformationen

Bitte sprechen Sie uns an, wenn Sie Fragen haben:

DR. MARTIN KRÖLL PROJEKTLEITUNG	KRISTINA BUROVA PROJEKTVERANTWORTLICHE
	
<p>Tel. +49 234 32 23293</p> <p>Martin.kroell@rub.de</p>	<p>Tel. +49 234 32 21185</p> <p>burova@iaw.ruhr-uni-bochum.de</p>



MODUL 3

Netzwerkbildung und Innovationsbündnisse für Jungunternehmer (PBKIK)

Autoren:

Autorenteam Industrie- & Handelskammer Pécs, Baranya – Ungarn

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

PBKIK [Industrie- & Handelskammer Pécs, Baranya – Ungarn]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz:
Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International.



Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.





Erasmus+

Network building and innovation alliances for young entrepreneurs

Module of the self-learn material of the **Enterprise+ Project**



PÉCS-BARANYAI
KERESKEDELMI
ÉS IPARKAMARA
• alapítva 1881 •

Table of contents

1	Introduction	5
1.1	Erasmus+ Programme	6
1.2	The Enterprise+ Project.....	8
2	The role of networks	12
2.1	Networks in general	12
2.1.1	A story about the role of a network in nature	12
2.1.2	General elements of a network: why is it a system?	14
2.1.3	The most prevalent characteristics of a network	14
2.1.4	Dynamics of networks: Attraction of the Big	16
2.2	Economic and social networks.....	17
2.2.1	Typical types of networks: formal and informal networks	18
2.2.2	“Six steps”	19
3	Methodology of networking	20
3.1	Clusters.....	20
3.1.1	Basics.....	20
3.1.2	Motives and processes of development of clusters	23
3.1.3	Examples and best practises	26
3.1.4	The Creative and Cultural Industry Cluster of South West Hungary.....	32
3.2	Alumni networks of universities	36

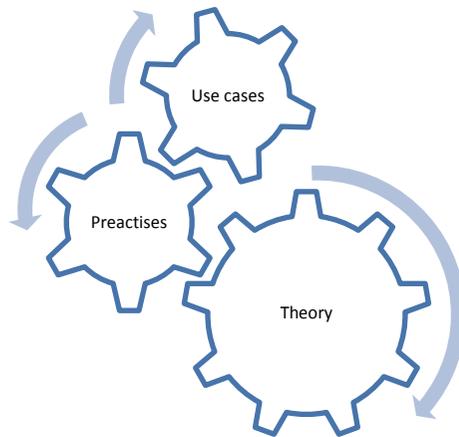
3.2.1	Basics.....	36
3.2.2	Operation and advantages.....	36
3.3	Meetup communities.....	43
3.4	Best practises in Pécs	46
3.4.1	FÜGE-Pécs	46
3.4.2	Self-starter programme.....	47
4	Innovation networks and alliances	52
4.1	The role of chambers and intellectual property management.....	52
4.1.1	CCI and IPR (chambers and intellectual property rights).....	53
4.2	Innovation channels of clusters	54
4.2.1	Cases of innovation promoted by and in clusters.....	54
4.2.2	Case studies on enhanced innovative productivity of clusters.....	59
4.2.3	Innovation platforms of clusters	62
4.3	Startup communities – case studies	64
4.3.1	Bulgaria	64
4.3.2	Greece	67
4.3.3	Spain.....	70
4.3.4	Lithuania.....	71
4.3.5	Germany.....	74
5	Networking opportunities for young entrepreneurs.....	79
5.1	Digital technologies.....	79
5.1.1	Focus on relationships, not on the tools!	80

5.1.2	Improve your social skills	83
5.1.3	Find the ways for yourself.....	83
5.2	The easiest way to create your community and network	84
5.2.1	Find a mentor!.....	84
5.2.2	Find a community!	86
5.2.3	Found a community!	90
5.3	Build your social network consciously (work-life balance)	94
5.3.1	Create Meaningful Connections.....	96
5.3.2	Tipping Points.....	96
5.3.3	Building a Self	97
5.3.4	Finding Inspiration	98
5.3.5	How to reach your Work-Life Balance	99
6	References.....	103
	Online references.....	104

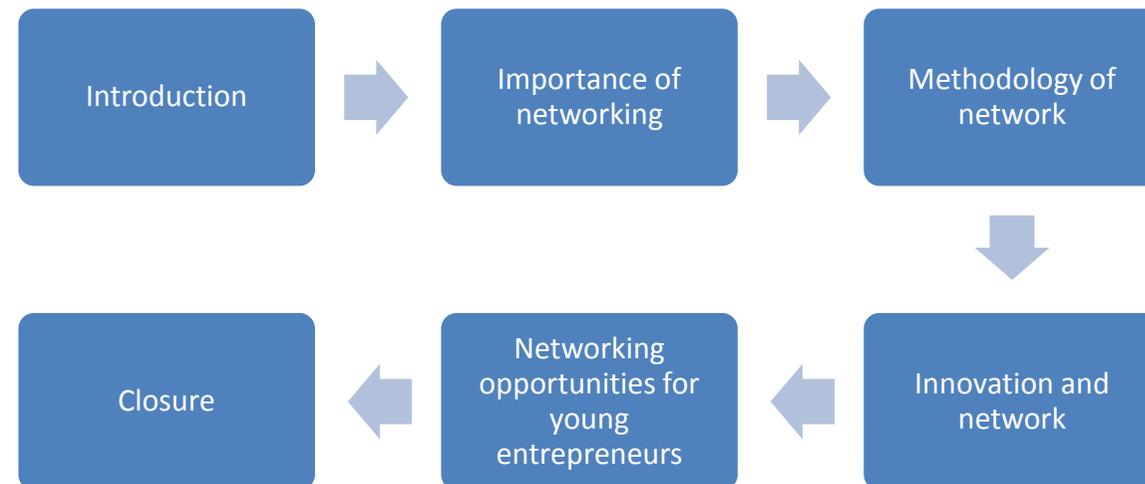
1 Introduction

This document is designed to assist either directly or start-up and start-ups, entrepreneurs mentoring and advice directly: ultimately supporting their success. The structure of the training material is organized in a classical structure:

- Presentation of theoretical elements
- Practical examples of implementation
- Case studies



1. Figure The logical framework of the content



Source: own edition

This training material is to meet the 21st century, electronic -based, effective, easy -to-navigate content consumption habits, so

- available on the left edge of the document notes: these are the areas most important feature of the information on that page highlights and summarizes, and / or additional interesting facts
- favors the document you are proofing the most popular 16:9 orientation horizontállis
- reference to numerous motion pictures and give the material the reader with a professional outlook positioning points.



The document can not be considered a complete course review and scientific creations, but rather a guide like teaching aids: a document assumes that the reader has some basic business motivations.

To help audience for better understanding an exercise book was created in which each chapter includes a short summary, a practical example, some review questions and exercises. This exercise book support the reader in understanding of curriculum and give some feedback with the review questions.

After reading the book and the exercise book, audience will be able to understand his/her network activities, to build professional business relationships, to get knowledge about the existing business associations, to receive some practical advices.

1.1 Erasmus+ Programme

Erasmus+ is the EU Programme in the fields of education, training, youth and sport for the period 2014-2020¹. Education, training, youth and sport can make a major contribution to help tackle socio-economic changes, the key challenges that Europe will be facing until the end of the decade and to support the implementation of the European policy agenda for growth, jobs, equity and social inclusion.

The Erasmus+ Programme is designed to support Programme Countries' efforts to efficiently use the potential of Europe's talent and social assets in a lifelong learning perspective, linking support to formal,

¹ REGULATION (EU) No 1288/2013 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 11 December 2013 establishing 'Erasmus+': the Union programme for education, training, youth and sport (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0050:0073:EN:PDF>)

non-formal and informal learning throughout the education, training and youth fields. The Programme also enhances the opportunities for cooperation and mobility with Partner Countries, notably in the fields of higher education and youth.

This investment in knowledge, skills and competences will benefit individuals, institutions, organisations and society as a whole by contributing to growth and ensuring equity, prosperity and social inclusion in Europe and beyond.

Specific objectives in the field of education and training

The specific objectives pursued by the Erasmus+ Programme in the field of education and training are to:

- ✓ improve the level of key competences and skills, with particular regard to their relevance for the labour market and their contribution to a cohesive society, in particular through increased opportunities for learning mobility and through strengthened cooperation between the world of education and training and the world of work;
- ✓ foster quality improvements, innovation excellence and internationalisation at the level of education and training institutions, in particular through enhanced transnational cooperation between education and training providers and other stakeholders;
- ✓ promote the emergence and raise awareness of a European lifelong learning area designed to complement policy reforms at national level and to support the modernisation of education and training systems, in particular through enhanced policy cooperation, better use of EU transparency and recognition tools and the dissemination of good practices;
- ✓ enhance the international dimension of education and training, in particular through cooperation between Programme and Partner-Country institutions in the field of VET and in higher education, by increasing the attractiveness of European higher education institutions and supporting the EU's external action, including its development objectives, through the



promotion of mobility and cooperation between Programme and Partner-Country higher education institutions and targeted capacity building in Partner Countries;

- ✓ improve the teaching and learning of languages and promote the EU's broad linguistic diversity and intercultural awareness.



The one of the main impact of the Erasmus+ actions aiming cooperation for innovation and the exchange of good practices is intended to be improved provision and assessment of basic and transversal skills, particularly: entrepreneurship, social, civic, intercultural and language competences, critical thinking, digital skills and media literacy, which are in the focus of this project.

As a field-specific priority in youth field the promotion of entrepreneurship education and social entrepreneurship among young people is also highlighted and in vocational education and training the promotion of work-based learning in all its forms, with special attention to apprenticeship-type training, by involving social partners, companies and VET providers, as well as stimulating innovation and entrepreneurship plays also a main role.

1.2 The Enterprise+ Project

Young professionals who are starting their own business create new jobs not only for themselves, but potentially also for other people in the same age bracket. Striving to make a contribution to the reduction of youth unemployment in Europe, work scientists at Ruhr-Universität Bochum and economy educationalists at University Duisburg-Essen support this strategy. Experienced executives will nurture the entrepreneurial spirit of young professionals in *Greece, Spain, Lithuania, Hungary, and Bulgaria*. The joint project “Enterprise+ – Innovative Potential Meets Experience” is supported with 450,000 Euro by the European Commission under Erasmus+ Programme.

Detecting and boosting potentials

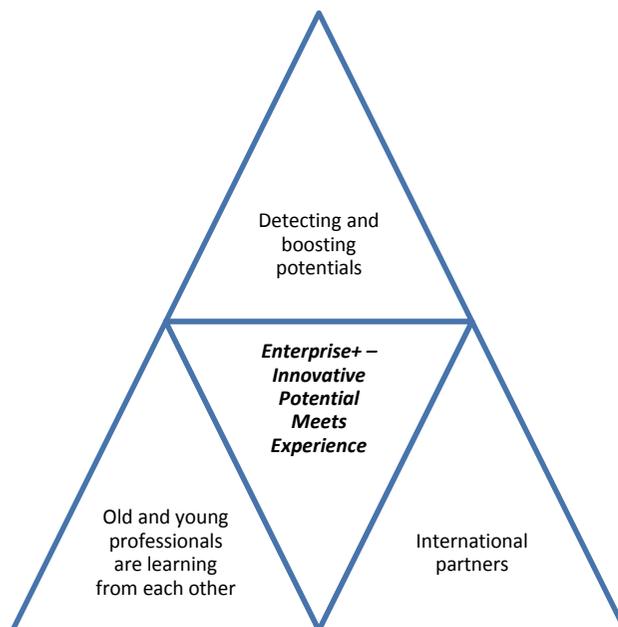
The project targets young people between 15 and 25 years of age. The scientists cooperate with schools and job centres from all five participating countries. “We encourage the young professionals’ entrepreneurial competences by providing feedback discussions at an early stage. For the purpose of potential analysis, we deploy a tool from the Losleger project, which enables us to detect the young professionals’ strengths and render it visible,” says Prof Dr Thomas Retzmann from the Chair of Economics and Economic Education at University Duisburg-Essen. In addition, the young managers will receive a certificate that documents their results. A potential company founder can then submit that certificate to, for example, banks, venture-capital funds or public funding institutions to apply for start-up capital.

Old and young professionals are learning from each other

Experienced executives are at hand to provide help and advice to the young participants of “Enterprise+”. The executives are older than 55 years of age; some of them are still working, others are retired. They share their experience and their professional knowledge with the young professionals, thus helping them to recognise and develop their own entrepreneurial strengths. “We hope that this exchange between old and young professionals will result in profitable learning effects on both sides. Our objective is to have the partners in the participating countries initiate projects that will perpetuate that exchange,” says Martin Kröll. Based on the experiences gained during the project, self-learning modules will be developed in the individual countries.

International partners

The work scientists from Bochum are supported by partners from Germany, Greece, Spain, Lithuania, Hungary, and Bulgaria under the umbrella of the “Enterprise+” project. In Germany, the organisation “Alt hilft Jung NRW e.V.” and the Chair of Economics and Economic Education at University Duisburg-Essen contribute their expertise in potential analysis to the project. The Greek partners include the technology park of Crete, which is part of FORTH, the biggest research centre in Greece, and the



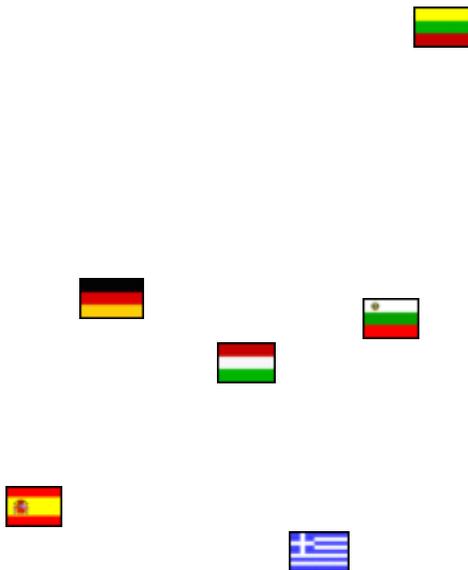
consulting company „eniochos.CONSULTING“; in Spain, the European company centre for innovation and entrepreneurship supports the project. In both Hungary and Bulgaria, the respective Chamber of Industry and Commerce is likely to get on board, and in Lithuania it is the German Chamber of Commerce Abroad (AHK Baltische Staaten). In their evaluation of “Enterprise+”, the reviewers have first and foremost praised the inclusion of the participating countries as well as local development and realisation of measures.

In this project, **the partners of the Institute of Work Science** are the following:

1. Table The partners of the Institute of Work Science

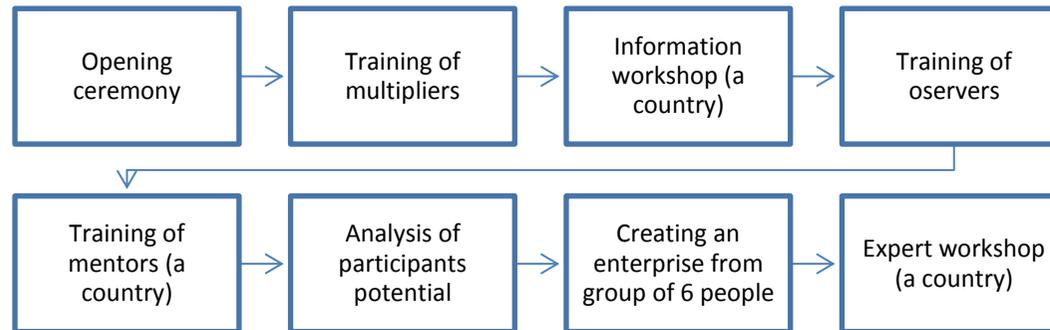
Name	Country
Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara	Hungary
Nikolaos Raptakis and Partners – Eniochos Consulting	Greece
Gabrovo Chamber of Commerce and Industry	Bulgaria
AHK Service UAB	Lithuania
Centro de Empresas e Innovación de Murcia	Spain
Universität Duisburg-Essen, Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre	Spain
Forth – Science and Technology Park of Crete	Greece
Die Wirtschaftssenioren – Alt hilft Jung	Germany

Source: own edition



The following figure describe the phases of the development project:

2. Figure Project phases



Source: own editing based on https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus_en



2 The role of networks

This chapter presents the main reason why you should catch and apply the concept of networks in business life. First, we define what is a network in general and their main characteristics discovered by science in the recent decades. Second, we move from a little bit of economic theory to the practical role of business networks in real world.

2.1 Networks in general

2.1.1 A story about the role of a network in nature

Why are networks in society so important? Let us take a look on the following story which we quote from Albert-László Barabási, the great academic and author who is leading most productive research group exploring networks and their dynamics in all kind of scientific fields.

“The early Christians were nothing more than a renegade Jewish sect. Regarded as eccentric and problematic, they were persecuted by both Jewish and Roman authorities. There is no historical evidence that their spiritual leader, Jesus of Nazareth, ever intended to have an impact beyond Judaism. His ideas were difficult and controversial enough for Jews, and reaching the gentiles seemed particularly hopeless. As a starter, those non-Jews who wanted to follow in his footsteps had to undergo circumcisions, had to obey the laws of contemporary Judaism, and were excluded from the Temple – the spiritual center of early Jewish Christianity. Very few walked the path. Indeed, reaching them with the message was almost impossible. In a fragmented and earthbound society news and ideas travelled by foot, and the distances were long. Christianity, like many other religious movements in human history, seemed doomed to oblivion. Despite the odds, close to two billion people call themselves Christian today. How did that happen? How did the unorthodox beliefs of a small and disdained Jewish sect come to form the basis of the Western world’s dominant religion?”

Many credit the triumph of Christianity to the message offered by the historical figure we know today as Jesus of Nazareth. Today, marketing experts would describe his message as “sticky” – it resonated and was passed down by generations while other religious movements fizzled and died. But credit for the success of Christianity in fact goes to an orthodox and pious Jew who never met Jesus. While his Hebrew name was Saul, he is better known to us by his Roman name, Paul. Paul’s life mission was to curb

Christianity spread by the conscious use of social networks.

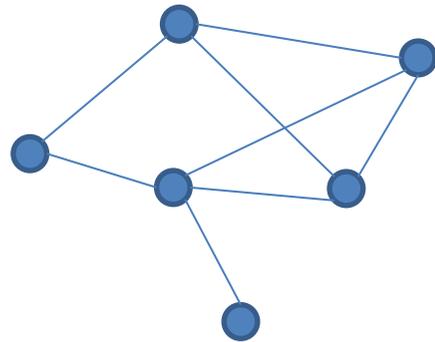
Christianity. He travelled from community to community persecuting Christians because they put Jesus, condemned by the authorities as a blasphemer, on the same level as God. He used scourging, ban, excommunication to uphold the traditions and to force the deviants to adhere to Jewish law. Nevertheless, according to historical accounts, this fierce persecutor of Christians underwent a sudden conversion in the year 34 and became the fiercest supporter of the new faith, making it possible for small Jewish sect to become the dominant religion in the Western world for the next 2,000 years.

How did Paul's efforts succeed? He understood that for Christianity to spread beyond Judaism, the high barriers to becoming a Christian had to be abolished. Circumcision and the strict food laws had to be relaxed. He took his message to the original disciples of Jesus in Jerusalem and received the mandate to continue evangelization without demanding circumcision.

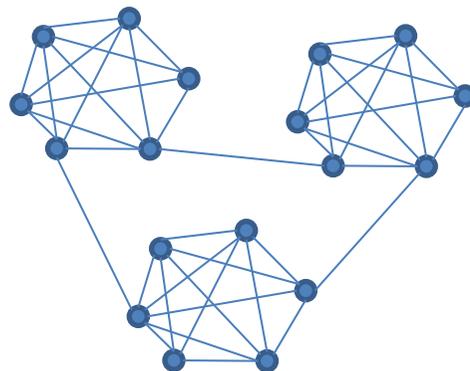
But Paul understood that this was not enough: The message had to spread. So he used his firsthand knowledge of the social network of the first century's civilized world from Rome to Jerusalem to reach and convert as many people as he could. He walked nearly 10,000 miles in the next twelve years of his life. He did not wander randomly, however; he reached out to the biggest communities of his era, to the people and places in which the faith could germinate and spread most effectively. He was the first and by far the most effective salesperson of Christianity, using theology and social networks equally effectively. So should he, of Jesus, or the message be credited for Christianity's success? Could it happen again?"

/Barabási, A-L. (2014): 'Linked: The New Science Of Networks Science Of Networks', *Basic Books*, 2014, p3-4/

The most important point in this story is that the one who really know social networks can generate real changes. Of course, knowing that who knows who and where the most connected people and communities in the world was not enough to Paul to spread Christianity, since he had to set the message to the adaptive abilities of people and had to be a great communicator. But the without relying on network effects, maybe, Christianity would have really disappeared.



A network consisted of 6 nodes and 8 links.



Small worlds

2.1.2 General elements of a network: why is it a system?

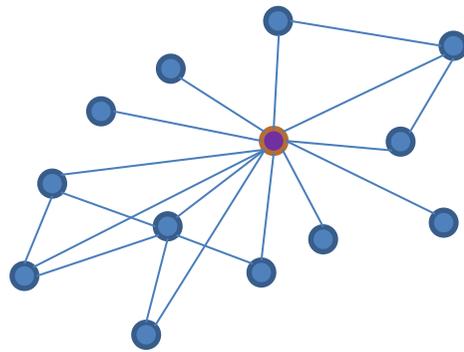
In theory networks are combination of nodes and links between them. In practice nodes and links have real counterparts with meaning. Our nervous system is a network of neuron cells which are nodes in this system and there are links between cells which are signalling. A car is a network of its parts (nodes) where links are contacts and screwings.

Another interesting network is the contacts among actors in Hollywood. If two actors (nodes) have ever acted in the same movie, they are connected (links). Just browse your favourite actor or actress on IMDB, and just try that how far you will go if you click on a movie of an actor, then choose another actor of the movie (you move along a link), and so on. You will cross over ages, nationalities, movie genres and continents only after four or five steps. Do you which actors are the most connected in the world of movie stars. No, not the top earners of Hollywood. But the actors who do the dirtiest work in the industry and working together with highest number of actors. They are porn stars having the longest career. By the way the network of sexual relationship is also a very interesting network to think about. The discovery of this network structure helped scientist to understand the dynamics of HIV infections.

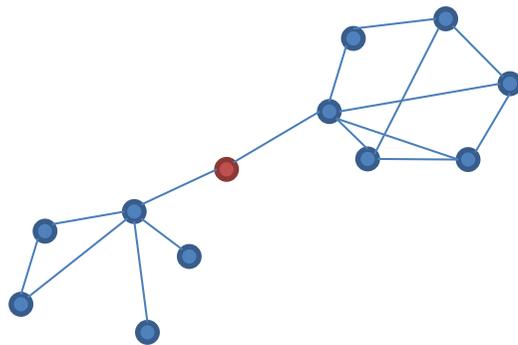
2.1.3 The most prevalent characteristics of a network

The characteristics of a network can be described either by measures on individual nodes or on the whole network. One of the most important measure is density which shows the ratios of real links divided by the theoretic number of all possible links between the the nodes. Three persons with three relationship or four persons with six relationships are full networks. Networks in the real world are rarely importance of an individual nodes in the network context. A more central node has more links or play a crucial role in indirect connection between other nodes of the network. (Social network analysis has more sophisticated analytic tools for in-depth examination of network structures.)

As modern sociology discovered, we live in small worlds of relationships. Just think about your circle of friends. In this group almost everybody knows everybody. Mathematically it is a full graph (friends are nodes and friendships are links). But some people in this closed group has weak relationships with other people outside of this group of friends. These outsiders has their own group of friends which group is quite different from your friends. Why is it interesting? Mark Granovetter the sociology researcher found that most people do not find their employer by a close friend's reference, but through an



A star



A broker

acquaintance with whom they do not have a close relationship. These interesting people connect those small worlds we live in. In business we call these small worlds of companies clusters.

There are two types of nodes having an outstanding role in a network:

- Stars are those nodes which have the most links in the network. For instance, a capital city has much more direct road connections to other settlements than any other town in the country. A very famous person builds much more personal relationships through their career than other people, even she is not seen on the television.
- Brokers are the connectors between small worlds. How many of your classmates had friends in other classes in school? We bet only some of the guys.

Do you know why is Afghanistan so important that this country wanted to be controlled earlier by the Soviet Union and recently by the US? Some of the natural resources are transported through only some very important trade routes. Approximately 40% of the world's oil trade in tankers is sailing through the Strait of Hormuz which is a really narrow sea connection between the Persian Gulf and the Atlantic Ocean. The southern part of Afghanistan seems to be a good place to deploy an airfield and control the valuable strait which is a geographical broker among ports and transit points.

In the real world there is a typical structure of network (does not matter that we are talking about neuron cells or business network of trading companies) is very far from random networks where the links between nodes are distributed randomly. As the great thinker, Wilfredo

Pareto found, the rule 80/20 is valid here too. The majority of the links belongs to the minority of the nodes, and the distribution of nodes by degree (number of links) follows power-law distribution. That means there are a lot of nodes which have a few links, there are a few nodes having more links, and only some nodes have an extreme number of links.

Medical experts are looking for those people who should be first vaccinated in a case of rapidly spreading fatal virus infections. Vaccinated stars and brokers can prevent infection of whole subgroups or even the majority of the network.

In real networks, the majority of links belongs to a small minority of nodes which are great centers.

The spread of a message in a networks depends on:

- Applicability of the message
- Adaptivity level of the nodes
- Quality of the links

In the natural process of networks, new nodes are more likely to link with stars.

In the innovation process some inventions (depend on the industry or technological field) are being applied and granted for protection of intellectual property rights (e.g. patents). In this state, the technical knowledge is documented but in many cases the applicability and efficiency of the invention should be tested. Useful patents are referenced by other patents (references are the links). Which patents are mostly cited? Those are spitefire for the establishment of new technological sub-field.

We should not forget that spreading of a virus infection or sending a message throughout a whole network does not depend only on the static structure of a network. There are some other features we should consider:

- Applicability of the message: How strong is the virus? How great your Facebook or blog content is? Do enough people want to read, like and share them?
- Adaptivity level of the nodes: What is the immunity level of people against the virus? Which nodes are more adaptive?
- Quality of the links: Do those people touch each other to pass the virus? Are your followers interested enough to watch your shared video? Do your friend trust in you to help you clean your kitchen at 2:00 a.m.?

The general characteristics of networks can outline how useful for you to explore a network. When we talk about a social networks, these knowledge can pay you more than you ever thought.

2.1.4 Dynamics of networks: Attraction of the Big

Have you ever heard the expression of “rich get richer”? It is not a random phenomenon. Along the time nodes and links are disappearing and new ones come to life, even if they are roads and intersections, computers and internet connections or people and relationships. It is a natural tendency that a new entity in a network is tend to connect to the most connected node existed in the network.

How do you choose your shop if you want to buy some food and general things in an unfamiliar town? Probably you go to a shop of an international chain to find things on the same quality as you have used to. On which search site would you like to show your online content to reach more people. It is not a surprise if your answer is Google in 2016. Young researchers do not want to leave citations to the most

important articles in their field when they would like to get their first papers published. Almost all of them will strengthen the position of the most acknowledged professors in the world of academia.

So in each era the great nodes will get even richer, but some nodes with increasing importance also can step to the exponential expansion period.

2.2 Economic and social networks

Economists discovered the role of networks in the economy some decades ago. Before the recent exploration of economic networks, the impact of different network characteristics was assigned as “externalities”. Externalities are effects coming from outside of typical market relationship between producers and buyers, hence sometimes it is called “third-party effect”. Externalities are the black boxes economics: we know the effects are present but we do not really understand what is in it or how it works. For instance, if two regions seem to have the same initial conditions, resources, demography and climate, but one is much richer than the other, we say “There are some external effects, they should be the reason.”

External economies of scale offer extraordinary decrease in marginal costs for a group of interrelated firms.

First the great economist Alfred Marschall distinguished effects caused by reasons inside or outside the company. Economies of scale means a company reach a volume of production where the marginal cost is lower and productivity of resources is higher. The effect which could contribute to reach economies of scale can come from inside the company: more physical capital, better machines, improved labour skills and more sophisticated management methods are typical tools to develop a company and reach the economies of scale. On the other hand, some factors can reach their economies of scale outside an individual firm and are interpretable on the level of firm clusters and cooperation. These are the possibilities of outsourcing some ancillary services, specialization of firms, larger labour pool, more developed physical infrastructure, new business and institutional services, access to university and public researches activities and denser knowledge spillovers. They can occur in geographically concentrated bunch of firms and relationally clustered group of companies.

The concept of networks helps economist to understand how these special advantages influenced firms. The most important linkages are relationships of trust among companies and their managements and experts which generate new trade contracts and deeper specialization and also facilitate information

and knowledge flows. The positive effects of a dense business and social network in an industry, value chain or geographically bounded region result in lower marginal cost of production on the level of firms and the whole cluster.

2.2.1 Typical types of networks: formal and informal networks

Business networks are a system of business organizations and their connections. When we consider two firms linked, we do not mean the same type of connection every time. Some links mean companies related by equity ownership, same owner or manager, some connections are supplier-customer connections, membership in the same alliance and some links are simple friendships of employees working in different firms. A main difference is the level formality. In this sense we distinguish formal and informal networks. These networks create different layers and most of the companies are presented on many layers at the same time.

Formal and informal networks of firms and people are different layers existing at the same time with parallel and complementer linkages.

Formal networks are consisted of links which are able to be tracked on contracts, bills and publications. They are categorized to the following types:

- Ownerships: when an organization has equity in another firm.
- Supplier-Customer relationships: the most prevalent type, when a company buy something from another one.
- Partnerships: various relationships between firms with mutual advantages (e.g. marketing support, joint research project).
- Formal alliances: groups of companies with common declared goals, operating rules, sometimes with management organization for the coordination of common projects and community budget. In general, they have to goals (or at least one of them):
 - Systematic increase of links of the members (e.g. BNI)
 - Following rules and directions to achieve common goals (e.g. accredited clusters)

Informal networks are social networks where the nodes are people and links are relationships of trust. The classic form of business networking seemingly does not have business intension but in the right moment one of two of the parties initiate business conversations. Managers in the same club, business owners having a party with each other and technical experts meeting randomly in a pub are all building

activities of informal business networks which follows a company like a shadow, but when an opportunity occurs companies start contracting along the informal social links between people.

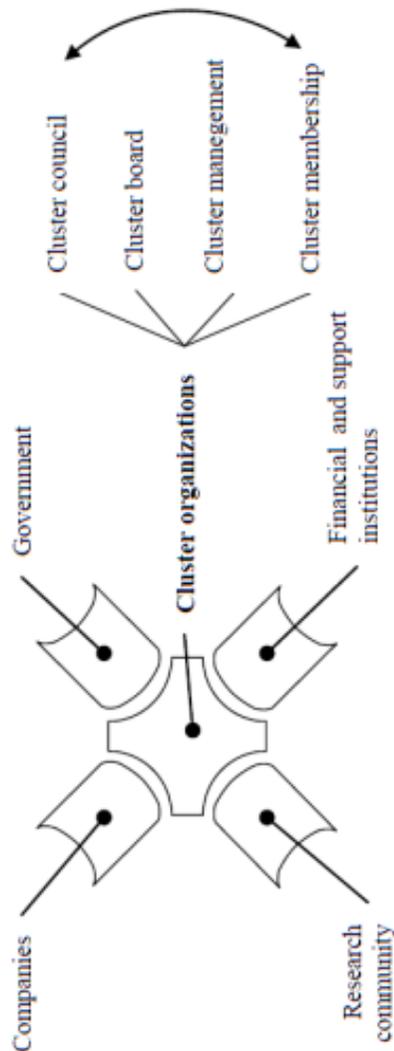
The most productive companies utilize informal networks of people and formal cooperation between firms

2.2.2 “Six steps”

The most important role of all kind of social and business network is accessibility. Have you ever heard about the courageous statement Karinthy the Hungarian writer about the six steps of separation? He said he could reach anyone in the world on average in six handshakes. That was true in the first half of the twentieth century. Today we use digital technology for keep and generate new social relationships, therefore the six steps are probably decreasing. If you read this material, we are sure you are only three or four steps of separation from the president of the United States of America. Just imagine if you have good message and you use smart your relationships how far can you reach out, if you want to build a business and find customers, partners or institutions. In this sense, the new age is full opportunities.

On the other side, what can you do if you suspect a fraud or scam or you are running out some kind of resources? The more connections you have, the higher the safety level you can perceive as a firm or an individual too.

You can have access to anyone in six steps.



3 Methodology of networking

The network methodological aspects are presented in this section. In view of this substance for the purposes of length and limitations of: we do not do a full presentation methodology, but also seeks to focus on teaching the nodes present. The examples and good practices related to the networks and co-operation will be presented mounting to the relevant issues.

3.1 Clusters

3.1.1 Basics

What do the following have in common? Nokia, Avatar, Mercedes-Benz, Citigroup and Benetton? These world-famous brands are the frontiers of cooperation. These co-operations are clusters. Are they successful? Do they use knowledge? Do they support their geographical environment? Do they really function like clusters?

In Porter's opinion a cluster is a group of interconnected businesses and associated institutions – like municipalities, chambers, economic development institutions, universities and research institutes – operating in a given sector in each other's geographical proximity, having both similarities and complementary functions.

Since Porter's original definition of clusters as 'geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries and associated institutions in a particular field that compete but also cooperate', the emphasis of cluster analysis has changed. The initial concentration on the usefulness of the predominantly Porterian cluster concept as a model of 'regional competitiveness' has been subjected to several well-argued criticisms which point to many fundamental conceptual, theoretical and empirical questions and that urge a 'much more cautious and circumspect use of the notion.

For the interpretation of the concept of cluster we have to emphasise a few definitions, namely:

Clusters can be interpreted as special networks built on cooperation and rivalry, motivated by the social values and the collective vision of businesses, institutions and professional organisations.

Finally, the definition of the EU (European Commission) is as follows: clusters are groups of businesses and associated institutions which

- cooperate and compete,
- are geographically concentrated in one region or a few regions,
- are specialised on certain fields connected by common technologies and professional skills,
- are scientifically based or traditional,
- can be institutionalised and non- institutionalised,
- are based on innovation, expertise and the flow of information and generation of knowledge, which increases competitiveness, and
- are based on growth and long-term business dynamism.

The classification of clusters is meant to systematise the different concepts of clusters and allows a structured examination of the clusters included in our research.

The diversity of the concepts of clusters reveals that it is a heterogeneous organisational form. On the basis of the varied concepts of clusters and the consequent heterogeneous approaches we can make the typology of clusters. The classification of clusters is meant to systematise the different concepts of clusters and allows a structured examination of the clusters included in our research.

From a different view we can have two dimensions of the typology of clusters: we can approach them by

- economic and
- geographical dimension.

The economic dimension of clustering is division of labour. The respective businesses, with a view to their own interests, compete, but their success on the market does not only depend on their individual actions. They are associated with a number of other businesses (parts suppliers, service providers etc.)

who also have a value-creating contribution to the end product. All of these businesses are interested in the most perfect satisfaction of the demands of the final consumers. There is a group of businesses then (a system of value chain) whose members are dependent on each other by their division of labour, and the deepening of this division of labour increases the extent of interdependence.

The geographical dimension of clustering can be characterised by the spatial concentration of businesses. Marshall recognised the birth of sectoral districts, which he led back to the local positive externalities coming from the spatial concentration of businesses. The increase in the output of the economy results in competitive advantages for the actors, as their productivity is improved on a larger market by the economies of scale.

On the ground of these two dimensions we can differentiate among four basic types of clustering. The respective clusters can be located in the matrix as shown in the table below.



Figure 3 Two dimensions of clustering

		Economic Clustering	
		high	low
Geographic Clustering	high	Classic Porterian Cluster	Extractive industry; little processing
	low	Some advanced producer and consumer services	Many basic consumer services

Source: own editing based on Feser

To understand the meaning of cluster, we should handle some additional definitions emphasized:

- According to Porter the cluster is a group of corporations, which are in a same industry, are geographically close to each other and have similar and complementary features. Related institutes (e.g. local governments, chambers, economy-improving institutes, universities and research facilities) are also included in the cluster.
- According to Rosenfeld and Török clusters could be interpreted as special networks, which are based on cooperation and realization along social values and collective vision of corporations, institutes and professional organizations.
- Finally according to EU clusters are groups of corporations and related institutes, which are:
 - cooperating and competing
 - located in one or several geographically concentrated regions
 - specialized on fields, which are connected with common technologies and expertise's
 - based on science or tradition
 - institutional and non-institutional
 - based on innovation, expertise, information flow and knowledge generation, which can increase competitiveness
 - based on growth and long term business dynamic.

Developments of clusters are the key factors of an economic development of a region, since clusters give competitive advantage for the cooperating organizations.

3.1.2 Motives and processes of development of clusters

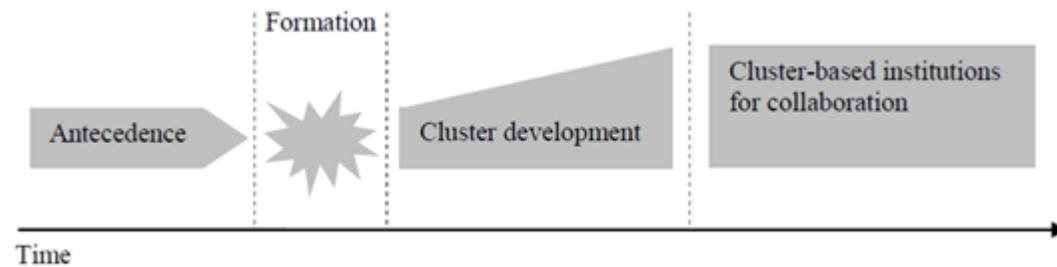
Developments of clusters are the key factors of an economic development of a region, since clusters give competitive advantage for the cooperating organizations. Cluster members cooperate since they want to get from the cluster greater economic benefit and major power for market influence. Summary of advantages and stakeholders benefits of clusters:

- Clusters decrease the economic and technological uncertainty
- It is easier to access to the personal tacit knowledge and information.
- Transaction and transportation costs are decreased.
- Input procurement and substitution are easier and cheaper.
- Easier access to the valuable human resources.

- Risks are divided among participants.
- Significant benefit from the common (cheaper) R&D.
- Advantages from economies of scale.
- Production of the members could be specialized.
- Lower market entry limits
- Clusters lobby power is greater, than lobby power of the individual members.
- Benchmark opportunities

The previous motivations cause effects during the development phase depended on the priorities of the motivations. The first diagram shows the milestones of a development of a cluster.

Figure 4 The cluster initiative lifecycle



The formal foundation of a cluster begins with the preparation of the charter and the operational regulation.

Source: the authors own edition based on Sölvall-Lindquist-Ketels (2003, p. 17).

In the preparation phase the necessary conditions are examined and secured, but clusters foundation is not like a preparation of a charter, but an organic organization, a developing process, with several opposite interests. The formal foundation of a cluster begins with the preparation of the charter and the operational regulation, but usually the followings come before:

- To define the goals of the cluster,
- finalize the group of the members,
- synchronize the industrial and regional initiations
- to guarantee the necessary resources for the lobby activities

- to define and discussed the regulation and operation policies.

After the cluster foundation the value of the cluster management is being increased. This cluster management is usually an organization from the field of business/entrepreneurships, government/administration or education/science.

Cluster managers are the representatives of the cluster management and the cluster itself. After the formal establishment, the cluster management should carry on the following tasks in the interest of the successful clustering:

- to strengthen and improve the frames created in the preparation phase,
- to create mid-term financial base:
 - to define the membership-fee for the cluster members (it is irrelevant in case of informal cluster)and
 - to find and manage the available foreign financial opportunities.

During the cluster-based and cluster-centralized cooperation the external effects are growing like a snowball in case of cluster-members and cluster-management.

When the cluster members cooperate with each other and with the cluster management, a “cumulative causation” come into existence regarding the external effects connected to the cluster. During the cluster-based and cluster-centralized cooperation the external effects are growing like a snowball in case of cluster-members and cluster-management. Services companies are appearing; local institutes are specializing; experience is accumulating; new local concurrent companies are being founded; competition between companies is growing stronger, but it becomes clearer; workforce-holding effect is evolving; influence regarded to the industry and/or region is growing; ability to enforce interest is growing regarded to decisions about local education, politic and infrastructure.

In the above introduced approach based on picture 1 starts from the ground idea of cluster founding and lasts to introduce the process of the creation of cluster-based and cluster-centered cooperation. In the next theoretical part we put clusters internal structure in the middle – aside from the analyses of the many lifecycle models.

3.1.3 Examples and best practises

In this chapter the reader finds the introduction of succesfull clusters by personal interviews. The goal of these examples and case studies is that the practical implementation of the internationalisation aspects and processes, introduced above and also discussed in the theoretical part of the book, should contribute to successful international performance or the foundation thereof. The following examples are the best way to represent, that porter's concepts how it works in real life situations.

3.1.3.1 WKL Wielkopolska Aerospace Cluster

Wielkopolska Aviation Cluster (WKL) is a young cluster which is in the very early stage of its cluster life. This fact has a tremendous impact on the process of formulation of this strategy.

Wielkopolska Aerospace Cluster is a young technology cluster funded in 2009 in Kalisz. This cluster is coordinated and managed by association *Stowarzyszenie Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego "Wielkopolski Klaster Lotniczy"*. Currently WKL has 26 members, from which 22 members are big companies, and 1 is academy. There is no R&D institution and no SMEs. The aviation companies are focused on manufacturing components, especially sprockets. The rest of companies are supporting ones by providing the support services not related directly to the aviation sector. The core companies are not fully independent (excluding WSK). Polish departments of international companies are part of value chain their mother companies.

WKL consists of big companies which do have their own corporate strategies including presence on international markets. Strategies of companies hardly ever delegate part of their services to the cluster. In fact, the WKL is cluster of manufacturers which are dependent on their foreign HQs so it means that internationalisation strategy must cover demands which could be accepted by their boards.



Table 2 WLK Wielkopolska Aerospace Cluster goals and solutions matrix



Goals	Solutions and processes
Objectives to fulfil pointed by cluster manager	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promotion of cluster companies. ✓ Development and optimisation of supply chain. ✓ Improvement of cooperation with universities and R&D institutions. ✓ Improvement of vocational education. ✓ Improvement of quality of workforce. ✓ Improvement of manufacturing processes. ✓ Cooperation with other clusters and aviation centres. ✓ Influence on the regional and national policies.
Objectives to fulfil pointed by cluster members	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Improvement quality of trainings. ✓ Improvement of efficiency of work. ✓ Optimisation of costs of manufacturing. ✓ Improvement of supply chain. ✓ Better access to the new markets. ✓ Joint promotion.
The main activities provided by WKL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promotion of Kalisz city and the Technical-Electronic High School. ✓ Preparing the press releases about the Kalisz's aviation industry. ✓ Organising the workshops for cluster members.
Present cluster goals	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Looking for the opportunities for cooperation among the cluster members. ✓ Improvement of accessibility to the knowledge and technologies. ✓ Cluster promotion in region. ✓ Creating the cluster website and tool for cluster management. ✓ Internationalisation.

Source: WLK Wielkopolska Aerospace Cluster Going International Strategy

Table 3 SWOT of WLK Wielkopolska Aerospace Cluster

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • High quality of cluster members. • Big financial potential of cluster members. • Companies work in accordance with their own strategies. • Defined specialisation of cluster (components, sprockets). • Good access to the labour market. • High quality of services and products. 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Very early stage of cluster development. • Lack of cluster strategy. • Small number of aviation companies. • Strategies prepared by foreign, distant HQ – less involved in the cluster process.
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dynamic development of aviation all over the world. • Political stability. 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lower costs of manufacturing in eastern countries.

Source: WLK Wielkopolska Aerospace Cluster Going International Strategy (CNCB Handbook)



3.1.3.2 GIZ Bioplin – Green Tech Biogas Cluster

The Cluster has been founded by Keter Group and Keter Organica d.o.o. (Ltd.) which is part of the Keter Group. The three owners, Mr. Marjan Kolar, Mr. Denis and Mr. Tom Bolčina Begovic founded both companies in Maribor.

Strategic objectives

- Ensure the integration of electricity producers from renewable energy sources.
- Ensure the integration of producers who are technologically linked to the exploitation of by-products generated in the production of electricity from renewable energy sources.
- Ensure integration of members into the value chain and provide their better economic status.
- Collection and processing of information, preparation of statistical and accounting schemes in the members' activities.

- Coordination, development and representation of common positions and policies to safeguard the common interests of members in relation to competent state bodies, institutions and organisations.
- Organisation of joint research and development projects, organising the flow and dissemination of scientific information.
- Integration, maintenance and organisation of information exchange, experience and knowledge of international organisations and institutions as well as representing the views.

Market

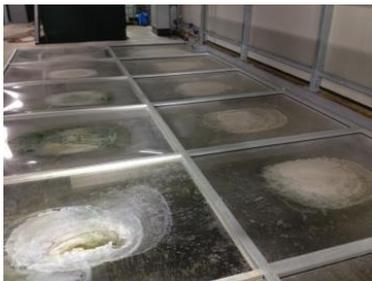
Not all the biogas power plants have strategy for the exploitation of extent heat energy. For those who use CHP systems the possibility is given by the project development. The exploitation of CHP technology helps to reach faster Return on Investment and could serve different social goals at the same time.

Those members, who have Keter Organica type Turnkey Biogas system, are able to use heat as a product. The simple case of Bioplin Gjerkeš helps to imagine the possibilities in heat production. This company reached the 1 MW performance in 6 months. The plant was built in the direct neighbourhood of Ocean Orchids which is a leader orchid greenhouse of Slovenia.

The residual heat of biogas production is able to reduce heating costs in a greenhouse which is a win-win situation for both partners. The business model is applicable to other places as well.

Not everywhere is possible to find a greenhouse close to the biogas plant. **Keter Organica Nova** has its own solution for residual heat utilisation. The plant has its own drying room and machinery, which is able to produce food and feed productions. The appropriate business model for added value of secondary product could provide more benefits than a simple utilisation of heat, otherwise also

The appropriate business model for added value of secondary product could provide more benefits than a simple utilisation of heat.



important; compared to the heat sales, this model can extend the geographical area of heat utilisation with higher benefit.

Collaborators (Alliances, Partnership and Network)

Although GIZ Bioplin does not have members from different business sectors, the collaboration is regular and continuous with different partners. Keter Organica itself is partner of Singenta which is the world-leading agri-business committed company to sustainable agriculture through innovative research and technology. The cluster also has strong relation with University of Maribor for common R&D projects. Keter Organica Nova has its own laboratory and drying room which is the practical field of agricultural research.

Tools and services to internationalisation

The main task of GIZ Bioplin is to establish a proper cluster management organisation, which could be a non-profit organisation. A non-profit organisation has the trust within the cluster that never became a competitor of members and works only for them. In internationalisation process the tasks to be done are so sophisticated and difficult – like roughly listed below – that just a serious business development organisation is able to fulfil them.

1. Creation of databases: the cluster management organisation is able to create databases of international studies, market analyses, papers, regulations just like best practices of the industry as well.
2. Technology presentations at major customers: the cluster management company is able to make presentations in the name of the cluster. It is present at the major customers, municipalities, agricultural companies building the trust in products and services provided by the Cluster, and also develops international visibility in the business branch.
3. Marketing services: cluster management tasks are organisation of international fairs and exhibitions, preparation of proper communication materials and methods, organisation of

A non-profit organisation has the trust within the cluster that never became a competitor of members and works only for them. In internationalisation process the tasks to be done are so sophisticated and difficult – like roughly listed below – that just a serious business development organisation is able to fulfil them.

- partnering meetings, training or consultancy for international markets on product development, design, Branding.
4. Networking services: it a possibility to broaden the network on Internet and intermediate partnerships in international projects, and also to create link with Keter Group's subsidiaries and develop partnerships through their contacts. The cluster management is recommended to work with chambers of commerce, inward investment agencies, Enterprise Europe Network and establish cooperation with existing SME supporting organisations; develop partnership with AEBIO and other international professional organisations for better visibility; participate in social networks and develop a knowledge community in the theme of biogas, or related issues.
 5. Human Resources services: if GIZ Bioplin has a cluster management organisation, they can attract more experienced, well educated, foreign language speaking professionals, can organise foreign experts/specialists, training of cluster members, coaching. The cluster management company could be soul of the cluster with social events organisation.
 6. Financing: it is also a hard task in cluster management to find and access special government fundings for export or internationalisation for a cluster. Also, it would be a task to organise alliances, consortiums for exploitation of EU RES and national RES supports.
 7. Access to Know-How: cluster manager organisation is able to organise study trips to potential markets. Using the openness of professional associations they can visit the competitors' places and establish connections for *co-opetition*² instead of competition.

² Co-petition is the result of bringing together competition and co-operation to form not just a new word but also a new form of prtnership as competitors can co-operate in joint ventures – see David Parrish: T-Shirts and Suits

3.1.4 The Creative and Cultural Industry Cluster of South West Hungary

South West Hungary – locally called South Transdanubia – is rich in cultural heritage from the era of Roman Empire. The Early Christian Cemetery in Pécs is part of the World Heritage. The University of Pécs is the oldest university of Hungary, established in 1367. The University has traditionally famous education of Liberal Arts and from the last decades provides DLA diploma as well. The City of Pécs was European Capital of Culture in 2010. That year there were two other cities elected: Essen (Germany) and Istanbul (Turkey). These three cities cooperated during the year and strong relationships were established both between institutions and private companies.

Strengths and Weaknesses

A proper internationalisation strategy development needs a proper analysis of the Cluster which reveals the relationship within its environment, find the sources of talents, analyse the financial situation and care about inner relationship, therefore we have to be clear with strengths and weaknesses of CIC Cluster.

David Parrish published a great study about successful methodological combination of creativity and traditional business development in his book “T-Shirt and Suits”. We believe that his methodology of analysis is more proper approach to examine a CCI cluster than the traditional S+W+Th+O method.

The PRIMEFACT checklist helps to make a frank picture about the CIC Cluster. The operation of a cluster is always full of different interests, colourful solutions, the partners are on different level of awareness and business capability, therefore we chose this methodology to get a better and deeper insight about CCI Cluster of South West Hungary (they use more likely the name South Transdanubia).

People

The South Transdanubian Cultural Industry Cluster is the result of the cooperation between creative industry organisations and the companies supporting them. It is better to characterise the members of the cluster by the aspect of creativity, the creative attitude instead of their education and skills. They are open towards the creative industry, since they are members or supporters of it; they keep track of



the latest developments and innovations and want to achieve success at the international level. One of the important aims of the cluster is that its organisations can develop and implement joint projects in cooperation. Its basis for successful operation is that its members by complementing each other's resources and competencies should be able to implement such projects that would be impossible by themselves because of the lack of capacity.

Cooperation of members of the clusters is much more based on the professional/business trust than personal sympathy. In a survey implemented in the cluster one can conclude that trust harmonises with the professional cooperations.

The people employed in the Association are young, highly educated economists with practice in entrepreneurship. They are working as an efficient team and keep live contact with cluster members daily.

The trust background and professional network among cluster members is a firm base for the development of joint products and services, its catalysts have to be the members and the management organisation.

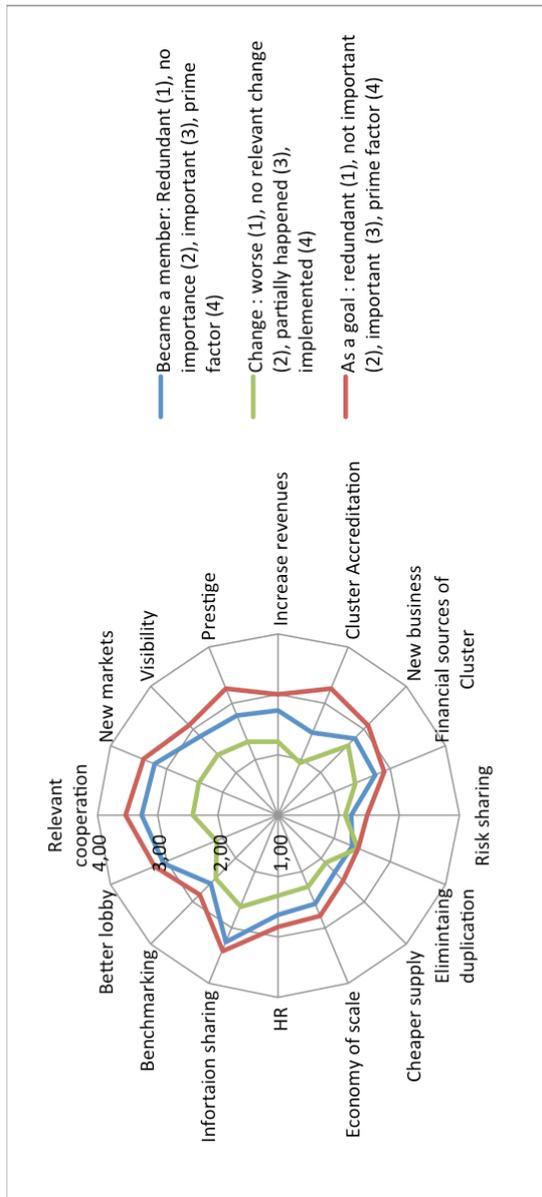
The crucial point in a cluster is the cluster management organisation. The CCI Cluster was organised and established by Cultural Innovation Competence Centre Association. The association itself was established by private creative industry companies and naturally became the management company of the cluster. The people employed in the Association are young, highly educated economists with practice in entrepreneurship. They are working as an efficient team and keep live contact with cluster members daily.

Reputation, brand, production

The management organisation of the South Transdanubian Cultural Industry Cluster last year started the development of a unified, cluster-level portfolio of products and services, that could mean a step forward both at Hungarian and international level. At the systematisation phase of the services of the cluster members, four service categories of the specific sub-sectors and activities of current members have been established:

- PR and communications,
- business support activities,

Motivation of CIC members



- applied arts and
- event management.

These categories can be divided further into subcategories, components. The following four tables list not only the components and the cluster members providing the specific services but the service categories as well.

One of the characteristics of the cluster as organisational form is that the members are located along a value chain and complement each others' activities. In case of the South Transdanubian Cultural Industry Cluster these four service categories have been established with the consideration of these value chains, along with the cultural industry companies and organisations located here. However, there are such members that support these with their services, completing the cluster.

The cluster is structured of smaller and bigger organisations and companies. It is possible to summarise that the smaller ones have local or regional interests. The bigger companies, however, operate on the whole national (ERLA Sound&Light Ltd.) and international scene (Zsolnay Porcelain Manufacture Ltd.), they have a much wider area of interest.

Finance

CICC Association's activities – the management organisation of the South Transdanubian Cultural Industry Cluster – are funded from multiple sources. The most important ones are the EU tenders that provide outstanding opportunities for the development of the creative and cultural industry of the cluster and the region. The management organisation, after assessing the needs of the represented industry, found it appropriate to open a coworking house that is a source of income as well. Coworking, as a way of working is very popular in Budapest already, however it is not so widespread in the rural regions. In conclusion one can state that the realisable revenues are not so high yet, but a significant progress is awaited in this field, definitely.

In addition, the cluster members contribute to the organisation's operation with an annual nominal membership fee. This amount, however, cannot be considered permanent and substantial income.

One option for the enhancement of the association funds is by increasing the income of the aforementioned coworking house. However, this should be achieved by addressing the appropriate target group and convincing them that this place offers such features that differ from a typical internet café. Office infrastructure is such a factor that is good if available, but if it is not, then one satisfies its needs in a copy shop. Therefore, it is recommended to establish new, individual services and consultancy services that would attract the targeted people to the coworking house.

Collaborators

The two most important Hungarian partners cooperating with the cluster are the **Chamber of Commerce and Industry of Pécs-Baranya** and the Municipality of Pécs. Besides these, the cluster, because of tender accounting tasks, is in cooperation with other Hungarian cluster organisations as well.

Regarding to the ongoing EU Grants (CE – Creative Cities, SEE – CMC) the CCI cluster is in good cooperation with the Hungarian Ministry of Economy and its subsidies. The cities and organisations participating in the 'Creative Cities' project are prominent international partners:

- Aufbauwerk Region Leipzig GmbH
- Gdansk Entrepreneurship Foundation
- Institute for Economic Research Ljubljana
- The Municipality of Genoa
- Regional Development Agency of Ljubljana Urban Region
- City Hall of Gdansk
- German Association for Housing, Urban and Spatial Development Leipzig

The CCI cluster is a partner / member of **Enterprise Europe Network** and as a coworking organiser member of **European Creative Business Network** as well.

Office infrastructure is such a factor that is good if available, but if it is not, then one satisfies its needs in a copy shop. Therefore, it is recommended to establish new, individual services and consultancy services that would attract the targeted people to the coworking house.

3.2 Alumni networks of universities

The next section is shown on the functioning of the university alumni systems, essence and benefits are presented. A full and detailed analysis exceeds the scope of this substance, leaving only presented highly interesting and important parts logically.

3.2.1 Basics

An alumni association is an association of graduates or, more broadly, of former students (alumni). In the United Kingdom and the United States, alumni of universities, colleges, schools (especially independent schools), fraternities, and sororities often form groups with alumni from the same organization. These associations often organize social events, publish newsletters or magazines, and raise funds for the organization. Many provide a variety of benefits and services that help alumni maintain connections to their educational institution and fellow graduates. In the US, most associations do not require its members to be an alumnus of a university to enjoy membership and privileges.

Additionally, such groups often support new alumni, and provide a forum to form new friendships and business relationships with people of similar background.

Alumni associations are mainly organized around universities or departments of universities, but may also be organized among students that studied in a certain country. In the past, they were often considered to be the university's or school's old boy society (or old boys network). Today, alumni associations involve graduates of all age groups and demographics.

Alumni associations are often organized into chapters by city, region, or country.

3.2.2 Operation and advantages

We've all heard that it's not what you know but who you know that makes the difference. In the highly competitive job market most new grads are facing today, that couldn't be more true. Being able to leverage connections to find out about job opportunities and get recommendations can be an incredibly valuable asset. What many students don't realize is just how great of a network they already have just by virtue of having attended college.



College alumni networks are a great way to meet people who are already working in your area of interest, and even better, you already have one big thing in common: you attended the same college. Whether through networking events, your college's career services, or your own social media searching, you can meet, get to know, and find help from alumni in every aspect of your career. Not sure where to begin? It's not as hard as you might think.

3.2.2.1 *Why your alumni network matters?*

If you're like most college students, you probably haven't spent much time thinking about the benefits your alumni network has to offer. It's never too soon to start, however. Alumni have the ability to connect new grads and current students with amazing opportunities, from hard-to-find internships to job openings not posted to the general public.

This might be a bigger deal than you think. In some industries, knowing the right people can be a big part of what gets you ahead. It maps out the connections between some of Wall Street's biggest names, showing just how powerful leveraging alumni relationships can be in starting a successful, and in this case extremely profitable, career.



Even students who aren't planning on being power players on Wall Street can benefit from building relationships with alumni during their college years and beyond. Gina DeLapa, a former career counselor at Grand Valley State University, says alumni connections are often more important and useful than students realize:

While there are some great short-term benefits to developing relationships with alumni, like finding jobs and internships, there are some wonderful long-term ones, as well. Alumni in your field can serve as mentors and guide you through the first few years of your career, helping you learn the ropes and understand what it takes to be successful. Additionally, should you choose to move on to a new job or even start your own business, your alumni network may be able to point you to job openings for non-entry level positions or hook you up with clients.



3.2.2.2 Alumni networks in the social media

The connection between the University and the students shall not end after graduation. Above the actual events and study courses the universities are open to your remarks, suggestions and questions as well. While face-to-face meetups are still a common and extremely beneficial way to build connections with alumni, social media is opening up new avenues for networking. In fact, many schools foster alumni networks on Facebook, LinkedIn, and, more recently, Google +. These offer students the chance to talk with alumni across the country as well as those who live locally.

Even though these types of sites may seem like impersonal places to make connections, they can be just as useful as meeting with alumni in more traditional formats. John Muscarello, at 2008 grad of York College of Pennsylvania, used his school's LinkedIn alumni group to find a job and build a professional network. While some might be intimidated, he says it was easy:

According to recent data, Pennsylvania State University boasts the largest dues-paying alumni association in the nation, with almost 165,000 members worldwide.

"I simply introduced myself to alumni and asked them for help and guidance during my job search."

His success wasn't a fluke, however.

"My sister used the same tactic and found a job in less than six weeks."

Social media can be much more than a chance to find out where to look for work. Many alumni groups have begun hosting Twitter chats where alumni offer advice, tools, and resources for job hunting and career advancement. Other schools, like DePaul, have created special Facebook pages where students can ask questions and get answers from alumni, with alumni acting as career advisors and mentors.

While ample opportunities already exist for students, recent grads, and alumni to connect online, as social media evolves and colleges become more engaged with it, opportunities may expand further. It may just become the go-to place for alumni help and guidance for many young professionals.

3.2.2.3 Standout schools

While nearly all colleges and universities have some kind of alumni network or alumni relations office through a career services department, some have invested more in these connections than others.

According to recent data, Pennsylvania State University boasts the largest dues-paying alumni association in the nation, with almost 165,000 members worldwide. This gives students access to a range of alumni from nearly every field imaginable, which students can meet and get to know through the Nittany Lion Alumni Career Network, career fairs and networking events, and webinars and workshops like Alumni JOBSearch and Alumni CareerShape.

Of course, big alumni networks aren't the only ones with the power to hook grads up with job opportunities and career guidance. Other, smaller networks can also offer focused and immensely beneficial resources to students and recent grads.

One example is Harvey Mudd, a private math, science, and engineering college. Judy Fisher, the director of career services at the school, says the Office of Career Services³ works hard to connect students with alumni when they are applying for internships and full-time positions in companies where alumni work. This can often help students stand out among a sea of applicants. *"Often, job applications disappear into the void if there isn't someone on the inside who can advocate for the student's candidacy,"* she says.



"Of course, alumni are the perfect people to find out how the hiring manager might be or speak with someone in HR about the quality of education at Harvey Mudd."

The Office of Career Services has recently begun working with the Office of Alumni Services to bring alumni to campus to talk about their current positions or graduate school experiences. It has so far proven to be a popular resource for students. "There were over 100 students in attendance on a (recent) Saturday afternoon, and the feedback was incredible," Fisher said. *"Many of them made connections to follow up with after the event."*

³ <http://www.hmc.edu/about1/administrativeoffices/careerservices.html>

Resources don't end there, however. The school has also embraced social media, encouraging students to join their LinkedIn alumni group, as well as offering on-campus events like etiquette dinners and mock interviews that allow students to meet and get to work with the school's alumni.



What if your school has neither a large network nor a focused career-services program? You can still seek out alumni on your own. Start by speaking to the head of the alumni network to see if there are any alumni who are willing to meet up or offer mentoring. This is also a great time to use social media to seek out former students of your school. Even if you don't have a dedicated alumni page, you can search by school on most sites to find alumni who may be willing to talk with you. Finally, if you really feel your school could do a better job with alumni relations, let them know. They want to make both their current students and their alumni happy, and may be willing to work at growing the network or setting up new programs.

Alumni is very important in University of Pécs (UP), so UP follows the world famous universities practises according to alumni development. UP provides the following services for alumni members:



- **Alumni Academy:** Alumni Academy started a course in the fall semester of 2013/2014 named Carrier-coaching which started with full headcount (20 people). It was a test course and started in the next year as well. The aim of this course is that students get to know the manner of coaching, the self-recognitional and motivational activities. It helps them discover different value systems and they get information about the opportunities in the labour market.
- **Discount with the membership card:** as an owner of an Alumni membership card you can shop cheaper in several places and you can have resort to many services cheaper.
- **Magazine and newsletter:** appears monthly.
- **University Ring:** in 2000 the University of Pécs made an inviting application to make the University Ring. By this time Peter Vladimir, who founded the Wladis Gallery, bend to the task. He made a plan and drawing, get acquainted with the intellectuality of the University. And a miracle happened! The Munkácsy-awarded artist made a monument work: the University Ring for the PTE.
- **Reunion:** the Pécs Alumni Circle is happy to help in the organization of reunion.

3.2.2.4 *Making your alumni network work for you*

Your school's alumni network can play a critical role in preparing you for a career, but like many students, you may not know how to even begin taking advantage of it. Here are some tips that will make those first steps less intimidating and help you sustain your relationships with alumni over the course of your college career and beyond.

Alumni HOW TO I.:

- ✓ Start early
- ✓ Use your school's resources
- ✓ Do not be afraid to reach out on your own
- ✓ Once you make connections, stay in touch
- ✓ Be professional

- **Start early.** The earlier students start working with alumni, the better. DeLapa says, "The best time for students to start connecting with alumni is freshman or sophomore year. The second best time is now."
- **Use your school's resources.** Your tuition doesn't just cover your courses; it also offers you access to a wide range of services on campus. Among these is the career services office, which is usually a great place to contact for information on getting in touch with alumni. Many schools will offer career fairs, networking events, and resume help through these offices, so they're definitely worth checking out.
- **Don't be afraid to reach out on your own.** With social media it's easier than ever to connect with alumni on your own, but many students feel awkward or unsure of doing so. They shouldn't. According to DeLapa, most alumni are honored to be asked for career advice and help, and if they aren't, the worst they'll say is no.
- **Once you make connections, stay in touch.** Don't let your alumni connections go cold after you've made them. Send regular messages to those who've helped you, updating them on what you're doing and asking any additional questions you may have.

Alumni HOW TO II.:

- ✓ Ask about jobs
- ✓ Look for in-house alums when applying for jobs
- ✓ Give back

- **Be professional.** When interacting with alumni and career services staff, you should do your best to look and act professionally, just as you would with a potential employer. Think it doesn't matter? DeLapa says it definitely does. "If I meet a student who is poorly dressed, poorly groomed, demanding, or otherwise unprofessional, I will assume that's how he or she would appear to an alum or potential employer." This obviously isn't how you want to be perceived, so if you don't know how to dress or act, ask for help. Most career services offices offer courses on professional dress and etiquette.
- **Ask about jobs.** If you need a job after graduation, one of the first places you should look to is your alumni network. You can ask alumni you know, check out the association's Twitter feed or LinkedIn page, or even contact career services to see what inquiries they've had from alumni. Sometimes, alumni will share these openings with their alma mater before the general public, giving you first access to great positions.
- **Look for in-house alums when applying for jobs.** Alumni can also help when you're applying for jobs you haven't found through your school. Do a quick search on LinkedIn or your school's alumni network to see if any former students work at the company to which you're applying. Steve Langerud, director of professional opportunities at DePauw University, says that alumni are often willing advocates for fellow alumni and students. "The range of opportunities is from company owners, who hire other alumni or students, to recommendations to hiring managers on behalf of another alum or student to even a simple introduction," he says.
- **Give back.** If you've benefited from alumni connections, don't forget to give back to your fellow students to return the favor. You may just find that it helps you in your own career by keeping you up-to-date on new trends and issues and lets you scout out some great new talent for your company.



These days, simply getting a college degree isn't enough to land you a great job after graduation. You often have to have the right experience and know the right people to get a job in those first few months after school ends. Alumni can help you with all of these things and can even act as mentors and advisors throughout your post-college career. All you have to do is be willing to reach out and ask for their help. Take that first step, and you could be reaping the benefits for years to come.

3.3 Meetup communities

First of all we have to make the definition of meet up. This phrase is very popular, mostly at the startup communities. Although the meeting, and the concept is still new to visit Hungary, thankfully gaining more and more it is a platform, and such bottom-up, from politics and the influence of the great actors merits demarcated communities. The good and effective meetup is like an open university, where very quickly you can learn a new topic for the public and which rarely you leave without a new, valuable relationships.

The Chamber of Commerce. Breakfast clubs. Speed Networking. The handshakes. The smiles. The small talk for one, am not the best fan of the networking groups or meetups that you are 'encouraged' to go to as part of your job. But some people must love them, as they happen everywhere; from jobs-clubs, to entrepreneurial societies, to cup-cake-makers, to antique collector societies...

Perhaps 'meetups' can only be really beneficial to people that go of their own accord? If you are feeling reluctant to go to an 'actual real-life networking event (as apposed to the internet groups you can join) perhaps the answer is that you are not 100% passionate or committed to why you were going in the first place.

Perhaps the internet has made it easier for people to think they are making friends with the contacts they make online, rather than the more personable, and yes, slightly more scary scenario of meeting with a group of well intentioned people, face to face. The good thing, as well, about the organised offline meetup, is that people are generally there for a similar reason, so with this in mind, check out below my list of advantages and disadvantages in the 'meetup'.

5. Figure Advantages of meetup



- You get to meet a group of like minded individuals
- You make new contacts – both one-on-one and as a team
- It will help you focus on what you are looking to achieve
- Get new ideas, inspiration and motivation
- You can be empowered and re-energised
- You may learn new things very quickly and without research
- You may find support to take your projects forward
- You may find partners – both financially and emotionally for what you are looking to achieve!

Source: own editing

Disadvantages of meetup according to networking

- Some people are false and really only there to sell their own services
- Some people hate small talk and therefore would find this type of event quite unnerving
- Some people hate networking for the sake of it – without an actual and planned end result
- Once you go – you can feel obliged to keep going or take part!
- You can end up with other responsibilities
- Could be joining a clique – that clique is not always productive or respected outside of the circle!
- You can avoid all the small talk by just using the internet

The 90 - minute presentation and content of the Pitch Online Marketing Blog branding strategy presents practical examples. The company has worked with clients such as Telekom, E.ON , Tresorit , Horn Academy Webicina , superpowered , and a New York Times Best Selling author.

The meetup processed the following topics:

- How built up the page (UX design)?
- How to prepare well - planned SEO content?
- How to collect leads and e- mail addresses?
- How to measure conversions?
- What has been achieved so far?
- To look them in the content production process?
- What plugins, services do you use?

The internet has made it easier for people to think they are making friends with the contacts they make online, rather than the more personable.

At the end of 2015, the company decided to change its previous purpose and a startup news pages, move to an online blog marketing direction. The aim is to create a widely read Hungary online marketing blog! During the presentation of this process so far and the results will be reported step by step. One interesting feature of the project is to set targets and full transparency, along with their results - it reported on a monthly basis. (End of year 2,000 email subscribers, and scanner month.) The actual numbers are real-time for The Pitch homepage are indicators may be subject to follow: <http://thepitch.hu>

The world largest meetup collection is available on the www.meetup.com website. There are a lot of topics, regional segmentations. The following points show some topics and accornig links:

4. Table Meetup examples from meetup.com



Green Meetup	http://www.meetup.com/greenmeetup/
Budapest Science Meetup	http://www.meetup.com/BpScienceMeetup/
IoT Workshop Budapest	http://www.meetup.com/IoT-Workshop-Budapest/
Frontend Meetup Budapest	http://www.meetup.com/Frontend-Meetup-Budapest/
Budapest Hikers	http://www.meetup.com/Budapest-Hikers/
Cloud Budapest	http://www.meetup.com/Cloud-Budapest/
Budapest Sysadmin Meetup	http://www.meetup.com/Budapest-Sysadmin-Meetup/
OpenStreetMap Hungary	http://www.meetup.com/OpenStreetMap-Hungary/
OpenStack Hungary Meetup Group	http://www.meetup.com/OpenStack-Hungary-Meetup-Group/
Laravel Hungary Meetup	http://www.meetup.com/Laravel-Hungary-Meetup/
The Budapest New Technology Meetup Group	http://www.meetup.com/newtech-42/

Source: www.meetup.com

3.4 Best practises in Pécs

Here are some specific examples of network cooperation. A full and detailed best practise presentation exceeds the scope of this substance, leaving only presented highly interesting and important parts logically.

3.4.1 FÜGE-Pécs

The organization is mainly intended to create a community where Pecs and Baranja and the South - Danubian region 's economy playing a major role young entrepreneurs are shared along their common interests enterprises together information and experiences, so that the organization promotes collaboration, business -generating force can judge as a community function.

The organization aims to provide like-minded young people who face similar challenges clubs build up and operate, providing a forum for discussion and a platform for economic, cultural or any other issues affecting members. Therefore, the organization provides a regular forum for members, experts invited.

The idea for the organization came up in 2009, on the occasion of a gathering of friends, the summer of 2010 formalized. Membership of the organization and operation of crystallized over the years, found its place and route.

The organization officially known as the Economic Association of Young Businessmen. The Association is a self-governing entity created voluntarily, which develops the purposes specified in the statutes, registered membership provides members and organizes activities to achieve the objective. The Association is a legal entity.

3.4.2 Self-starter programme

The Selfstarter programme was launched in 2013 as joint programme by the Baranya County Government Office Labour Centre, the Chamber of Commerce and Industry of Pécs-Baranya, the Cultural Innovation Competence Centre Association, the Southern Transdanubian Tourism Ltd and the Baranya County Entrepreneurial Centre.

The goal of the programme is the supporting and well-founding of becoming a creative industry or tourism entrepreneur and the development of the local creative industry and tourism and exploiting their hidden potentials.



6. Figure The elements of Programme



Source: own edition

Following the successes of 2013 and 2014, the programme was re-started with the inclusion of 20 people. Following the 500 hours-long complex training to become entrepreneurs – which includes six months of theoretical and empirical education – they had the knowledge and chance necessary for founding their own companies.

Method of selection:

- The first round of reviews is based on the completed application forms; the committee decides about which applicant are going into the second round.
The members of the committee are: BMKFF, KIKK, Kamara, Magyar Turizmus Zrt., BMVK, Pécs Holding
- The second round consists of in-person interviews.

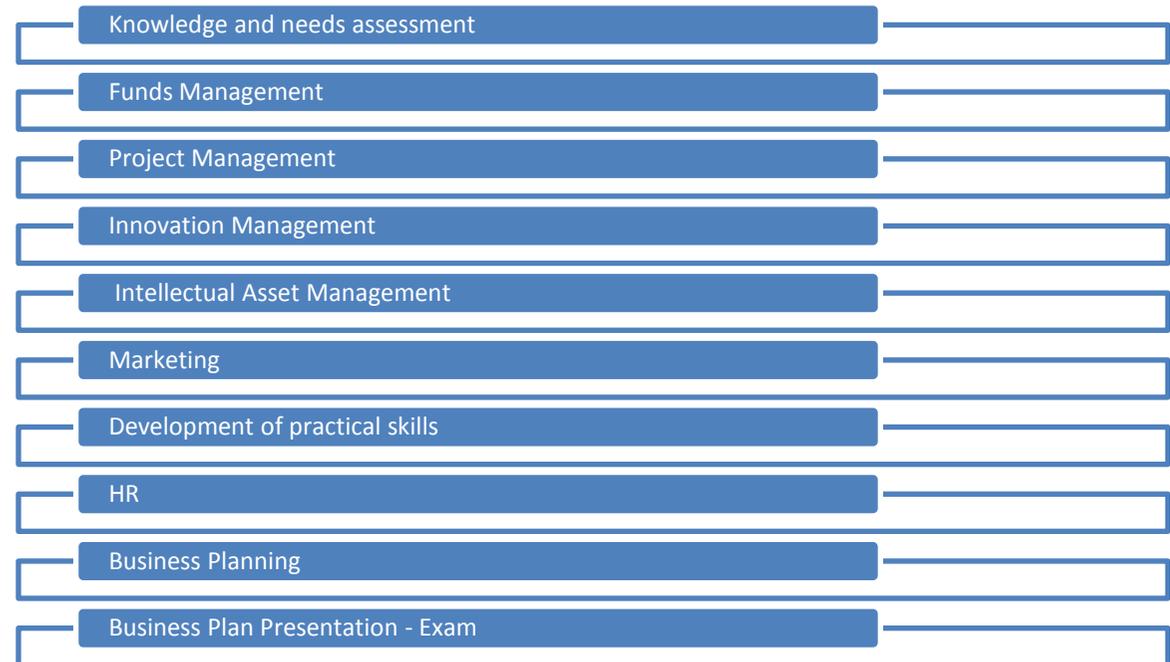
Complex training to become entrepreneurs: 8 months.

- In the duration of the training, trainees receive compensatory benefits.

- A non-refundable capital benefit application (HUF 2 million) is supposed to be invited in this period.
It can be applied for after the founding of the company.



7. Figure Structure of training



Source: own edition

Founding of the entrepreneurship: after a successful training, companies are founded by the end of summer.

Supporting self-aiding employment: during these 6 months, enterprises receive support equalling the all-time minimum wages.

8. Figure Some facts about Programme

2013	2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> •40 Candidates •20 Participants •15 Business 	<ul style="list-style-type: none"> •44 Candidates •28 Participants •18 Business 	<ul style="list-style-type: none"> •44 Candidates •20 Participants •19 Business

Source: own edition



The “home” of the programme is named KOHÓ House in Pécs, specifically to the startup and spin-off companies able to offer a very efficient service. However, the smelter itself Pécs is also regarded as the startup project, even if the idea and the concept has been known elsewhere in Europe. For Pécs smelter project financing model is basically a support system is being built today. The reason is that the market needed a coworking awareness, recognition, time to reach the break-even point is necessary because of the novelty of the project. The KOHÓ Pécs team is in close collaboration with the Pécs-Baranya Commerce and Industry and the University of Pécs, and serves as a meeting point for the Creative Industry Cluster members and management. With the spin-off based on one specific modality considered as a knowledge-based partnerships will be able to fully market-based operation.

„The aim was to support unemployed people. We took the area that is specifically Pécs, because we particularly strong in creative and innovative sectors, since the university through a lot of young and talented people in our town. They wanted to help then and now is that we teach them how to create and operate a business.” – said the Head of Labour Office in South – Danubian.

The first round of the amplifier starter Steiner Lúdia traditional methods, techniques watercolor illustrations draw mainly printed publications, story books and digital devices, both domestic and foreign orders for children. The



following interview was conducted Lída, which talks about the program and its successes.

Does foster the Self-Starter Programme tp start your business?

I had got a lot of experience, knowledge and valuable human and professional relationships. These are important milestones in the evolution of my business.

Could you create any coopertion with buisnesses, which are starting at the same time by Self-Starter Programme?

Yes, I work together with many different projects. Mayer Zsófi both works in the office K64 community, so pretty much on a daily basis reflect on the work of each other, support each other when we are stuck, and they both take part in the operation of the Mediator Association. Edit L. Molnar keeps our idea of a common story book projects. Blanka Gajcsi also cooperates with the Mediator Association, and we help each other work projects. These relations go far beyond the profession's side, it is very important for me to be a member of the professional and human communities that support single small entrepreneur.

Where do you see the role of the Chamber in connection with assisting enterprises?

I think that the relationship-building, information dissemination is a great tool for businesses. I am glad that many of our projects, our event monitoring, and ye provides professional support.

4 Innovation networks and alliances

In this chapter we focus on some institutional and community phenomenon which is useful for new innovative entrepreneurs to understand and utilize the business network environment. In this sense we highlight:

- The role of chambers of commerce and industry in innovation policy and how they can help
- The definition of clusters through the scope of innovation
- The role of startup communities through case studies from program participant countries

4.1 The role of chambers and intellectual property management

The chambers of commerce and industry have more hundred years of tradition to form the community of local business organizations, represent the common interests of local companies, bridging companies and other organization and provide assist to help companies to establish, develop and stay legally embedded in their environment. Countries all over the world have national representative organizations of chambers, but the regional and local chambers have the most important tasks and this geographical level is most appropriate to conduct their mission.

In the new era of knowledge-based economies regional chamber started their own innovation consulting services which contain the following:

- advice on subsidy programs for research and development
- advice on cost efficiency by community financing opportunities: venture capital, subsidized loans, other bank financing or energy community management
- support business innovation and help with the search for contacts and cooperation partners
- Cooperation with national organizations of intellectual property rights

Regional chambers started their own innovation consulting services.

They serve information and assistant by regional experts in:

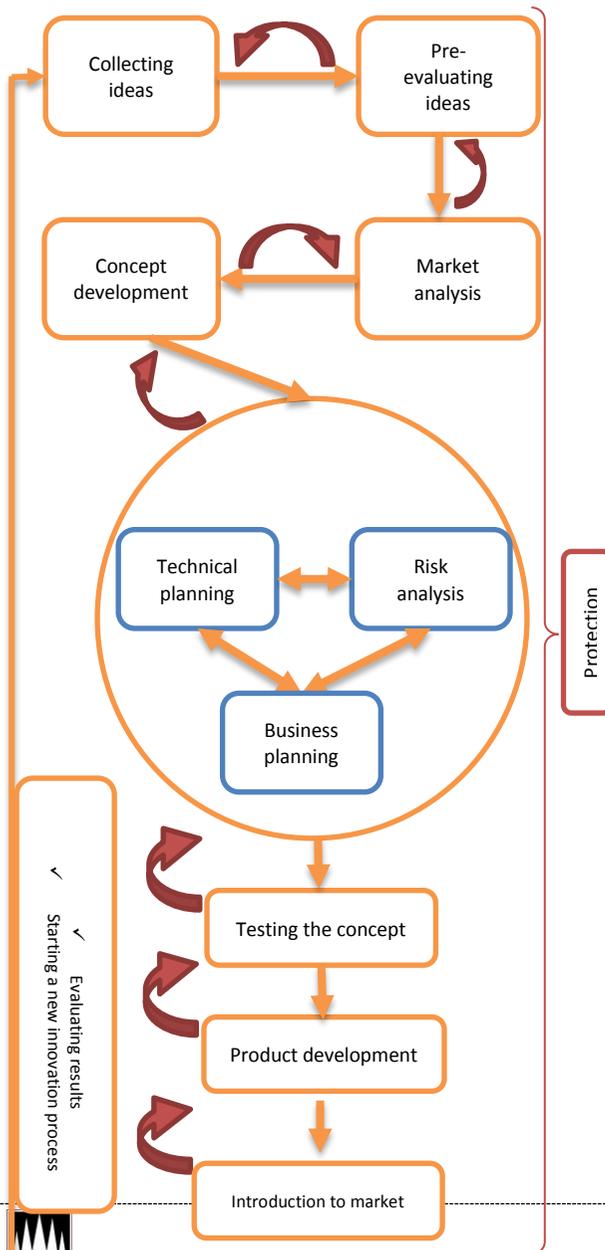
- definition of intellectual property, its field and institutions
- copyright and industrial intellectual property tools
- different forms of intellectual properties: patents, utility models, designs, plant variety protection and trademarks
- national and international process of application
- fees of achieving and keeping up protection
- referencing patent attorneys, cases of violating intellectual property rights and their sanctioning and remedy
- presenting information sources on domestic and international data bases for novelty research
- application forms

The Hungarian chambers developed four different data bases helping companies, research organizations, clusters and young people:

- Digitalize catalogue of innovative presentation centres for popularize professions
- Innoportfolio: data base of research organizations and companies to help finding their research partners.
- Clusterportfolio: exploring cluster portfolio of Hungarian innovation clusters.
- Open lab: storehouse of free research capacities

4.1.1 CCI and IPR (chambers and intellectual property rights) Greece

IP is divided into two categories:



- **Industrial Property**, which includes inventions (patents), trademarks, industrial designs, and geographic indications of source &
- **Copyright**, which includes literary and artistic works, and architectural designs.

The legal protection of patentable inventions in Greece is regulated by the Patents Act (Law 1733 / 1987 - Technology Transfer, Inventions, and Technological Innovation, Official Journal FEK A 171, 22-09-1987) The most important document for IPR in Greece is the Copyright Act ([Law 2121 / 1993](#) - Copyright, Related Rights and Cultural Matters, Official Journal FEK A 25, 04-03-1993)

Concerning industrial protection, the Hellenic Industrial Property Organisation (OBI) is the only legally qualified institution for the protection of inventions and industrial designs. It also provides technological information from worldwide patent databases. (OBI's URL, <https://www.obigr>)

Spain

In Spain there are an organization that include all the chambers, it's called "Cámara de Comercio España" <http://www.camara.es/> That help all business issues that a company could have. In region of Murcia we have three local office located in the biggest cities, Murcia, Cartagena y Lorca⁴.

4.2 Innovation channels of clusters

4.2.1 Cases of innovation promoted by and in clusters

In this chapter we base on useful quotes from scientific publications and legal documents that represent the main concept and properties of clusters which should be understood to capitalize on.

"Competitive advantage grows out of the value a firm is able to create for its buyer and this can be diagnosed through the value chain (Porter, 1985). Innovation is seen to be central in creating a competitive advantage by perceiving or discovering new and better ways to compete in an industry and bringing them to market (Porter, 1990). Competitive advantage grows fundamentally out of improvement, innovation and change. Firms in a cluster will gain advantage over international rivals if

⁴ [http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=4965&RASTRO=c227\\$m&IDTIPO=100](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=4965&RASTRO=c227$m&IDTIPO=100)

they could find new and better means to compete with better linkages, knowledge spillovers and innovation...”

/Adrian T.H. Kuah (2002): Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship: Volume Four, Issue 3, 2002, 206 – 228/

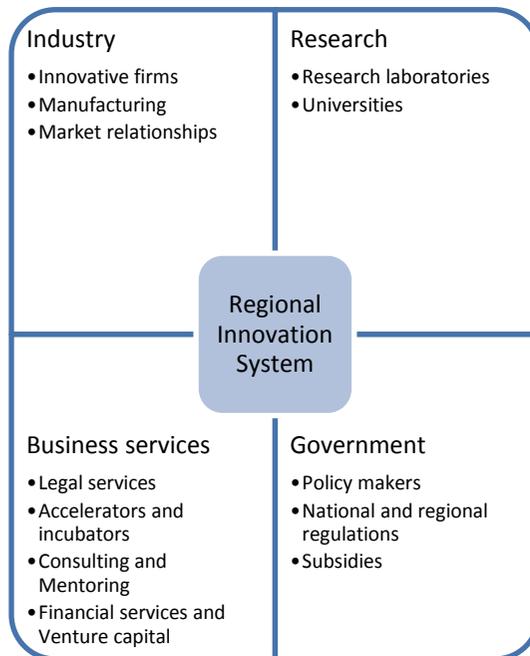
In the era of knowledge-based economies the most important resource is information, knowledge and skill which aimed to collect, process and utilize systematically because the competitive advantage of firms and regions is promoted by innovation.

The increasing significance of external economies of scale highlights the reason why every entrepreneur should understand the definition of clusters. In the era of knowledge-based economies the most important resource is not financial or physical capital, not pure labor but information, knowledge and skill which aimed to collect, process and utilize systematically because the competitive advantage of firms and regions is promoted by innovation. The flow and utilization of knowledge is not interpretable on the level of individual organization but on cluster level of interconnected firms.

*“**innovation clusters**’ means groupings of independent undertakings — innovative start-ups, small, medium and large undertakings as well as research organisations — operating in a particular sector and region and designed to stimulate innovative activity by promoting intensive interactions, sharing of facilities and exchange of knowledge and expertise and by contributing effectively to technology transfer, networking and information dissemination among the undertakings in the cluster. Preferably, the Member State should intend to create a proper balance of SMEs and large undertakings in the cluster, to achieve a certain critical mass, notably through specialisation in a certain area of R&D&I and taking into account existing clusters in the Member State and at Community-level.”*

/European Commission (2006): Community framework for state aid for research and development and innovation, Official Journal of the European Union, 2006/C 323/01/

National and regional innovation systems are consisted of multiple type of actors involving not only business companies but institutions and universities as well.



Chuck Norris made a radical innovation from the idea to the market introduction and penetration. Alone.” The innovation process today is not a one-man-show since multiple role players should take part in it to operate. The theory of national and regional innovation systems are of made four categories of crucial actors:

- **Industry:** companies in manufacturing activities interested in making sales and more profit.
- **Research organizations:** producing new knowledge by research and development.
- **Business services:** outsourced activities specialized on very high levels in their professions, they typically business and technical consulting, financial services and networking (chambers, cluster management organizations etc.).
- **Government:** enhancing legal rules to the ever changing technical environment and bridging different stakeholders.

A system of innovation means that the actors are not only geographically concentrated but they are deeply involved in a complex network. The linkages between organizations can very different depending on their role in the specific relationship. Industrial firms are on the frontier of the market, having connections with the customers and with each other in the form of partnerships, supply chains or special sector-specific alliances. They require new scientific knowledge from research laboratories and universities which providing technical education for employees applying to industrial firms. Business services facilitates more effective business and legal movement of firms, generate new connection and offering financial help to promising organizations. Governmental organizations can help the ecosystem with institutional services, collecting articulated interests of stakeholders, suggesting, accepting and executing laws and regulations affecting multiple actors of the innovation system.

The following quote presents the importance of informal clusters which should be a complex network of different organizations in a region.

“In the Cooke (1985) paper there is a detailed analysis of the then fairly novel idea and practice of regional innovation policy, set in the context of government policies seeking to respond to the rise of Silicon Valley and early information technology (IT) industry, but drawing on the ‘technopole’ policy in France and exposing it to critique. The problem observed was the lack of systemic network development

around decentralized government research laboratories. Rather these stood like cathedrals in the desert, often in agglomeration but not clustering and not creating synergies through spin-off and subcontracting activities. This, it was concluded, was the model to developmental weaknesses of linear, centralized and hierarchical growth pole and thinking.”

/Cooke, P. (2001): Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy, Industrial and Corporate Change (2001) 10 (4): 945-974/

“Europe’s relatively weak innovation performance has been the topic of many recent analyses and reports. It is an important concern for Europe, because innovation tends to become the key driver of prosperity and growth as countries reach higher levels of income. While poorer countries can grow by investing in productive capacity and adopting technology developed elsewhere, richer countries need to move the productivity frontier and introduce new products, services, or ways to serve customer needs to sustain their prosperity. To this end, clusters can be instrumental.

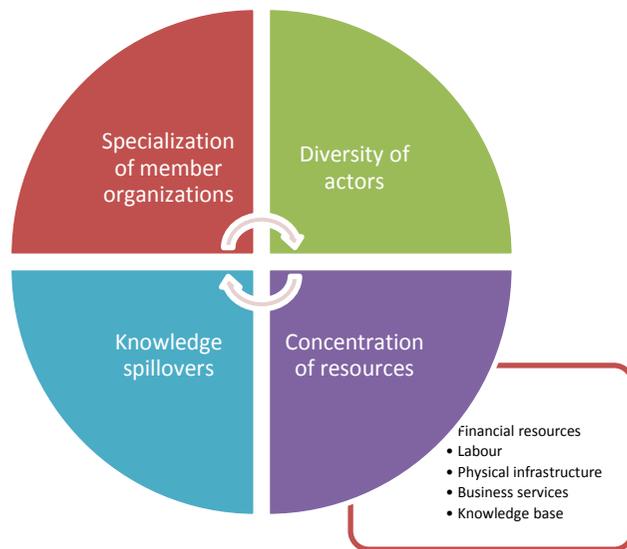
Clusters utilize the external economies of scale in many ways.

Innovation is increasingly characterised as an open process, in which many different actors—companies, customers, investors, universities, and other organisations—cooperate in a complex ways. Ideas move across institutional boundaries more frequently. The traditional linear model of innovation with clearly assigned roles for basic research at the university, and applied research in a company R&D centre, is no longer relevant. Innovation can benefit from geographic proximity which facilitates the flows of tacit knowledge and the unplanned interactions that are critical parts of the innovation process. This is one of the reasons why innovation occurs locally whereas its benefits spread more widely through productivity gains. Clusters may embody the characteristics of the modern innovation process: they can be considered as “reduced scale innovation systems”. Successful clusters encapsulate all the activities needed to deliver a particular value to customers; they cross the traditional definitions of industries and of manufacturing versus services. They can emerge even where companies’ locations are not determined by the location of markets or natural resources. Their specific nature, including their spatial coverage, differs according to technology, market conditions, and other factors that influence the geographic extent and relative strength of linkages.”

/European Commission DG Enterprise and Industry: "Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support"⁵.

Our most important question is: how well-organized clusters promote innovation? The following list summarize the most important advantages to member companies:

The effects of external economies of scale in clusters



- Specialization of member organizations: in a cluster with relationship of trust and forming a market base for outsourced activities, industrial manufacturing and business services can specialize two very narrow fields, therefore encourage organization to focus on improvements and innovation.
- Diversity of actors in a cluster: a productive formal or informal cluster contains actors from all the four categories of regional innovation systems, and so it secures powerful base of various necessary activities and resources for innovation.
- Concentration of diverse resources to research and innovation
 - Financial resources: banks and venture capitalist are present in a region, and looking for investment opportunities in new innovative firms.
 - Labour market: in a diverse and huge pool of labour supply, companies can find experts and specialized employees in a very short period of time.
 - Physical infrastructure: internet access, roads and public transport, office space, incubator buildings.
 - Business services: you can have networking activities, legal services, business planning, market research or special technical documentation outsourced.
 - Knowledge base: the content education and consultation provided by research organizations, universities or alliances.

⁵Available from: <http://www.innovating-regions.org/download/FINAL%5FMaster%5F%2D%5FENTR%5Fpaper%2Epdf>, as accessed on December 27, 2008./

- Great opportunity of utilization of knowledge spillovers: spillovers are knowledge flow in non-formalized relationships and make positive effects on one or both sides but this exchange is not present on the market (there are no contracts on this knowledge sharing activities). Sometime it is called “innovative millieu” and highly sought by experts in knowledge intensive fields. This is one of the least understood and, at the same time, most useful component of cluster phenomenon.

4.2.2 Case studies on enhanced innovative productivity of clusters

The following two case studies are quoted from scientific studies to represent the historical process and results of cluster formation. In many cases and by many experts, the USA is the example to follow in innovation but, of course, not all the cases resemble to the great story of the Silicon Valley. A comparative study describes the different development ways of two high-tech cluster in America.

„This comparison of Silicon Valley and Route 128 industries highlights the analytical **leverage gained by treating regions as networks of relationships rather than as collections of atomistic firms**. By transcending the theoretical distinction between what lies inside and outside the firm, this approach offers important insights into the structure and dynamics of regional economies. It directs attention to the **complex networks of social relationships within and between firms and between firms and local institutions**.”

/Saxenian, A (1996)/

“In spite of their common origins in postwar military spending and university-based research, Silicon Valley and Route 128 have responded differently to intensified international competition. Although both regions faced downturns in the 1980s, Silicon Valley recovered quickly from the crisis of its leading semiconductor producers. Route 128, however, shows few signs of reversing a decline that began in the early 1980s. The rapid growth of a new wave of start-up businesses and the renewed dynamism of established companies such as Intel and Hewlett-Packard (HP) were evidence that Silicon Valley had regained its former vitality. By contrast, start-ups along Route 128 failed to compensate for continued layoffs at the Digital Equipment Corporation (DEC) and other minicomputer companies. By the end of the 1980s, Route 128 producers had ceded their longstanding dominance in computer production to Silicon Valley.

Regional data underscore this divergence. Between 1975 and 1990, Silicon Valley firms generated some 150,000 new technology jobs—triple the number created along Route 128—even though the two areas enjoyed roughly the same employment level in 1975.

In 1990 Silicon Valley-based producers exported more than \$11 billion in electronics products—almost one-third of the Nation’s total—compared with Route 128’s \$4.6 billion (Electronic Business, 1992). Finally, Silicon Valley was the home of 39 of the Nation’s 100 fastest-growing electronics companies, whereas Route 128 claimed only 4. By 1990 both southern California and Texas had surpassed Route 128 as locations of fast-growing electronics firms. These rankings are based on the growth rates of 5-year sales, but the list is not limited to small firms. Multibillion dollar companies, such as Sun Microsystems, Apple Computers, Intel Semiconductor, and HP, ranked among the fastest-growing enterprises in 1990.”

/Saxenian, A (1996): Inside-Out: Regional Networks and Industrial Adaptation in Silicon Valley and Route 128, A Journal of Policy Development and Research, Volume 2, Number 2, May 1996/

While in the US the word “cluster” means an non-formalized group of (consciously or unconsciously) cooperating firms, then in Europe we often associates to formalized organizations with written contracts, founding documents, rules even if they do not have any real activity and cooperation yet. The following case study represents a European example of success stories. It is worth to catch the difference in the approach of governmental organization which are much more involved in the cluster formation processes.



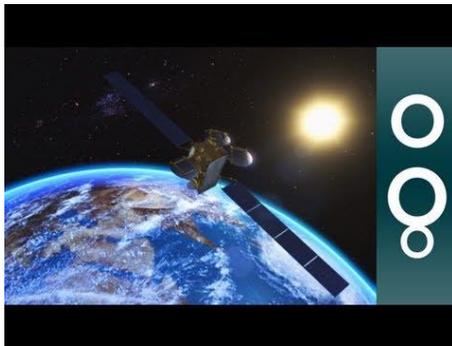
“The Hamburg metropolitan region is a key aviation cluster in Europe. More than 36,000 staff are employed at one of the three major aviation companies Airbus Deutschland (>10,000), Lufthansa Technik AG (>7,000) and Hamburg Airport (>14,000). A distinctive feature of the cluster is that it comprises activities along the entire value chain in aircraft construction, maintenance and airport operation. Fields of expertise include aircraft and aircraft systems, cabin and cabin systems, air transport systems, and aviation services.

Building on earlier efforts in the field of joint qualification, the Aviation Cluster project of the Hamburg metropolitan region was established in 2001 as a private public partnership. Today, the organizational framework of the Aviation Cluster is provided by a cluster management body, the ‘Hanse-Aerospace e.V.’. At the highest level, the cluster is represented by a ‘regional aerospace co-ordinator’, the current regional minister of finance and long-term serving member of the regional government. Additionally, since 2006, the cluster has two public ‘ambassadors’, with a background as high-ranking board members of e.g. Deutsche Lufthansa and DLR.

Today, 'Hanse-Aerospace e.V.' is Germany's largest association of SMEs in the aviation and space industry with more than 150 members. Its member companies represent a wide spectrum, from development and maintenance companies to aerospace-oriented service companies. About 15% of all employees in the German aviation and space industries work for Hanse-Aerospace member companies.

The cross-agency cluster programme integrates Hamburg's aviation companies, associations, institutions, administration and academic institutes. Under a collective roof the Aviation Cluster members, inter alia DGLR, VDI, the Hamburg Employment Agency, the trade union IG Metall, section coast, the Hamburg Chamber of Commerce, the employers' association NORDMETALL and the City of Hamburg, closely cooperate and conduct various joint activities.

Since the foundation of 'Hanse-Aerospace e.V.', overall employment in the cluster has increased by around 8,000 and 30 new companies were motivated to locate to the region. These positive developments were mostly achieved in the field of suppliers and thus of benefit to the small to medium-sized enterprise sector, where more than 3,000 new jobs were created.



In 2004 the Aerospace Cluster was selected as a strategic field of activity by the regional government and supported with a financial volume of around € 23.5 m spread over five years. In addition, complementary funding from private sources was also forthcoming. After winning the federal government's cross-sectoral competition of industry clusters in 2008, the Aviation Cluster will be provided with long-term support, i.e. federal funds of € 40 m over the next five years. Again, those have to be co-financed by the industry. Its new, integrated cluster strategy "A New Kind of Aviation" aims to reach a new level of efficiency, comfort, environmental friendliness, reliability, and flexibility. It includes the three civil aviation projects "Cabin Technology and Innovative Fuel Cell Applications", "Extended Maintenance, Repair and Overhaul for New Aircraft Generations" and "Efficient Airport 2030".

In May 2009, Hamburg's Aviation Cluster initiated and established the European Aerospace Cluster Partnership (EACP) as a network of European aerospace clusters, which is co-financed by the European Commission and headed by Hamburg's Aviation Cluster. Additionally, the "Centre for Applied Aerospace Sciences" (ZAL) was established with more than € 13 m of regional public funds and nearly € 2 m of private funding in order to strengthen excellent, innovative and sustainable projects."

/Stahlecker, T, Kroll, H, Baier, E (2012): Identification of Knowledge-drive Clusters in the EU, European Commission, Directorate General for Research and Innovation, Research Policies FP7/

4.2.3 Innovation platforms of clusters *Greece*

The General Secretariat for Research and Technology (GSRT) set 8 innovation platforms, which aimed at concentrating the interest of different stakeholder groups at both a national and sub-national level. These are the following:

- and communication technologies
- Environment and Sustainable Development
- Energy
- Transportation and logistics
- Agrofood
- Culture, Tourism and Creative Industry
- Life sciences, Health and Medicine
- Materials and constructions

Clusters :

Corallia (the mission of Corallia is to underpin and accelerate the development of cohesive and productive innovation ecosystems, within which actors operate in a coordinated manner, in specific sectors and regions of the country, and where a competitive advantage and export orientation exists)

Hellenic Photonics Cluster- HPhos (HPhos aims to concentrate all Greek entrepreneurial, industrial and academic players to create a hotbed for the development of new ideas and innovative products, providing a fertile ecosystem that will encourage the transfer of knowledge and expertise, support new entrepreneurship and extroversion of Greek enterprises; and last but not least attract foreign enterprises and investors) Hellenic Biocluster (HBio). HBio supports and promotes the Greek life sciences and healthcare ecosystem. **HBio** is the first biosciences cluster in Greece bringing together the



innovation leaders of Greece in the sectors of Pharmaceuticals, Biotechnology, Diagnostics, Medical Devices and Specialised Services. Established in 2006 by an initial group of 8 companies and the PRAXI Network, the technology transfer arm of the Foundation for Research & Technology- Hellas (FORTH), the Hellenic BioCluster has grown to date to over 30 innovation-intensive companies with an international outlook. HBio aims to boost the development of the Life Sciences industry in Greece, to promote the Greek Life Sciences sector in the international scene and to facilitate business and research collaborations between local and international companies and research groups. HBio is a frequent interlocutor of the Hellenic government on matters of policy design in the areas of innovation support and life sciences strategy. It is also an active member of the Synergies initiative which seeks to promote intra-sectoral collaborations in the high tech space.

Spain

In region of Murcia there are seven clusters, once per the most important sector of our region.

- Agriculture: www.agrofoodmurcia.com
- Naval www.navalydelmar.com
- Logistic
- Furniture cluster www.amueblacooperacion.es/
- Marble and stone cluster www.centic.es/
- eHealth www.ticbiomed.org/
- Metal cluster www.fremm.es/portal/

All of them are regulated bellow the development agencies of Murcia “ Instituto de Fomento”
www.institutofomentomurcia.es/web/emprende/clusters-de-la-region-de-murcia

4.3 Startup communities – case studies

In the following sessions we demonstrate some case studies about startups. These case studies are from five different countries and were made by local experts about experiences.

4.3.1 Bulgaria

- **Enterprise Europe Network**

The Network helps small and medium sized businesses to take maximum advantage of the European market potential. The network operates by 600 local business organisations in over 50 countries within and outside the European Union. Skilled experts offer information and consulting services about:

- Entering an international market
- Transfer of new technologies
- Access to funding by EU
- Funding of scientific research
- EU-legislation and standards
- Intellectual property protection
- Feedback concerning the EU-policies



In Bulgaria the network includes 12 organisations having their seats in Sofia, Plovdiv, Sandanski, Stara Zagora, Vratza, Yambol, Dobrich and Rouse. Five of these information centres are situated within the Chambers of Commerce.

- **National Rural Network (NRN)**

The National Rural Network (NRN) (<http://www.nsm.bg/>) is a tool for support and implementation of the policy for rural regions development. It offers:

- Information dissemination among the network members concerning the policy for rural development;
- Sharing of experience, knowledge and good practices for rural development from Bulgaria and other EU-member states;
- Ensuring of a platform for representing the interests and the capacity of the network members, for discussion of effective and advisable solutions for rural development;
- Ensuring of a feedback concerning current problems and possible solutions for application of the Rural Development Programme.

Special attention is paid to the activities for young people, see <http://www.nsm.bg/youth>

- **Business incubators**

They were established with the support of European and national funds, local and foreign foundations and other NGOs and are available in more than 10 Bulgarian towns.

The aim of a business incubator is to support the development of small and medium sized enterprises, to generate new ideas and exchange of information, to provide office equipment for companies, business consultation, contacts with international partners etc.

Support of adequate infrastructure, suitable information and technological environment as well relevant business support services, building facilities to support entrepreneurship and innovations, providing free offices for companies and administrative support, including the use of equipment and services - Internet, fax, computer, courier and postal services.

- **Activities**

Management, economic, legal, financial and marketing consulting, qualifications, providing information and consulting services to entrepreneurs, education and qualification courses and consulting in the field of production, markets, finance, business planning and tax; legislation, creation and management of own business, recruitment and personnel management, etc.; bookkeeping, accounting and basic

Useful links:

<http://nitem-bg.com/en/other-services/business-incubator>
<http://www.rapiv.org/eng/>
<http://www.business-burgas.com/>

information services related to tax compliance, assistance in business registration and legal advice, including employment legislation, health insurance, etc

- **National network of local centres and incubators for business development**

A Network of local centres and incubators for business development is going to be established in 2017, according to the stipulations of the governmental plan “Entrepreneurship 2020 – Bulgaria”.

The network will provide several categories of services allowing business assessment of SMEs, including their innovations potential. Other activities and services: training, business planning, information about access to funds, government procurements, operational programmes currently implemented and co-funded by European investment funds, for participation in trade missions and fairs.

- **University Career Centres**

They are established within almost all Bulgarian universities. They are some kind of an intermediary between students and business organisations.

They publish announcements about employment and trainees programmes by companies and organisations working both on the domestic and foreign market, about competitions and grants. They provide information about the way of preparing of documents required when applying for a job – CV and motivation letter; information about how to behave during a job interview for job and similar useful information for career development

- **Centres of Career Development**

The Centres of Career Development are established in towns where 28 regional Chambers of Commerce within the Bulgarian CCI exist. They offer an opportunity for career orientation and development, and for professional realization of employed persons.

The consultants with the Centres of Career Development consult the young people, provide information for the Career Development module within the platform of the Virtual Social Academy www.vsa.bcci.bg relating positions offered by employers and information for candidates aimed at career development.

Useful links:

Sofia Technical University

<http://career.tu-sofia.bg/>

St. Kliment Ohridski Sofia University

<https://career.uni-sofia.bg/>

Gabrovo Technical University

<http://career.tugab.bg/> и др.



4.3.2 Greece

StartUp Greece is an official instrument which seeks to support potential entrepreneurs in Greece, bringing together people and ideas and changing the country's perception of doing business and entrepreneurship. Specialized in various business sectors StartUp Greece has designed the community in a way that all stakeholders may be involved: entrepreneurs and young people interested in starting a business, business experts, private investors and business angels, financial organization executives, public administration officials and executives working for business and/or innovation-related bodies, as well as anyone who feels they can benefit from participating and share their knowledge and experience. According to the official website StartUp Greece can make the difference as follows:

Crowdsourcing: on startupgreece knowledge is created through a constant, fair and collective process

Community members are invited to generate content for all or any of the above mentioned categories as long as they feel they have the necessary information, knowledge or experience.

Q&As and Q&A forum: startupgreece makes valuable knowledge, useful information and reliable answers, everybody's responsibility.

Every piece of content posted on startupgreece is automatically connected to the Q&A mechanism available. Its author is notified via email, the moment another community member submits a question and may then proceed to post an answer. Thanks to this procedure, a number of small specialized knowledge databases can be created on various subjects.

The different sets of Q&As remain on the page of the article where they were submitted, but also automatically appear on the Q&A forum. The Q&A forum streams Q&As from the entire startupgreece website and categorizes them according to their type (e.g. funding related Q&As, success stories Q&As, How To Q&As, etc.), and their so-called business focus (starting a business, securing funding, managing and running a business, expanding & networking).

StartUp Greece suggests members with similar professional or business activities, aiming to encourage collaboration and the exchange of views and ideas.

Matching: StartUp Greece automatically displays the content which is of interest to its members, provided that they've filled in all necessary fields.

The company profile pages locate and display companies or bodies from the same or similar business sector with a view to encouraging synergies. What is more, startupgreece suggests funding programs and calls for which a company may be eligible. Our funding suggestions are personalized and may only be visible by the startupgreece member who authored the company profile.

When it comes to personal profiles, StartUp Greece suggests members with similar professional or business activities, aiming to encourage collaboration and the exchange of views and ideas.

Improving the matching functions of StartUp Greece is an ongoing project. However, more effective matching can also be achieved when members contribute useful content on a regular basis.

A Greek start-up goes global⁶

In the spring of 2012, 35-year-old Imperial College graduate Nikos Moraitakis was an Upstream executive in Dubai, far away from the noise of crisis-stricken Greece, but when a new round of elections was announced back home in May that year – a situation which would lead the country to the brink of Grexit – he decided to return and set up his own company together with fellow Upstream executive Spyros Magiatis. Perhaps as a response to those who felt his decision was “crazy,” Moraitakis had already created “The Drachma Start-up,” a blog with a telling subtitle: “*Diary of an Entrepreneur with Incredibly Bad Timing.*”

Three years later, their company, Workable, which develops software to facilitate the hiring process for companies, is reaffirming its reputation as the country’s most promising start-up firm. Recently, the

⁶ Source: Kathimerini newspaper <http://www.ekathimerini.com/202535/article/ekathimerini/community/a-greek-start-up-goes-global>



In the meantime, Greece has made very little progress during the same period.

company announced it was set to receive the largest amount of funding ever given to a local start-up – 27 million dollars. The financing comes from core investor Balderton Capital as well as Notion Capital and 83North (formerly Greylock IL, the venture capital firm which headed a previous round of funding).

Workable currently employs 48 people, compared to 30 at the beginning of the year, while its turnover has risen fivefold in the space of 12 months.

Meanwhile, the company’s client base is increasing by 15 percent every month and, according to Moraitakis, the target is for revenues to quadruple by the end of 2016.

More than 3,000 companies in 52 countries use the company’s software, which, according to Daniel Howden, Workable’s vice president for marketing, “democratizes hirings” by allowing small to medium-sized companies lacking specialized human resources departments to compete with larger firms in the headhunting process.

The company operates *primarily in Athens – with a staff of 36 – as well as London and Boston – now the company’s headquarters.* “We hope to continue with the majority of employees working in Greece, as we plan to increase our staff to 150 people within the next year,” CEO Moraitakis told Kathimerini. Most of the members of the Greek team, “who are earning salaries that are considerably higher than the market average,” belong to one of the age categories worst hit by the crisis, 25- to 35-year-old graduates, said Moraitakis. Now the fresh funding will go toward the company’s growth plans.

“We will triple the R&D team in order to speed up product development and we will further invest in marketing and sales networks to gain access to a broader audience,” said Moraitakis. The potential audience is vast: In the United States alone there are 22 million small to medium-size firms with less than 500 employees.

A lot has happened since the “Drachma Start-up” days. While Workable has been steadily growing, the local start-up ecosystem has also been sending out some hopeful messages. What lies at the heart of this ecosystem is an alternative entrepreneurial philosophy.

“When employees are stockholders they have a very different approach,” said Marco Veremis, CEO and co-founder of Upstream, out of whose ranks companies such as Workable and Persado emerged. *“It’s beneficial for the company they work for, but it also prepares them to build something of their own one day.”*

In the meantime, Greece has made very little progress during the same period. Three months ago, the country was again on the brink of exiting the eurozone, perhaps closer than ever before. Though young in age, but not necessarily in ideas, Prime Minister Alexis Tsipras has set the reversal of “capital flight” as a priority, while recently he talked about the importance of start-up companies. What would it take for these targets to be meaningful?

“Political and economic stability,” said Moraitakis. *“Start-ups don’t require immediate assistance and we don’t expect the problems of the Greek economy to be solved overnight. However, extreme instability does not make for an attractive climate capable of luring executives back to the country. We managed to do this. But since last summer, all those who could have returned felt a sense of increased danger. It’s more likely that they will wait for the situation to become more stable.”*

4.3.3 Spain

- **Innovation Networks**

It’s a platform which you can create private channels with your network. <https://slack.com> : Organize your team conversations in open channels. Make a channel for a project, a topic, a team, or anything—everyone has a transparent view of all that’s going on.

- **Start- up communities**

European Club to start up: www.startupeuropeclub.eu/ the Startup Europe Team works for entrepreneurs to be more connected within the European ecosystem, where talent, investment and learning can be easily captured. We believe Europe’s growth is going to be determined by savvy startups, and we want to support this startups grow.



Also, there is an interesting European event which can take place all the cities:
<http://startupeuropeweek.eu/>

CEEIM participated last February. A lot of entrepreneurs participated in these event, we showed them all the opportunities, organizations that help entrepreneur.

4.3.4 Lithuania



- **Eurodesk**

Eurodesk is European youth information network, which works in 34 European countries and provides exceptional European information for youth and people working with youth. The basis of Eurodesk is information about programs of financial support which finances youth initiatives and mobility (studying, traineeships, work and voluntarism) in Europe. Also information regarding other important youth related issues is included. Even if we don't have precise answers to your question we will give provide you with an advice and redirect where you could find necessary information.

Eurodesk services are provided free of charge for youth, people working with youth (teachers, youth leaders etc.) and nongovernmental organizations related with youth activities in all Eurodesk partner countries.

In every country belonging to Eurodesk network work so called national, regional and local partners. National partners are organizations working in youth field (nongovernmental organizations or organizations supported by ministries) which were selected by the ministries responsible for youth in each country in order to provide Eurodesk services and coordinate work of the network in all territory of the country. **In Lithuania coordinator of Eurodesk work is Lithuanian Youth Council [LIJOT](#).**



Since 2011 January 20 Eurodesk Lithuania in cooperation with EU program “Youth in action” gathered **network of young „Žinau viską“journalists**. People joining this network are interested into European themes and want to write or make pictures. Right now this network has more than 200 young journalists. More information about it can be found here (lt): <http://www.zinauviska.lt/lt/kas-mes/prisijunk-prie-musu>.

Information about existing: www.kkt.lt (clusters)

It is a fact that the value added of clusters contributes to both economic growth and society. “What makes clusters different from other forms of collaboration is that cluster members are united by common economic interests in the process of value generation of products and/or services,” points out Kęstutis Šetkus, Director of the Lithuanian Innovation Centre (LIC). The results achieved by cluster members acting together include productivity and competitive advantage in the local and international markets as well as innovative products or high-level staff competences alongside the benefit provided to partners and clients.



- **STARTUP LITHUANIA (www.startuplithuania.lt)**
 - Organizing and coordinating hackathons, barcamps, workshops, etc
 - Consulting, advising, introducing, networking - we know everyone in the ecosystem
 - Educating the ecosystem at Startup School and Startup Academy
 - Getting together international investors, accelerators, mentors, creative minds
 - Sharing their and our knowledge
 - Broadening horizons at Startup Lithuania Roadshow
 - Running LOGIN Startup Fair (<http://login.lt/en/login-events/login-startup-fair>) - main startup event of the year

- **STARTUP HIGHWAY (www.startuphighway.lt)**

StartupHighway is a Baltic startup accelerator and an early seed stage fund based in Vilnius, Lithuania. Since its establishment in 2011 it has developed a proven investment programme focusing all of its efforts on value maximization for innovative technology startups. It has been purely designed to provide individually tailored support for the most perspective participating entrepreneurs.

An extensive network of business leaders, elite mentors, seed funding, free open working space and the access to respective markets are just a few mandatory tools helping you to accelerate your startup's evolution to a scalable business. We believe that the core mission, besides providing a startup with the right tools, is the top-notch expertise adapted to individual business needs. Therefore we work closely with the teams by dedicating our expert knowledge and shaping selective acceleration plans that match your startup's peculiarities.



- [Startup.lt](#) operating under Practica Sedd Fund
- Organising event Kickoff Lithuania, with a network of mentors.
- [Lithuania Startup digest](#)
- [Bzn start](#) – magazin, newsletter abouts start up scene, ternds, concret projects, networking.
- [Enterprise Lithuania](#), company established by the Ministry of economy, offering also basic information, trainings, consultants for start ups.
- [National network of mentors](#) – possibility to pick up and contact a mentor from differents business sectors. Organising events, offering this possibility to target group, speed –up meetings.
- [Green Garage](#) – technology workshop, start up.
- [LOGIN Start up fair](#)
- Leading Startup event, 100+ startups, 50 local and international investors, 1000 business opportunities.
- [Every university](#) has got Alumni organisations, it is a very important platform for networking, offering and realising new idea regarding better education and connecting business with education.



In several palces of Lithuania there are [Associations of young entrepreneurs](#), sharing information, organising meetings and events about topics like business opportunities in different sectors, important for special location and global field, financing possibilities, law

4.3.5 Germany

- **Innovation Networks – Business Angels**

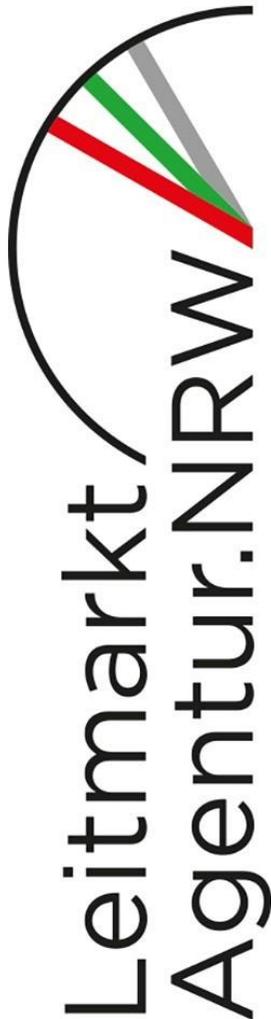
Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND) is engaged to build up the Business Angels Culture in Germany. BAND organizes the exchange of experiences and supports co-operations. As umbrella organization of the German informal venture capital market, BAND is the speaker of the German Business Angels and Business Angels networks towards politicians and the public.

BAND was founded in 1998 as a registered association. Since 2001 BAND is the recognized umbrella organization of the German Business Angels and their networks under patronage of Federal Ministry of economics and energy.

The website www.business-angels.de is the central access to the activities in the German Business Angels market and contains all the important information, including an archive. Links lead to all Business Angels networks that shape the market together with BAND and to the members and sponsors of BAND. Special Services of BAND are the list of eligible companies for the public funding program “INVEST” and the advisory tool where experts of the Business Angels market answer to all questions around the topic equity (financing, contracts, exit, intellectual property, etc.).

- **Lead market competitions**

The concept of Lead markets (instead of clusters) characterizes the new German regional innovation policy. 8 areas were identified that are of great importance for the North-Rhine Westphalia economy. Industry and academia cooperate in order to foster innovation and initiate social and ecological change. Lead market competitions have the objective transferring academic know-how into commercial use, developing new markets and reducing obstacles to innovation.



In North-Rhine Westphalia lead markets are

- CreateMedia.NRW
- EnergieUmweltwirtschaft.NRW (Energy and environmental economy)
- NeueWerkstoffe.NRW (New materials technology)
- Gesundheit.NRW (Health)
- Produktion.NRW (Production)
- MobilitätLogistik.NRW (Mobility and Logistics)
- LifeSciences.NRW
- IKT.NRW: <https://www.leitmarktagentur.nrw/>

- **Start- up communities**

In several federal states have been set up Start-up communities. There is a website organized as a guide for German start-ups. The guide for Cologne: <http://www.deutsche-startups.de/start-up-lotse-koeln/>. You can find helpful links for networking, job offers, or regional funding programmes.

Another example is STARTPLATZ in North-Rhine Westphalia, which was founded in 2012 in the heart of Cologne. It is an incubator and a very attractive meeting point for the startup community. STARTPLATZ offers modern coworking spaces and team offices. It supports young founders with the strategic further development and successful transformation of their business ideas. For members STARTZPLATZ offers a variety of workshops and interesting lectures of the Startup Academy. Members also get consulting and support from experienced mentors on a regularly basis in free consultation hours. Additionally, young teams, who just started their business, have the opportunity to apply for a three months scholarship. <http://www.startplatz.de/en/>

There are some questions and according answers about start up communities and background in Germany.

1. Does the German Chamber of Industry and Commerce/ German Chamber of Trade support the network building? If yes, how do they do so?

Every Chambers of Industry and Commerce as well as Chambers of Trade offer networks in Germany. They form networks to support start-ups, medium- sized enterprises and improve career and business start- up possibilities for young people. In Addition, they organize so called business start-up days and groups of regulars for specific target groups (e.g. young entrepreneurs etc.) or specific topics (IT, Production 4.0 etc.).

2. Who helps in private international law (IPR) questions?

Usually one get a legal consulting by lawyer which is depending on the case really expensive in Germany. Most of the small and medium- sized enterprises or business start- ups cannot afford this amount of money. Therefore, most Chambers of Industry and Commerce offer a legal consulting for free, e.g. IHK Koblenz⁷.

3. How does the situation of clusters look?

There exist clusters in Germany for example the cluster of the Chamber of Industry and Commerce Lippe zu Detmold. Their cluster is called “it’s owl” which helps small and medium-sized enterprises with the implementation of technologies or services concerning Industry 4.0. They provide a wide pool of research partners who support the enterprises and additionally the support is based on financial resources.⁸

4. Do there exist organizations or foundations which support Startups in Germany?

There are many organizations in Germany which support young people by realizing their ideas and visions to build an own business. Most of them are regional organizations which often use networks created by the Chambers. These regional organizations support the young enterprises with credits, grants, support in general (e.g. help create a business plan, develop a specific business idea, location analysis and cheap rents for start-ups in technology centers) and consultation.



⁷ <http://www.ihk-koblenz.de/unternehmensgruendung/downloads/Veranstaltungen/Rechtsanwaltssprechtage/1485276>

⁸ Newsletter Innovation IHK Lippe zu Detmold, Edition of the 02.08.16, p. 3



Another funding program is the KfW, which offers financial support for start-ups, public institutions or existing companies which want to start a business, invest or expand their business.⁹ The program EXIST is quite similar to the KfW but they focus more on students and support business start-ups especially from universities.¹⁰ This program is linked to the German Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi). As well as independent organizations the government also support businesses in their start-up phase. The Federal Office of Economics and Export Control offers a business development for young enterprises which are located in Germany. The state support amounts consulting and financial support.¹¹

As well as the government also universities support the business start-ups e.g. HHC Heinrich-Heine-Consulting, Düsseldorf¹² which uses the honorary consulting of the organization Alt hilft Jung as their background of knowledge. To get financial support for a start-up one can use the seed capital and support in general of the Business-Angels¹³ or the support of the financial institutes (e.g. Sparkassen) which support business plans and the application of credits and subsidies.

5. Are there other organizations than “Alt hilft Jung” who use Co working etc in Germany?

Alt hilft Jung” is an honorary organization which exists in other regions too, but with different characteristics from an extended arm of the economic support to independent organizations. “Alt hilft Jung” consults the business start-ups and additionally, if required – they guide the start-up enterprises through a several months of Coaching.

6. Conclusion

There is no consistent picture of the topic “Network building and innovation alliances for start-ups” in Germany and there isn’t a picture which can be implemented in Hungary. The adaptation of the local needs and relations need to be done in Hungary.

⁹ <https://www.kfw.de/kfw.de-2.html>

¹⁰ <http://www.exist.de/EN/Programme/About-EXIST/content.html>

¹¹ http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/foerderung_unternehmerischen_know_hows/index.html

¹² <https://hhc-duesseldorf.de/> to get more detailed information about the organization

¹³ <http://www.business-angels.de/> to get more detailed information about the organization

There are some online sources to improve the knowledge about the above detailed cases:

- <https://www.kfw.de/kfw.de-2.html> (02.08.16 15h)
- http://www.exist.de/EN/Home/home_node.html;jsessionid=17115910301110A1E4F10E084CA1C94A (02.08.16 15h)
- http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/foerderung_unternehmerischen_know_hows/index.html (02.08.16 15h)
- Newsletter Innovation, IHK Lippe zu Detmold, Edition of the 02.08.2016
 - <https://hhc-duesseldorf.de/> (03.08.16 11h)
 - <http://www.business-angels.de/> (03.08.16 11h)
- You get further information about networks on the websites of the Chambers
 - <http://www.cci-cologne.de/> IHK Köln
 - <http://www.starterzentrum-rlp.de/> IHK Rheinland- Pfalz
 - <http://www.ihk-> <http://www.ihk-koblenz.de/> IHK Koblenz
 - <http://www.ihk-nordwestfalen.com/> IHK Nord Westfalen
 - <https://www.ostwestfalen.ihk.de/en/home/> IHK Ostwestfalen zu Bielefeld

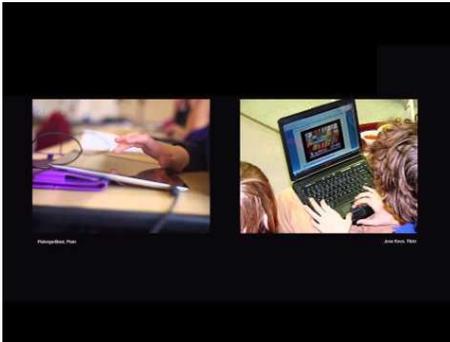


Bundesamt
für Wirtschaft und
Ausfuhrkontrolle

5 Networking opportunities for young entrepreneurs

The previous chapters pulled you through theoretical concepts on networks, clusters, complex system of innovative clusters and a lot of case studies and examples. This is the time to place YOU in the focus of this training material.

Let us take a look on your networking opportunities in the 21st century. First we enlist what have changed and what are the things which remained the same in the new era, and how you should build your networking activities on these facts. Second, you will have some practical tips on how you can find your own Yoda, your appropriate community or create your own one. At the end of this session, we sacrifice some pages to highlight the importance of personal development and the balance of your business and private life.



5.1 Digital technologies

From the second half of the 20th century, the globe perceives the development of communication technologies in waves. After radios, we started to watch television, and later the daily interpersonal communication was supplied by technologies.

Look at the devices in your environment, when they got there?

- Landline telephones
- Cell phones
- Computers and the internet
- Cell phones
- Laptops
- Wifi
- Smart phones
- Tablets
- Edge, 2G, 3G, 4G

In 1995, 16 million people used the internet. In the middle of 2016, 3,6 billion people are connected to the global information network. We use the internet to collect, process, store and share information for really diverse purposes.

How does it affect communication? Never before in the history were so many people linked with each other like in these days. Just have a look some interesting [internet and social media statistics](#):

- Facebook add 6 new users in every second.
- There are 2,3 billion social media users in the world.
- On WordPress alone, 56 million blog posts are published every month.
- Google processes 100 billion searches a month.
- 300 hours of video are uploaded to Youtube every minute.
- More than half of YouTube views come from mobile devices.

Some researches made on the effect of new communication technologies and mobile phone usage on the human behaviour and well-being.

Some researches made on the effect of new communication technologies and mobile phone usage on the human behaviour and well-being. They are quite controversial yet. On one hand, the usage of cell phones can ease our life and increase our accessibility, but on the other hand, smart phones raise the bar of our daily level of excitement needs and causing lesser focus on face-to-face communication and decrease the feeling of intimacy.

But these claims are not deterministic. You have the choice, and you control your behaviour and strategies on the usages of modern technologies.

5.1.1 Focus on relationships, not on the tools!

If you do not want to be a slave of your devices, but to be served by technology, then you should base on fundamental rules and not on recent technology tacticts. The mechanism of developing real social relationships are the same as 10 000 years ago. Make friendships instead of collecting likes. In spite of the existence of great technologies of communication, the importance of trust based on real life meetings are more important than ever in business life. While you can use a lot of online advertising tools to reach out for customers of consumer product, there are no literature on fully online business-to-business sales funnels or sales techniques. Trade contracts between companies, institutions or on

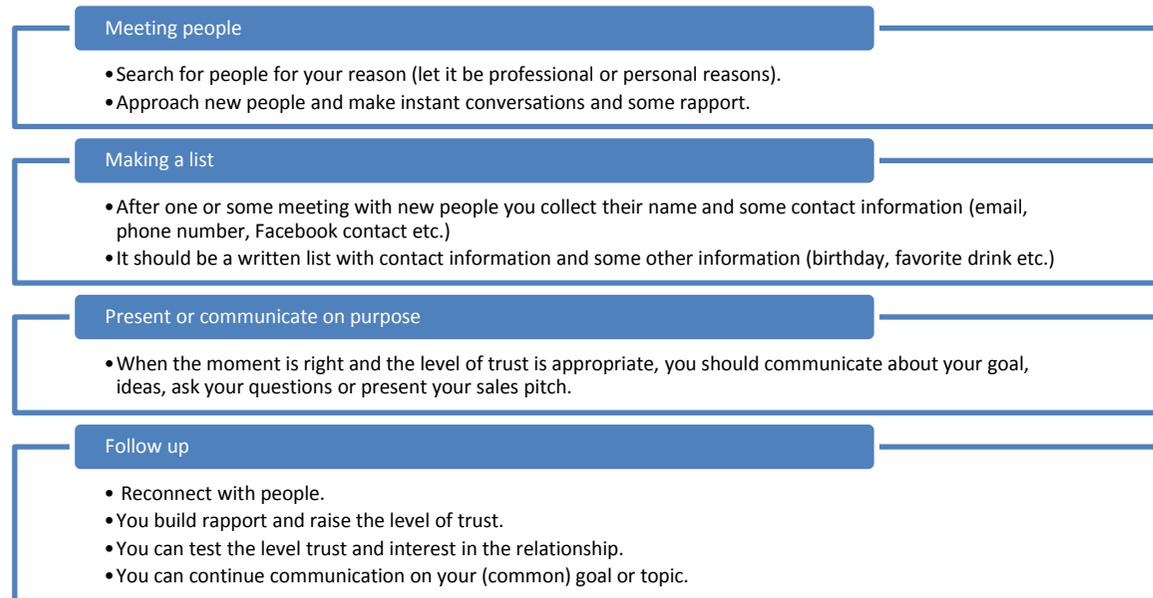
the labour market is still a matter of personal relationships. Just think it over! Would you ever accept someone in your 100 000 EUR business as a partner or a key employee without at least one personal meeting or conversation? Hopefully, not.

If you are an entrepreneur who is looking for customers who are looking for a reliable supplier, a partner for cooperation or another guy with some skills you need, you have to reach out of these people, and have face-to-face conversations. In this interaction, you do not only exchange information, but you see each other, gesticulate, shake hands and you even smell the other person. Yes, you can consider if you can bear that perfume in an office for more than 5 minutes or not.

You can consider if you can bear that perfume in an office for more than 5 minutes or not.

Then where is the place of technology in communication?

If you are strategic in building your network than you have to follow through this process and practice the different steps all the time:

9. Figure Strategy, Process and Practise by networking

Source: own editing

This process was valid 150 years ago and it is valid today too. Only the tools are different. If you check carefully you will find the two places where you really can use technology to accelerate the process:

- The ground zero of meeting people: you can find new places, new communities online, maybe you can start a conversation with unfamiliar people online. Chatting is an activity that millenials can do parallel with more people. Sometime a well prepared e-mail or a pre-planned phone infused with scripts is a great engagement even with people difficult to approach. But after building rapport, you should take the relationship offline.

- Follow up: this is the point where phone calls, e-mails, text messages and Facebook groups or even Google Drive shared folders are great ways to reconnect and keep in touch. There more ways you can connect, the more likely you have a prospering relationship.

5.1.2 Improve your social skills

The fact that you have to have personal relationships, declare the need of constant learning of social skills. You have to work all kind of activities to start and keep great friendships.

First of all, you have to find places to meet people. The key to wind places and ways to new acquaintances is shared communalities. The easiest way you will find your new friends is to look around you. Who lives in your neighbourhood? Who attended to the same school or universities? Have you noticed dog keepers are more likely to say hello to each other on the street than people without pets? You have to find hobbies, conferences, events, festivals you like or interested in, and you will find people who are easy to communicate with.

Small talks are the way to carry on. Many people hate small talks, because they are not good in it, and they want to hack conversation to jump to their sales pitch in the second minute of the first conversation. But rapport need time, patience and rituals. Small talks are those rituals that offer the possibility to learn the other person's stories and attitudes. You have to master your small talk skill if you want to build your social network consciously.

5.1.3 Find the ways for yourself

Even if you use scripts for your phone calls or small talks, you should keep your congruency that means your behaviour and your inner values are in harmony. You can try a lot of conversational techniques to test your courage and fight your fears, but in the end you will find what you really like to say or how to say.

Some conversational skills are great but you have to choose the style:

- Compliments: everyone like compliments if they are honest. If you appreciate someone's choice of clothes or car, tell them. Compliments are good techniques for edifying people. If you are talking about someone in a positive way, your listener will have a positive impact on you too.



- Questions: if you ask, you do not require only information. You can make opportunity to learn about others feeling or make some misunderstandings clear. Asking is also a technique to receive confirmations from the other person.
- Avoiding direct critique: direct judgement or criticism of someone or their opinion is the immediate destructor of trust.

Devices are parts of your style. Some people do not use electronic devices too much, while others like to replace a lot of conversations with messages. What do you like to use or find practical? Apply your devices and build them consciously into the communication process.

5.2 The easiest way to create your community and network

5.2.1 Find a mentor!

Have you ever imagined that you are Luke Skywalker? Then you could never fight Darth Vader if you do not have own Yoda.

5.2.1.1 Why do you need help?

You do not know what you do not know. If you are an entrepreneur, you will face challenges you have never thought. Personal relationships, quitting partners, awful marketing campaigns, delaying product development and bureaucratic struggles. And of course, all them at the same time!

As a self-inspired entrepreneur, you want to be your own boss and learn your own way. However, a good mentor can shorten the time you struggle and the number of fails you have to do. A mentor can not prevent all the problems, but they can warn you, tell their stories how they could come over, or sometimes just give a shoulder to cry on, because they will really understand you.

5.2.1.2 Ask for help!

Try to ask for help from experts or other people. You will be surprised how many answers and help you will receive. Learn the ways to approach people and ask for their help. Sometime you can pass problems in seconds in the world of bureaucratic institutions if you ask for help from clerks. If someone rejects you, ask another question, and ask another person for the same kind of help.



Many travellers around the world report much more propality of help to questions than we anticipate assuming strange things on the base of horroristic television news. Try to write an e-mail or letter to a star or important person you like and want to help you, and do not assume rejection. You will likely to have an answer at least.

5.2.1.3 *Choose a mentor you like personally!*

Choosing you mentor is a strategic task like choosing your employees. First, you can make a list of potential mentors, and probable you will write people with expertise in that field you are interested in (e.g. mobile application development, agroculture company, wind music), and you will not ask a swimming coach to help you in designing cars. But the next and maybe most important aspect is emotional or spiritual “chemistry” between you and your mentor. This criterion can major the level of expertise in the chosen field, because on the long it is more important to accept and like each to other than trying cooperate with the greatest entrepreneur in your field without any shared values. The latest is a dead-end.

In addition to many other programs, the Mentorship program in 2015 and 2016 was a very special one. 14 successful young entrepreneurs (mainly startappers) started a totally non-profit mentoring program to select and coach 14 beginner entrepreneurs with a business idea they presented on their application sheet. During the 4 months active mentorship, mentors help individually to the coachees and organize group meeting to share experience. In 2016 after a follow up period, the organizers evaluated the results, and they find the program so useful for both the mentors and the participants, they decided to start it again.

MENTORSHIP



5.2.2 Find a community!

5.2.2.1 The magic of a great startup ecosystem¹⁴

We have had a fascinating journey with [Buffer](#), and having started in the UK and living in San Francisco for 6 months, we have also had the opportunity in just the last year to spend time in Hong Kong, Japan and Tel Aviv. We're now back in San Francisco, and my recent time in Tel Aviv combined with being back here has made me think a lot about what a great startup ecosystem means personally for me. *Sheer numbers*: One of the key things we have noticed simply walking around and being present in various different places, is the impact of sheer numbers of startup-minded people in a location.



UK

I remember in my time in the UK, from Sheffield to Birmingham to London, there were respectively increasing numbers of startup minded people. I spent almost a year in both Sheffield and Birmingham, and as I struggled to find other startup founders I created events in each of those cities.

I had a fairly broad reach to startup founders through Twitter and other event organisers in each city, and I still only attracted around 30 people to these events. This gives me an indication of the numbers of startup-minded people, and it makes a real difference when you feel like a fish out of water amongst people taking very different approaches to life and work.

¹⁴ <http://joel.is/the-magic-of-a-great-startup-ecosystem/>

Hong Kong



In Hong Kong, there is actually quite a lot going on for startups. I was lucky to speak at an event when we first arrived, and there were around 60 people at the event. There are also a number of other events running and they generally attract good sized audiences 50-100 people.

Tel Aviv

The great thing about Tel Aviv, is that it is a tiny place and there are many startup-minded people living there. These two things combined means that there is a lot of knowledge and acceptance of startups amongst the general community. It is the closest I've seen to the bay area in terms of a high volume of startup minded people concentrated in a single place.

San Francisco Bay Area

In San Francisco, you can literally get off the plane and take the BART and Muni (transport to and within the city) and feel the presence of startup founders. You can simply look around and see that a lot of people are working in tech or even on their own startup. It's one of those vibes that is hard to describe, but anyone who has been there knows the feeling.

If you ever talk to someone and mention you're doing a startup, it is a very normal thing for them to here, to the extent where the response is often "like everyone else here, then". Also, it's one of the few places I see actual billboard and physical advertising for startups and tech conferences.

Levels of serendipity: With a higher concentration of startup-minded people in one place, the opportunity for serendipity increases. It has been said many times that the role of serendipity in startups is very powerful. Indeed, Tony Hsieh is even known for his "planned serendipity" in the way he set up the Zappos office.

With a higher concentration of startup-minded people in one place, the opportunity for serendipity increases. It has been said many times that the role of serendipity in startups is very powerful.

UK

When I was in Sheffield and Birmingham in the UK, the lack of numbers of startup-minded people meant that the only real opportunity for serendipity is at events, where you could potentially come across someone who might be useful. That said, events also were few and far between, to the extent that I created an event for startups myself in both of these cities. London fairs better, and whilst I don't have experience of living there, on many occasions where I've met someone in a London coffee shop I have ended up bumping into other people.

Hong Kong

My time in Hong Kong was similar to my time in the UK from a serendipity perspective. The only real opportunity to meet startup people was at specific events. That said, there was a couple of occasions where I was in a coffee shop and someone came and said hello due to the stickers on my laptop, and one where I saw someone with Tim Ferriss' Four Hour Work Week and I started a conversation. These kinds of occurrences are the kinds which I think really define whether a location has that startup vibe which places are trying to create.

Tel Aviv

Tel Aviv was certainly much better for serendipity. Beyond the events where serendipity is likely to happen, I ended up chatting with people in many coffee shops and even had some great meetings as a result. Especially along Rothschild Boulevard there were many opportunities for natural serendipity.

San Francisco Bay Area



In my mind, in terms of occurrences of serendipity in a truly useful sense for startups, the San Francisco Bay Area is far beyond any other place on Earth. When we were here last year, serendipity played a large role in our eventual success of going through AngelPad and raising our seed round, as well as getting great advisors and investors on board.

In addition, just in the one week I've been back here, I've ended up meeting far more startup people than I would in a single week in any other place. All the apps on my iPhone have come to life, such as Highlight, Instagram, Foursquare and others, where I now get comments from people very regularly seeing whether I'd like to meet up.

Social interaction: The final important part I've discovered of a great startup ecosystem is all to do with the level of social interaction which is possible with people I meet. One of the things I've struggled with the most throughout my startup journey is to find like-minded, ambitious and positive people who I can speak with on a similar level. It's a reason I make such an effort to meet lots of people, and it's a reason I created events when I was in the UK. It's so important that I truly prioritise finding those people.

One of the things I've come to thrive is conversation about ideas, about improving myself and open discussion about crazy things without any hint of it not being possible. I often grab dinner with my co-founder Leo, and our conversations are always of this nature. There are very few places I've found people I can have this kind of conversation with. I'd say out of all the places I've travelled, Tel Aviv and San Francisco are the two where I've been able to find people to talk with about these topics.

5.2.2.2 *Finding somewhere you're not an outlier*

The above points of numbers of people, opportunity for serendipity and social interaction, I've realised all lead to one overarching point, which is that for me, a great startup ecosystem is somewhere you can feel at home amongst others.

I used to almost pride myself in being an "outlier", in feeling out of place, when I was in the UK. What I've realised over time, is that when I felt like an outlier in the UK, it was just that I hadn't found the place where I was amongst like-minded people. I think Seth Godin put it very well:

"The easiest way to thrive as an outlier is to avoid being one. At least among your most treasured peers. Surround yourself with people in at least as much of a hurry, at least as inquisitive, at least as focused as you are. Surround yourself by people who encourage and experience productive failure, and who are driven to make a difference."

San Francisco is the one place where I can talk to others about what we're doing at Buffer, and it is just a normal conversation they hear regularly. Basing Buffer here means that people see us and encourage where we're going. There's not much explanation needed, and we're truly at the bottom of the game again.

5.2.3 Found a community!

We will demonstrate and describe the opportunities, advantages and types of founding a community ourselves.

5.2.3.1 Startup Communities – Building Regional Clusters¹⁵

Leaders and Feeders: the author's thesis is that unlike the common wisdom, it is entrepreneurs that lead a startup community while everyone else feeds the community. Feld describes the characteristics of those who want to be regional Entrepreneurial Leaders; they need to be committed to their region for the long term (20+ years), the community and its leaders must be inclusive, play a non-zero sum game, be mentorship-driven and be comfortable experimenting and failing fast. **Feeders** include the government, universities, investors, mentors, service providers and large companies. He points out that some of these, government, universities and investors think of themselves as the leaders and Feld's thesis is that we've gotten it wrong for decades. This is a huge insight, a big idea and a fresh way to view and build a regional ecosystem in the 21st century. It may even be right.

¹⁵ Based on Brad Feld's book *Startup Communities*: <https://steveblank.com/2012/10/08/startup-communities-regional-clusters/>



Activities and Events: One of the most surprising was the observation that a regional community must have continual activities and events to engage all participants. Using Boulder Colorado as an example, (Feld's home town) this small entrepreneurial community runs office hours, Boulder Denver Tech Meetup, Boulder Open Coffee Club, Ignite Boulder, Boulder Beta, Boulder Startup Digest, Startup Weekend events, CU New Venture Challenge, Boulder Startup Week, Young Entrepreneurs Organization and the Entrepreneurs Foundation of Colorado. For a city of 100,000 (in a metro area of just 300,000 people) the list of activities/events in Boulder takes your breath away. They are not run by the government or any single organization. These are all grassroots efforts by entrepreneurial leaders. These events are a good proxy for the health and depth of a startup community.

Incubators and Accelerators: One of the best definitions in the book is when Feld articulates the difference between an incubator and an accelerator. An incubator provides year-round physical space, infrastructure and advice in exchange for a fee (often in equity.) They are typically non-profit, attached to a university (or in some locations a local government.) For some incubators, entrepreneurs can stay as long as they want. There is no guaranteed funding. In contrast, an accelerator has cohorts going through a program of a set length, with funding typically provided at the end. Feld describes TechStars (founded in 2006 with David Cohen) as an example of how to build a regional accelerator. In contrast to other accelerators TechStars is mentor-driven, with a profound belief that entrepreneurs learn best from other entrepreneurs. It's a 90-day program with a clear beginning and end for each cohort. TechStars selection criteria is to first focus on picking the right team then the market. They invest \$118,000 (\$18k seed funding + \$100K convertible note) in 10 teams per region.

Role of Universities: To the entrepreneurial community Stanford and MIT are held up as models for "outward-facing" research universities. They act as community catalysts, as a magnet for great entrepreneurial talent for the region, and as teachers and then a pipeline for talent back into the region. In addition their research offers a continual stream of new technologies to be commercialized. Feld's observation is that that these schools are exceptions that are hard to duplicate. In most universities entrepreneurial engagement is not rewarded, there's a lack of resources for entrepreneurial programs and cross-campus collaboration is not in the DNA of most universities. Rather than thinking of the local

university as the leader, Feld posits a more effective approach is to use the local college or university as a resource and a feeder of entrepreneurial students to the local entrepreneurial community. He uses Colorado University' Boulder as an example of a regional university being as inclusive as possible with courses, programs and activities. Finally, he suggests engaging alumni for something other than fundraising – bringing back to the campus, having them mentor top students and celebrating their successes.

Role of Government: Feld is not a big fan of top-down government driven clusters. He contrasts the disconnect between entrepreneurs and government. Entrepreneurs are painfully self-aware but governments are chronically not self-aware. This makes government leaders out of touch on how the dynamics of startups really work. Governments have a top-down command and control hierarchy, while entrepreneurs work in a bottoms-up networked world. Governments tend to focus on macro metrics of economic development policy while entrepreneurs talk about lean, startups, people and product. Entrepreneurs talk about immediate action while government conversations about policy do not have urgency. Startups aim for immediate impact, while governments want to control. Startup communities are networked and don't lend themselves to a command and control system.



Community Culture: Feld believes that the Community Culture, how individuals interact and behave to each other, is a key part of defining an entrepreneurial community. His list of cultural attributes is an integral part of Silicon Valley. Give before you get, (in the valley we call this the “pay it forward” culture.) Everyone is a mentor, so share your knowledge and give back. Embrace weirdness, describes a community culture that accepts differences. (Starting post World War II the San Francisco bay area became a magnet for those wanting to embrace alternate lifestyles. For personal lifestyles people headed to San Francisco. For alternate business lifestyles they went 35 miles south to Silicon Valley.) It is interesting that the biggest cultural meme of Silicon Valley didn't make his Community Culture chapter – failure equals experience.

Broadening the Startup Community: Feld closes by highlighting some of the issues faced by a startup community in Boulder. The one he calls Parallel Universes notes that there may be industry specific (biotech, clean tech etc.) startup communities sitting side-by-side and not interacting with each other.



He then busts the myths clusters tell themselves; “lets be like Silicon Valley” and the “there’s not enough capital here.”

Quibbles: There’s data that that seems to indicate a few of Feld’s claims about the limited role of venture, universities and governments might be overly broad (but doesn’t diminish his observation that they’re feeders not leaders.) In addition, while Silicon Valley was a series of happy accidents, other national clusters have extracted its lessons and successfully engineered on top of those heuristics. And while it might have been misread Feld’s premise about local venture capital, but it seems to be, “if there isn’t a robust venture capital in your region it’s because there isn’t a vibrant entrepreneurial community with great startups. As venture capital exists to service startup when great startups are built investors will show up.” Finally, local government top-down initiatives are not the only way governments can incentivize entrepreneurial efforts. Some like the National Science Foundation Innovation Corps have had a big bang for little bucks.

Entrepreneurship is rising in almost every major city and region around the world. I host at least one region a week at the ranch and each of these regions are looking for a roadmap. Startup Communities is it. It’s a strategic, groundbreaking book and a major addition to what was missing in the discussion of how to build a regional cluster. I’m going to be quoting from it liberally, stealing from it often, and handing it out to my visitors.

5.3 Build your social network consciously (work-life balance)

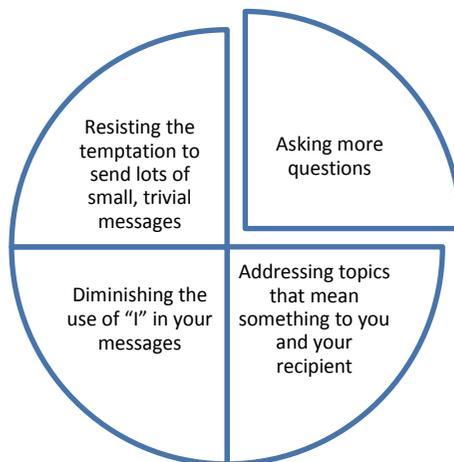
There are more tools than ever to help you when it comes to personal growth. Consider social media: Twitter, Facebook, and Instagram all connect people instantly. Sometimes the conversation is intimate, as when you reach out to a close friend. Sometimes it's a global conversation.

There's tremendous untapped potential here. You can literally participate in a worldwide nervous system without leaving your home. You can find confidants when none exist around you. The expansion of consciousness holds the key in personal growth. So how can social media be a consciousness-expanding experience?

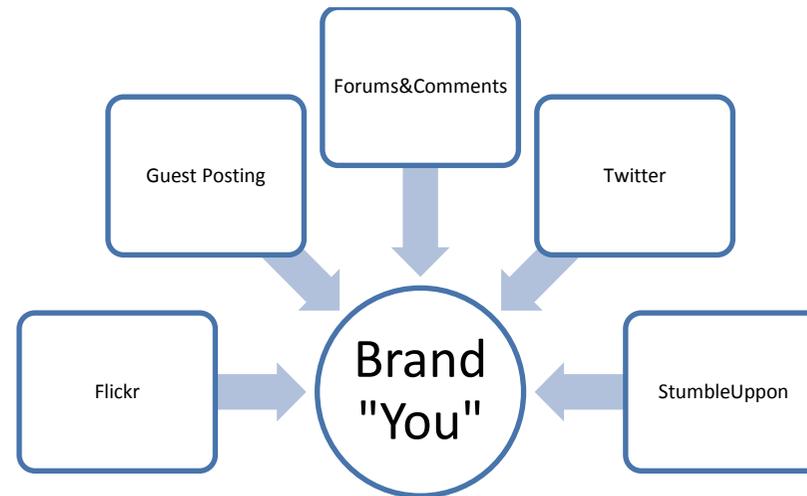
First, look at how you use Twitter, Facebook, and text messaging right now. The activities, as many critics point out, can become superficial, reduced to sending one-line messages and waiting for one-line responses. The conversation can also turn negative when people hide behind anonymity to say wounding things they'd never say in person. This should be a red flag. If you see yourself using social media for chitchat, gossip, or spreading rumors, stand back and reconsider what you're doing.

The best way to approach social media is to choose your venues and connect them in some way to your blog. Keep your blog as the main representation of "you" online. That is where your best stuff is going to be, your archive, portfolio or resume. If someone Googles you, this is what you want to appear, not your virtual facebook sheep or your drunken accidental flickr pics.

Create Meaningful Connections



10. Figure Social venues and connections



Source: own editing based on www.chrisg.com

With a good core blog, you can further reinforce this positive brand. Have conversations on Twitter, share your pictures, guest post and comment. Participate in forums that relate to what you do and your audience. Above all where you want connections to be made, use a consistent avatar, nickname and style. Connect all the profiles back to your blog, and where appropriate link out to the social media sites.

5.3.1 Create Meaningful Connections

Psychologists point out that being connected in a positive way for at least one hour a day with people you care about is one key to happiness. Social media allows for this as never before. Make it a priority to make a meaningful connection with someone you care about. What does meaningful mean? It means paying attention to the other person first, keeping track of their personal concerns, adding a sympathetic voice, and getting into the habit of saying things like, “I’d like to know what you think.”



Also consider the difference between personal and impersonal contact. Social media is impersonal because you aren’t in the room with the person and can’t hear their tone of voice. Skype and other video chat programs overcome half the problem, which is valuable. E-mails, texting, and other written messaging tend to be very impersonal, so you have to make sure that you bring the personal element back in.

The more repetitive and superficial the message, the more likely you are to get blocked out of other people’s minds. The real weaknesses of social media are the things that make it annoying, repetitive, impersonal, and superficial. Personally, I’d rather be surprised by what’s for dinner than to get three messages that read, “Going to the store now. What do you want me to get?” “I’m pulling into the grocery parking lot. Waiting to hear what you want to eat.” “Walking down the aisles now. Salad or fish? Can’t decide.”

Letting others into the mental fluff that’s running through your mind isn’t the same as really connecting. Instead of getting stuck in the fluff, you can use social media for its consciousness-raising potential. Here are three ways to tap into that potential for your own personal growth.

5.3.2 Tipping Points

Social media can redefine what “social” means by gathering like-minded people instantaneously. If you find a cause that deeply moves you and motivates you to act, you are expanding your awareness beyond “I, me, and mine.”



The power of instant action has barely been realized yet, because there's more than one kind of tipping point. The most superficial kind is mass emotion that flares up impulsively and dies down without fruitful action. We all know what this feels like—you find yourself being swept up in crowd psychology for a few hours or days. A more lasting effect comes from tipping points that build slowly. The rise of small businesses in developing countries that use micro-loans and creative funding is a good example of a movement built upon patient, serious, good-hearted intentions.

The third kind of tipping point goes a step further and gets people to leave their homes, meet together, and act in the real world—not just the cyber world. Consider the possibilities and seek out your own cause, one you can identify with and remain loyal to.

5.3.3 Building a Self

Personal growth is something you achieve consciously, through a long-term project that never ends, yet brings rewards every day. This is the project of building a self. Everyone has a self, which serves as a platform for all the things that happen over a lifetime. Upon this platform you can build a structure of values that become more fulfilling year by year. Among the most important values are:

- Empathy and compassion
- Self-esteem
- Non-judgment of self and others
- Open-mindedness and tolerance
- Being able to love and be loved
- Self-awareness, knowing who you are
- Personal truth
- Healing
- Self-care, the pursuit of well-being
- A higher vision of life
- Spiritual seeking

There are almost infinite outlets in social media and the Internet for exploring these values. It takes only one thing, directing your intention. Nothing is more powerful than focused attention, which is how you can define intention. Sit down and choose a couple of values from the list. These become your short-term focus. Now look for groups, movements, websites, and like-minded people you can connect with to expand the values you have picked. “Non-judgment of self and others,” for example, leads to such things as social justice projects, interfaith conversations, support for the poor and needy, outreach to the homeless, mentoring a minority child, and more.



“Healing” opens up just as many avenues for safely approaching issues you would like to discuss without revealing yourself to your immediate family. You can find support groups focusing on specific issues or disorders, and true confidants—the best kind are people who have successfully healed themselves and know what it means to walk the walk.

With some creative thinking, every value on the list offers many outlets for your intention. You can build a self brick-by-brick, so to speak, which is much more manageable than trying to embrace the project as a whole. We are all fascinated by what “I” wants, demands, hopes for, fears, and fantasizes about. Social media can descend into one isolated “I” constantly airing its narrow viewpoint. But the self becomes far more fascinating when you expand your awareness, using “I” not as a limited ego but as your personal window into life’s limitless potential.

5.3.4 Finding Inspiration

Nothing opens the way for personal growth like feeling inspired. Inspiration renews your motivation, raises your spirits, elevates your daily focus, expands your sense of self, and unites you with the world’s wisdom traditions.

Take time every day to remind yourself of your highest aspirations, the hopes and dreams that make us most human. By nourishing yourself in this way, you are asking your highest self or soul to become part of your daily life. There are invisible forces that the great sages, seers, and guides understood to be real. They aren’t esoteric or mystical. They are innate in everyone’s consciousness. If you want to benefit from the deeper domain of consciousness, a connection has to be made, and inspiration accomplishes this. Social media and the Internet give you instant access to a wealth of spiritual poetry, personal



writings, and every tradition of faith. It's even more inspiring when you seek inspiration from traditions other than your own, where you find the common humanity that links everyone who has ever been on the spiritual path. There are also living individuals to be inspired by, and they can now be contacted more easily than ever before. Finally, you can become someone else's inspiration by what you write and teach in your messaging and group participation.

Thinking about these limitless possibilities, one idea unites them: well-being. Social media is the most powerful agency for increasing well-being to come along in decades. If you keep in mind that well-being applies to you, your circle of family and friends, your nation, and the entire planet, you will be in the state of mind that actually improves life and leads to conscious evolution. Nothing is more crucial for the future of human existence than to continue on the upward arc only consciousness can create.

5.3.5 How to reach your Work-Life Balance¹⁶

These days, work-life balance can seem like an impossible feat. Technology makes workers accessible around the clock. Fears of job loss incentivize longer hours. In fact, a whopping 94% of working professionals reported working more than 50 hours per week and nearly half said they worked more than 65 hours per week in a Harvard Business School survey. Experts agree: the compounding stress from the never-ending workday is damaging. It can hurt relationships, health and overall happiness. Work-life balance means something different to every individual, but here health and career experts share tips to help you find the balance that's right for you.

5.3.5.1 Let go of perfectionism

A lot of overachievers develop perfectionist tendencies at a young age when demands on their time are limited to school, hobbies and maybe an after-school job. It's easier to maintain that perfectionist habit as a kid, but as you grow up, life gets more complicated. As you climb the ladder at work and as your family grows, your responsibilities mushroom. Perfectionism becomes out of reach, and if that habit is left unchecked, it can become destructive, says executive coach [Marilyn Puder-York, PhD](#).

¹⁶ This chapter is based on the following Forbes article (Deborah Jian Lee): <http://www.forbes.com/sites/deborahlee/2014/10/20/6-tips-for-better-work-life-balance/#5e5fc49ddb9>

The key to avoid burning out is to let go of perfectionism, says Puder-York. “As life gets more expanded it’s very hard, both neurologically and psychologically, to keep that habit of perfection going,” she says, adding that the healthier option is to strive not for perfection, but for excellence.

5.3.5.2 Unplug

From telecommuting to programs that make work easier, technology has helped our lives in many ways. But it has also created expectations of constant accessibility. The work day never seems to end. “There are times when you should just shut your phone off and enjoy the moment,” says [Robert Brooks](#), a professor of psychology at Harvard Medical School. Brooks says that phone notifications interrupt your off time and inject an undercurrent of stress in your system. So don’t text at your kid’s soccer game and don’t send work emails while you’re hanging out with family, Brooks advises. Make quality time true quality time. By not reacting to the updates from work, you will develop a stronger habit of resilience. “Resilient people feel a greater sense of control over their lives,” says Brooks, while reactive people have less control and are more prone to stress.

5.3.5.3 Exercise and meditate

Even when we’re busy, we make time for the crucial things in life. We eat. We go to the bathroom. We sleep. And yet one of our most crucial needs – exercise – is often the first thing to go when our calendars fill up. Exercise is an effective stress reducer. It pumps feel-good endorphins through your body. It helps lift your mood and can even serve a one-two punch by also putting you in a meditative state, according to the Mayo Clinic. Puder-York recommends dedicating a few chunks of time each week to self-care, whether it’s exercise, yoga or meditation. And if you’re really pressed for time, start small with deep breathing exercises during your commute, a quick five minute meditation session morning and night, or replacing drinking alcohol with a healthier form of stress reduction.

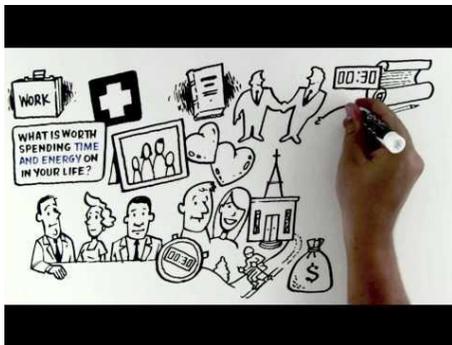
“When I talk about balance, not everything has to be the completion and achievement of a task, it also has to include self-care so that your body, mind and soul are being refreshed,” says Puder-York. These exercises require minor effort but offer major payoffs. Psychotherapist Bryan Robinson, who is also professor emeritus at the University of North Carolina at Charlotte and author of the book *Chained to the Desk*, explains that our autonomic nervous system includes two branches: the sympathetic nervous system (our body’s stress response) and the parasympathetic nervous system (our body’s rest and



digest response). “The key is to find something that you can build into your life that will activate your parasympathetic nervous system,” says Robinson. Short, meditative exercises like deep breathing or grounding your senses in your present surroundings, are great places to start. The more you do these, the more you activate your parasympathetic nervous system, which “calms everything down, (and) not just in the moment,” says Robinson. “Over time you start to notice that in your life, your parasympathetic nervous system will start to trump your sympathetic nervous system.”

5.3.5.4 *Limit time-wasting activities and people*

First, identify what’s most important in your life. This list will differ for everyone, so make sure it truly reflects your priorities, not someone else’s. Next, draw firm boundaries so you can devote quality time to these high-priority people and activities.



From there, it will be easier to determine what needs to be trimmed from the schedule. If email or internet surfing sends you into a time-wasting spiral, establish rules to keep you on task. That may mean turning off email notifications and replying in batches during limited times each day. If you’re mindlessly surfing Facebook or cat blogs when you should be getting work done, try using productivity software like Freedom, LeechBlock or RescueTime. And if you find your time being gobbled up by less constructive people, find ways to diplomatically limit these interactions. Cornered every morning by the office chatterbox? Politely excuse yourself. Drinks with the work gang the night before a busy, important day? Bow out and get a good night sleep. Focus on the people and activities that reward you the most.

To some, this may seem selfish. “But it isn’t selfish,” says Robinson. “It’s that whole airplane metaphor. If you have a child, you put the oxygen mask on yourself first, not on the child.” When it comes to being a good friend, spouse, parent or worker, “the better you are yourself, the better you are going to be in all those areas as well.”

5.3.5.5 *Change the structure of your life*

Sometimes we fall into a rut and assume our habits are set in stone. Take a birds-eye view of your life and ask yourself: What changes could make life easier?

Puder-York remembers meeting with a senior executive woman who, for 20 years of her marriage, arranged dinner for her husband every night. But as the higher earner with the more demanding job, the trips to the grocery store and daily meal preparations were adding too much stress to her life. “My response to her was, “Maybe it’s time to change the habit,”” recalls Puder-York. The executive worried her husband might be upset, but Puder-York insisted that, if she wanted to reduce stress, this structural change could accomplish just that.



So instead of trying to do it all, focus on activities you specialize in and value most. Delegate or outsource everything else. Delegating can be a win-win situation, says Stewart Freidman, a management professor at the [University of Pennsylvania Wharton School](#) and author of [Leading the Life You Want: Skills for Integrating Work and Life](#). Freidman recommends talking to the “key stakeholders” in different areas of your life, which could include employees or colleagues at work, a spouse or a partner in a community project. “Find out what you can do to let go in ways that benefit other people by giving them opportunities to grow,” he says. This will give them a chance to learn something new and free you up so you may devote attention to your higher priorities.

5.3.5.6 Start small. Build from there

We’ve all been there: crash diets that fizzle out, New Year’s resolutions we forget by February. It’s the same with work-life balance when we take on too much too quickly, says Brooks. Many of his workaholic clients commit to drastic changes: cutting their hours from 80 hours a week to 40, bumping up their daily run from zero miles a day to five miles a day. It’s a recipe for failure, says Brooks. When one client, who was always absent from his family dinners, vowed to begin attending the meals nightly, Brooks urged him to start smaller. So he began with one evening a week. Eventually, he worked his way up to two to three dinners per week.

6 References

Barabási, A-L. (2014): 'Linked: The New Science Of Networks Science Of Networks', Basic Books, 2014, p3-4

Cooke, P. (2001): Regional Innovation Systems, Clusters and the Knowledge Economy, Industrial and Corporate Change (2001) 10 (4): 945-974

Erasmus+ Young Entrepreneurship: https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus_en

European Commission (2006): Community framework for state aid for research and development and innovation, Official Journal of the European Union, 2006/C 323/01

European Commission DG Enterprise and Industry (2008): "Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support". (www.innovating-regions.org/download/FINAL%5FMaster%5F%2D%5FENTR%5Fpaper%2Epdf)

European Commission, 2003. Final report of the expert group on enterprise clusters and networks. http://www.dps.tesoro.it/cd_cooperazione_bilaterale/docs/6.Toolbox/13.Supporting_documents/1.Cluster_methodologies_casoni/2.Additional_doc_2/3.EU_final_rep_ExpGroup_Clusters.pdf

Feser, E. J. (1998). Old and New Theories of Industry Clusters; In Steiner, M. (ed.). Clusters and Regional Specialization. On Geography, Technology and Networks. European Research in Regional Science, London: Pion Limited.

Fodor, P., Weiner, J. (2010) Knowledge Flow in the World of Cooperation: A Study on the Efficacy of Accredited Clusters in Hungary. In: Regional Responses and Global Shifts: Actors, Institutions and Organisations: Regional Studies Association Annual International Conference 2010, Pécs (www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/2010/may-pecs-presentations.asp)

Innobarometer (2006). Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe, PRO INNO Europe (www.proinno-europe.eu/admin/.../FL187_Innobarometer_2006.pdf)

Jarjabka, Á., Weiner, J. (2011). The measurability and evaluability of clusters and cluster management in the EU - The CNCB project, Strategic Management, ISSN 1821-3448, UDC 005.21, 2, 11-024.

Kuah, Adrian T.H. (2002): Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship: Volume Four, Issue 3, 2002, 206 – 228

Marshall, Alfred (1920): Principles of Economics. Library of Economics and Liberty. (www.econlib.org/library/Marshall/marP.html)

Porter, M. E. (2000/b). Locations, Clusters, and Company Strategy. In Clark, G. L., Feldman, M. P., Gertler, M. S. (Eds.): The Oxford Handbook of Economic Geograph. Oxford: Oxford University Press, 253-274.

Regulation (EU) No 1288/2013 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 11 December 2013 establishing 'Erasmus+' the Union programme for education, training, youth and sport (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0050:0073:EN:PDF>)

Saxenian, A (1996): Inside-Out: Regional Networks and Industrial Adaptation in Silicon Valley and Route 128, A Journal of Policy Development and Research, Volume 2, Number 2, May 1996

Sölvell, Ö. – Lindquist, G. – Ketels, C. (2003). The Cluster Initiative Greenbook, Stockholm. Bromma tryck AB. (www.cluster-research.org/greenbook.htm)

Stahlecker, T, Kroll, H, Baier, E (2012): Identification of Knowledge-drive Clusters in the EU, European Commission, Directorate General for Research and Innovation, Research Policies FP7

Online references

CNCB Final Handbook (<http://www.cncb.eu/>)

College in Common: How to Maximize the Potential of Your Alumni Network (<http://www.onlinecollege.org/2013/04/17/college-in-common-how-to-maximize-the-potential-of-your-alumni-network/>)

Carrier Service (<http://www.hmc.edu/about1/administrativeoffices/careerservices.html>)

Self-starter program (<http://www.oninditoprogram.hu/#!a-programrl-2015/cxz2>)

FÜGE Pécs (<http://fugepecs.hu/hu/ismerteto.html>)

Guide to Small Talk (<http://www.forbes.com/sites/christinapark/2015/03/30/an-introverts-guide-to-small-talk-eight-painless-tips/#7eaef425564>)

Tips for better work life balance (<http://www.forbes.com/sites/deborahlee/2014/10/20/6-tips-for-better-work-life-balance/#1690dbd2dbc9>)

Sofia Technical University: <http://career.tu-sofia.bg/>

St. Kliment Ohridski Sofia University: <https://career.uni-sofia.bg/>

Gabrovo Technical University: <http://career.tugab.bg/> и др.

<http://www.ibtimes.com/exnet/three-tips-build-your-social-network-797063>

www.chrisg.com

www.meetup.com

<http://nitem-bg.com/en/other-services/business-incubator>

<http://www.rapiv.org/eng/>

<http://www.business-burgas.com/>

The related rights of the used pictures and videos are clarified, or CCIPB received permission to use, else indicated the source.



Erasmus+

Exercise Book

Network building and innovation alliances for young entrepreneurs

Module of the self-learn material of the Enterprise+ Project



EXERCISE BOOK
Network building and innovation alliances for young entrepreneurs

Table of contents

Introduction3

1. Introduction - Erasmus+ Programme.....5

2. The role of networks8

3. Methodology of networking11

4. Innovation networks and alliances14

5. Networking opportunities for young entrepreneurs.....17



Introduction

Welcome

This exercise book is created to help the understanding of the self-learning material “Network building and innovation alliances for young entrepreneurs”. Each chapter includes a short summary, a practical example, some review questions and exercises. This exercise book support the reader in understanding of curriculum and give some feedback with the review questions.

After you have finished all the chapters, you will be able

- to understand your network activities;
- to build professional business relationships;
- to get knowledge about the existing business associations;
- to receive some practical advices.

About the project

Young professionals who are starting their own business create new jobs not only for themselves, but potentially also for other people in the same age bracket. Striving to make a contribution to the reduction of youth unemployment in Europe, work scientists at Ruhr-Universität Bochum and economy educationalists at University Duisburg-Essen support this strategy. Experienced executives will nurture the entrepreneurial spirit of young professionals in *Greece, Spain, Lithuania, Hungary, and Bulgaria*. The joint project “Enterprise+ – Innovative Potential Meets Experience” is supported with 450,000 Euro by the European Commission under Erasmus+ Programme.



Peter



David

Story

Chamber of Commerce and Industry of Pécs-Baranya organize a Senior Mentor Club, which aim is to help young people to create own enterprises. Members of the club came from different sectors of the business and offer individual consultation to the young entrepreneurs.

Actors

PETER: He is a retired business man with huge professional experiences in network building.

DAVID: He is a young entrepreneur, who does not know, how network building can help his business.

YOU: We hope you are a young person, who has thirst for knowledge related to network building and who will learn together with David.

1. Introduction - Erasmus+ Programme

Learning goal

Receive essential information about the Erasmus+ program.

Short summary of the chapter

Erasmus+ is the EU Programme in the fields of education, training, youth and sport for the period 2014-2020. Fighting rising levels of unemployment -particularly among young people -has become one of the most urgent tasks for European governments. Too many young people leave school prematurely running a high risk of being unemployed and socially marginalized. The same risk threatens many adults with low skills. Technologies are changing the way in which society operates, and there is a need to ensure the best use is made of them. EU businesses need to become more competitive through talent and innovation.

The Erasmus+ Programme is designed to support Programme Countries efforts to efficiently use the potential of Europe's talent and social assets in a lifelong learning perspective, linking support to formal, non-formal and informal learning throughout the education, training and youth fields.



Practical example

PETER: Hello David! How can I help you?

DAVID: Hello Peter! Thank you very much to deal with my problems. I just founded an enterprise in field of creative industry. I have a lot of business ideas, but I don't know which the best way to implement them is. I pass the point that I have to involve an external expert who can help. I heard a lot about the Senior Mentor Club of the chamber, and I hope we can work together on my business ideas.

PETER: It is labor of love for me to deal with young, talented people to build successful businesses. I follow programs, which can support their activities like Enterprise plus. Did you hear about it?

DAVID: Yes, but I don't know exactly how can this program help my business.

PETER: Enterprise plus encourage the young professionals' entrepreneurial competences by providing feedback discussions at an early stage. Experienced executives are at hand to provide help and advice to the young participants of "Enterprise+". The executives are older than 55 years of age; some of them are still working, others are retired. They share their experience and their professional knowledge with the young professionals, thus helping them to recognize and develop their own entrepreneurial strengths. Based on the experiences gained during the project, self-learning modules will be developed in the individual countries. For example related to networking.

DAVID: Networking? Can networking help my business?

PETER: Of course. Please let me show you how!



EXERCISE BOOK

Network building and innovation alliances for young entrepreneurs

Review questions

- What is your motivation to participate in an Erasmus+ Program?
- What are the benefits to participate in an Erasmus+ Program?

Exercise

Watch the following videos!

[Meet The Erasmussens - Erasmus+](#)

[Would you start a business?](#)

[Erasmus+: Youth Exchange](#)

[Erasmus for Young Entrepreneurs success stories](#)

[Erasmus for Young Entrepreneurs](#)

Erasmus for Young
Entrepreneurs

2. The role of networks

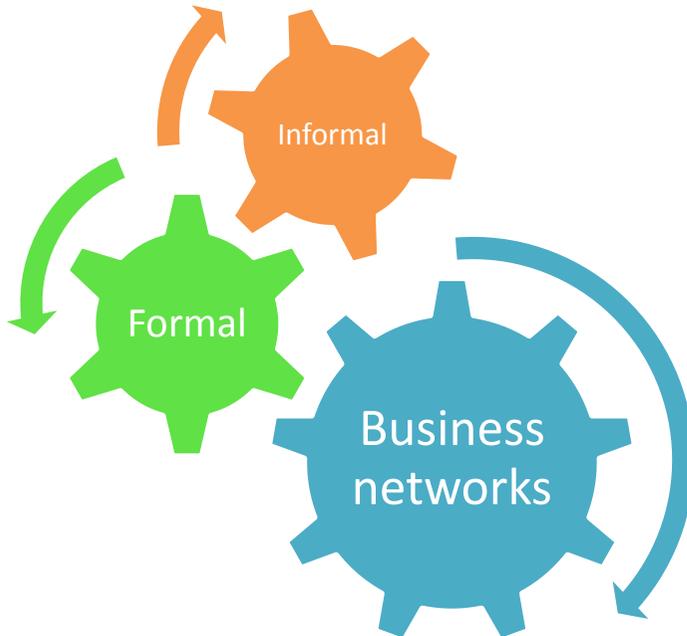
Learning goal

Define what a network is in general and their main characteristics discovered by science in the recent decades. Explain the practical role of business networks in real world.

Short summary of the chapter

In theory networks are combination of nodes and links between them. In practice nodes and links have real counterparts with meaning. Three persons with three relationship or four persons with six relationships are full networks. In real networks, the majority of links belongs to a small minority of nodes which are great centers. The spread of a message in a network depends on the applicability of the message, the adaptivity level of the nodes and the quality of the links.

Business networks are a system of business organizations and their connections. These networks create different layers and most of the companies are presented on many layers at the same time. We differentiate two type: Formal networks are consisted of links which are able to be tracked on contracts, bills and publications. Informal networks are social networks where the nodes are people and links are relationships of trust. The most productive companies utilize informal networks of people and formal cooperation between firms.



Practical example

DAVID: Hello Peter! Thank you very much for the self-learn material of Enterprise + project. I finished the first chapter about the role of networks. The example about the spread of Christianity was engaging.

PETER: Yes. Importance of networks is higher than you think. We and of course our companies are part of networks, which can help us to reach our partners, customers. The more links we have the better can we communicate, receive information.

DAVID: But why is a company more efficient in a region than another one with same competences?

PETER: Success of network depends on three things: the applicability of the message, the adaptivity level of the nodes and the quality of the links. In your case, if you would sell your product: first how great is your marketing action? Is it attractive? Second: how can you reach the immunity level against promotion of your customers? Third: are your potential customers interested enough to buy your product?

DAVID: So as good as our network activities are the work in our business will be that efficient.

PETER: Yes. If we can receive information before others, get in contact much easier. The classic form of business networking (ownership, supplier-customer relationship, partnership, formal alliances) seemingly does not have business intension but in the right moment one of the two of the parties initiate business conversations. Managers in the same club, business owners having a party with each other and technical experts meeting randomly in a pub are all building.



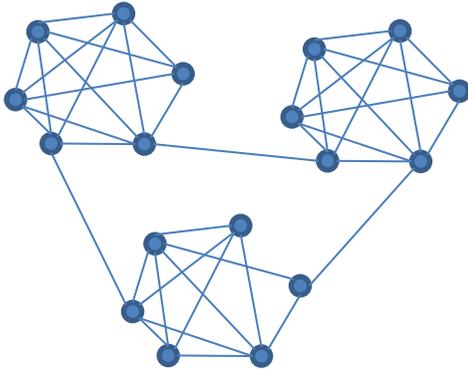
Review questions

- What is the connection between the network and the spread of Christianity?
- Which are the prevalent characteristics of a network?
- Please explain the Pareto rule!
- What is the difference between formal and informal networks?

Exercise

- Find three examples of networks around you!
- Watch the following video!

[TEDMED Albert-László Barabási 2012](#)



3. Methodology of networking

Learning goal

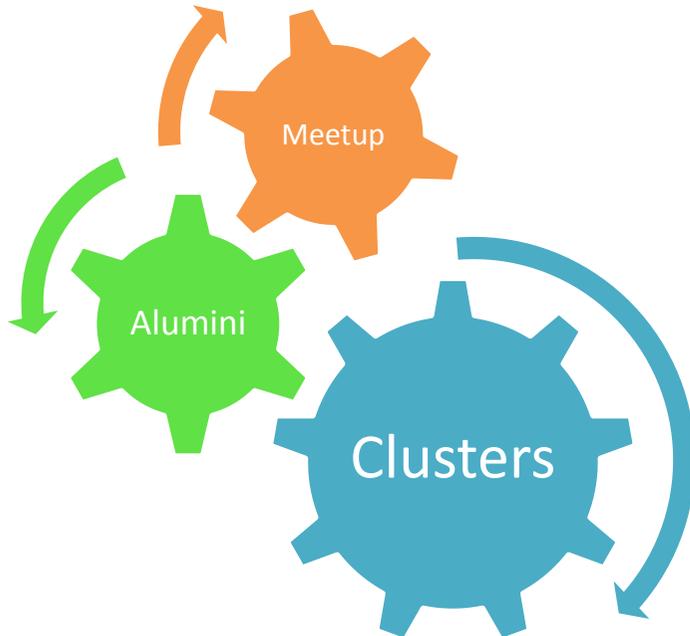
Present the methodological view of the network, give examples and demonstrate good practices in three main types: Clusters, Alumni networks of universities and Meetup committees

Short summary of the chapter

A **cluster** is a group of interconnected businesses and associated institutions operating in a given sector in each other's geographical proximity, having both similarities and complementary functions. Developments of clusters are the key factors of an economic development of a region, since clusters give competitive advantage for the cooperating organizations. During the cluster-based and cluster-centralized cooperation the external effects are growing like a snowball in case of cluster-members and cluster-management.

An **alumni association** is an association of graduates or of former students, which organize social events, publish newsletters or magazines, and raise funds for the organization for help their activities.

Meetup is a meeting, especially a regular meeting of people who share a particular interest and have connected with each other through a social-networking website. It is like an open university, where you can learn a new topic for the public very quickly and which you leave rarely without a new, valuable relationships.



Practical example



DAVID: Hello Peter! I learned a lot from the material which you gave me. The chapter about clusters, alumni's and meetups was useful. I have experiences in alumni and the book highlights how momentous these relationships can be.

PETER: What do you mean, exactly?

DAVID: Alumni can support my carrier issues. If I join to an alumni network I will be able to leverage connections to find a new job. College alumni networks are a great way to meet people who are already working in my area of interest and through networking events and platforms I can receive information and keep in touch people who can bring forward my carrier. But the role of cluster is not clear for me. How can they help my business?

PETER: In a nutshell a cluster is a group of businesses and associated institutions operating in a given sector in each other's geographical proximity, having both similarities and complementary functions. The keynote is cooperation! Through a management organization a cluster can offer you many services which can support your business. During the cluster-based and cluster-centralized cooperation the external effects are growing like a snowball in case of cluster-members and cluster-management. So I suggest you to become acquainted with the clusters in your environment. And what do you think about the meetups?

DAVID: Former I did not heard about them. If I am right this form of cooperation is very popular nowadays.

PETER: Meetup is an online social networking portal that offer offline group meetings for members with common interest. The goal is to meet with people and strengthen your connections in business and social life!

DAVID: It sparked my interest! I will join to a meetup group to receive experiences!

Review questions

- What is common in Nokia, Avatar, and Mercedes-Benz?
- Summarize the features of cluster!
- Enumerate some benefits being a cluster member!
- How does the cluster initiative lifecycle look like?
- Imagine that you are a cluster manager! What would be your main tasks?
- Please mention some short term and long term advantages of being a member of an alumni association!
- What kind of advantages and disadvantages have meetup communities?

Exercise

- Search some cluster in your region and if they are relevant for your business get in contact!
- Look up the alumni opportunities in your region! If you don't have it, work on your alumni network!
- Join to a meetup group!
- Watch the following videos!

[Porter's cluster development](#)

[Harvard Alumni Community Video](#)

[Bringing 1916 to 2016: Slide Rules](#)

[Curtis Tyrrell: Penn State Distinguished Alumni](#)

[The Big Move - Meetup Day & Touring the New Office](#)

4. Innovation networks and alliances

Learning goal

Demonstrate some institutional and community phenomenon which is useful for new innovative entrepreneurs to understand and utilize the business network environment. In this sense we highlight:

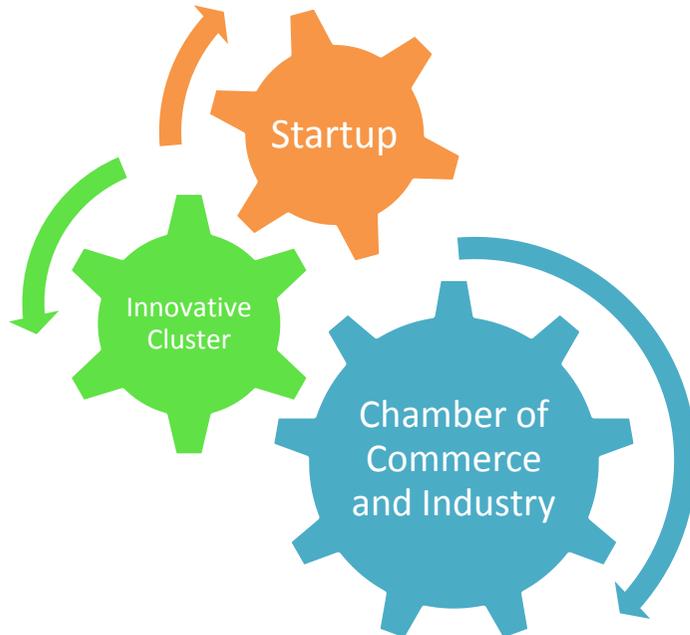
Short summary of the chapter

In the era of knowledge-based economies the most important resource is information, knowledge and skill which aimed to collect, process and utilize systematically because the competitive advantage of firms and regions is promoted by innovation.

Countries all over the world have regional and local chambers which offer own innovation consulting services for example intellectual property assistance.

National and regional innovation systems are consisted of multiple type of actors involving not only business companies but institutions and universities as well. Clusters utilize the external economies of scale in many ways.

Innovation clusters means groupings of independent undertakings — innovative start-ups, small, medium and large undertakings as well as research organizations — operating in a particular sector and region and designed to stimulate innovative activity by promoting intensive interactions, sharing of facilities and exchange of knowledge and expertise and by contributing effectively to technology transfer, networking and information dissemination among the undertakings in the cluster.



Practical example



PETER: Hello David! Nice to meet you again! Did you read one more chapter from the book?

DAVID: Hello Peter! Yes. I finished with chapter Innovation network and alliances. There was some blind spots. Could you please explain, why are innovation services so important?

PETER: Innovation is vital to competitiveness of a company. A new idea, device, product or a method could help you in the development. Sometimes is not easy to manage an innovation process. In this case it is worth to have resort to organizations which offer innovation services.

DAVID: Am I right that chambers and clusters offer this kind of services?

PETER: Yes. If you get stuck, visit your local chamber which give you advice on subsidy programs for research and development or advice on cost efficiency opportunities: venture capital, subsidized loans, bank financing, support your business innovation process with special methods, present the intellectual property rights opportunities.

DAVID: And what about clusters? How can these organizations help me in innovation?

PETER: In a cluster resources for R&D concentrated: financial and human resources, and of course the knowledge. With common project you can save money and time in development, so your competitiveness will raise.

DAVID: Really? I have a friend whose company is cluster member. I think we should talk more about the common opportunities!

EXERCISE BOOK

Network building and innovation alliances for young entrepreneurs

Review questions

- How can chambers help in innovation and in intellectual property management?
- How can a cluster support the innovation?
- Please mention some crucial actors in in the regional innovation system!

Exercise

- Study the innovation services of your local chamber!
- Visit a cluster management organization and discuss with the manager how they support their member companies!
- Watch the following videos!

[Global Clusters of Innovation: Lessons from Silicon Valley](#)

[European aerospace industry orbits around economic crisis](#)

[Innovation and industrialization, the future of Greece? | Alexander Kritikos | TEDxAcademy](#)

[¿Qué es CEEIM? Vídeo corporativo](#)

[Savanorio diena projekte „Jaunimo savanoriška tarnyba“](#)

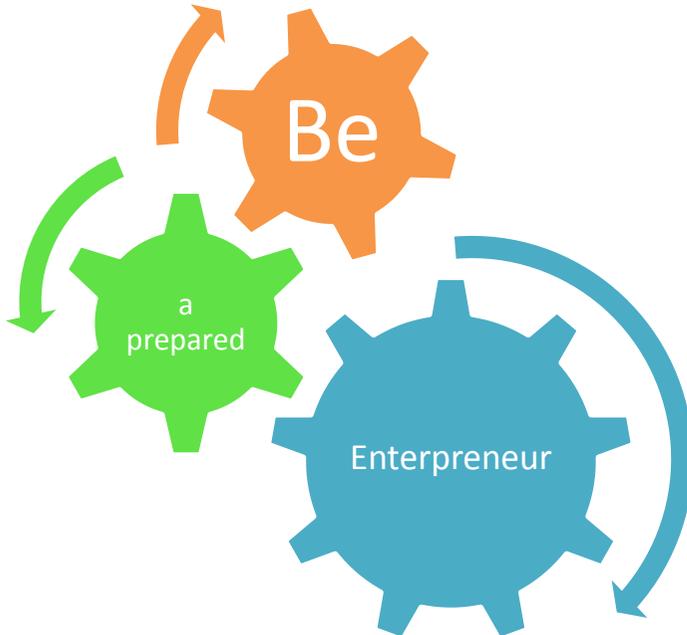
5. Networking opportunities for young entrepreneurs

Learning goal

Theory in practice: give a guideline, how a young entrepreneur can build up his/her networking activities.

Short summary of the chapter

1. Use digital technologies!
2. Find a mentor!
3. Find a community!
4. Found a community!
5. Build your social network consciously!
6. Take care on your work-life balance!



Practical example



PETER: Hello David! This is our last meeting in the consulting process related to network building. I hope you had time to finish the self-learning material. Do you have any questions?

DAVID: I have learned a lot from our discussions. What can you advise me to be a good entrepreneur?

PETER: First of all you have to be open for new technologies, methods. You should exploit the opportunities of your relationships! Improve your social skills, join to communities! Never be afraid to ask for help! It is useful to find a mentor who you like personally too.

DAVID: These are pretty big challenges!

PETER: Yes. But an entrepreneur is a private person too! You should build up your work-life balance! The compounding stress from the never-ending workday is damaging. It can hurt relationships, health and overall happiness. So instead of trying to do it all, focus on activities you specialize in and value most.

DAVID: Thank you very much Peter, I will take your advice! I hope this meeting were not the last!...

EXERCISE BOOK

Network building and innovation alliances for young entrepreneurs

Exercise

- Watch out the following videos!

[What are Digital Technologies?](#)

[Improve Your Social Skills in Under 30 Minutes, with Ramit Sethi](#)

[The value of mentors in the startup ecosystem: Hamish Hawthorn at TEDxNorthernSydneyInstitute](#)

[Lecture 1 - How to Start a Startup \(Sam Altman, Dustin Moskovitz\)](#)

[The single biggest reason why startups succeed | Bill Gross](#)

[Steve Blank \(Startup Owners Manual\) and John Rampton \(Forbes\) at Startup Grind Global 2016](#)

[Steve Blank \(Four Steps to the Epiphany\) at Startup Grind New York](#)

[Brad Feld on Founder's Syndrome and Origin Stories](#)

['Whyting' to make your own brand | Minsik Lee | TEDxInhaU](#)

[Building your personal brand: Tamara Lopez at TEDxMilton](#)

[Building a Personal Brand: Jacob Cass at TEDxCMU 2011](#)

[Nigel Marsh: How to make work-life balance work](#)

[Work-life balance: balancing time or balancing identity? | Michelle Ryan | TEDxExeter](#)

[Rethinking Work-Life Balance](#)

[Off Balance On Purpose: The Future of Engagement and Work-Life Balance: Dan Thurmon at TEDxPSU](#)

Purpose

This document is designed to assist either directly or indirectly to start-ups, entrepreneurs mentoring and advice: ultimately supporting their success.

The basic educational trainings are very poor for the entrepreneurs

Target Group

- Young entrepreneurs
- Start-ups
- Students

Module Structure

The structure of the training material is organized in a classical structure:

- Presentation of theoretical elements
- Practical examples of implementation
- Case studies

Topics:

- The role of networks
- Methodology of networking
- Innovation networks and alliances
- Networking opportunities for young entrepreneurs.

The CCIPB developed an exercise book, which aim is to summarize the chapters and support the reader in better understanding.

Background of the self-study module

- About 100 pages long PDF
- Related short exercise book
- Written in English
- Simple and practical language
- Video links
- Reference to numerous motion pictures
- Practical case studies / exercises

Learning objectives

- Understand the value of network building
- Understand how networking works and how can it help your business
- Learn how you can use your personal network
- Identify useful tools/sources for develop yourself in networking

Follow up

Share the materials with entrepreneurs, students and schools.

CCIPB will disseminate the materials on its web surfaces (webpage, social network, newsletter) and make it popular in other platforms, forums.



MODUL 4

Gründungen als berufliche Handlungsoption für Jugendliche (STEP-C)

(ENG: Company founding as a career option for young people)

Autoren:

George Papamichail

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

STEP-C [Wissenschafts- & Technologiepark von Kreta, Heraklion-Kreta, Griechenland]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Diese Publikation ist, soweit nicht anders angegeben, lizenziert unter einer Creative-Commons-Lizenz:
Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen – 4.0 International.



Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.



Inhaltsverzeichnis

1. About the module	1
Aim	1
Who is it for?.....	1
Learning Objectives	1
2. What is mentoring?	2
Some history... ..	2
Mains steps followed in the Enterprise Plus.....	4
Main stages during the process of mentoring	5
Experience from the Hellenic Federation of Enterprises (SEV)	7
3. Why to become a mentor?	10
Mentoring and Coaching: Is there any difference?	10
4. What skills should mentors have?	13
What is the profile of a successful mentor?.....	13
5. Why mentoring might be difficult?	15
6. Are you ready to become a successful mentor?.....	17
See what mentees might expect from you.....	17
Supportive framework and useful tools for mentors.....	17
7. Case Study Section	20
Case study exercise	21
8. Conclusion	28
9. Appendices	29

1. About the module

Aim

We created this module to facilitate the process of business mentoring and support the creation of start-ups. Business mentoring has been seen to play a major role in shaping and determining the success of start-ups. Arguably, experienced mentors can help potential entrepreneurs take action and move their business ideas forward. Acknowledging the growing value of mentoring, this module aims to provide a range of practical tools and useful information that both early-stage and experienced mentors could use on a day-to-day basis to deliver better service to their mentees. We aim to help mentors make the most of the business mentoring. In this context, the purpose of this guide is to provide background understanding of mentoring and practical guidance on how to create an effective mentoring relationship and become a successful mentor. It is designed to support mentors succeed in building quality mentoring relationships. The module was prepared on behalf of the "Enterprise Plus Innovative Potential Meets Experience" Project (Project No. 2014-1-DE02-KA202-001602), Erasmus Plus, European Commission.

Who is it for?

This module is intended to support existing or potential Start-up Business Mentors. Start-up Business Mentors can include individual experts who are willing to share their professional experience and knowledge on a voluntary basis to help others enhance their learning capabilities with the aim to create new start-ups. Mentors' role is to assist their mentees by providing their effort, support, commitment, advice, guidance, ideas, network contacts and actual feedback with the aim to help potential entrepreneurs start their own businesses.

Learning Objectives

- Understand the value of business mentoring
- Understand how mentoring works in practice and become familiar with key mentoring approaches
- Learn how to become a successful mentor
- Identify useful tools/sources for designing and building mentoring relationships
- Learn about some of the key mentoring challenges through the use of case studies

2. What is mentoring?

What is mentoring really? Mentoring is dynamic learning activity which has been used and applied increasingly in a variety of contexts at an international level. From a business perspective, there is no commonly accepted definition of mentoring, as it can be defined in many different ways. Diverse experts and professionals provide their own definition according to their own understanding and individual experience. In any case, however, what is important for mentoring as a tangible deliverable is the development of a comprehensive business plan which will help mentees clarify any aspect of their business concept and determine its viability in the long run.

Some history...

Historically, the word mentor comes from the Odyssey of the Greek poet Homer, where Odysseus "*strived to leave behind the benefaction of added value*" (Bell, 2002). "Odysseus, king of Ithaca, fights in the Trojan War and entrusts the care of his household to Mentor, who serves as teacher and overseer of Odysseus' son, Telemachus. After the war, Odysseus is condemned to wander vainly for ten years in his attempt to return home. In time, Telemachus, now grown, ventures in search of his father. Athena, Goddess of War and patroness of the arts and industry, assumes the form of Mentor and accompanies Telemachus on his quest. Father and son reunite and cast down would-be usurpers of Odysseus' throne and Telemachus's birthright. The word Mentor evolved to mean trusted advisor, friend, teacher and wise person. History offers many examples of helpful mentoring relationships: Socrates and Plato, Hayden and Beethoven, Freud and Jung. Mentoring is a fundamental form of human development where one person invests time, energy and personal know-how in assisting the growth and ability of another person. History and legend record the deeds of princes and kings, but each of us has a birthright to actualize our potential. Through their deeds and work, mentors help us to move toward that actualisation" (Shea, 1997).

The purpose of this practical guide is to clear up some the confusions around mentoring. Hence, this guide provides the definition of mentoring through the lens of real mentors who provide their mentoring services in a mixture of scientific fields and business sectors. Below you can find some interesting definitions of mentoring provided by mentors.

What our experts say...



Artemis Saitakis,
Managing Director of
Science & Technology
Park of Crete

Mentoring... What else?

We strongly believe that mentoring does matter for new business ventures. Our experience in the Science and Technology Park of Crete suggests that the success of start-ups and spin-offs is partly influenced by the ability of the future entrepreneurs to find proper mentors and run effective mentoring relationships. Arguably, the potential of collaborating with a good mentor is great no matter of the final outcome. In this context, apart from an exciting experience, mentoring is an essential instrument for new entrepreneurial activity.



Maria Zarotiadou,
Founder & CEO of
Gender Business
Coaching "Square
One Athens"

What is mentoring?

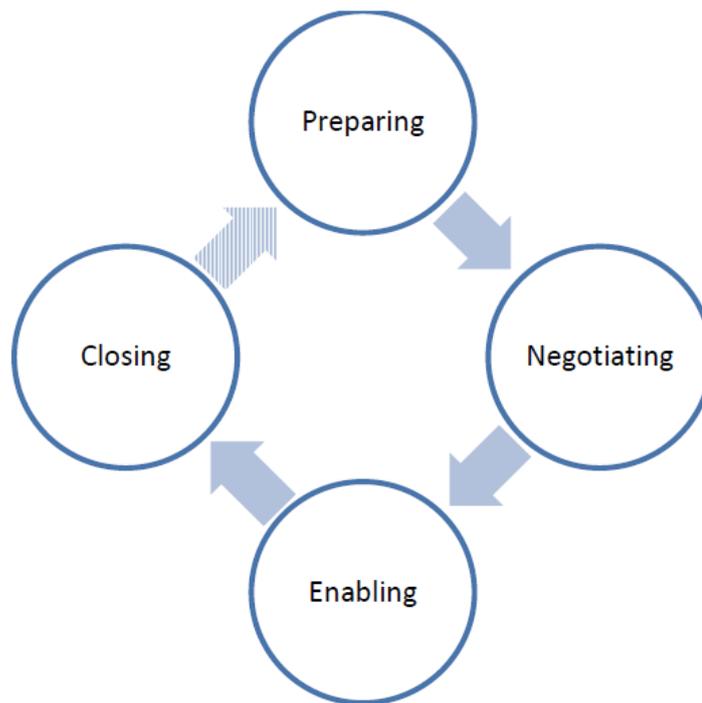
"The most familiar concept of a business mentor is as being someone who has more experience or wisdom and is willing to share their knowledge and insights in bringing on a younger colleague, guiding their career or their company. But the deeper meaning of business mentoring is the belief in achieving success and creating motivation for the aspiring or young entrepreneur. Ensuring support and guidance while dedicating time and attention".

According to the NESSE Network of Early-career Scientists & Engineers Mentorship Program Tips, there are 4 concrete phases of mentoring: *preparing, negotiating, enabling* and *closing*.

The phase of **preparing** includes all processes and activities related to the preparation of the mentoring relationship. Both sides (mentors and mentees) take the required actions to prepare themselves for an effective collaboration. In the **negotiation** phase, mentors and mentees come to an agreement on the learning goals and define the content and process of the relationship. During the **enabling** stage, mutual learning mechanisms and practices are established to facilitate professional development and learning.

Finally, in the *closing* phase evaluation and celebrate progress are conducted to close the mentoring relationship effectively.

The 4 stages are illustrated below:

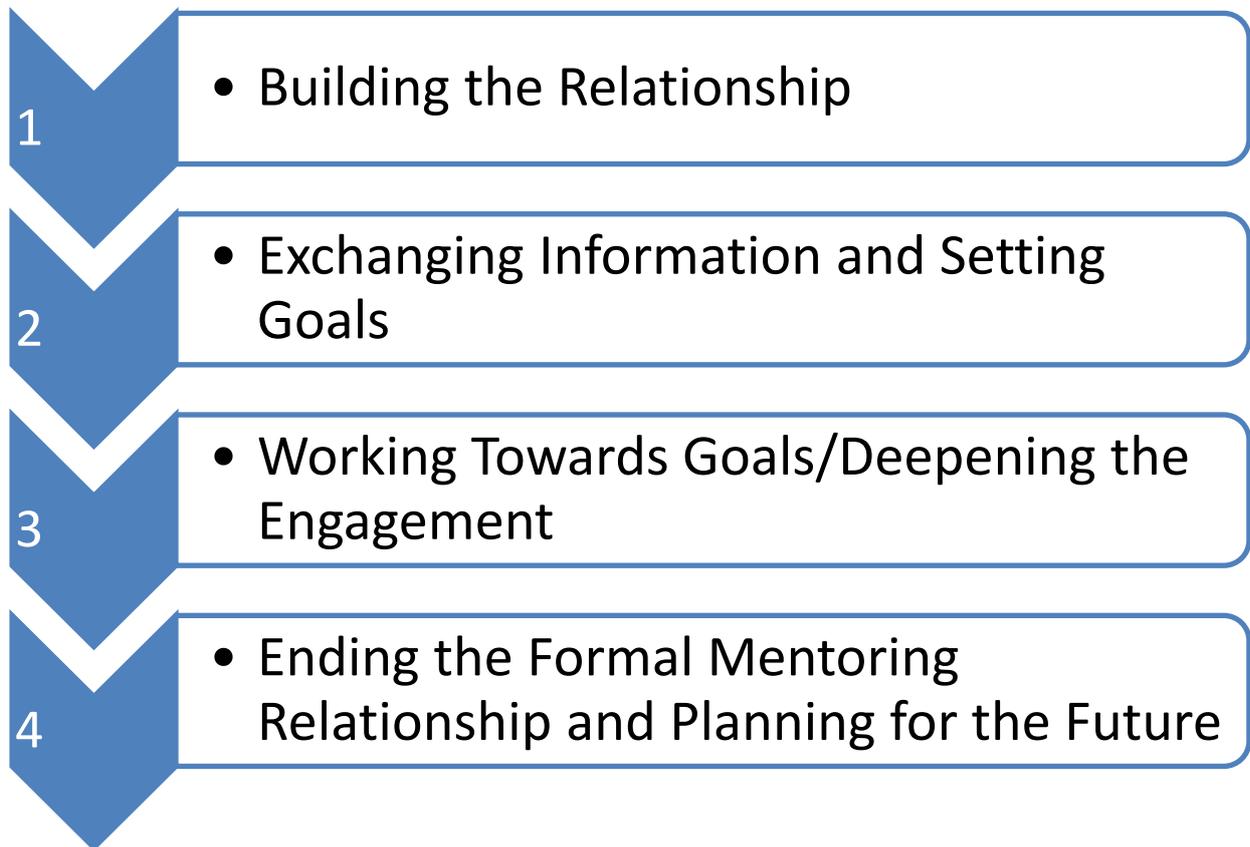


Source: Network of Early-career Scientists & Engineers-Mentorship Program Tips

Mains steps followed in the Enterprise Plus

In order to analyse the procedures of mentoring conducted in the context of Enterprise Plus Project we use the following figure which illustrates in a rather linear way the main steps that Enterprise Plus mentoring relationships are following. This process consists of 4 dynamic phases which, in fact, constitute the professional mentoring relationship and condition its successful realisation.

Main stages during the process of mentoring



Source: Centre for Health Leadership & Practice Public Health Institute

1st stage: Building the relationship

Hence, in the Enterprise Plus context, the first stage (preparing for building an effective relationship), is conducted through an interactive approach where potential mentees and mentors examine the possibility to set a new formal mentoring relationship. Mentees, who have already developed and finalised their business groups with the support of talent scouts, present their entrepreneurial ideas with the objective to inform a wide pool of mentors about their business ventures. This interactive process is followed by a matching approach where suitable mentors are allocated to particular groups. The first phase of mentoring is increasingly important as it shows the maturity of the business ideas and, more importantly, it starts uncovering mentees' personal motivations, talent, competences and skills. Additionally, compatibility and 'chemistry' between mentors and mentees turn out.

2nd stage: Exchanging information and knowledge

Once mentors and mentees have been matched, the next step (second stage) is to start preparing and developing the framework in which the new mentoring relationship is going to take place. A number of practical guidelines and supportive materials which have been developed particularly for the Enterprise Plus project, regulate the interplay between mentors and mentees. (Supportive materials include business plan templates and suggested content, financial sheets and other relevant tools appropriate to develop a comprehensive business plan). The majority of these informative materials and practical tools have been developed and modified to fit the purpose and objectives of the Enterprise Plus project. In this second stage, mentors should take an active role to encourage potential mentees to participate in an interactive and ongoing dialogue. This will help mentors reflect, understand and determine the mentee's goals. In practice, this dialogue is expected to reveal many interesting aspects that are seen crucial for the success of mentoring. Fruitful discussions, knowledge and experience sharing act as a starting point for stimulating and promoting individuals' learning and capability building.

3rd stage: Working for the idea

The third stage covers a wide period range, and, in fact, it is the phase in which the mentees are asked to develop step-by-step their business ideas (working towards their business objectives). During this ongoing process, several meetings take place between the group members and the mentor (in some cases the talent scout is also taking an active role -if previously identified in the mentoring relationship). Indicatively, in the case of Crete for example, two mentoring meetings were organised per week for each team. An important task for the mentor in this particular process is to keep mentees' enthusiasm and passion 'alive' in order to make sure that mentees' objectives will be met effectively. Mentors are also responsible to keep mentees' objectives specific, measureable and realistic. By doing so, they maximise the possibilities of the groups to formulate and develop a workable business idea which may later concentrate the interest of potential VCs. We note that from our experience we have seen that confidentiality (on behalf of the mentor) is seen to play an increasingly significant role in establishing efficient relationships between mentors/coaches and mentees. In this regard, respecting and ensuring confidentiality and trust is critical in enabling and enhancing learning and, therefore, important efforts should be made towards this direction.

4th Stage: Ending mentoring and making sense of the business idea

Last but not least, is the process of closing the relationship. This process comes when the business plan has been prepared according to the project guidelines, followed by an official presentation of the business idea. This is the official deliverable of the mentoring relationship and, obviously, it is important to facilitate its process. However, what is also crucial for the mentor is to examine whether and to what extent the learning objectives defined in the beginning of the relationship have been met effectively. To do so, we recommend the creation of a tailor-made learning checklist which will be used to assess learning outcomes. Ideally, this checklist should be geared towards understating the degree to which learning outcomes are meaningful for the mentees.

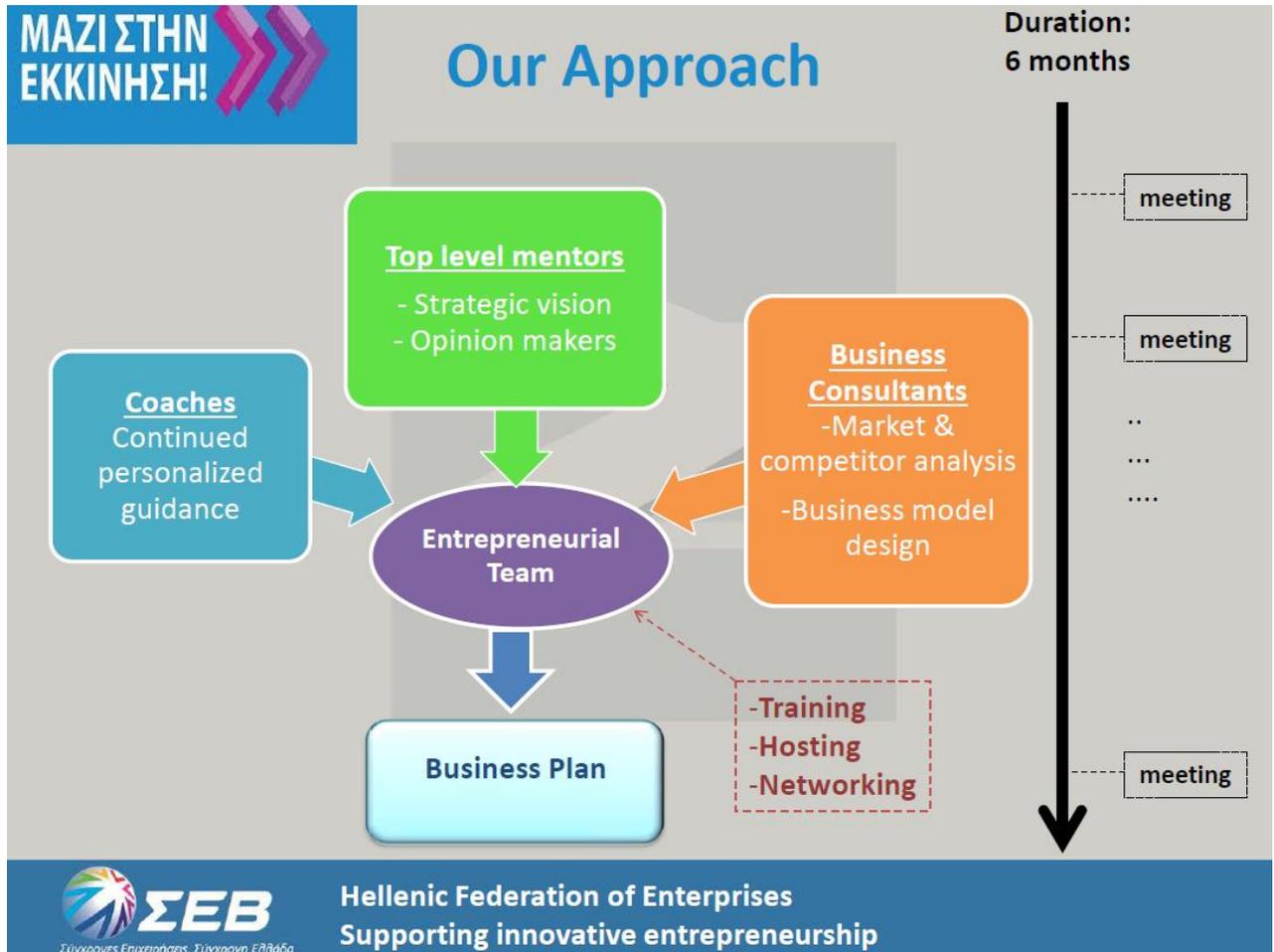
As funding is an important component of making business, in this final stage, mentees are given the opportunity to present their work during targeted fundraising events which have been exclusively organised for the Enterprise Plus project. The audience of these events includes potential funders, representatives from VCs and banks, local entrepreneurs, technology experts etc. It is noted that various local actors from the academic and business community have also participated in the fundraising events, providing an added value to the whole process of mentoring.

Experience from the Hellenic Federation of Enterprises (SEV)

To provide further clarification to the mentoring process we present and analyse a successful mentoring process which has been implemented in Greece to support innovative entrepreneurship. This analytical framework has been developed by SEV-Hellenic Federation of Enterprises, supporting more than 100 innovative teams to develop their business ideas. Support was provided at different levels covering a wide range of expertise in various business fields (ICT, pharmaceutical, e-commerce, materials, life science, constructions, laser technologies etc). Most of the mentors which have been engaged in the SEV mentoring program were top-level experts from both the private and public sector, including managing directors, directors of particular units and departments (e.g. R&D managers, marketing heads etc).

The methodological approach is illustrated in the following figure. In fact, it is a snapshot which shows the different methodological steps undertaken during mentoring.

This particular process identifies the increasing role that *mentors* could play in the development of a business idea. Other critical roles include the *business consultants* and the *coaches*.



Understanding the process

At the very centre, we have the entrepreneurial team. The entrepreneurial team consists of the mentees whose main objective is to develop a concrete and comprehensive business plan. Mentees have the basic business idea and look for a formal mentoring relationship in order to make sense of it.

Regarding the mentors, they take an actual role in guiding the team and providing support regarding the corporate strategy that the mentees seek to plan and develop. The corporate strategy refers to several organisational process which address the *'where we want to go'*, *'what we want to achieve'*. In fact, mentor works with the team as an opinion maker towards building the strategic vision of the entrepreneurial venture. Initially, mentor's work is also closely linked with the first step illustrated in the previous figure *'building the relationship'*. Communication and collaboration between mentors and mentees is frequent (face-to-face meetings take place every two weeks for at least six months).

On the other hand, we have the business consultants who are responsible to help mentees develop their business strategy. Once corporate strategy has been effectively set, one important step to be followed is the development of a detail action plan, appropriate to explain how the corporate strategy of the potential business can work in practice. The corporate strategy addresses question such as *'how can we get there, what types of internal and external resources are required to achieve our business objectives', 'who is doing what'*. For the SEV mentoring model, this important task is undertaken by the mentees with the close supervision of the business consultant. Business consultants have expertise in different economic domains and, therefore, possess the ability to support mentees in developing basic business plan sections, such as the market analysis, the competition, the business model etc. In practice, consultants' responsibility is not to prepare part of the business plan, but rather to support the members of the team to build and upgrade their competences and skills towards creating the business plan on their own.

Last but not least, comes the role of the coach. In a formal mentoring relationship the role of the coach is to make sure that the process of mentoring is conducted properly. Part of the main responsibilities of the coach is to ensure that mentoring deliverables are in line with the schedule, manage unexpected conflicts, organise several managerial issues around mentoring (e.g. arrange meeting places, time etc) and in general support the relationship in many different ways.

The outcome of this intergraded approach was the creation of approximately 150 teams of mentees (8 of them were found in the region of Crete). There were 84 presentations for fundraising which lead to 18 agreements. Mentees started their businesses (start-ups) in Greece as well as in other European countries including the UK, Germany and Italy. It is worth noting that there were some occasions where mentees either started or expanded their businesses in the US.

3. Why to become a mentor?

Put it simply, mentoring is a learning process in which an individual provides assistance to another person or a group of people to develop skills and competencies and turn business ideas into practice. Speaking practically, mentoring involves at least two individuals: the mentor and mentee. A mentee can be anyone who is interested in taking advantage of any guidance and support to achieve business goals, i.e. young/old, professionals/non-professionals, academics-non-academics etc. Mentoring can take both formal and informal shapes. Usually, formal mentoring is facilitated by structured programs with clear goals, objectives, expected results, deliverables, milestones and timelines. In such formal schemes other interesting roles are also included, for instance the role of the coach. On the contrary, informal mentoring relationships are not typically found in a defined framework, and they are rather developed unofficially. Clutterbuck, Devine, Management, and Beech (1991) underpins that informal mentoring occurs when individuals are engaged in a mentoring relationship without any intervention or guidance from the organization. It worth noting that informal relationships can be as effective as those developed in a structured mentoring relationship. Additionally, mentoring can be either traditional (i.e. face-to-face contact) or virtual (i.e. via Skype technology).

Mentoring and Coaching: Is there any difference?



George Papamichail
SEV EkinisiLab Coach,
2015

What is coaching? Is it similar to mentoring?

"While mentors and coaches may look alike, they can take two different roles equally important for building an effective mentoring relationship. In formal mentoring, coaches are found to play a central role in supporting mentees fulfill their business ambitions. Speaking practically, coaches' role is to help mentees turn their business ideas into products and ensure an effective mentoring relationship by handling particular issues and aspects. Occasionally, coaches may take the role of the 'conflict fighter' to address derailing behaviors and manage potential conflicts between the members of a team. There is no question that today business coaching is becoming a very popular and promising activity in the business mentoring process. Coaches are there to create a supportive environment and make things work much better for building a successful mentoring relationship".

As there is often confusion between mentoring and coaching, it is important to differentiate these two activities and achieve a solid understanding of their main differences. *"Coaching is the process of unlocking*

people's potential to maximize their own performance, by helping them learning rather than teaching them" (Whitmore, 2010). In this context, Hansford, Tennent, and Ehrich (2003) mention that *"...mentoring tends to be broader and more holistic in focus than coaching as it is not only interested in maximizing performance, but concerned with the person's overall life development"*.

In a quite similar spirit, Koopman (2013) argues that when considering mentoring in a strict entrepreneurial environment, it seems that it is more common than the term Coaching.

The following table summarizes a number of practical differences between mentoring and coaching, supporting readers' understanding.

Mentors and coaches: what is the difference?	
Mentors	Coaches
✓ Usually establish longer relationships than coaches	✓ Usually establish shorter relationships than mentors
✓ Stay even if tasks are done	✓ Leave once tasks are done
✓ Deal with relationships and people	✓ Deal with tasks and timelines
✓ Are not paid for their services	✓ Are normally paid for their services



Dr Michael Katharakis
 Director of Technical Institute of Heraklion Chamber

Why to become a mentor?

"Being a mentor gives you the possibility to meet young people with bright or less bright ideas and to reconsider what you consider a working principle. Mentoring also gives you the satisfaction to prevent people from doing the mistakes made by you. Transfer of knowledge offers the satisfaction of offering to the others not to mention the new experiences during cooperation and the broadening of entrepreneurial horizons after the numerous stimulating discussions".

Mentoring is seen as an exciting and promising activity as both mentors and mentees are expected to benefit. Apparently, there are a number of reasons that professionals seek to take the role of the mentor and provide their services free of charge. Empirical research recognises many beneficial outcomes for mentors, ranking collaboration, networking, professional development, satisfaction and reward as the most important ones (Hansford et al., 2003). The following table illustrates the most common ones.

Reasons to become a mentor

- ✓ **Increase your networks and develop new relationships**
- ✓ **Personal and professional satisfaction**
- ✓ **It is good to see others progressing from your wisdom - experience**
- ✓ **Gain recognition from mentees**
- ✓ **Deepen your professional skills and evolve your own thinking**

It is important to note that mentors must expect to benefit from their contribution. Clutterbuck et al. (1991) argued that when mentors do not get any benefit from their interaction with their mentees, mentoring relationships are at greater risk for early termination.

4. What skills should mentors have?

There is a widespread acceptance that mentoring partnerships require the right experience and the right skills to be successful. In such partnerships, mentors have a key role and they must develop the appropriate competences to manage their relationships which, in fact, change over time. Egan (1994) suggests a three-stage model which may help mentors perform better; it is a linear process which is based on exploration, understanding and action. These different stages are equally important and follow a logical sequence. Moreover, the following elements appear to have an important role in shaping the mentors' skills effectively.

- ✓ **Understanding of the scope and limits of their roles**
- ✓ **Willingness and ability to listen and communicate**
- ✓ **Ability to encourage and inspire (icebreaker)**
- ✓ **Be polite, friendly, respectful and honest**
- ✓ **Build trust-based relationships**
- ✓ **Willingness to be trained by professionals**

A common practice to ensure that mentors are capable to deliver their services efficiently is to develop mentor. In this respect, Barrett (2002) proposes a mentor for a mentor program, where experienced mentors support earlier stage mentors to overcome potential barriers and difficulties.

What is the profile of a successful mentor?

Obviously, there is no magic formula for delivering mentoring services effectively. This is something which is pretty much related with the characteristics and the quality of the relationship established by both sides (mentor and mentees). However, it is argued that successful mentors are those who can understand their mentees and help them uncovering their competencies and capabilities by showing consistency and persistence. The profile of a successful mentor is illustrated below.

A successful mentor

- ✓ **Is willing to commit by sharing skills, knowledge and expertise**
- ✓ **Is systematic and clear**
- ✓ **Takes the mentoring relationship seriously**
- ✓ **Defines the boundaries of the relationship in a clear way**
- ✓ **Provides guidance and feedback at a regular basis**
- ✓ **Values mentee's opinion and goals honestly**
- ✓ **Motivates his/her mentees by providing good examples and practices**
- ✓ **Considers any ethical dilemmas and acts professionally**
- ✓ **Gives power and autonomy to mentees, allow them become independent**

From a rather general perspective, there is a mixture of critical success factors that appear to influence the mentoring relationship and, at some degree, condition its success. First of all, as a rule of thumb, it is essential for roles, duties and desired outcomes to be clearly determined from the very beginning of a mentoring relationship. This will probably lessen the possibilities for raising potential misunderstandings and undesired conflicts among the members of the team.

In line with this finding, empirical studies show clearly that the impact of mentoring tends to be greater when activities and goals have been set beforehand (Morrow, Styles, & Ventures, 1995). This is something that increases the possibilities to make an individual a good mentor. However, there is a list of actions that good mentors should avoid (Don'ts).

Furthermore, it is better for mentors not to:

- ☒ tell mentees what to do or to do it for them (mentees should learn how to do it on their own)
- ☒ impose their personal agenda and use their mentees for their own gain
- ☒ force mentees in one direction
- ☒ have any monetary transactions with their mentee
- ☒ advice on issues that they do not have experience
- ☒ give up a mentoring relationship for negligible reasons
- ☒ share confidential information from their mentoring relationships with third parties
- ☒ criticize in a non-constructive way
- ☒ be self-assertive, rude and selfish
- ☒ expect that mentees learn, change and develop rapidly

5. Why mentoring might be difficult?

Running a successful mentoring program either formal or informal is not always easy. On the contrary, mentoring relationships might be difficult with negative outcomes and effects for the mentees. Lane and Clutterbuck (2016) identify three principal reasons that mentoring may go wrong: practical issues, relationship issues, organisation issues. Focusing their research on youth particularly, Lüscher and Pillemer (1998) have shown empirically that mentoring relationships are often affected by tension and conflicts as *the need for autonomy or self-fulfilment can conflict with needs for closeness or help*. This suggests that mentors should always have in mind that their mentoring mission might be pressuring and occasionally tough; therefore, it would be useful for a mentor to know how to react in different circumstances and take the some proper action to resolve any existing or potential challenge.

In the following table a list with the most frequent barriers to business mentoring is presented.

Barriers to business mentoring

- ✓ **Lack of responsibility from both sides**
- ✓ **Lack of proper and honest communication**
- ✓ **Lack of planning and strategy for the mentoring**
- ✓ **Misconceptions on what mentoring is and delivers**
- ✓ **Lack of dedication from both sides**
- ✓ **Limited available time - occasionally stressful**

On the whole, it is of crucial importance for a successful mentor to consider and clarify the following key issues in advance:

- **Define mentoring roles, objectives and aims**
 - ✓ *What do we really want to achieve?*
 - ✓ *Are both mentor and mentees happy with their mentoring relationship?*
 - ✓ *What about the duration of the mentoring relationship?*
 - ✓ *What are the main expectations from this relationship?*
 - ✓ *Is a statement on confidentiality necessary?*

- **Arrange and agree on key practical issues**
 - ✓ *How often do we meet, when-where-how, what about detailed timelines?*
 - ✓ *What mechanisms for communicating will be used? i.e. email*
 - ✓ *What about progress reporting?*

- **Arrange and agree on key methodological issues**
 - ✓ *What mentoring approaches do we follow?*
 - ✓ *What deliverables and tasks are set in the meetings?*
 - ✓ *Is there any layout of responsibilities?*
 - ✓ *What happens if meetings cannot be made?*

6. Are you ready to become a successful mentor?

See what mentees might expect from you

Normally, mentees look for mentors that are able to organize regular and frequent contacts/meetings with them. It is important for a mentee to have the feeling that his/her mentor is an expert, who is available to provide assistance and guidance at a regular basis. Mentees also look for experienced people, who are willing to share their wisdom and provide their support at any stage of the mentoring relationship. In reality, they feel comfortable and safe when the relationship with their mentor is characterized by confidentiality, trust and honesty. For the purpose of this module, we have asked the opinion of graduated mentees about what they have expected from their mentors. The mentees who answered the questionnaires consisted of students, academics and professionals participated in "TOGETHER AT THE STARTING LINE" program which was an initiative launched by the Hellenic Federation of Enterprises (SEV) and the Foundation for Research Technology (FORTH). The following table groups their answers into several categories:

What mentees may expect from a mentor

- ✓ To have time and energy to devote to mentoring
- ✓ To have good contacts
- ✓ To have experience in the field and will to share skills, knowledge and expertise
- ✓ To provide guidance and constructive feedback
- ✓ To help with politics and bureaucracy
- ✓ To share skills, knowledge and expertise
- ✓ To value ongoing learning and growth in a specific area of interest
- ✓ To value the opinions and initiatives of others
- ✓ To encourage mentees to take healthy, positive, and constructive risks

Supportive framework and useful tools for mentors

While the value of mentoring is becoming increasingly recognized throughout Europe, it seems that in the case of Greece, little has been achieved to raise mentoring awareness and collectively mobilise experts share their knowledge voluntarily. One could argue that mentoring is not well embedded in the culture of the local business community, and as a consequence, a great number of business ideas die without even getting a chance to commence.

However, potential and existing mentors can exploit a limited number of emerging mentoring networks and tools, usually launched by private local and national initiatives. Probably, the most well-known structure at

the national level that mentors can use is the **EkinisiLAB network** which is supervised by SEV. As a pre-condition is to apply to become a mentor and be accepted by SEV. In fact, EkinisiLAB networks mentors, coaches, advisors and a range of formal structures such as universities, research institutes and business incubators. The EkinisiLAB mentors are business experts with an established presence in the market. They are also senior executives from SEV member-businesses, who provide their expertise -free of charge- to mentees who are interested in developing their own business idea.

KEMEL (Centre of Volunteer Managers in Greece) provides also mentoring services to potential entrepreneurs free of charge. KEMEL (www.kemel.gr) is probably the largest voluntary structure dealing with knowledge sharing and technology transfer, run by current and former senior business executives from various economic sectors and fields. Mentors working for KEMEL may have access to a range of interesting services and practical tools that will help them fulfil their objectives.

Other useful mentoring tools might be available through the services offered by private consultants, as well as, through the training programmes organised by HR experts. It is worth noting that such programmes and initiatives take place at an ad-hoc basis depending on expressed needs, requirements etc; providing typical training for mentoring techniques. Occasionally, mentors can take such training courses to improve their knowledge further.

Other useful tools you can use:

- ✓ **Youthpass in European Voluntary service (<https://www.youthpass.eu>)**

Youthpass is a tool to document and recognise learning outcomes from youth work activities. It is available for projects funded by Erasmus+: Youth in Action (2014-2020) and Youth in Action (2007-2013) programmes. Youthpass is more than a certificate, it is a process which takes time and commitment both from the volunteer and the mentor: with their dialogue around the volunteer learning experience, they'll shape the final content of the youthpass.

- ✓ **SALTO-YOUTH online training tools for learning (<https://www.salto-youth.net/tools/toolbox>)**

Two basic options are provided: *manage your tools* and *search your tools*.

The providers of the service mention that the Toolbox seeks to be a learning community for trainers and youth workers in order to share, debate and increase the quality of educational methods in their daily work.

✓ **European Mentoring and Coaching Council - EMCC (<http://www.emccouncil.org>)**

The EMCC seeks to develop, promote and set the expectation of best practice in mentoring and coaching across Europe and beyond, for the benefit of society. According to EMCC, it is run by volunteers with professional administrative support. Members are encouraged to volunteer and engage with EMCC to support our work. There are several available tools that mentors can make sense as users.



For example, EMCC mentors/coaches can create their own profile to get access to the basis. They can search for different mentoring events, conferences, workshops. Additionally, they can have access to libraries and blogs related to mentoring and coaching, receiving e-newsletters and alerts etc.

EMCC is made up of Affiliated Country EMCCs and direct members where a local EMCC does not yet exist. The Council is responsible for EMCC strategy and steering the organisation. It is made up of delegates from each of the following affiliated EMCCs - Belgium, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Luxembourg, Morocco, Netherlands, Norway, Poland, Romania, Serbia, Sweden, Switzerland, Turkey, Ukraine and UK.



7. Case Study Section

This section discusses three different cases studies which follow a problem-based learning approach. Describing real-mentoring situations, our cases are intended to support mentors' decision-making by introducing the reflection of key mentoring aspects:

- team working issues and challenges
- analysis of the situation in different milieus
- negotiation approaches and problem-solving techniques
- managing information and knowledge
- decision-making
- interactive learning for all

The purpose of these cases is not to provide tailor-made solutions or recommendations, but rather to inspire learning by highlighting some of the challenges that confront real business mentoring. In this respect, we argue that there is really no right or wrong answer to the problems that our cases studies present. On the contrary, what really matter is weather the reader is able to take some action to promptly solve the problem and move things forward.

Case study exercise

Case Study A: Brian

Brian is a PhD student at the University of Crete, with a really good business idea: to develop a new software-based product to control a series of lab functions remotely. Though the idea of controlling lab devices remotely is not new, Brian's team has developed a dynamic procedure which allows time saving and increases system accuracy and reliability. The students of the computer science department possess a limited understanding about how businesses work in practice. Moreover, they were not familiar with key business notions such as business canvas, business plan, market analysis, breakeven point etc and, therefore, they asked for mentoring guidance to turn their idea into a commercial product.

They applied to a mentoring call published by the University Liaison Office and started working together with a mentor and a coach in a formal mentoring relationship.

Brian and his team were really excited about their idea, looking forward to turning it into practice. However, during the mentoring process and while the commercial potential of their idea was growing rapidly, several conflicts and disagreements emerged.

The outcome of this unexpected behaviour resulted in serious problems. Quite often, the members of the team tend to be somewhat passive-aggressive, extremely critical to each other, showing a very selfish and uncompetitive personality. All these unexpected reactions were due to the fear of losing part of the potential earnings of the company.

Suppose you are the mentor of this group. Please answer the following questions:

1. How would you approach this case? Think about all aspects and explain what particular actions you would take to address this problem?
2. What skills do you need to develop as a mentor to tackle these challenges?
3. How would you ensure that problems were fully tackled?

Tips:

- **Is it a giant or a minor problem? Is its solution time-consuming? Tackling time-consuming problems may require extra planning.**
- **Finding possible solutions to this problem may include more than one single action (e.g. problem solving may be addressed better by using an effective combination of ideas than one way solution)**
- **Look at this problem in different ways to sort it out**
- **Try keeping all mentees happy, engaged and motivated**
- **Make sure you have allocated all appropriate resources to solve this problem promptly**
- **Developing a variety of skills may be critical (e.g. being fair, communicative, trustworthy etc).**
- **Are you sure you have completely solved this problem? How about advising the re-allocation of mentees' responsibilities?**

Your answer

A large rectangular area with a light orange background and horizontal dotted lines, intended for writing the answer.

Case study B: Lucy

Lucy is a senior Marketing Management executive in a shipping-and-handling company, based in Athens and London. She has been working with her team of four on a new marketing and promotional project but appear to have communication and time management issues. The company's management suggested the intervention and assistance of an outside male mentor in order for the team to achieve its goals and meet its deadlines. The mentor agreed to take on the mentoring project and did not consider it imperative to sign a Confidentiality statement since the company was a large and well known one.

The mentoring process was scheduled to last four weeks, during which Lucy and her team members would meet the mentor as a team and in individual sessions. The mentor pointed out the main problem being the lack of proper and effective communication methods and suggested a jointed brainstorming session in order to identify the best possible path. Lucy, as the team leader, verbally requested an additional session with the mentor without explaining the purpose of it beforehand. The session was to take place in Lucy's office after working hours. Upon the mentor's arrival, Lucy started making sexual and explicit comments towards the mentor while suggesting to "take the meeting to a bar".

Although the mentor did not reciprocate to Lucy's erotic demands, the mentoring sessions carried on as scheduled.

Suppose you are the mentor of this group. Please answer the following questions:

1. Is there any real problem in this mentoring relationship, which could lead to strife and unexpected behaviours?
2. What actions would you take to keep this mentoring relationship professional?
3. What mentoring skills do you need to tackle these challenges?

Tips:

- **Is it politically correct to encourage innocent flirting or even an affair among members during the lifetime of a mentoring relationship? Why? Are there any moral issues?**
- **What are the healthy boundaries in a mentoring relationship? Consider what may be acceptable for both mentors and mentees when making your decision to solve this problem (if you consider it as a problem).**
- **How would you ensure that mentees are kept satisfied and motivated after your decision?**
- **What issues of gender and sexual orientation should you need to carefully consider in formal cross-gender mentoring?**
- **Sexuality, romance or sexual harassment in a mentoring relationship could bring both negative and positive effects. Literature underpins both arguments. For example, examining empirically the interpersonal dynamic in mentoring relationships, Spruel (1985) mentions that 'sexual attraction can't be stopped and it can enhance the organization. It should be managed so it has a positive, not negative effect on the organization and its people'**
- **Remember everything is not always black or white, meaning that there are cases which may not be as simple as they look**

Your answer

A large rectangular area with a light orange background and horizontal dotted lines, intended for writing an answer.

Suppose you are the mentor of this group. Please answer the following questions:

1. How would you address this situation? Please explain in detail.
2. What mentoring skills do you need to tackle these challenges?
3. How important are the following in this particular case for trust-building?
 - a. Patience
 - b. Respect
 - c. Realise mentees' needs
 - d. Possess an open mind attitude

Tips:

- **First you need to identify and understand the nature of this problem. Is it a problem of trust between the mentees? Is this problem linked with different levels of individuals' skills and competences? Is it about over-influence? Be aware of the concurrent danger to solve a solution and create other undesired problems.**
- **Readers should take in mind that the process of building trust in a high-quality mentoring relationship might be time-consuming and challenging. Since time is limited, what optimal solutions may be available to address this challenge on time? In this context, is training of mentees a possible solution? Is 'people pushing' a working solution to this problem?**
- **How to prove your trustworthy? Convincing mentees to trust you and inspired by you in various ways is not straightforward and therefore it may be useful to consider what skills you need to develop particularly for the members of this team.**
- **Do you consider the possibility to manage individuals in different ways according to their own personality?**

Your answer

A large rectangular area with a light orange background and horizontal dotted lines, intended for writing an answer.

8. Conclusion

This module has been prepared on behalf of the "**Enterprise Plus Innovative Potential Meets Experience**" **Project** to support the creation of successful mentoring relationships. Acknowledging the fact that the process of business mentoring has received considerable recognition over the last years, this guide aims at providing fundamental aspects of formal mentoring relationships.

Existing or potential mentors can use the guidelines of this module to understand the value of business mentoring and appreciate how mentoring works in practice. Interesting mentoring models and techniques are discussed to support readers improve their mentoring skills and become familiar with critical mentoring approaches.

Mentors can use this guide to define, evaluate and assess their learning objectives. The value of individuals' learning is greatly acknowledged by the work of this module which seeks to contribute by putting learning approaches on the top. It is not the purpose of the writers to provide mentoring solutions. Rather, it focuses on particular practises and cases which can gradually stimulate the reflection of mentors and boost their practical knowledge around mentoring.

9. Appendices

- Barrett, R. (2002). Mentor supervision and development – exploration of lived experience. *Career Development International*, 7(5), 279-283. doi:doi:10.1108/13620430210440109
- Bell, C. R. (2002). *Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning*: Berrett-Koehler Publishers.
- Clutterbuck, D., Devine, M., Management, I. o. P., & Beech, H. (1991). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work*: Institute of Personnel Management.
- Egan, G. (1994). *Working the Shadow Side: A Guide to Positive Behind-the-Scenes Management*: Wiley.
- Hansford, B. C., Tennent, L., & Ehrich, L. C. (2003). Educational mentoring: Is it worth the effort? *Education Research and Perspectives*, 39(1).
- Lane, G., & Clutterbuck, D. (2016). *The Situational Mentor: An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*: Taylor & Francis.
- Lüscher, K., & Pillemer, K. (1998). Intergenerational ambivalence: A new approach to the study of parent-child relations in later life. *Journal of Marriage and the Family*, 60, 413-425.
- Morrow, K. V., Styles, M. B., & Ventures, C. f. P. P. (1995). *Building relationships with youth in program settings: a study of Big Brothers/Big Sisters*: Public/Private Ventures.
- Shea, G. F. (1997). *Mentoring: A Practical Guide*: Crisp Publications.
- Spruel, G. R. (1985). Love in the office. *Training and Development Journal*, 39, 21–23.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*: Nicholas Brealey Publishing.



enterprise+: Innovative Potential Meets Experience [2014-1-DE02-KA202-001602]

SELBSTLERNMATERIALIEN (MODULE) INTELLEKTUELLER OUTPUT 2

Herausgeber:

Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum

Redaktionell verantwortliche Organisation:

IAW-RUB [Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum]

Copyright-Hinweis:

(CC-BY-SA-4.0 Int.) Dr. Martin Kröll, Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum. Einige Rechte vorbehalten.

Alle Marken, eingetragenen Marken, Produktnamen und Firmennamen oder Logos, die in dieser Publikation erwähnt werden, gehören ihren jeweiligen Eigentümern und werden lediglich für Identifikationszwecke verwendet.

www.enterpriseplusproject.eu



Dieses Projekt wurde finanziert durch die Unterstützung der Europäischen Kommission. Für die vorliegende Veröffentlichung zeichnet verantwortlich allein ihr Redakteur; die Kommission trägt keine Verantwortung für evtl. Gebrauch von darin enthaltenen Informationen.