

Unternehmerisches Denken und Handeln lernen – Der „Living Case“ LearnFab GmbH

Teilmodul 4

Prof. Dr. Peik Bremer, Marina Pelz, Michael Sabah

Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Schweinfurt

Unternehmerisches Denken und Handeln kann in klassischen Lehrveranstaltungsformaten nur eingeschränkt vermittelt werden. Dieser Beitrag erweitert das Modell der Juniorenfirma auf dem Sektor der beruflichen Bildung für den Einsatz in der akademischen Ausbildung. Das handlungsorientierte LearnFab-Konzept, das hier vorgestellt werden soll, ermöglicht Studierenden durch die vollständige Übernahme von operativer und strategischer Verantwortung für ein Unternehmen erfahrungsbasiertes Lernen, das durch systemisches Coaching unterstützt wird. Der Beitrag ordnet das LearnFab-Konzept in die handlungsorientierte Didaktik der Gründerausbildung ein und beschreibt dessen Konstruktion sowie erste Erfahrungen bei der Implementierung.

Zusätzliche Schlüsselwörter: Erfahrungsbasiertes Lernen, Gründerausbildung, handlungsorientierte Didaktik, Juniorenfirma, Lean Start-up, Systemisches Coaching

1 EINLEITUNG

Als ressourcenarme Volkswirtschaft ist Deutschland auf Produkt- und Prozessinnovationen angewiesen – und auf Gründer und Mitarbeiter, die ihre Ideen in Wertschöpfung umsetzen. In Deutschland hat es im Jahr 2012 346.400 Existenzgründungen gegeben. Im gleichen Zeitraum wurden jedoch 370.500 Unternehmen liquidiert. Der Gründungssaldo ist negativ. Im internationalen Vergleich der Industrienationen liegt die Gründungsbereitschaft in Deutschland trotz günstiger Rahmenbedingungen nur im Mittelfeld [BMWi (2013)]. Insbesondere im technologieaffinen Bereich ist die Gründungsdynamik zu gering: „Deutschland braucht eine ‚Neue Gründerzeit‘“ [BMWi (2014), S. 33] Dabei ist eine der wesentlichen Herausforderungen die Verbesserung der Gründerausbildung [BMWi (2013)].

Volkswirtschaftlich sind Hochschulabsolventen als Gründer interessant, da sie vornehmlich innovative Unternehmen gründen [Wippler (1998)]. Hochschulabsolventen sind als Gründer im Vergleich zu ihrem Bevölkerungsanteil zwar schon überproportional beteiligt, stellen jedoch insgesamt nur knapp 17 % der Gründer, so dass hier noch Potenzial besteht. An deutschen Hochschulen sind über 100 Professuren für Entrepreneurship eingerichtet [BMWi (2013)]. Die Zahl der Professuren hat sich innerhalb von 12 Jahren mehr als verdreifacht [FGF (2012)], was jedoch nicht zu einer Zunahme der Gründungen durch Hochschulabsolventen geführt hat [Schröder (2014)]. Die Entrepreneurship-Professuren sind nicht auf eine

P. Bremer, M. Pelz, M. Sabah

Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Projekt BEST-FIT,
Schweinfurt, Deutschland

<http://best-fit.fhws.de>, www.fhws.de

Die Erlaubnis zur Kopie in digitaler Form oder Papierform eines Teils oder aller Teile dieser Arbeit für persönlichen oder pädagogischen Gebrauch wird ohne Gebühr zur Verfügung gestellt. Voraussetzung ist, dass die Kopien nicht zum Profit oder kommerziellen Vorteil gemacht werden und diese Mitteilung auf der ersten Seite oder dem Einstiegsbild als vollständiges Zitat erscheint. Copyrights für Komponenten dieser Arbeit durch Andere als FHWS müssen beachtet werden. Die Wiederverwendung unter Namensnennung ist gestattet. Es andererseits zu kopieren, zu veröffentlichen, auf anderen Servern zu verteilen oder eine Komponente dieser Arbeit in anderen Werken zu verwenden, bedarf der vorherigen ausdrücklichen Erlaubnis.

ausgesprochene Gründerausbildung fokussiert. Oft sind die Qualifizierungsziele auf Managementfunktionen ausgerichtet [Schulte (2006)].

Unternehmerisches Denken und Handeln bezieht sich sowohl auf Entrepreneurship als auch auf Intrapreneurship. Mitarbeiter in Unternehmen sind heute viel stärker gefordert, selbst unternehmerisch zu handeln [Elster (2002); Schulte (2006)]. Dies liegt an der zunehmenden Marktdynamik, die eine höhere Innovationsrate bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen erfordert, und an der steigenden Anzahl von Projekten in den Unternehmen. Ermeling spricht in diesem Zusammenhang von „partizipativem Management“ [Ermeling (2001), S. 50], Tamm von „beruflicher Selbstständigkeit“ im Sinne von Intrapreneurship [Tamm (2002)]. Kompetente und motivierte Mitarbeiter sind eine der wichtigsten Ressourcen für unternehmerischen Erfolg. Unternehmerische Kompetenzen sind neben fachlichen und sozialen Kompetenzen Bestandteil der Kompetenzmodelle, an denen Unternehmen ihre Anforderungen an Mitarbeiter sowie Aus- und Weiterbildungskonzepte ausrichten [Omert (2010)]. In diesem Beitrag wird ein handlungsorientiertes Konzept – LearnFab – vorgestellt, mit dem die Vermittlung unternehmerischen Denkens und Handelns an Hochschulen unterstützt werden kann. Das didaktische Modell basiert im Grundsatz auf der „Juniorenfirma“, die in Abschnitt 2 diskutiert wird. Abschnitt 3 präsentiert das spezielle Konzept von LearnFab und grenzt es von der Juniorenfirma ab. Abschließend werden erste Erfahrungen aus der Implementierung des Konzepts vorgestellt.

2 LEHR- UND LERNANSÄTZE FÜR UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDELN

Unternehmerisches Denken und Handeln verfolgt ein mehrdimensionales Zielsystem mit den Ebenen unternehmerische Selbstständigkeit (Entrepreneurship), verantwortliches betriebliches Handeln in angestellter Tätigkeit (Intrapreneurship), berufliches Selbstmarketing und personale Selbstständigkeit [Tamm und Gramlinger (2006a)].

Klassische Lehrveranstaltungsformen sind für die Vermittlung von Kompetenzen für die berufliche Selbstständigkeit nur bedingt geeignet [Ebbes (2004), S. 1]. Insbesondere die Kompetenz, innovative und kreative Ideen mit Wertschöpfungspotenzial zu entwickeln, ist kaum lehrbar [Tamm (2002)]. Im Rahmen der Entrepreneurship-Ausbildung wird auch eine hochschuldidaktische Innovation notwendig, die fakultätsübergreifend zwei Kernbereiche abzudecken hat: gründungsbezogene Grundqualifizierung und Motivation zur beruflichen Selbstständigkeit [BMW (2006), S. 17]. Auch wenn sich die Veröffentlichungen meist auf Entrepreneurship beziehen, so gelten die dort entwickelten Vorgaben in gleicher Weise auch für Intrapreneurship. Entsprechend wird im Folgenden allgemein von unternehmerischem Denken und Handeln gesprochen.

Als didaktisches Modell für die Vermittlung von unternehmerischem Denken und Handeln werden Lernbüro, Lern- oder Übungsfirma und Juniorenfirma diskutiert. Zur Differenzierung zwischen den drei Ansätzen dienen die Marktkontakte sowie Produkt- und Finanzströme (Abb. 1, [Tamm und Gramlinger (2002)]). Allen drei Ansätzen ist gemeinsam, dass es sich um didaktische Konstruktionen handelt [Tamm und Gramlinger (2006b)]. Im Lernbüro und in der sog. Lernfirma wird die Komplexität eines realen Betriebes bewusst reduziert, d. h. Prozesse und betriebliche Aufgaben mit künstlichen Mitteln konstruiert, um den Transfer von Lehrinhalten in die Modellfirma zu unterstützen [Reetz (2006)]. Durch die Modellbildung entsteht eine Abstraktion, die dem Erkenntnisgewinn für die reale Welt entgegensteht [Gerdmeier (2006)], allerdings das Verstehen der Strukturen und Prozesse erleichtert [Ermeling (2001), S. 213 f.]. Die in den USA an den Hochschulen stark vertretenen Virtual Enterprises sind als fiktive Unternehmen [Lippert (2006)] dem Typus der Lernbüros zuzuordnen.

Juniorenfirmen eröffnen Schülern und Auszubildenden die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten und unternehmerische Verantwortung in einem realen Unternehmen zu übernehmen. Ursprünglich für die kaufmännische Berufsausbildung konzipiert und in Deutschland in ersten Pilotprojekten ab 1975 implementiert [Fix (1989)], wurde das Konzept später auch auf die schulische Ausbildung übertragen [Kutt (2005)].

	LERNBÜRO	LERNFIRMA	JUNIORENFIRMA
PRODUKT- UND FINANZSTRÖME	FIKTIV	FIKTIV	REAL
MARKTKONTAKTE	FIKTIV	REAL	REAL

Abb. 1: Differenzierung der Ansätze [Tamm und Gramlinger (2002)]

Der Juniorenfirma fehlt es vor allem an wirtschaftlicher Unabhängigkeit und Selbstverantwortung, um reale unternehmerische Erfahrungen machen zu können [Ermeling (2001), S. 199 f.; Tamm und Gramlinger (2006a)]. Gleichwohl sind Juniorenfirmen durchaus geeignet, unternehmerisches „Denken und Handeln im Sinne des Entrepreneurships zu fördern“ [Tamm und Gramlinger (2002); Woll (2003); Dippl und Elster (2006)]. Dieser Aspekt steht heute im Vergleich zur Zeit der Unternehmensgründung vieler Juniorenfirmen Anfang der 1980er Jahre im Vordergrund [Tsuchiya (2006)].

Lernbüro, Lernfirma und Juniorenfirma sind ein „Dreischritt“ zum Erwerb von Handlungskompetenz für die berufliche Selbstständigkeit. Schrittweise nimmt die Komplexität zu und entsprechend nehmen die Situierungsdifferenzen, d. h. die Abweichungen zwischen dem modellierten und tatsächlichen Unternehmen, ab. Jedes dieser handlungsorientierten Konzepte sollte in Lehrveranstaltungen eingebunden sein, um die Fachkompetenz, z. B. die Erstellung eines Businessplans, sowie Methoden und Sozialkompetenz zu vermitteln [Ebberts (2004), S. 214 ff.].

Die Juniorenfirma wird in der Regel als separate Abteilung im Unternehmen geführt. Juniorenfirmen im schulischen Bereich haben oft Projektcharakter¹; in Unternehmen sind sie als Bestandteil des Ausbildungskonzepts in der Regel auf Dauer angelegt. Der Verantwortungsumfang kann vom Arbeiten unter Anleitung und Aufsicht bis zur eigenverantwortlichen Bewältigung des operativen Geschäftes reichen. Die Mitarbeit in der Juniorenfirma kann verpflichtender Bestandteil der Ausbildung oder aber ein freiwilliges Angebot sein. Das Ziel ist die Ergänzung der Ausbildung durch praktische Erfahrungen.

¹ In diese Kategorie gehört auch das Konzept der Junior Achievement Company in den USA [Brodersen (1984); Daley (1990)].

MERKMAL	AUSPRÄGUNGEN		
EIGENSTÄNDIGKEIT	REGULÄRE ABTEILUNG IM UNTERNEHMEN	SPEZIELLE ABTEILUNG IM UNTERNEHMEN	EIGENSTÄNDIGES UNTERNEHMEN
BESTÄNDIGKEIT	KURZ (PROJEKTCHARAKTER)		AUF DAUER ANGELEGT
VERANTWORTUNGSUMFANG	TEILWEISE (UNTER AUFSICHT, MIT ANLEITUNG)	VOLLSTÄNDIG FÜR OPERATIVES GESCHÄFT	VOLLSTÄNDIG OPERATIV UND STRATEGISCH
POSITIONIERUNG	MITARBEIT VERPFLICHTEND		MITARBEIT FREIWILLIG
INTEGRATION	OHNE RÜCKWIRKUNG AUF AUSBILDUNG		MIT RÜCKWIRKUNG AUF AUSBILDUNG
	JUNIORENFIRMA		LEARNFAB

Abb. 2: Kriterien zur Differenzierung (Quelle: Eigene Darstellung)

So hat beispielsweise BMW eine permanente Juniorenfirma für seine Auszubildenden etabliert, in der Lifestyle-Artikel, wie Schlüsselanhänger, als Standardprodukte hergestellt, aber auch Sonderaufträge abgewickelt werden [Brunner et al. (2010)]. Organisatorisch ist die Juniorfirma eine Abteilung der BMW AG, also kein rechtlich selbstständiges Unternehmen. Der „Geschäftsführer“ als Abteilungsleiter berichtet an einen „Vorstand“, der aus hauptamtlichen Mitarbeitern der Berufsausbildung besteht. Ausbilder überwachen die Produktion. Die kaufmännischen Funktionen werden von Auszubildenden im ersten Lehrjahr, die Aufgaben in der Fertigung von Auszubildenden übernommen, die sich im ersten bis dritten Lehrjahr befinden. Die Verweildauer in der Juniorfirma beträgt zwölf Wochen [o. V. (2014a)]. Die AHD Auto-Hifi und -Design GmbH war eine der wenigen rechtlich selbstständigen Juniorenfirmen. Allerdings wurde das Unternehmen 2013 vom Mutterunternehmen, der Adolf Würth GmbH & Co. KG, aus betriebswirtschaftlichen Gründen aufgelöst [o. V. (2013)].

Um die Unterschiede zu realen Unternehmen zu präzisieren, kann das Konzept der Juniorenfirma nach den Kriterien rechtliche Eigenständigkeit, Beständigkeit, Verantwortungsumfang der Mitarbeiter, Positionierung in der Ausbildung sowie Integration mit den regulären Ausbildungsinhalten klassifiziert werden (Abb. 2).

Didaktisch ist das Konzept der Juniorenfirma in das handlungsorientierte Lernen einzuordnen, da die Wirkungen des eigenen Handelns unmittelbar erfahren werden [Ermeling (2001); Kutt (2010)]. In einer weiteren Differenzierung ist in der Juniorenfirma das Prinzip der „vollständigen Handlung“ angelegt, das gekennzeichnet ist durch:

- den Umfang der Tätigkeiten (Planung, Ausführung und Kontrolle),
- den Erwerb neuer Kenntnisse durch selbstständiges Problemlösen und
- die Integration multipler Kompetenzfelder (Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz) [Ebner und Czycholl (1990)].

In der Juniorenfirma werden drei Zielebenen miteinander verbunden: didaktische, ökonomische und innovative Ziele. Das didaktische Leitziel des handlungsorientierten Lernens wird durch ein ökonomisches (erfolgreiches wirtschaftliches Handeln) und ein innovatives Ziel ergänzt [Tsuchiya (2006)]. Letzteres betont den Veränderungsprozess im Unternehmen als Reaktion auf Marktveränderungen, aber auch auf die systembedingt hohe Mitarbeiterfluktuation [Kutt (2002)].

Der Ansatz der Juniorenfirma folgt dem Prinzip des selbstbestimmten, ganzheitlichen und planmäßigen Lernens durch eigenes Handeln [Fix (1989)]. Für die Vermittlung fachlicher Inhalte ist die Juniorenfirma eine Ergänzungsmaßnahme im Ausbildungsprogramm, steht also nicht für sich allein. Sie bietet aber die Möglichkeit, Kompetenzen zu entwickeln, die explizit nicht Gegenstand der fachlichen Ausbildung sind [Ermeling (2001), S. 191]. Der Lernprozess in der Juniorenfirma folgt nicht einer fachsystematischen Gliederung und Vorgabe, sondern den Geschäftsprozessen des Unternehmens [Dippl und Elster (2006)]. Je unabhängiger die Juniorenfirma agieren kann, desto weniger sind Lernwege und -ergebnisse prognostizierbar. Für die Weiterentwicklung des Konzepts der Juniorenfirma wird eine weitgehende wirtschaftliche Unabhängigkeit, zumindest aber eine klare wirtschaftliche Abgrenzung als Profitcenter des „Mutterbetriebes“, die Öffnung für weitere Märkte durch die Verantwortung für das Produkt- und Dienstleistungsprogramm sowie eine „systemische Anbahnung und Auswertung der Lernerfahrungen“ vorgeschlagen [Tamm und Gramlinger (2006a)]. Die Mitarbeiter in einer Juniorenfirma dürfen mit Problemen „nicht allein gelassen werden“, es ist ein gewisses Maß an Beratung erforderlich [Berchtold und Stock (2006)], obwohl die Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln sollen [Ermeling (2001), S. 228 f.]. Allerdings sind die Rolle des Betreuers und der Umfang der Einflussnahme nicht festgelegt. Eine Positionierung als „pädagogischer Begleiter“ impliziert, dass aus didaktischen Gründen in die Geschehnisse eingegriffen wird, da der Betreuer quasi die Lernverantwortung trägt. Agiert der Betreuer als Coach, so darf er nur Rat und Hilfe geben, wenn er danach gefragt wird [Dippl und Elster (2006)].

Der überwiegende Teil der Juniorenfirmen ist im Bereich der beruflichen Ausbildung angesiedelt [Tsuchiya (2006)]. Es gibt nur wenige Beispiele für Juniorenfirmen als Teil der Hochschulausbildung. An der Karl-Franzens-Universität Graz sind zwei Juniorenfirmen im Studiengang Wirtschaftspädagogik eingerichtet. Eines der Unternehmen hat die Rechtsform einer GmbH, das zweite ist eine virtuelle Firma. Die Geschäftsführung wird in beiden Fällen von Mitarbeitern der Universität übernommen [Köberl und Kriegl (2006)]. An der Bergischen Universität Wuppertal wurde ein Juniorenfirmen-Projekt genutzt, um einen EXIST-Seed-Förderantrag vorzubereiten [Ebbes (2004), S. 243 f.]. Einen anderen Weg geht die Hochschule München, an der die Strascheg Center for Entrepreneurship gGmbH sowohl einen gesellschaftsrechtlichen als auch einen der Entrepreneurship-Education verpflichteten inhaltlichen Rahmen für studentische Gründungsprojekte bietet [o. V. (2014b)].

Mit dem handlungsorientierten Konzept der Juniorenfirma gibt es einen grundsätzlich geeigneten Ansatz, die Entrepreneurship-Ausbildung didaktisch zu unterstützen. Für den Einsatz in der akademischen Ausbildung sollte jedoch der Verantwortungsumfang ausgeweitet werden. Außerdem fehlt es noch an der Verzahnung von didaktischer Theorie und Methodik mit den fachlichen Inhalten der Entrepreneurship-Ausbildung [Schulte (2006)].

3 DAS LearnFab-KONZEPT

Das LearnFab-Konzept geht über das erprobte Modell der Juniorenfirma hinaus (Abb. 2). Das Unternehmen, die LearnFab GmbH, ist rechtlich und wirtschaftlich selbstständig. Mitarbeiter sind nur Studierende; diese sind entsprechend für alle operativen und strategischen Entscheidungen in vollem Umfang verantwortlich. Die LearnFab GmbH erhält Unterstützung durch ein Team von erfahrenen Entrepreneurship-Coaches, die nur auf Anfrage tätig werden und nach der Gründung der GmbH keinen Einfluss auf die Ausrichtung oder einzelne Entscheidungen des Unternehmens nehmen. Die Geschäftsführung der GmbH berichtet an einen Aufsichtsrat, der keine direkten Verbindungen zu den Entrepreneurship-Coaches hat.

Der handlungsorientierte Ansatz der Juniorenfirma wird durch das Konzept des erfahrungsbasierten Lernens ergänzt. Erfahrungsbasiertes Lernen setzt auf das Wechselspiel von konkreter Erfahrung und analytischer Distanz [Markowitsch et al. (2004), S. 28]. Aus der konkreten Erfahrung entsteht induktiv über Beobachtung und Reflexion eine abstrakte Konzeptbildung, die nachfolgend durch aktives Experimentieren deduktiv überprüft wird [Kolb (1984), S. 33 ff.; Jenert (2008)]. Im LearnFab-Konzept ist dies unter anderem so umgesetzt, dass das Absolvieren bestimmter Lehrveranstaltungen keine Voraussetzung für den Eintritt ins Unternehmen ist. Die Mitarbeiter der LearnFab GmbH werden also nicht gezielt auf ihren Einsatz vorbereitet, sondern starten mit den Ressourcen, über die sie unmittelbar verfügen.

Die Reflexion wird durch Entrepreneurship-Coaches unterstützt, die bezogen auf eine konkrete Situation immer gleiche Fragen stellen:

- Was haben Sie im Vorfeld der Situation erwartet?
- Was ist konkret eingetreten?
- Wie haben Sie zur Erreichung Ihrer Ziele konkret reagiert?
- Welche Erkenntnisse haben Sie im Nachhinein aus dieser Situation für sich gewonnen?

Damit wird eine zweite, intensive Beschäftigung mit der Situation eingeleitet. Die Mitarbeiter von LearnFab erwerben so schrittweise auch die Kompetenz, eigenes Verhalten bewusst zu reflektieren.

Der Reflexionsansatz ist die Verbindung zum systemischen Coaching, nach dem die Entrepreneurship-Coaches agieren. Coaching wird hier als individuell orientiertes Beratungsformat verstanden, das bei der Bewältigung von anspruchsvollen Tätigkeiten hilft [Wiemer (2012), S. 50 f.]. Beim systemischen Coaching trägt der Coach dazu bei, dass der Coachee eigenständig Lösungen für seine Problemsituation entwickelt [Radatz (2000), S. 85]. Dieses Konzept setzt voraus, dass der Coachee grundsätzlich über die Ressourcen zur Lösung verfügt, ihm dies jedoch nicht unbedingt bewusst ist. Handlungsleitende Fragetechniken („Was könnten Sie tun, um ...?“) helfen, diese Ressourcen zu aktivieren und eigene Lösungswege zu finden.

Nach den Grundsätzen des systemischen Coachings sollte der Coach stets das gesamte soziale System im Blick behalten, in dem sich der Coachee befindet, da schon eine neue Perspektive auf das Problem zu dessen Lösung beitragen kann. Der wesentliche Punkt ist hier, dass die grundsätzliche Unsicherheit der LearnFab-Mitarbeiter in einer neuen Situation zwar als Ausgangsposition zur Kenntnis genommen, daraus aber nicht gefolgert wird, dass diese Situation nur mit direkter Intervention positiv beeinflusst werden kann. Im systemischen Coaching ist Zurückhaltung geboten, damit der Coachee die Lernerfahrung selbst machen kann. Der Coach wird aktiv bei konkreten Fragen des Coachees, entscheidet oder handelt jedoch nicht selbst, sondern gibt nur Hilfe zur Selbsthilfe [König und Volmer (2009), S. 22].

4 PILOT-IMPLEMENTIERUNG

Die Pilot-Implementierung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt gliedert sich in eine Vorgründungsphase, in der die Entrepreneurship-Coaches auch handelnd aktiv waren und in den laufenden Geschäftsbetrieb, in dem sie die Studierenden durch systemisches Coaching unterstützen.

4.1 Vorgründungsphase

In der Vorgründungsphase haben die Entrepreneurship-Coaches einen direkteren Einfluss ausgeübt. Sie haben Bewerbungen von Studierenden für das Gründungsprojekt gesichtet und das erste studentische Projektteam zusammengestellt. Aus diesem studentischen Team wurde auch der Kandidat für die Geschäftsführung des Unternehmens ausgewählt. Die Bewerbung stand grundsätzlich allen beteiligten Studierenden offen. Die einzige Vorgabe war, dass die

Übernahme der Geschäftsführung für mindestens ein volles Jahr möglich ist. Im Gründungsprozess haben die Entrepreneurship-Coaches die Vorentscheidung über den Kandidaten getroffen. Über diese Entscheidung wurde ein Konsens mit allen Gesellschaftern hergestellt, da der Geschäftsführer vom Aufsichtsrat des Unternehmens zu bestellen ist, der hierbei stellvertretend für die Gesellschafterversammlung handelt.

Die Tätigkeiten vor der Gründung im Innenverhältnis konzentrierten sich darauf, eine Führungsstruktur für das Unternehmen zu etablieren, Anstellungsverträge für Geschäftsführer und Mitarbeiter auszuarbeiten, grundlegende Entscheidungen für Basisstrukturen im Unternehmen vorzubereiten sowie ein Leitbild zu entwickeln, das gleichermaßen nach innen motiviert wie nach außen potenzielle Kunden ansprechen kann. Das Projektteam hat sich für das Leitbild „Entrepreneurship – Made in Mainfranken“ entschieden. Dieses Leitbild spiegelt zum einen die regionale Ausrichtung der LearnFab GmbH wider, wie sie z. B. auch in der Gesellschafterstruktur deutlich wird. Zum anderen werden die innovative Orientierung des Unternehmens und der Anspruch deutlich, unternehmerisches Denken und Handeln gezielt zu erzeugen.

Im Gegensatz zur klassischen Unternehmensgründung wurde weniger Wert auf einen Businessplan und mehr Wert auf die Einübung kreativer Prozesse gelegt, welche dem studentischen Team helfen sollten, eigene Geschäftsfelder zu entwickeln. Diese Vorgehensweise basiert auf dem Verständnis, dass die Gründungsphase eines Unternehmens per se von großer Ungewissheit geprägt ist. Ein ausgefeilter Businessplan kann dann auch negative Wirkungen haben – trotz des positiven Resultats, dass man zum Nachdenken und zur betriebswirtschaftlichen Reflexion über das eigene Vorgehen gezwungen wird. Ein klassischer Businessplan vermittelt eine Stabilität und Planbarkeit, die es in der Gründungsrealität so nicht gibt, und setzt damit auch problematische Akzente [Ries (2012)]. Außerdem wurde auf diese Weise vermieden, LearnFab ein fertiges Geschäftsmodell vorzugeben und damit zumindest einen Teil der Verantwortung für das Unternehmen bei den Entrepreneurship-Coaches zu belassen. Die in der Vorgründungsphase initial eingebrachten Geschäftsideen hatten den Sinn, dem studentischen Team als Kristallisationspunkte für den kreativen Definitionsprozess zu dienen. Dem Team wurde dadurch vermittelt, dass das frühzeitige Ausprobieren eines Produktes oder einer Dienstleistung im Entwurfstadium (Prototypen, die über die wichtigsten Merkmale der endgültigen Lösung verfügen) auf dem Markt eine alternative Gründungsstrategie ist, mit der Geschäftsfelder durch das konsequente Umsetzen des Marktfeedbacks reifen oder verworfen werden. Das Konzept dieser Minimal Viable Products entstammt dem „Lean Start-up“-Modell [Ries (2012)]. Die LearnFab GmbH ist nach Geschäftsfeldern organisiert, die als Profitcenter geführt werden. Innerhalb der Profitcenter wird nach Projekten strukturiert, für die jeweils eine eigene Erfolgsrechnung durchgeführt wird. Damit kann unternehmerische Verantwortung im Sinne von Intrapreneurship auf den einzelnen Mitarbeiter übertragen werden.

4.2 Gesellschafter und Stammkapital

Für die LearnFab GmbH wurde eine Gesellschafterbasis angestrebt, die das Stammkapital langfristig und ohne Gewinnerwartungen zur Verfügung stellt. Darüber hinaus wurde durch lange Zahlungsfristen bei der Rückzahlung von Gesellschaftsanteilen im Falle einer Kündigung sichergestellt, dass dem Unternehmen nicht kurzfristig Kapital entzogen werden kann. Die Gesellschafterstruktur von LearnFab hat eine klar regionale Ausrichtung mit einer Mischung von Anteilseignern aus der Wirtschaft, gemeinnützigen Institutionen und der öffentlichen Hand. Ein hochschulnaher, gemeinnütziger Verein hat eine Sperrminorität von 25 % der Anteile des Stammkapitals (25.000 Euro in 1-Euro-Stückelung) zuzüglich einer Stimme übernommen. Damit kann eine Veränderung des Gesellschaftsvertrages verhindert werden, die nicht im Sinne des LearnFab-Konzepts ist. Ein gemeinnütziger Verein von Studierenden hat als Crowdfunding-Partner Spenden verschiedener Geldgeber als Stammkapitaleinlage

konsolidiert. Dieser Weg wurde gewählt, um einerseits die Gesellschafterzahl zu reduzieren und andererseits auch Studierende auf der Kapitaleseite des Unternehmens zu haben. Da es sich um zweckgebundene Spenden für die Stammkapitalausstattung von LearnFab handelte, wurde für diese Anteile ein Vorkaufsrecht für LearnFab zum Preis von 0 Euro vereinbart. Die LearnFab GmbH wurde am 26. Februar 2014 gegründet und nachfolgend ins Handelsregister eingetragen.²

4.3 Einordnung des LearnFab-Konzepts

Die verbleibenden Situierungsdifferenzen im Konzept der LearnFab GmbH sind:

- Die Mitarbeiter des Unternehmens sind ausschließlich Studierende; sie werden entlohnt wie studentische Hilfskräfte an der Hochschule.
- Die Fluktuation im Unternehmen ist systembedingt hoch. Selbst wenn es gelingt, Studierende im ersten Semester ihres Studiums bei LearnFab zu integrieren, so wird doch die Tätigkeit in der Regel mit dem Eintritt in das sechste Studiensemester beendet sein, welches als Praktikum in einem Unternehmen absolviert wird. Das Unternehmen muss mit einer durchschnittlichen Verweildauer von unter drei Jahren zurechtkommen. Die Fluktuation in Führungspositionen liegt noch deutlich höher.
- Die LearnFab GmbH hat einen gemeinnützigen Gesellschaftszweck.
- Der Gesellschaftsvertrag setzt der Geschäftsführung relativ enge Grenzen, was z. B. Entscheidungen über Investitionen angeht.

Die beiden letzten Punkte sind ohne eine Änderung des Gesellschaftsvertrages nicht veränderbar; den ersten Punkt kann die Geschäftsführung (ggf. in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat des Unternehmens) ändern. Konzeptionell sind diese Einschränkungen erforderlich, da sonst die Gefahr besteht, dass sich LearnFab komplett vom Ansatz als didaktisches Instrument löst und die Ertragsmaximierung in den Vordergrund stellt [Ebberts (2004), S. 248].

Nachfolgende Generationen von Studierenden werden beim Eintritt in die LearnFab GmbH eine grundsätzlich andere Situation vorfinden. So ist die Gründungssituation als solche nicht wiederholbar und Geschäftsmodelle haben sich etabliert: Entsprechend geringer wird der Handlungsspielraum sein [Mertineit (2001), S. 28], wenn nicht gegengesteuert wird, z. B. durch die Ausgründung einzelner Geschäftsbereiche und den damit einhergehenden Zwang, die LearnFab GmbH zum Teil „neu zu erfinden“.

4.4 Integration von LearnFab in die Hochschule

LearnFab ist als Projekt an der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen angesiedelt. Die Teilnahme steht aber allen Studierenden der Hochschule offen. Das Unternehmen LearnFab hat seine Mitarbeiter entsprechend den erforderlichen Fachqualifikationen aus verschiedenen Fakultäten rekrutiert.

Drei Entrepreneurship-Coaches (zwei Vollzeitstellen) stehen den Mitarbeitern des Unternehmens für Fragen und Beratung zur Verfügung. Diese intensive Coachingphase soll 18 Monate nach Unternehmensgründung, d. h. Mitte 2015, beendet sein. Danach soll das Coaching nur noch sporadisch durch Mitglieder der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen stattfinden.

Die Coaches haben zusätzlich die Aufgabe, aus den Geschäftsvorfällen der LearnFab GmbH Fallstudien zu entwickeln, welche in die Lehrveranstaltungen der Hochschule integriert werden können. Dabei werden in der Aufgabenstellung nur Ausgangssituation, Rahmenbedingungen und Ziele vorgegeben. Die Studierenden, welche die Fallstudie bearbeiten, sollen sich prinzipiell den gleichen Herausforderungen stellen können, wie sie die Mitarbeiter der LearnFab GmbH vorgefunden haben. Nach Bearbeitung der Fallstudie steht die Vorgehensweise von

² Details zu Geschäftsfeldern und betriebswirtschaftlicher Planung können hier aus Datenschutzgründen nicht berichtet werden.

LearnFab mit allen betriebswirtschaftlichen Daten und Informationen zur Verfügung. Die Studierenden sind aufgefordert, ihre Vorgehensweise darzustellen, die Unterschiede zum tatsächlich Geschehenen herauszuarbeiten und beides im Vergleich zu bewerten.

Das Vorgehen bei der Gründung wurde bereits in einer Fallstudie aufbereitet. Zu jedem Projekt, das die LearnFab GmbH bearbeitet, sammeln die Coaches begleitend Daten und Informationen. Es wird Wert darauf gelegt, dass es sich möglichst um Rohdaten handelt. Offizielle Geschäftsdokumente, wie Angebote und Verträge, werden ebenfalls archiviert. Die Coaches sind dazu als „stille Mitleser“ in die ausgehende Kommunikation eingebunden. Entsprechend sind die Entrepreneurship-Coaches soweit möglich bei Kundenterminen als „stille Beobachter“ anwesend. Zusätzlich werden LearnFab-Mitarbeiter fallweise interviewt, um die Fallstudien mit persönlichen Schilderungen und Einschätzungen anreichern zu können.

Außerdem entsteht an der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen ein computergestütztes Planspiel, das die Gründungssituation der LearnFab GmbH und die Vorgehensweise des Lean Start-up abbildet.

Das Coaching der LearnFab-Mitarbeiter liefert zudem Hinweise, welche Themen in Lehrveranstaltungen bis jetzt nicht so vermittelt werden, dass diese unmittelbar praktisch umgesetzt werden können. Diese Erfahrungen werden hochschulintern diskutiert, um Verbesserungspotenziale für die Lehrveranstaltungen identifizieren zu können.

Die Entrepreneurship-Coaches bieten über das anlassbezogene systemische Coaching hinaus an, die LearnFab-Mitarbeiter in den Themen „Business Design“ und „Design Thinking“ zu schulen. Beide Methoden gehören zum Kanon der Entrepreneurship-Education und helfen, Innovationen in einem kreativen Prozess teamorientiert und zugleich marktgerecht zu entwickeln [Osterwalder und Pignet (2011); Plattner et al. (2009); Zydra (2014)]. Diese beiden Themen wurden zur Unterstützung des „Lean Start-up“-Ansatzes definiert, um den Studierenden systematische Vorgehensweisen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens im Sinne einer agilen Unternehmensführung an die Hand zu geben.

5 ERSTE ERFAHRUNGEN MIT DEM LearnFab-KONZEPT

Das Unternehmen steht ein halbes Jahr nach Gründung betriebswirtschaftlich weitaus besser da als erwartet. Es sind noch 92 % des Stammkapitals vorhanden und die Auftragsituation für den Rest des ersten Geschäftsjahres ist sehr positiv. Die Studierenden nehmen ihre Verantwortung für die LearnFab GmbH sehr ernst und engagieren sich entsprechend stark.

Aufträge sind in ausreichendem Maße vorhanden; das geeignete Personal für diese Aufträge fehlt jedoch zum Teil. Bisher gibt es keine Anzeichen für ein strategisches Recruiting. Neue Mitarbeiter werden unmittelbar fallweise eingestellt, wobei sich die Personalsuche fast ausschließlich auf den Bekanntenkreis der Mitarbeiter konzentriert.

Prozesse und organisatorische Strukturen im Unternehmen fehlen noch an vielen Stellen. Die Kommunikation untereinander ist sehr stark an das altersentsprechende private Kommunikationsverhalten angepasst und nicht immer effizient. Defizite in diesen Bereichen werden durch die starke Motivation der Mitarbeiter ausgeglichen. Dabei konnten Motivationsdefizite von Studierenden aus nicht wirtschaftsbezogenen Studiengängen, die Ebbers und Halbfas aufgrund unterschiedlicher Vorerfahrungen vermuten [Ebbers und Halbfas (2006)], nicht bestätigt werden.

Die LearnFab-Mitarbeiter befassen sich bisher eher wenig mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und verstehen ihre Aufgabe fast ausschließlich operativ. Aufgrund der guten Ausgangslage hat diese Vorgehensweise bisher keine merkbaren Konsequenzen. Die Angebote der Entrepreneurship-Coaches, das Handwerkszeug für die systematische Entwicklung von Geschäftsmodellen mit Hilfe von „Design Thinking“ und „Business Design“ zu vermitteln,

werden bislang nicht in Anspruch genommen. Hier ist Anlass gegeben, dass die Coaches im Sinne des systemischen Coachings intervenieren, um die Bedeutung der strategischen Positionierung des Unternehmens zu unterstreichen.

Den LearnFab-Mitarbeitern fiel anfangs das Umschalten von der Gleichberechtigung in der Vorgründungsphase zum Akzeptieren von Hierarchie und Autorität im Unternehmen schwer, z. B. dass der Geschäftsführer oder ein Abteilungsleiter Führungsverantwortung trägt und als Vorgesetzter weisungsbefugt ist.

Im Vergleich zur Vorgründungsphase haben sich das Kostenbewusstsein und die Effizienz deutlich verbessert. Auftragsofferten werden sorgfältig abgewogen und auch Anfragen abge sagt, die wenig lohnend erscheinen. Allerdings werden Projektlaufzeiten und Arbeitspakete immer noch zeitlich zu knapp festgelegt. Hier werden die Mitarbeiter in der Reflexion über die projektbezogene Erfolgsrechnung noch lernen müssen, Ertrag vor Umsatz zu stellen.

Die Mitarbeiter denken noch zu sehr in Angebotspositionen und zu wenig in Kundennutzen. In manchen Fällen waren die Mitarbeiter nicht hartnäckig genug und stellten ihre Bemühungen um einen Auftrag ein, wenn sie Widerstand spürten. Insgesamt war die Ungeduld noch zu hoch, was auch daran lag, dass es den Mitarbeitern schwerfiel, Entscheidungsprozesse und -strukturen bei den Kunden realistisch einzuschätzen. Gleichwohl gab es einzelne Beispiele, in denen die Mitarbeiter mit großer Beharrlichkeit um Aufträge gekämpft haben, die schon aussichtslos schienen, und dabei auch bei „schwierigen“ Kunden erfolgreich waren.

Der Gesprächsbedarf für die Vorbereitung von Kundenterminen ist hoch; die Studierenden bereiten sich auf diese noch ungewohnten Situationen intensiv und professionell vor. Die Präsenz der Coaches als „stille Beobachter“ in Gesprächen mit Kunden ist wichtig, um die „Hemmschwelle“ zu senken, die Coaches anzusprechen. Im Nachgang von Kundenterminen wird so das situative Verhalten des Kunden und die eigene Reaktion intensiver diskutiert. Dabei geht es vor allem um Hilfestellungen, um die Reaktionen des Kunden besser einschätzen zu können.

Gerade in einer unmittelbaren Bedarfssituation fällt es den Mitarbeitern von LearnFab schwer, den systemischen Coaching-Ansatz zu akzeptieren; sie hoffen oft noch auf direkte Handlungsempfehlungen und konkrete Hilfestellungen. Die Anzahl der Fragen hat nach einem halben Jahr Geschäftstätigkeit deutlich abgenommen. Dafür werden die Fragen sehr viel spezifischer und gehen mehr ins Detail. Auch hier wird der große Zuwachs an Kompetenz spürbar.

Die Mitarbeiter von LearnFab geben an, dass die Arbeit im Unternehmen teilweise hilfreich war, Vorlesungsinhalte besser zu verstehen. Die Mitarbeiter wurden nach eigenen Angaben sehr oft mit Aufgaben konfrontiert, auf die sie durch ihr Studium (bisher) nicht vorbereitet waren. Dazu zählen das Führen von Mitarbeitern, das Koordinieren von Kollegen im Hinblick auf ein konkretes Ergebnis innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens sowie das Entwickeln und Umsetzen von Geschäftsideen in Produkte und Dienstleistungen. Die Studierenden sehen für die Vermittlung des entsprechenden Wissens und der erforderlichen Fertigkeiten zum überwiegenden Teil die Hochschule in der Verantwortung. Insgesamt hat sich durch die Mitarbeit bei LearnFab bei den Studierenden auch die Perspektive auf das Studium geändert. Insbesondere werden Soft Skills und Zusammenhangswissen genannt, deren Bedeutung jetzt höher eingeschätzt wird.

6 AUSBLICK

Mit der Gründung der LearnFab GmbH ist ein erster Schritt vollzogen, um das Konzept des erfahrungsbasierten und handlungsorientierten Lernens in Juniorenfirmen als didaktische Komponente in der akademischen Ausbildung weiterzuentwickeln. Die ersten Erfahrungen sind positiv und lassen auch Rückschlüsse darauf zu, welche Kompetenzen in Bezug auf

unternehmerische Verantwortung (als Entrepreneur oder Intrapreneur) aktuell in den Lehrveranstaltungen nicht vermittelt werden. In der restlichen Projektlaufzeit geht es didaktisch vor allem darum, aus der Geschäftstätigkeit der LearnFab GmbH Fallstudien für die Lehrveranstaltungen der Hochschule zu extrahieren und einen engen inhaltlichen Austausch zwischen dem Unternehmen und der Hochschule zu etablieren. In Bezug auf das Unternehmen LearnFab liegt das Augenmerk vor allem auf dem systemischen Coaching der Mitarbeiter für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und auf der Begleitung des ersten Wechsels in der Geschäftsführung, der im Frühjahr 2015 ansteht.

REFERENZEN

Berchtold, S. und Stock, M. (2006): Wo ist das Denken im handlungsorientierten Unterricht? Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online, Ausgabe Nr. 10, http://www.bwpat.de/ausgabe10/berchtold_stock_bwpat10.pdf, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2006): EXIST – Existenzgründungen aus Hochschulen, Bericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Förderzeitraum 1998 bis 2005 (Kurzfassung), 2006.

BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2013): Gründerland Deutschland: Zahlen und Fakten, Unternehmensgründungen und Gründergeist in Deutschland, 2013.

BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2014): Jahreswirtschaftsbericht 2014, Soziale Marktwirtschaft heute – Impulse für Wachstum und Zusammenhalt, 2014.

Brodersen, M. (1984): Die amerikanischen Junior-Achievement-Firmen und die deutschen Juniorenfirmen, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Heft 4, 1984, S. 291-301.

Brunner, J., Hartmann, R. und Müller, K. (2010): Wertschöpfung durch Ausbildung, in: Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hrsg.), Ausbildung 2015: Strategien zur Kompetenzentwicklung und Fachkräftesicherung, 2010, S. 37-41.

Daley, S. (1990): New World for Junior Achievement, in: The New York Times, Ausgabe vom 28. November 1990, <http://www.nytimes.com/1990/11/28/education/new-world-for-junior-achievement.html?src=pm>, zuletzt abgerufen am 8. August 2014.

Dippl, Z. und Elster, F. (2006): Die Juniorenfirma „nice to have“ oder innovatives Lernarrangement? Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online, Ausgabe Nr. 10, http://www.bwpat.de/ausgabe10/dippl_elster_bwpat10.pdf, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

Ebner, H. G. und Czycholl, R. (1990): Handlungsorientierung und Juniorenfirma, in: Sommer, K.-H. (Hrsg.): Betriebspädagogik in Theorie und Praxis, Stuttgarter Beiträge zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Sonderband 1. Deugro, Esslingen, 1990, S. 265-278.

Ebbers, I. (2004): Wirtschaftsdidaktisch geleitete Unternehmenssimulation im Rahmen der Förderung von Existenzgründungen aus Hochschulen, FGF Entrepreneurship-Research Monographien, Bd. 42, hrsg. von Klandt, H. et al. Eul, Lohmar-Köln, 2004.

Ebbers, I. und Halbfas, B. (2006): Der methodische Dreischritt „Lernbüro, Übungsfirma und Juniorenfirma“ als didaktisches Konzept in der Entrepreneurship Education, Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online, Ausgabe Nr. 10, http://www.bwpat.de/ausgabe10/ebbers_halfas_bwpat10.pdf, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

Elster, F. (2002): E-Commerce und unternehmerisches Handeln, in: Gavranovic, Z., Elster, F., Rouvel, J., und Zimmer, G. (Hrsg.): E-Commerce und unternehmerisches Handeln, Kompetenzentwicklung in vernetzten Juniorenfirmen, Bielefeld, 2002, S. 9-17.

Ermeling, F.J. (2001): Die Berufspädagogik im Modernisierungsprozeß: Berufspädagogik und Schlüsselqualifikationen, Dargestellt anhand des Konzeptes der Juniorenfirma, Dissertation Universität GH Kassel, 2001.

FGF Förderkreis Gründungs-Forschung e. V. (2012): Entrepreneurship-Professuren an öffentlichen und privaten Hochschulen in Deutschland, http://www.fg-fev.de/DWD/_111327/upload/media_4800.pdf, zuletzt aufgerufen am 23. Juni 2014.

Fix, W. (1989): Juniorenfirmen, Ein innovatives Konzept zur Förderung von Schlüsselqualifikationen, Ausbildung, Fortbildung, Personalentwicklung, Bd. 29, Berlin, 1989.

Gerdsmeier, G. (2006): Struktur- und prozessbetonte Lernfirmenkonzeptionen, Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online, Ausgabe Nr. 10, http://www.bwpat.de/ausgabe10/gerdsmeier_bwpat10.shtml, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

Jenert, T. (2008): Ganzheitliche Reflexion auf dem Weg zu selbstorganisiertem Lernen, in: bildungsforschung, 5. Jg, 2. Ausgabe, 1-18, <http://www.bildungsforschung.org/index.php/bildungsforschung/article/download/76/79>, zuletzt aufgerufen am 27. August 2014.

Köberl, S. und Kriegl, J. A. (2006): Versuch des Aufbaus von internationalen Geschäftsbeziehungen am Beispiel der Übungsfirmen an der Karl-Franzens-Universität Graz, Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online, Ausgabe Nr. 10, http://www.bwpat.de/ausgabe10/koeberl_kriegl_praxis_bwpat10.pdf, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

König, E. und Volmer, G. (2009): Handbuch Systemisches Coaching: Für Führungskräfte, Berater und Trainer, Weinheim und Basel, 2009.

Kolb, D. A. (1984): Experiential Learning – Experience as the Source of Learning and Development, New Jersey, 1984.

Kutt, K. (2002): Die didaktisch-methodischen Möglichkeiten der Juniorenfirma, in: Gavranovic, Z., Elster, F., Rouvel, J. und Zimmer, G. (Hrsg.): E-Commerce und unternehmerisches Handeln, Kompetenzentwicklung in vernetzten Juniorenfirmen, Bielefeld, 2002, S. 81-95.

Kutt, K. (2005): Juniorenfirma, in: Wittwer, W. (Hrsg.): Methoden der Ausbildung: Didaktische Werkzeuge für Ausbilder, Konstanz, 2005, S. 29-42.

Kutt, K. (2010): Juniorenfirmen auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung, Berufsbildungswissenschaftliche Schriften: Leuphana-Seminar-Schriften zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Band 4: Die BBS Friedenstraße auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung, 2010, S. 70-76.

Lippert, G. (2006): Internationale Erfahrungen eines universitären Übungsfirmenteam, Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online, Ausgabe Nr. 10, http://www.bwpat.de/ausgabe10/lippert_praxis_bwpat10.pdf, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

Markowitsch, J., Messerer, K. und Prokopp, M. (2004): Handbuch praxisorientierter Hochschulbildung, Wien, 2004.

Mertineit, K.-D. (2001): Fallstudie „Die Juniorenfirma als Ergänzungsmethode zur betrieblichen kaufmännischen Ausbildung“, in: BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung

(Hrsg.): Innovations- und Transfereffekte von Modellversuchen in der beruflichen Bildung, Band 2, Bonn, 2001, S. 16-66.

Omert, D. (2010): Integration von Aus- und Weiterbildung in die Unternehmensprozesse, in: Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hrsg.): Ausbildung 2015: Strategien zur Kompetenzentwicklung und Fachkräftesicherung, 2010, S. 11-16.

Osterwalder, A. und Pignet, Y. (2011): Business Modell Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spieleveränderer und Herausforderer, Frankfurt a. M., 2011.

O. V. (2013): Würth schließt Tochter AHD, <http://www.stimme.de/hohenlohe/wirtschaft/Wuerth-schliesst-Tochter-AHD;art17654,2822261>, zuletzt aufgerufen am 22. August 2014.

O. V. (2014): BMW Juniorfirma, Auszubildende führen eine Firma unter realen Geschäftsbedingungen, <http://juniorenfirmen.com/infomappe/upload/32.pdf>, zuletzt aufgerufen am 6. August 2014.

O. V. (2014): SCE-Vision – Innovationskultur leben, <http://www.sce.de/vision.html>, zuletzt aufgerufen am 28. August 2014.

Plattner, H., Meinel, C. und Weinberg, U. (2009): Design Thinking, Innovation lernen – Ideenwelten öffnen, München, 2009.

Radatz, S. (2000): Beratung ohne Ratschlag, Institut für systemisches Coaching und Training, Wien, 2000.

Reetz, L. (2006): Struktur- und prozessbetonte Lernfirmenkonzeptionen, Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online, Ausgabe Nr. 10, http://www.bwpat.de/ausgabe10/reetz_1988-2006_bwpat10.pdf, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

Ries, E. (2012): Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, München, 2012.

Schröder, B. (2014): Vom Studenten zum Unternehmer, Deutsche Welle Online, <http://www.dw.de/vom-studenten-zum-unternehmer/a-17337511>, zuletzt aufgerufen am 20. August 2014.

Schulte, R. (2006): Entrepreneurship-Ausbildung an Hochschulen und Kultur der Selbständigkeit, in: Journal of Social Science Education, Heft 2, <http://www.jsse.org/index.php/jsse/article/view/1015/918>, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

Tamm, T. (2002): Unternehmerisches Denken und Handeln – ein Leitziel von Übungsfirmen, Lernbüros und Juniorenfirmen, in: Dokumentation des 4. BIBB-Fachkongresses „Berufsbildung für eine globale Gesellschaft, Perspektiven im 21. Jahrhundert“, http://www.bibb.de/redaktion/fachkongress2002/cd-rom/PDF/07_1_06.pdf, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

Tamm, T. und Gramlinger, F. (2002): Lernfirmen in virtuellen Netzen – didaktische Visionen und technische Potentiale, in: Gavranovic, Z., Elster, F., Rouvel J. und Zimmer, G. (Hrsg.): E-Commerce und unternehmerisches Handeln, Kompetenzentwicklung in vernetzten Juniorenfirmen, Bielefeld, 2002, S. 96-128.

Tamm, T. und Gramlinger, F. (2006a): Lernfirmenarbeit als Instrument zur Förderung beruflicher und personaler Selbstständigkeit, *Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online*, Ausgabe Nr. 10, http://www.bwpat.de/ausgabe10/tramm_gramlinger_bwpat10.pdf, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

Tamm, T. und Gramlinger, F. (2006b): Lernfirmen, *Beruf- und Wirtschaftspädagogik-online*, Ausgabe Nr. 10, http://www.bwpat.de/ausgabe10/editorial_bwpat10.shtml, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

Tsuchiya, E. A. (2006): 20 Jahre Juniorenfirmen – Vergangenheit und Perspektive einer ergänzenden Ausbildungsmethode – Ergebnisse einer Umfrage, *Berufs- und Wirtschaftspädagogik-online*, Ausgabe Nr. 10, http://www.bwpat.de/ausgabe10/tsuchiya_bwpat10.pdf, zuletzt aufgerufen am 8. August 2014.

Wiemer, M. (2012): Begleitung anspruchsvoller Bildungswege: Coaching für Studierende, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Vol. 19, No. 1, 2012, S. 49-57.

Wippler, A. (1998): *Innovative Unternehmensgründungen in Deutschland und den USA*, Düsseldorf, 1998.

Woll, H. (2003): Das Juniorenfirmenkonzept: Von einer handlungsorientierten Lernstrategie zur unternehmerischen Selbstständigkeit, in: Woll, H. (Hrsg.): *Juniorenfirmen und unternehmerische Kompetenz: Beiträge zur 3. Sächsischen Junioren- und Schülerfirmenmesse an der TU Chemnitz*, 26.-27. April 2002, 2003, S. 40-44.

Zydra, M. (2014): Labor für Geistesblitze, *Süddeutsche Zeitung Online*, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/design-thinking-in-unternehmen-labor-fuer-geistesblitze-1.1856849>, zuletzt aufgerufen am 20. August 2014.