



Institut für sozialwissenschaftliche Beratung

Thomas Stahl

Internationales Monitoring zum Programmteil „Lernen im sozialen Umfeld“ (LisU)

LisU und die Förderung von Unternehmergeist

Statusbericht 14: 30.09.2005

Schlagworte: Unternehmensgründer, Entrepreneurship, Gründernetze, Gründerzentren, soziale Netzwerke und Unternehmensgründung, Ausbildung von Unternehmergeist

Das Internationale Monitoring ist Bestandteil des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Lernkultur Kompetenzentwicklung". Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF)/Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) ist die Durchführung des komplexen Programmmanagements übertragen worden.

Gliederung:

0	LisU für Unternehmensgründer	3
1	Der „Unternehmergeist“ und seine Förderung	3
2	LisU im Vorfeld der Unternehmensgründung.....	5
3	LisU im Verfahren der Unternehmensgründung und danach.....	9
3.1	Ausbildung von Unternehmern.....	10
3.2	Das soziale Umfeld ist entscheidend für die erfolgreiche Unternehmensgründung.....	11
3.3	Gründerzentren und „Business Incubators“ im Verhältnis zu LisU	12
4	LisU und Unternehmensgründer	14
	Literatur:.....	16

LisU und die Förderung von Unternehmergeist

0 LisU für Unternehmensgründer

Mehrfach wurde in früheren Statusberichten darauf verwiesen, dass die Genesis des Konzepts von Lernen im sozialen Umfeld (LisU) im Versuch zu sehen war (insbesondere unter den besonderen Bedingungen der ostdeutschen Transformation nach 1990), das tätigkeitsorientierte Lernen aus der einseitigen Verortung der Arbeitswelt der Unternehmen und Großorganisationen zu lösen und vergleichbare Lernprozesse (und Lernorte) außerhalb klassischer Konzepte von Erwerbsarbeit zu identifizieren. Dabei war immer klar, dass die gesonderte Betrachtung von Lernprozessen außerhalb von Erwerbsarbeit eine bloß analytische Perspektive auf Lernprozesse von Individuen und Organisationen beinhaltet, deren Ganzheitlichkeit immer Bezüge zu allen anderen Tätigkeitsfeldern einschließt.

Kirchhöfer (2004, S. 78) nimmt in seiner Fassung von sozialem Umfeld darauf Bezug:

„Soziales Umfeld bezeichnet die Gesamtheit gesellschaftlicher Verhältnisse außerhalb der Sphäre der institutionell organisierten Erwerbsarbeit, d.h. außerhalb des Funktionssystems der erwerblichen Wirtschaftsstruktur. Die Verhältnisse des sozialen Umfelds gehen jedoch oft aus den Verhältnissen betrieblicher Erwerbsarbeit hervor, sie wirken auf diese Verhältnisse zurück und konstituieren gemeinsam den Lebensraum der Individuen in einer Region....“ (a.a.O., S. 78)

Insofern mag es zwar zunächst befremdlich erscheinen, wenn im vorliegenden Statusbericht zum internationalen Monitoring auf Lernprozesse, Lerninfrastruktur und Lerndefizite von Unternehmensgründern eingegangen werden soll – erscheint doch die Rolle des Unternehmers recht zentral für unser System von Erwerbsarbeit.

Ein genauerer Blick auf das, was die Europäische Kommission die Weckung und Pflege von „Unternehmergeist“ (Entrepreneurship) nennt und zu einer zentralen Anforderung an das Gelingen moderner Wissensgesellschaft macht, lässt die Kategorie des Lernens im sozialen Umfeld durchaus als sinnvoll zur Untersuchung entsprechender Lern- und Förderprozesse erscheinen.

1 Der „Unternehmergeist“ und seine Förderung

In allen neuen Programmen der Europäischen Kommission zur Beschäftigungs- und Bildungspolitik, in den Strukturfonds und den Entwicklungsperspektiven einer europäischen Wissensgesellschaft spielt das Thema „Unternehmergeist“ „Entrepreneurship“ eine wichtige Rolle.

Der Abschlussbericht der Sachverständigengruppe „Bildungsmaßnahmen für unternehmerische Initiative“ (Europäische Kommission, 2004) fasst zusammen:

„Europa muss unternehmerisches Streben effektiver fördern. Es braucht mehr neue Unternehmen, die gewillt sind, kreative und innovative Wagnisse einzugehen, und mehr Unternehmensgründer. Es ist allgemein anerkannt, dass **Bildungsmaßnahmen** in erheblichem Umfang zur Entstehung einer stärker unternehmerisch ausgerichteten Kultur beitragen können, wenn damit bereits bei jungen Menschen und in der Schule begonnen wird. Die Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns bietet auch jenseits ihrer Anwendung auf junge Unternehmen Vorteile für die Gesellschaft. Im weiteren Sinn ist unternehmerische Initiative jedoch als generelle Grundhaltung zu betrachten, die bei jeder Art von Erwerbstätigkeit und ganz allgemein im Leben nutzbringend angewandt werden kann. Daher erstrecken sich die Bildungsziele auch darauf, bei jungen Menschen diejenigen **persönlichen Qualitäten** zu pflegen, welche die Grundlagen unternehmerischen Denkens und Handelns bilden, beispielsweise Kreativität, Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein, die Fähigkeit zum Umgang mit Risiken sowie Eigenständigkeit. Diese Art von Grundeinstellung kann bereits im Grundschulunterricht gefördert werden. Die Bedeutung der Förderung einer unternehmeri-

schen Mentalität bei jungen Menschen wird auch bei dem **Aktionsplan „Unternehmerische Initiative“** hervorgehoben, der unlängst von der Kommission beschlossen wurde.“ (Europäische Kommission, 2004, S. 6)

Der Grund für das Bildungsziel „Entrepreneurship“ findet sich in vielen Stellungnahmen der Europäischen Kommission und ist im Zusammenhang mit der Lissabonner Agenda und ihren anspruchsvollen Zielen zu sehen. Nachdem bis heute der in Lissabon vertretene Anspruch, Europa zur weltweit konkurrenzfähigsten Wirtschaftsmacht zu machen, nicht eingelöst ist, wird als eines der europäischen Probleme die mangelhafte Nutzung ihres unternehmerischen Potenzials gesehen. Hierzu nimmt der Aktionsplan: Europäische Agenda für unternehmerische Initiative (Europäische Kommission, 2004a) Stellung:

„Unternehmerische Initiative ist ein wichtiger Motor für Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum. Weil sie in Schlüsselsektoren wie beispielsweise Dienstleistungen und wissensbasierten Tätigkeiten stark vertreten sind, spielen kleinere Unternehmen und Unternehmer in der Wirtschaft der EU heute eine zentrale Rolle. Es wurde nachgewiesen, dass ein positiver und fundierter Zusammenhang zwischen unternehmerischer Initiative und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit in Bezug auf Wachstum, Lebensfähigkeit der Unternehmen, Innovation, Schaffung von Arbeitsplätzen, technologischem Wandel, Produktivitätszuwächse und Exporte besteht. Unternehmerische Initiative leistet jedoch noch mehr für unsere Gesellschaft. Sie ist auch ein Instrument für die persönliche Entwicklung und kann dem sozialen Zusammenhalt nutzen, wenn jede(r), unabhängig von Hintergrund und Ort, die Möglichkeit erhält, ein eigenes Unternehmen zu gründen.“ (Europäische Kommission, 2004a, S. 3)

Eben diese unternehmerische Initiative, die als Ausgangspunkt kleiner und mittlerer Betriebe (KMU) die Verbesserung der Beschäftigungssituation in Europa, die Wirtschaftskraft des Standorts und damit dessen Konkurrenzfähigkeit sicherstellen soll, lässt in den Augen der politisch Verantwortlichen zu wünschen übrig (vgl. Europäische Kommission, 2004a, S. 3 ff.).

Ausgehend von dieser Diagnose identifiziert der Aktionsplan der EU fünf strategische Politikbereiche, die dem erkannten Mangel abhelfen sollen:

- Förderung der unternehmerischen Mentalität;
- mehr Menschen dazu ermutigen, Unternehmer zu werden;
- Unterstützung der Unternehmer für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit;
- Verbesserung der Finanzierungsströme;
- Schaffung eines KMU-freundlicheren Regelungs- und Verwaltungsumfeldes.“ (Europäische Kommission, 2004a, S. 7)

Vor allem zu den ersten drei angeführten Politikbereichen zur Unterstützung von Unternehmergeist und Unternehmensgründungen werden Fragen einer förderlichen Lernkultur und von Bildungsprogrammen einschlägig.

Entsprechende Programmüberlegungen und bereits vorhandene Programme finden sich in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und darüber hinaus weltweit. Eine Auswahl davon und deren kritische Analyse findet sich in den Publikationen der durch die EU eingesetzten Sachverständigengruppe „Bildungsmaßnahmen für unternehmerische Initiative“ (Europäische Kommission, 2002 und 2004), die sich vor allem mit der Förderung des Unternehmergeistes in der Primär- und Sekundarschulbildung auseinandersetzt.

Die Darstellung und Analyse der Förderung des Erlernens von „Entrepreneurship“ und deren Bezug zu LisU wird im Folgenden detailliert erfolgen.

Bereits hier ist festzuhalten, dass alle programmatischen Vorstellungen zur Förderung von Unternehmergeist auf der europäischen Ebene zwar einerseits eine Gründerwelle neuer Unternehmen anstreben, dass sie andererseits aber auf die Ingredienzen unternehmerischer Kompetenz: Kreativität; Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein, Fähigkeit zum Umgang mit Risiken und Eigen-

ständigkeit verweisen, die als „persönliche Qualitäten“ sowohl im Erwerbsleben als auch außerhalb nicht nur für Unternehmensgründer nützlich sind.

Insofern weist das Lernziel „Entrepreneurship“ über die Anwendung des Gelernten als Unternehmer hinaus. „Unternehmerisches Denken“ wird als wichtiges Segment von Kompetenzen für alle Bürger in der Wissensgesellschaft gesehen, ganz unabhängig davon, ob der Einzelne zum Unternehmer im juristischen Sinne wird.

Hier ergeben sich Übergänge in neuere Formen von Arbeits- und Betriebsorganisation, die unternehmerisches Denken der darin Beschäftigten in horizontalen Netzwerken voraussetzen ebenso wie zu neuen Formen von Selbständigkeit in Patchworkbiografien und zur Restrukturierung sozialstaatlicher Institutionen, in denen „soziale Unternehmen“ (ohne Profitinteresse) zunehmend wichtig werden.

Das Grünbuch der Europäischen Kommission zum Unternehmergeist in Europa enthält die entsprechend offene Definition zu Unternehmergeist:

„Entrepreneurship is the mindset and process to create and develop economic activity by building risk-taking, creativity and/or innovation with sound management, within a new or existing organisation.“ (European Commission, 2003, Green Paper on Entrepreneurship, Brussels, p. 6)

Unternehmergeist und seine Förderung wird in den neueren Programmen der EU, aber auch in einer globalen Sicht (vgl. OECD, 2004) zu einer Frage gesellschaftlicher Werte oder von Kultur, zu der Lernen und Bildung einen Beitrag leisten.

Insbesondere soll versucht werden, „positive Rollenmodelle von Entrepreneurship in den Gruppen der sozial Benachteiligten zu verbreiten, um der Erfahrung der Machtlosigkeit in diesen Gruppen entgegenzuwirken.“ (OECD, 2004, S. 14)

Das Kompetenzmuster „Entrepreneurship“ stellt sich also als komplexes Zusammenwirken von Kulturmustern, Motivation, Rollenbildern und technischem Know-how dar. Entsprechend komplex sind die Umsetzungsversuche in Vorstellung zum Erlernen dieser Kompetenzen.

2 LisU im Vorfeld der Unternehmensgründung

Wie oben skizziert, gilt die Aufmerksamkeit politischer Unterstützung von Unternehmergeist bereits der Initiierung und Entwicklung von Einstellungen und der Motivierung von Individuen im Vorfeld einer möglichen Unternehmensgründung. In weiteren Maßnahmen wird die Unternehmensgründung selbst durch Kompetenzentwicklung ebenso gefördert wie die Zeit nach der Gründung. Für beide Phasen wird zu zeigen sein, dass dem „sozialen Umfeld“, der umgebenden Kultur, aber auch den existierenden Netzwerken im professionellen wie privaten Milieu eine wesentliche Bedeutung bei der Entwicklung von Entrepreneurship zukommt.

„Kultur wird zunehmend als Faktor beim Aufbau einer unternehmerischen Gesellschaft anerkannt, weil sie eine wichtige Determinante von Karriereentscheidungen darstellt und Einstellungen zur Risikobereitschaft und dem Gefühl von Belohnung formt. Die Herstellung einer Unternehmenskultur und von Kreativität und das Verstärken von unternehmerischen Einstellungen werden deshalb bedeutsam für Regierungshandeln. Bildung und Training (einschließlich des lebenslangen Lernens) für „Entrepreneurship“ wird zum beliebten Instrument, unternehmerisches Handeln in unserer Gesellschaft zu unterstützen.“ (OECD, 2004, S. 5 f.)

Die EU und ihre Mitgliedsstaaten sehen hier vor allem die Bildungssysteme in einer Bringschuld, da sie dieses Thema bislang eher stiefmütterlich behandeln.

Zur Analyse und Verbesserung dieser Situation setzte die „Generaldirektion Unternehmen“ der Europäischen Kommission 2001 eine Sachverständigengruppe ein, deren Mitglieder durch die Regierungen der Mitgliedsstaaten berufen wurden. In bisher 2 Berichten (2002, 2004) legen diese Experten Rechenschaft ab über die existierenden Maßnahmen zur Förderung von Unternehmergeist in den Bildungssystemen der europäischen Staaten. Sie identifizieren „best practice“ und legen vorhandene Mängel offen.

Als Unterrichtsziele in unternehmerischer Initiative benennen die Experten

- Förderung der Entwicklung **persönlicher Qualitäten**, die für Unternehmer von Bedeutung sind, beispielsweise Kreativität, Risikobereitschaft und Verantwortungsbewusstsein;
- **Frühzeitige Bekanntmachung** mit dem Wirtschaftsleben und Erwerb eines gewissen Verständnisses für die Rolle des Unternehmers in der Gesellschaft;
- **Sensibilisierung** von Schülern für die Selbständigkeit als beruflicher Möglichkeit (wobei die Botschaft ist, dass man nicht nur Arbeitnehmer werden kann, sondern auch Unternehmer);
- Durchführung von Aktivitäten auf der Basis von „**Learning by Doing**“ – beispielsweise anhand von Kleinstunternehmen oder virtuellen Firmen, die von Schülern geführt werden;
- Angebot **spezieller Kurse** zum Thema, wie man ein Unternehmen gründet (insbesondere in Berufs- oder Fachschulen und auf Universitätsebene).“
(Europäische Kommission, 2004, S. 13)

Gemessen an diesen Zielen wird insbesondere das Fehlen einer systematischen Berücksichtigung und Umsetzung in den Bildungssystemen der Mitgliedsstaaten festgestellt:

„Infolgedessen hat die überwiegende Mehrheit der Schüler und Studenten noch keine Möglichkeit zur Teilnahme an Kursen und Programmen für berufliche Selbständigkeit.“ (a.a.O., S. 14)

Die ausführliche Dokumentation von „best practice“ in beiden Expertenberichten kann nicht darüber hinweg täuschen, dass die europäischen Bildungssysteme bis heute die Förderung von Unternehmergeist auf allen Ebenen von Schule oder Hochschule eher zufällig betreiben. Entsprechend sehen die Schlussfolgerungen und Forderungen der Experten aus. (a.a.O., S. 14 f./S. 70 ff.)

Neben anderen Mängeln wird das Defizit der Lehrerbildung für diesen Bereich festgehalten. (a.a.O., S. 15)

Wesentlich erscheinen in diesem Zusammenhang die Ergebnisse der Stockholmer Konferenz: „Schulung für Existenzgründer“ aus dem Jahr 1998, die auf Anregung und unter Leitung der Generaldirektion 23 der Europäischen Kommission durchgeführt wurde.

B. Johannisson (Universität Växjö, Schweden) verweist in seinem Grundsatzreferat „Entrepreneurship – Ausbildung von der Grundschule bis zum ausgeübten Gewerbebetrieb“ zunächst auf eine Vielzahl von skandinavischen Erfahrungen in Bildungssystemen, die wegweisend sind (Europäische Kommission, NUTEK, 1998, Seminarbericht: Stockholmer Seminar „Schulung für Existenzgründer, S. 15ff.).

Er macht dann jedoch sehr deutlich, dass ein „Erlernen von Unternehmergeist“ in Bildungssystemen auf Grenzen stößt. Die entscheidenden Lern- und Unterstützungsprozesse erfährt Entrepreneurship im praktischen Handeln in persönlichen Netzwerken.

„Wie von Nonaka und Takeuchi (1995) gezeigt, wird der Transfer und die genaue Angabe von „unausgesprochenem“ Wissen benötigt, der in einem Sozialisationsprozess durch persönliches Networking stattfindet, um Kompetenzen für Existenzgründer bereitstellen zu können. Als menschliche Wesen haben wir alle ein persönliches Netzwerk; wir sind von Natur aus sozial. Unsere Verbindungen zu anderen Personen können mehr oder weniger weit entwickelt sein, aber diese Verbindungen sind immer persönlich: sie verbinden, in einer einzigartigen Weise, zwei interagierende Personen miteinander. Wenn eine Person im Begriff steht, eine Karriere als unabhängige Geschäftsperson zu gründen, wird die benötigte Reorientierung im Leben, im Großen und Ganzen, das persönliche Netzwerk intakt halten – es repräsentiert somit Stabilität und Kontinuität im Leben, indem es die alte und neue (Unternehmens-)Karriere miteinander verbindet.

Der angehende Unternehmer wird daher mit Hilfe des persönlichen Netzwerkes die Möglichkeit haben, „soziale“ Ressourcen zu mobilisieren, d.h. Ressourcen für den Unternehmensprozess bereitzustellen, die nicht unbedingt (sofort) eine Gegenleistung zeigen müssen, geschweige denn einen Vertrag nach sich ziehen müssen. Das persönliche Netzwerk ist auch bei der Überwindung anderer „Verpflichtungen des Neuen“, einschließlich des Aufbaus von Legitimität und Glaubwürdigkeit. Und, was in diesem Zusammenhang besonders wichtig ist, ist, dass das persönliche Netzwerk einen Lernkontext bereitstellt. Durch persönlichen Austausch wird experimentelles Lernen und unausgesprochenes Wissen, das die Geschicklichkeit bei einer Unternehmensaktivität aufbaut, angesammelt.“ (Johannisson, a.a.O., S. 20 f.)

Hier wird auf ein immer wiederkehrendes Thema aus der Forschung zur Unternehmensgründung verwiesen: die Bedeutung der persönlichen Netzwerke, die ihrerseits in einem lokalen soziokulturellen Kontext eingebettet sind. Die Bedeutung des Lernens im sozialen Umfeld für Motivation und grundlegende Kompetenzen (Unternehmergeist) zur Unternehmensgründung wird allgemein angesprochen.

Dieses soziale Umfeld ist entscheidend für den Erfolg eines neu gegründeten Unternehmens (vgl. w.u.); es gilt in der internationalen Debatte aber auch als wesentliche Brutstätte von „Entrepreneurship“, also der Voraussetzung von Unternehmensgründungen (van der Sijde, 1998., S. 56).

In einer Internetdebatte der BBC in England vom Juli 2005 zur Frage der fehlenden Unternehmensgründer im UK wird neben anderen Faktoren immer wieder auf das Fehlen einer „Risikokultur“ in Europa verwiesen (Plasticbag.org, 2005).

Aus dieser Diskussion mit Gründern wird die bewährte Qualität eines beförderlichen sozialen Umfeldes deutlich. Alle Beteiligten sind sich einig, dass zwei Faktoren zentral sind: a) Soziale Netzwerke privater oder beruflicher Natur, die bestärken, fördern und Unsicherheiten reduzieren und b) eine lokale oder überregionale Kultur, die Fehler und Scheitern als normales Lebensrisiko akzeptiert und als gute Lernerfahrung sieht. Insbesondere der zweite Aspekt wird im UK vermisst. Scheitern wird hier als erniedrigend, als bleibender Makel empfunden, während in Amerika Vergleichbares als Lernchance betrachtet wird, die einen besseren Neuanfang ermöglicht.

Die w.o. erwähnten Versuche der europäischen Bildungspolitik, „Entrepreneurship“ zum Gegenstand schulischer und universitärer Curricula zu machen, sind insoweit Ansätze zur Restrukturierung des sozialen Umfeldes im Sinne einer innovationsfreundlichen und risikobereiten Kultur des Handelns allgemein und des unternehmerischen Handelns im Besonderen.

Das dänische Bildungsministerium formuliert hierzu die pädagogischen Grundsätze:

„Die grundlegenden Elemente einer Bildungsstrategie zum Unternehmergeist sollten Einstellungen und persönliche Kompetenzen auf allen Ebenen der Bildungskarriere beeinflussen. ... Ohne die Motivation und den Wunsch, ein eigenes Unternehmen zu starten, ist der Nutzen von speziellen Unterrichtseinheiten zur Unternehmensgründung sinnlos. ...

Eine kohärente Unterrichtsstrategie enthält die folgenden drei Konzepte:

- Eine Kultur der bürgerlichen Unabhängigkeit (Selbstständigkeit), die wesentliche Persönlichkeitsmerkmale vermittelt, die als „unternehmerisch“ gelten, wie Mut und Initiative.
- Eine Innovationskultur, die Arbeitsmethoden und –gewohnheiten enthält, die u.a. verbunden sind mit dem Sammeln und Verarbeiten von Informationen und der Fähigkeit zur Arbeit in segmentübergreifenden Netzwerken.
- Eine Kultur des Unternehmertums, die besondere Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die zur Führung eines Unternehmens bedeutsam sind.“

(Underwisnings Ministeriet, 1997, S. 1; www.uvm.dk/cgi)

Es geht also um nicht weniger als um eine grundlegende Refokussierung des gesamten Bildungssystems und um die Schaffung einer daraus resultierenden kulturellen Veränderung in Europa. Dies spiegelt sich in den hierfür in Anschlag gebrachten pädagogischen Methoden:

- „• Teilnehmerkontrolle oder die Verantwortung des Lerners für sein eigenes Lernen; differentielle Lehre – die Anpassung des Lehrens an die Voraussetzungen des lernenden Individuums.
 - Persönliche Lerngewohnheiten – der individuelle Lerner erhält die Möglichkeit, seiner besonderen Lernpräferenz zu folgen.
 - Fokus auf Erfahrung – die Erfahrungen des Lerners werden soweit möglich zum Ausgangspunkt der Lehre. Lerner wählen die Lernwege selbst und evaluieren die Resultate.
 - Problemorientierung – die Lehre beschäftigt sich mit realen Problemen.
 - Allgemeine Transparenz – die Organisation des Unterrichts gibt dem Lerner die Möglichkeit, die Zusammenhänge der Unterrichtsgegenstände zu rekonstruieren.“
- (Underwisnings Ministeriet, a.a.O.)

Das dänische Beispiel steht für den Anspruch vieler anderer europäischer Versuche zur Integration von „Unternehmergeist“ in die Curricula von Vorschule, Schule und Universität. (EC, 2002/2004). Diese Ansätze im Bildungssystem sind durchaus zu verstehen als Substitution einer fehlenden Kultur des Unternehmertums in Europa. Das Fehlen entsprechender lokaler Netzwerke soll ein Stück weit durch eine veränderte Schulkultur ersetzt werden und zugleich soll Schule diese Netzwerke schaffen.

„Die Funktion der Schule als lokales Kulturzentrum und lokale Kompetenz-Ressource soll durch verstärkte Interaktionen zwischen Schule und der lokalen Gemeinde unter Einschluss der Geschäftswelt gestärkt werden. Zugleich soll die zunehmende Koope-

ration zwischen den verschiedenen Bildungsinstitutionen zur Interdisziplinarität genutzt werden, um deren unterschiedliche Kompetenzen ganzheitlich verfügbar zu machen.“ (Underwisnings Ministeriet, a.a.O.)

Hier sind wir erneut nahe an den lokalen Netzwerken lernender Regionen oder der Tätigkeits- und Lernagenturen.

Bei all diesen Versuchen zur Veränderung einer Bildungskulisse als Ausgangspunkt für eine Kultur des Unternehmergeists steht das Beispiel der USA, Kanadas und Australiens Pate. (vgl. z.B. www.highschoolstartups.com)

Das soziale Umfeld, welches als wesentlicher Ausgangspunkt für grundlegende Einstellungen zum Unternehmergeist identifiziert wurde, wird noch wichtiger bei der Unternehmensgründung selbst.

3 LisU im Verfahren der Unternehmensgründung und danach

Die Konkursrate von neu gegründeten Unternehmen in Europa innerhalb der ersten fünf Jahre liegt bei über 50% (Hennessy, P., 1998, S. 10). D.h. neben der Sorge zu einer unternehmensfreundlichen Kultur und der damit verbundenen Versuche der europäischen Bildungspolitik, Einstellungen und Kompetenzen hierfür zu schaffen, gilt die Aufmerksamkeit der europäischen Politik der Unterstützung von Neugründungen in den ersten Jahren nach deren Gründung.

Zu diesen Gegenständen gibt es eine Vielzahl von Untersuchungen, wissenschaftliche Literatur, aber auch politische Interventionen und Förderprogramme aller Art. (vgl. Kailer, N., 2005)

Eine Übersicht und zugleich die Auflistung besonders erfolgreicher Fördermaßnahmen bietet die Broschüre „Existenzgründer fördern“ der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2000.

Anhand der folgenden drei Rubriken wurden die Fördermaßnahmen aufgelistet:

1. Ausbildung und Information für Existenzgründer;
2. Finanzierung für Neugründungen und
3. Gründerzentren und Förderstrukturen.

Insbesondere die erste und dritte Rubrik ist aus der Sicht von LisU interessant.

Zu den rubrizierten Fördermechanismen kommt ein vierter, negativer Faktor hinzu, dessen Abbau zum Thema wird: der Aufwand an Zeit, Geld und Informationsbeschaffung, den Unternehmensgründer durch verwaltungstechnische und bürokratisch-rechtliche Prozeduren bei der Anmeldung eines Unternehmens in Europa erbringen müssen. Eine Benchmarking-Studie der Europäischen Kommission macht deutlich, dass (1) die bürokratisch-verwaltungstechnischen Barrieren für Unternehmensgründer in Europa immer noch beträchtlich sind, (2) diese Regelungen in den Mitgliedsstaaten sehr verschieden belastend sind und (3) die günstigsten Voraussetzungen in Großbritannien vorliegen (Europäische Kommission, 2002, The Administration of Business Start-up Procedures, http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures).

Um so erstaunlicher erscheint die Tatsache, dass sogar in Großbritannien die Startbedingungen für innovative Unternehmen von diesen als eher ungünstig eingeschätzt werden (Plasticbag.org).

Die bereits w.o. erwähnte BBC-Debatte zum Fehlen innovativer „Start-ups“ in Großbritannien verweist auf 3 wesentliche Defizite:

1. Das Fehlen einer risikofreudigen, Fehler verzeihenden Kultur des Unternehmens, wie sie in den USA wahrgenommen wird.

2. Banken und „Venture-Capital“, die wenig Verständnis für innovative Konzepte haben und Finanzierung von traditionellen „Sicherheiten“ abhängig machen, und
3. das Fehlen von sozialem Kapital in beruflichen und außerberuflichen Netzwerken, in denen materielle und emotionale Unterstützungen beim Unternehmensaufbau generiert werden könnten.
(Plasticbag.org, 2005,
www.plasticbag.org/archieves/2005/07/where_are_all_the_uk_startups.shtml)

Welche Antworten hat die staatliche Förderpolitik auf diese Probleme?

3.1 Ausbildung von Unternehmern

Anders als im Vorfeld von Unternehmensgründungen bezieht sich das Bildungsangebot für Jungunternehmer vor allem auf die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Wissen. In Kategorien der staatlichen Bildungssysteme sind es vor allem die Universitäten, die hier Kurse und Maßnahmen anbieten.

„Nur auf Universitätsniveau sollten Studenten ermutigt werden, eigene Unternehmen zu gründen. Erst dann haben sie die Reife erlangt und die persönlichen Netzwerke entwickelt, die benötigt werden, um konkrete Geschäftsaktivitäten durchführen zu können. Australische Forschungen berichten davon, dass bei einer zu frühen Einführung des „richtigen“ Geschäftsunternehmers im Unterrichtssystem es überhaupt keine Effekte oder nur solche, die nach kurzer Zeit vergehen, geben wird (Morris, Wingham, 1996).“ (Johannisson, 1998, S. 19)

Entsprechend vielfältig und zahlreich werden in den letzten Jahren Universitätsprogramme an europäischen Universitäten angeboten (Europäische Kommission, 2002/2004). Zusätzlich gibt es Lehrstühle für Unternehmensgründung und universitäre Weiterbildungsmaßnahmen (auch in Zusammenarbeit mit Kammern und anderen außeruniversitären Wirtschaftsorganisationen) (Kailer, N., 2005a; Kailer, N., 2005b).

Auch in diesem Zusammenhang wird der Netzwerkgedanke aufgegriffen, um Bildung für Unternehmensgründer problemorientiert, intermittierend und in Kombination mit der Analyse praktischen Handelns wirksamer zu machen. (vgl. Johannisson, 1998, S. 23 ff.)

„In Schweden, wie in den meisten anderen westlichen Ländern, sind neue Universitäten gegründet worden, um als Makler zwischen der globalen wissenschaftlichen Gemeinde und der lokalen (Geschäfts-)Gesellschaft zu arbeiten. An der Universität von Vöxjö haben wir 1997 entschieden, die „Probleme“, die mit der Schulung von Studenten in Entrepreneurship und des Findens neuer Ressourcen, um Existenzgründer zu unterstützen, zu kombinieren. Damit wird die Option geschaffen, das eine Problem als Lösung des anderen zu nutzen....“
(Johannisson, 1998, S. 23; vgl. S. 23 ff.)

Universitäre Ausbildung zum Unternehmensgründer wird generell als Bestandteil einer ermutigenden und unterstützenden Infrastruktur verstanden, die das soziale Umfeld von Entrepreneurship ausmacht. Wobei ...

„... die Umgebung, Kultur sowie örtliche oder regionale Merkmale in einem hohen Grad den Erfolg eines (universitären) Programms oder Pakets bestimmen.“ (Dahlquist, Johannisson, a.a.O., S. 32)

Damit Universitäten diese Funktion von „sozialem Umfeld“ für Unternehmensgründer erfüllen, müssen sie nach van der Sijde (1998) folgenden Anforderungen genügen:

- Eine unterstützende und stimulierende Umgebung (sein), die das Entrepreneurship hervorlockt (Bewusstseinsphase);
- Platz und Zeit für Experimente (von Studenten und Dozenten, die sich als Unternehmer versuchen wollen) verfügbar machen (Testphase);

- Platz und Unterstützung für die Entwicklung eines realen Unternehmens bieten (Gründungsphase).“ (a.a.O., S. 56 f.)

Ausbildung von Entrepreneurship setzt gemäß der europäischen Expertise auf die Ausbildung von Netzwerken von sozialem Kapital.

3.2 Das soziale Umfeld ist entscheidend für die erfolgreiche Unternehmensgründung

Das Bild vom einsam handelnden Unternehmer, der, auf sich selbst gestellt, neue Märkte erschließt und Profitmaximierung kreativ betreibt, ist im Lichte empirischer Untersuchungen nur die halbe Wahrheit. Granovetter (1995) argumentiert, dass ökonomische Aktivitäten sozial verankert sind und nicht auf individuelle Motive allein reduziert werden können. Statt dessen hängen sie wesentlich von der Tragfähigkeit existierender sozialer Strukturen ab. Ökonomisches Handeln findet gewöhnlich in komplexen sozialen Situationen statt, in denen die handelnden Personen in bestehenden Netzwerken miteinander in interpersonellen oder interorganisatorischen Beziehungen stehen.

Dabei sind ihre direkten Interaktionen und ökonomischen Transaktionen durch den größeren sozialen, politischen und kulturellen Kontext beeinflusst.

„Like any other economic actor, also entrepreneurs are embedded in social networks which provide access to critical resources. Aldrich and Zimmer (1986) have defined entrepreneurship as the situational exchange of resources and opportunities, which are embedded in ongoing social relations.“ (Hulsink, W.; Eltring, T., 2003, S. 3)

Eine niederländische Studie der Universität Rotterdam versucht diesen Thesen bei einem Sample von Jungunternehmern nachzugehen (Hulsink, 2003), dabei spielen auch Überlegungen zur Bedeutung sozialen Kapitals bei der Unternehmensgründung eine Rolle.

„... social capital includes the trust, the mental understanding, shared values and behaviour that not only bind the members of interpersonal networks and communities, but also facilitate cooperative action.“ (a.a.O., S. 4)

Transaktionskosten werden durch derartige Netzwerke gesenkt, Wissen wird verallgemeinert und die Umschlagzeit von Kapital gesenkt.

Die Rotterdamer Studie belegt empirisch die Bedeutung von so genannten „weak ties“ (schwacher sozialer Bindung) für den Erfolg von Unternehmensgründungen. (a.a.O., S. 27)

„Weak ties“ repräsentieren lokale Verbindungen zwischen disparaten Segmenten des sozialen Netzwerks, die normalerweise unverbunden sind und sie öffnen damit eine Tür für neue Optionen des ökonomischen Handelns.

Insbesondere für die Gründungsphase und die ersten Schritte des Jungunternehmers erscheinen diese „Weak ties“ der umgebenden sozialen Netze zentral. Dabei geht es nach Hite und Hesterley (2001) um das Entdecken und Bearbeiten von „strukturellen Lücken“ in der informationellen Textur der ökonomischen Prozesse.

„Structural holes and the role of weak ties are related to the discovery of new information. In formation which was unknown and not expected to be known. This information and thus weak ties may be of importance to spot new opportunities or more specifically for these start ups to change the business concept on basis of this new information.“ (Hulsink, W.; Eltring, T., 2003, S. 27)

Wie w.o. bereits dargestellt, wird dieser Effekt sozialer Netzwerke als Quelle von innovativen Geschäftsideen ergänzt durch andere wesentliche Effekte des sozialen Umfelds für Jungunternehmer. Dabei spielen die Senkung von Transaktionskosten, das Lernen von Anderen, aber auch eher emotionelle Entlastung bei schwierigen Entscheidungen eine wesentliche Rolle.

Da derartige unterstützende soziale Umfeldler in Europa oft fehlen (vgl. Plasticbag.org) und Jungunternehmer häufig nicht über entwickelte Netzwerke verfügen, kommt der staatlichen Förderung von so genannten „Business Incubators“ eine wesentliche Rolle bei der Verbesserung von Entrepreneurship nach der Gründungsphase zu.

3.3 Gründerzentren und „Business Incubators“ im Verhältnis zu LisU

Im ursprünglichen Modell machten Gründerzentren vor allem Büro- oder Werkstattraum verfügbar, stellten Internet und Kommunikationswege, gemeinsame Sekretariate und Druck- sowie Kopierkapazitäten bereit.

Ausgehend davon werden weitere Dienstleistungen angeboten, vor allem Beratung, Coaching und Mentoring. (vgl. Schmidheiny, 2001)

In einer Benchmarking-Übung zu „Business Incubators“ hat das Centre for Strategy and Evaluation Services (UK) für die Europäische Kommission im Jahre 2002 eine kritische Bestandsaufnahme und die Analyse künftiger Strukturen und Prozesse im Gründungszentrum zusammen gestellt (CSES, 2002).

Der Benchmarking-Bericht zählt in Europa mehr als 900 Business Inkubatoren, die „einen bedeutenden Beitrag zur Schaffung von Jobs und Wohlstand“ leisten. Jedes Jahr würden durch diese Inkubatoren ca. 40 000 neue Jobs geschaffen. (CSES, Executive Summary, S. 3)

„The business incubation process adds value by accelerating the start up of new businesses and helping to maximise their growth potential in a way that is more difficult for alternative SME-support structures to achieve.“ (ebenda)

Aus der Vielzahl der Funktionen, die die Inkubatoren in Europa heute im Gründungsprozess wahrnehmen (a.a.O., S. 4 ff.), lässt sich eine einfache Kategorisierung vornehmen:

1. Materielle Unterstützung durch verfügbare Räume und Kommunikationstechnik.
2. Vielfältige Dienstleistungsangebote, angefangen von Beratung über Sekretariat, Training, Finanzierung bis hin zur technologischen Unterstützung.
3. Anregung und Unterstützung von Netzwerken zwischen den Gründern und allen Arten von Stakeholdern in oder außerhalb der Region.

Diese Infrastruktur für Unternehmensgründer wird in gemischten Finanzierungssystemen aus staatlicher Subventionierung und Eigenleistung der Unternehmer verfügbar gemacht. Es gilt das Prinzip der zeitlichen Begrenzung von Subventionen, ein Prinzip welches gezielt die Fluktuation von Unternehmen aus den Gründerzentren (nach ca. 3 – 5 Jahren) vorsieht.

Die Empfehlungen der Benchmarking-Studie der Europäischen Kommission lassen sich in fünf wesentliche Punkte zusammenfassen:

- Es sollte sichergestellt werden, dass die Operationen der Gründerzentren in **umfassende regionale Entwicklungsstrategien** integriert und durch breit gefächerte Partnerschaften gestützt werden.
- **Zielmärkte** und **Zulassungskriterien** sollten derart deutlich definiert werden, dass nur solche Projekte akzeptiert werden, zu denen das Zentrum wirklich etwas beizutragen hat.
- Besonderer Wert muss auf die Entwicklung von **qualitativ hochwertigen Dienstleistungen** zur Unternehmensunterstützung (Training, Beratung, Technologieunterstützung, Finanzierung, etc.) gelegt werden.
- Das Management der Inkubatoren sollte geschäftsmäßig auf der Maxime „**Gegenwert für Geld**“ basieren.

- Die Entwicklung „virtueller“ Inkubator Dienstleistungen, die sicherstellen, dass eine Vielzahl von Unternehmen davon profitieren und durch Nachsorge und gezielten Netzwerkaufbau Beschäftigung und Wachstum für die lokale Ökonomie geschaffen wird. (vgl. a.a.O., S. 9)

Darüber hinaus veröffentlicht die Studie einige Benchmarks für Business Inkubatoren als Resultat ihrer Untersuchung:

Summary of Key Incubator Performance Statistics and Suggested Benchmarks

Setting Up and Operating	Average	Range	Benchmark
Average capital investment cost	€3.7 million	€1.5 to €22 m	NA
Average operating costs	€480,000 p.a.	€50,000 to €1.8 m	NA
% of revenue from public subsidies	38%	0% to 100%	25%
Incubator space	3,000 m ²	90m ² - 41,000m ²	2,000 – 4,000 m ²
Number of incubator tenants	27 firms	1-120 firms	20 – 30 *
Incubator Functions	Average	Range	Benchmark
Incubator occupancy rates	85%	9% - 100%	85%
Length of tenancy	35 months	6 months – no max	3 years
Number of management staff	2.3 managers	1 – 9 managers	2 managers min
Ratio of incubator staff: tenants	1:14	1:2 – 1:64	1:10 – 1:20
% of managers' time advising clients	39%	5% - 80%	50%
Evaluating Services and Impacts	Average	Range	Benchmark
Survival rates of tenant firms	85%	65% - 100%	85%
Average growth in client turnover	20% p.a. (2001)	5% to 100% p.a.	25%
Average jobs per tenant company	6.2 jobs per firm	1 to 120	NA
New graduate jobs per incubator p.a.	41 jobs	7 to 197	NA
Cost per job (gross)	€4,400	€124 to €29,600	€4,000 to €8,000

Nicht alle Erfahrungsberichte zu Gründerzentren sind derartig positive. Prof. Stephan Schmidheiny, ein Schweizer Experte, sieht vor allem kritische Aspekte von Business Inkubatoren. (vgl. Schmidheiny, 2001, Interview, in: Connected Magazine, 11. July, 2001)

Die Auflistung dieser Aspekte ist bemerkenswert. Schmidheiny kritisiert

- eine **falsche Selektion** der Unternehmensgründer in den Inkubatoren (es kommen Unternehmer, deren Probleme so gravierend sind, dass ihnen die Kosten egal sind.);
- eine **Fehleinschätzung der Verweildauer** von Gründern in den Inkubatoren (Liquidität fließt nicht rasch zurück, sondern es braucht häufig viele Jahre).
- **Interessenkonflikte**, wenn der Inkubator zugleich Finanzier und Berater ist. (Als Coach würde man mehr Geld verfügbar machen, als Finanzier nicht.)
- eine in vielen Fällen **künstliche Vitalisierung** von wenig überlebensfähigen Unternehmensideen im Schauraum von Inkubatoren.
(It is amazing how few people are willing to face the fact that 90% of the projects presented in the form of a business plan are bad ideas or bad opportunities not deserving of funding.)
- eine Vielzahl von Inkubatoren, deren **Dienstleistungen unzureichend** sind, weil sie wenig zielgruppenspezifisch sind und für zu viele Gründer gleichzeitig angeboten werden.
(Mehr als zwei oder drei Firmen können nicht gleichzeitig von einem Coach bedient werden.)
- **mangelnde Kompetenz** vieler Inkubatoren für die spezifischen Probleme von Start-ups.
(Personal aus dem öffentlichen Dienst oder aus Großkonzernen, die nie selbst eine Unternehmensgründung erfahren haben, können Gründern nicht wirklich helfen.)

- schließlich einen **Widerspruch zwischen „wirklichem“ Entrepreneurship und der beschützenden Welt der Inkubatoren.** (Assisted entrepreneurs? That is a issue. There is a danger that you provide too much structure for something that bay nature is a bit out of the box.)

Diese zum Teil recht prinzipielle Kritik stellt nicht das System einer Förderung von Unternehmensgründern durch "Business incubators" in Frage, sie macht nur auf Fehlentwicklungen in diesem Bereich von Förderpolitik aufmerksam.

Einig sind sich die Fachleute in Europa darüber, dass Gründerzentren als politisches Mittel zur Vermehrung von Unternehmensgründungen notwendig sind, weil sie neben dem (umstrittenen) materiellen Fördermechanismus einen wesentlichen Mangel vieler Neugründungen kompensieren: das Fehlen von stabilen Netzwerken in ihrem sozialen Umfeld.

Entsprechend wichtig ist die Einbindung von Unternehmensinkubatoren in lokale und professionelle Netzwerke und ihre Aufgabe, den Unternehmensgründer nach angemessener Zeit in ein generiertes Netzwerk zu entlassen, welches die Bedürfnisse nach Lerngelegenheiten, Reduktion von Unsicherheit, praktische Kooperation und emotionale Entlastung bietet.

Ebenso bedeutsam ist es zu verstehen, dass die Inkubatoren immer nur Substitutionen sind für eine Kultur und ein soziales Umfeld, welches Entrepreneurship stimuliert und unterstützt. Maßnahmen zur Schaffung und Unterstützung sozialer Umfeld, die Unternehmer hervorbringen, weisen deshalb über Inkubatoren hinaus. Das Bildungssystem in all seinen Facetten wurde bereits angesprochen. Familie, Vereinsleben, lebendige Gemeindkultur und vieles andere mehr sind Basisstrukturen des sozialen Umfelds, deren Untersuchung und Bearbeitung aus der Perspektive „Entrepreneurship“ lohnend erscheinen.

4 LisU und Unternehmensgründer

Die europäischen fachwissenschaftlichen Debatten um Unternehmensgründung und „Entrepreneurship“ machen zweierlei deutlich:

- a) Eine Beförderung von Unternehmensgründungen und Jungunternehmern ist eine wesentliche Voraussetzung zur Schaffung von Beschäftigung und ökonomischem Wachstum.
- b) Quantitativ und qualitativ hinkt Europa weit hinter den USA her, wenn es um Unternehmensgründungen geht.

Die Gründe für mangelnde Bereitschaft und die Fähigkeit zur Gründung von Unternehmen liegt neben anderem im Fehlen einer Kultur, die Entrepreneurship befördert. Diese Defizienzen im herrschenden Kulturmuster (mangelnde Risikobereitschaft, mangelnde Fehlertoleranz, fehlende Experimentierfreude, Innovationsfeindlichkeit, etc.) werden ergänzt durch ein soziales Umfeld, welches diese Kulturmuster transportiert und entsprechend wenig an Unterstützung für Unternehmensgründer bereitstellt. Ein entsprechendes soziales Umfeld (Familie, Freunde, Banken, Behörden, etc.) wäre aber gerade der Nährboden, dessen Unterstützung ganz wesentlich für den Erfolg von Unternehmensgründern ist.

Zur Vorbereitung, aber auch zur Kompensation derartiger Kulturmuster wird der Gedanke des „Erlernens“ von Unternehmergeist in Europa gezielt gefördert durch die Integration entsprechender Lernsequenzen im schulischen (vorschulischen) und universitären Curricula. Dabei wird deutlich, dass es im wesentlichen Schlüsselkompetenzen (soft-skills) sind, wie Kreativität, Experimentierfreude, Risikobereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfreude, etc., die das ausmachen, was „Entrepreneurship“ genannt wird. Diese Kompetenzmuster sind nun nicht nur für Unternehmer bedeutsam, sondern bezeichnen persönliche Qualitäten, die auch für abhängig Beschäftigte, für Freiberufler und für aktive Bürger schlechthin als Desiderat gelten. „Interpreneurship“ wird zur Kennzeichnung dieses Sachverhalts – als Komplement zu „Entrepreneurship“ eingeführt.

Nun ist den schulischen Lernkonzepten ebenso wie den Curricula an der Hochschule gemein, dass sie (angeregt durch Beispiele aus den USA) den Gedanken einer Verbindung von praktischem Handeln (Projekte, Gemeindegarbeit, Praktika, etc.) und Lernen aufnehmen. Dennoch machen Untersuchungen deutlich, dass Lehrer und Professoren als „Rollenmodelle“ für „Entrepreneurship“ eher wenig geeignet sind. Lernen im sozialen Umfeld, durch Tätigkeiten im Verein, im Ehrenamt, in der Sozialarbeit, im Freundeskreis, in der Familie bieten hingegen vielerlei Möglichkeiten, „Entrepreneurship“ zu erproben und zu beweisen.

Das interessante an der internationalen Debatte zu „Entrepreneurship“ und Unternehmensgründungen ist, dass Wissenschaft und Praxis den eigentümlichen Widerspruch feststellen, der sich zwischen erfolgreichen Milieus des Unternehmertums (mit ihren Lern- und Unterstützungseffekten) und den staatlichen Mechanismen zur Verbesserung von „Unternehmergeist“ (in Form schulischer Curricula) einstellt, aber andererseits wenig zur Auflösung dieses Widerspruchs beitragen.

Sowohl Curricula der traditionellen Bildungsinstitutionen zur Beförderung von Unternehmergeist als auch die Dienstleistungen von „Business“ Inkubatoren sind sicher verdienstvolle Beiträge zur Verbesserung von Unternehmergeist und der Stärkung von Unternehmensgründungen. Beide Ansätze machen aber auf ihre kompensatorische Qualität aufmerksam, wenn sie zur Realisierung der Lernsequenzen auf die Beziehungen im sozialen Umfeld der Handelnden und Lernenden verweisen.

Die empirischen Befunde sind eindeutig: erfolgreiche Jungunternehmer verfügen über ein soziales Umfeld, welches Motivation zum „Unternehmen“ vermittelt, Experimente ermutigt, materielle und emotionale Rückendeckung verspricht und in all dem ein Lernfeld für „Entrepreneurship“ ist.

Weitere Forschung zur detaillierten Analyse der befördernden Elemente dieses Umfelds erscheint notwendig, um auf dieser Basis das Umfeld zur Lerninfrastruktur für Unternehmensgründer auszugestalten.

Literatur:

- Alänge, S. & Scheinberg, S. (1988): Swedish Entrepreneurship in a Cross-Cultural Perspective, in: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley. S. 1-15ff.
- Aldrich, H.E. & Zimmer, C. (1986): Entrepreneurship through social networks, in: Sexton, D. & Kasarda, J. (red): *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge.
- Aldrich, H.E. & Fiol, M.C. (1994): Fools rush in? The institutional context of industry creation, in: *Academy of Management Review*, 19(4), p. 645-670.
- Argyris, C.(1999): Tacit Knowledge and Management, in: Sternberg, R. & Horvath, R. (Hrsg.): *Tacit Knowledge in Professional Practice*. New York/London, S. 123-140.
- Baker, W.E. (2000a): Networking smart. How to build relationships for personal and organizational success (1994). Backimprint.com.
- Baker, W.E. (2000b): Achieving success through social capital. Tapping the hidden resources in your personal and business networks. Jossey-Bass.
- Bauer, U. & Kailer, N. (2003): Gründungsneigung von Technikern am Beispiel der Technischen Universität Graz und ausgewählten Wirtschaftsingenieurstudiengängen, *Schriftenreihe BWL Education & Research Nr. 7*. Graz.
- Baum, J.A.C.; Calabrese, T. & Silverman, B.S. (2000): Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology, in: *Strategic Management Journal*, 21, p. 267-294.
- Best (Business Environment Simplification Task Force) (1998): Bericht der Task Force Vereinfachung des Unternehmensumfeldes, Teil I und II, Europäische Kommission (Hrsg.). Luxemburg.
- Bhidé, A. (2000): *The origin and evolution of new business*. Oxford.
- Birch, D. (1979): *The Job Generation Process*. Cambridge.
- Birley, S. (1986): The role of networks in the entrepreneurial process, in: *Journal of Business Venturing*, 1, p. 107-117.
- Bloodgood, J.M.; Sapienza, H.J. & Carsrud, A. (1995): The dynamics of new business start-ups: person, context, and process, in: Katz, J.A. & Brockhaus, R.H. (eds.): *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Greenwich.
- Boisson, J.P. (2003): Le concept de "Maison de l'Entrepreneuriat", un outil d'action pour l'initiative économique sur les campus. Grenoble.
- Bruederle, J. & Preisendorfer, P. (1998): Network support and the business of newly founded businesses, in: *Small Business Economics*, 10, p. 213-225.
- Burt, R.S. (1992): *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge.
- Burt, R.S. (2001): Bridge decay, in: *Social Networks*, forthcoming.
- Charney, A. & Libecap, G. (2000): *The Impact of Entrepreneurship Education: An Evaluation of the Berger Entrepreneurship Program at the University of Arizona 1985 – 1999. Revised Final Report*. Tucson.
- Chrisman, J.J.; Bauerschmidt, A. & Hofer, C.W. (1998): The determinants of new venture performance: An extended model, in *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, p. 5-29.
- Cohen, D. & Prusak, L. (2001): *In good company. How social capital makes organizations work*. Harvard.
- Cressy, R. (1994): *Business Startups Debt-Rationed? Centre for Small & Medium Sized Enterprises, Working Paper No. 20*, Coventry.
- Davidsson, P. (1995): Culture, structure and regional levels of entrepreneurship, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, Band 7, Nr. 1, S. 41-62ff.
- Davidsson, P. & Honig, B. (in press): The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, in: *Journal of Business Venturing* (forthcoming).
- Deakins, D. & Frell, M. (1998): Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs, in: *The Learning Organization*, 3/1998, p. 144-155.
- DiMaggio, P. (1992): Nadel's paradox revisited: relational and cultural aspects of organizational structures. in: Nohria, N. & Eccles, R.G. (eds.): *Networks and organizations: structure, form, and action*. Cambridge.
- Elfring, T. & Hulsink, W. (in press): Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology firms. Paper accepted for publication in: *Small Business Economics*.
- European Commission (2003): *Green Paper on Entrepreneurship*, Brussels.
- European Commission (2004): *DG Enterprise 2004 Annual Management Plan*. Brussels.

- Europäische Kommission, NUTEK (1998): Seminarbericht: Stockholmer Seminar „Schulung für Existenzgründer.
- Europäische Kommission (2000): Existenzgründer fördern. Ein Verzeichnis vorbildlicher Verfahrensweisen für Organisationen im Bereich der Unternehmensförderung. Brüssel.
- Europäische Kommission (2002): The Administration of Business Start-up Procedures, http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures
- Europäische Kommission (2002a) : Abschlussbericht der Sachverständigengruppe für das best-practice Verfahrensprojekt zu Unterrichts- und Ausbildungsinhalten für unternehmerische Initiative. Brüssel
- Europäische Kommission, CSES (2002): Benchmarking of Business Incubators. Brussels.
- Europäische Kommission (2004): Abschlussbericht der Sachverständigengruppe “Bildungsmaßnahmen für unternehmerische Initiative”. Brüssel.
- Europäische Kommission (2004a): Europäische Agenda für unternehmerische Initiative. Brüssel.
- Fiet, J.O. (1996): The information basis of entrepreneurial discovery, in: *Small Business Economics*, 8, p. 419-430.
- Frank, H.; Korunka, C. & Lueger, M. (1999): Fördernde und hemmende Faktoren im Gründungsprozess, Wirtschaftsministerium (Hrsg.). Wien.
- Gargiulo, M. & Benassi, M. (1999): The dark side of social capital, in: Leenders, R. & Gabby, S. (eds.): *Corporate social capital and liability*. Boston.
- Garnsey, E. (1998): A theory of the early growth of the firm. in: *Industrial and Corporate Change*, 7(3), p. 523-556.
- Gelderen, M. van; Frese, M. & Thurik, A.R. (2000): Strategies, uncertainty and performance of small startups, in: *Small Business Economics*, 15(3), p. 165-181.
- Granovetter, M. (1995): *Getting a job. A study of contacts and careers* (2nd ed), Chicago.
- Hambrick, D. & MacMillan, I.C. (1984): Asset parsimony – managing assets to manage profits, in : *Sloan Management Review*, 25, p. 67-74.
- Hennessy, P. (1998): Seminareinführung, in: Europäische Kommission, NUTEK: Seminarbericht: Stockholmer Seminar „Schulung für Existenzgründer.
- Hills, G.E.; Lumpkin, G.T. & Singh, R. (1997): Opportunity recognition: perceptions and behaviours of entrepreneurs, in: Reynolds, P., et al. (eds.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 168-182.
- Hite, J.M. & Hesterly, W.S. (2001): The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm, in: *Strategy Management Journal*, 22, p. 275-286.
- Hulsink, W. & Elfring, T. (2003): Network effects on Entrepreneurial Processes. Startups in the Dutch ICT Industry 1990-2000. Rotterdam.
- Johannisson, B.; Landström, H. & Rosenberg, J. (1997): University Training for Entrepreneurship – An Action Frame of Reference. Växjö.
- Johannisson, B. & Nilsson, A. (1989): Community Entrepreneurs: Networking for Local Development, in: *Entrepreneurship and Regional Development*, Band 1, Nr. 1, S. 3-20ff
- Johannisson, B. (1991): University training for entrepreneurship: Swedish approaches, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, 3/1991, S. 67-82.
- Johannisson, B. (1998): Entrepreneurship – Ausbildung von der Grundschule bis zum ausgeübten Gewerbebetrieb, in: Europäische Kommission, NUTEK (1998): Seminarbericht: Stockholmer Seminar „Schulung für Existenzgründer. S. 15ff.
- Johannisson, B. (2000): Networking and entrepreneurial growth, in: Sexton, D.L. & Landstrom, H. (eds.): *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Oxford.
- Kailer, N.; Pernsteiner, H. & Schauer, R. (Hrsg.) (2000): Initiative zur Unternehmensgründung und –entwicklung. Wien.
- Kailer, N. (2001): Existenzgründung: Die Rolle von Gründungsberatung und –training, in: IGA – Internationales Gewerbearchiv, S. 105-120.
- Kailer, N. (2002): Studierende als Gründer – Gründungspotenzial, Gründungsaktivitäten, Unterstützungswünsche, in: IGA Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen (Internationales Gewerbearchiv), Jg. 50, No. 3/2002, S. 161-173.
- Kailer, N. (2002): Wie lernen GründerInnen und JungunternehmerInnen (und was lernen ihre Helfer daraus?) – Förderung des Gründungs- und Übernahmeerfolges durch Abbau der „gaps“ zwischen Bedarfslage der Nachfrager und Angebotsgestaltung durch unterstützende Stellen. St. Gallen/Hergiswil.

- Kailer, N. & Bauer, U. (2003): Berufsziel Unternehmer? Gründungsneigung, -wissen und -aktivitäten von TechnikerInnen, in: WING-business, 35, 4/2003, s. 26-29 (Teil I) und WING-business, 36, 1/2004, S. 20-23 (Teil II). Graz.
- Kailer, N. (2005a): Unternehmergebung an Hochschulen, Empirische Ergebnisse, Problemfelder und Gestaltungsmöglichkeiten. Linz.
- Kailer, N. (2005b): Konzeptualisierung der Entrepreneurship Education an Hochschulen. Linz.
- Kirchhöfer, D. (2004): Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen. Berlin.
- Kogut, B. (2000): The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure, in: Strategic Management Journal, 21, p. 405-425.
- Krackhardt, D. (1992): The strength of strong ties: The importance of Philos in Organizations, in: Nohria, N. & Eccles, R.G. (eds.): Networks and organizations: structure, form and action, p. 216-239.
- Larson, A. & Starr, J.A. (1993): A network model of organization formation, in: Entrepreneurship: Theory and Practice, p. 5-15.
- National Commission on Entrepreneurship (NCOE) (2001): Five myths about entrepreneurs: Understanding how business start and grow. Washington.
- Nohria, N. & Eccles, R.G. (eds.) (1992): Networks and Organizations. Structure, Form and Action. Harvard.
- OECD (2004): Fostering Entrepreneurship and Firm Creation as a Driver of Growth in a Global Economy. Paris.
- Rat: Entscheidung des Rates vom 20.12.2000 über ein Mehrjahresprogramm für Unternehmen und unternehmerische Initiative, insbesondere für die kleinen und mittleren Unternehmen (2001-2005), 2000/819/EG. Brüssel.
- Roberts, E.B. (1991): Entrepreneurs in High Technology. Lessons from MIT and Beyond. New York.
- Rowley, T.; Behrens, D. & Krackhardt, D. (2000): Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industry, in: Strategic Management Journal, 21, p. 369-386.
- Schmidheiny, S. (2001): The long and winding road of business incubation, in: Connected Magazine, July 2001.
- Shane, S. (2000): Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities, in: Organization Science, 11, p. 448-469.
- Smallbone, D. et al. (2000): Young Entrepreneurs, Women Entrepreneurs, Ethnic Minority Entrepreneurs and Co-Entrepreneurs in the European Union and Central and Eastern Europe. Summary Report, CEEDR – Centre for Enterprise and Economic Development Research. Middlesex.
- Starr, A.S. & MacMillan, I.C. (1990): Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new resources. in: Strategic Management Journal, 11, p. 79-92.
- Steier, L. & Greenwood, R. (2000): Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks, in: Organization Studies, 21, p. 163-192.
- Stinchcombe, A.L. (1965): Social structure and organizations, in: March, J.G. (ed.): Handbook of organizations, Chicago.
- Stuart, T.E.; Hoang, H. & Hybels, R.C. (1999): Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures, in: Administrative Science Quarterly, 44, p. 315-349.
- Twaalfhoven, B. & Wilsin, K. (2004): Breeding More Gazelles – The Role of European Universities, European Foundation for Entrepreneurship Research (ed.), in: <http://www.efer.nl/res/res02.htm>.
- Uzzi, B. (1996): The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. in: American Sociological Review, 61, p. 674-698.
- van der Sijde (1998): Eine Infrastruktur für akademisches Entrepreneurship, in: Europäische Kommission, NUTEK: Seminarbericht: Stockholmer Seminar „Schulung für Existenzgründer“.
- Walger, G. & Schencking, F. (2001): Kompetenzentwicklung von Existenzgründern – Grundformen und Realisierungsbeispiele, Reihe QUEM Report Heft 72. Berlin.

Internet-Adressen:

www.highschoolstartups.com

www.plasticbag.org/archieves/2005/07/where_are_all_the_uk_startups.shtml

www.uvm.dk/cgi