

## Kann man Unternehmertum lernen?

**In aktuellen Debatten wird vermehrt die Forderung gestellt, unternehmerische Fragestellungen bspw. in Schul-Lehrpläne aufzunehmen – denn unternehmerische Aktivität ist zentraler Treiber von volkswirtschaftlichem Wohlstand. Auch an Hochschulen und Universitäten wurde die Ausbildung von unternehmerisch denkenden Persönlichkeiten lange vernachlässigt, denn die angebotenen Studiengänge mit Schwerpunkt Betriebswirtschaft konzentrieren sich oft auf die Perspektive börsennotierter Konzerne.**

### Wird man eigentlich als unternehmerische Persönlichkeit geboren oder kann man das Unternehmerische auch lernen?

Diese Frage beschäftigt die Entrepreneurship-Forschung schon lange Zeit.<sup>1</sup> Die existierenden Forschungsergebnisse gleichen einem Puzzle, welches noch nicht ganz lückenfrei zu einem großen Gesamtbild zusammengesetzt ist. Bisherige Erkenntnisse gehen davon aus, dass sowohl biologische als auch soziologische Faktoren eine Rolle für unternehmerische Aktivität spielen. So haben die Entrepreneurship-Forscher Nicolaou und Shane (2009) kürzlich gezeigt, dass die genetische Disposition durchaus auf die Tendenz, unternehmerisch aktiv zu werden, wirkt. Andere Studien zeigen jedoch, dass soziologische Faktoren noch wichtiger zu sein scheinen. So konnte gezeigt werden, dass der direkte Kontakt mit unternehmerischen Persönlichkeiten als Rollenmodell und Vorbild sowie der Kontakt zu Personen in ähnlichen Situationen („Peers“) – sprich in der Gründungs- und Nachfolgephase – einen starken Einfluss haben.<sup>2</sup> Darüber hinaus spielt die Bildung und Nutzung von Sozialkapital, im Sinne von belastbaren Netzwerken, für die Ausprägung unternehmerischer Aktivität eine wichtige Rolle. All dies kann Anhaltspunkte für eine sinnvolle und zielführende Unternehmerrausbildung geben.

### Wie kann das Unternehmerische gebildet werden?

In den letzten Jahren hat sich einerseits in der Forschung, andererseits aber auch in der Lehre an deutschen Hochschulen zum Thema Unternehmertum und Unternehmerrausbildung („Entrepreneurship Education“) eine Menge getan. Während es 1998 nur eine Entrepreneurship-Professur gab, verzeichnen die deutschen Hochschulen im Jahr 2014 bereits über 120 Professuren mit dem Schwerpunkt Entrepreneurship. Stu-

dien konnten bereits einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmerrausbildung und der gesteigerten wahrgenommenen Machbarkeit und Erfolgsaussicht späterer unternehmerischer Aktivität belegen.<sup>3</sup>

### Was sind die Herausforderungen bei der Unternehmerrausbildung an Hochschulen?

Rund 75% der Deutschen glauben daran, dass man Unternehmertum lernen kann.<sup>4</sup> Wir sind allerdings der Überzeugung, dass Unternehmer anders lernen und man deshalb zunächst den klassischen Lernbegriff neu definieren muss. Es kann und darf nicht darum gehen, möglichst effizient und störungsfrei Informationen zu übermitteln. Stattdessen sollte die Fähigkeit vermittelt werden, Probleme zu definieren und spezifische Lösungen für genau diese zu entwickeln. Es geht also vor allem um die Erkenntnis, dass unternehmerische Probleme aus möglichst vielen Blickwinkeln betrachtet werden müssen. Dieser Lernbegriff sollte sich in der Entrepreneurship Education über alle akademischen Level, von Bachelorkursen angefangen über Masterkurse und auch berufs begleitende Masterkurse wiederfinden. Besonders gut kann die Brücke zwischen Theorie und Praxis in berufs begleitenden Masterstudiengängen mit Schwerpunkt (Family) Entrepreneurship geschlossen werden.

Typisches „Unternehmer-Know-how“, wie z.B. Wissen zum Thema „Business Planning“, das heißt Anleitungen zur qualitativen Beschreibung einer Geschäftsidee und zur Durchführung quantitativer Analysen, können Inhalte der Unternehmerrausbildung sein. Allerdings steht die Ermöglichung unternehmerischen Denkens und Handelns im Vordergrund – was letztlich bedeutet, den Markt genau zu beobachten, querzuden-

1 Shane & Venkataraman (2000)

2 Carr & Sequiera (2007)

3 z.B. Wilson et al. (2007)

4 Im Vergleich glauben das 68% der US-Amerikaner, 58% der Schweizer und nur 40% der Japaner (Amway, 2014).

ken, Bestehendes zu hinterfragen und neue, innovative Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen, um so Markt- und Kundenanforderungen zu bedienen und dadurch einen neuen Wert zu schaffen.

Die neue Sicht auf das Lernen legt eine handlungsorientierte Unterrichtsmethodik nahe. Handlungsorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang die aktive, großteils selbstgesteuerte Aneignung eines Lerngegenstands. Handlungsorientierte Vermittlungsformen können bspw. Projektseminare sein, in deren Rahmen die Studierenden in kleinen Teams ein konkretes integriertes Unternehmenskonzept entwickeln, beginnend mit der Ideenphase und darauffolgenden Machbarkeitsstudien.

## Wie sieht Unternehmergeausbildung ganz konkret aus?

Mit der neuen Definition des Lernbegriffs und den erforderlichen Unterrichtsmethoden geht auch ein Rollenwandel des Lehrenden einher: Der Lehrende wird ebenfalls zum Lernenden und auch zum Coach, zu einer Art Navigator oder Second Level Support, d.h. er springt immer dann ein, wenn es ein Problem zu lösen gibt oder zusätzliches Wissen vonnöten ist. Oft wird die Frage gestellt, ob Hochschulprofessoren, die selten über eigene unternehmerische Erfahrung verfügen, eigentlich Gründern, Unternehmern und Nachfolgern Wissen vermitteln können. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn beide Seiten offen für die Perspektive des anderen sind und die Lehr-Inhalte auf Forschungsprojekten beruhen, die in enger Kooperation mit Unternehmen bearbeitet wurden.

Neben der Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten spielt aber vor allem der Aufbau eines vertrauensvollen und belastbaren Netzwerks eine relevante Rolle in der Unternehmergeausbildung. Die Interaktion mit Unternehmern in einer ähnlichen Situation kann helfen, die eigene Situation neutraler beurteilen zu können. Ein Beispiel hierfür ist das Projekt 2024, welches am FIF mit dem Ziel der Schaffung eines vertrauensvollen Austauschs zwischen jungen Mitgliedern von Unternehmerfamilien gestartet wurde. Hierbei suchen die Teilnehmer

langfristige Bindungen in und an das Netzwerk, weshalb die Begleitung der Hochschule und der Lehrenden idealerweise über die formale Dauer des Kurses/Studiengangs hinausgeht, zum Beispiel im Rahmen von Alumni-Treffen. Besonders bereichernd ist auch der Erfahrungsaustausch über Generationen hinweg – und außerhalb der eigenen Familie – denn Unternehmer hören nie auf zu lernen, und viele suchen deshalb auch in allen Lebensphasen nach Weiterbildungsmöglichkeiten.

.....  
Literaturhinweise:

Carr, J. C., & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A Theory of Planned Behavior approach. *Journal of Business Research*, 60(10), 1090-1098.

Nicolaou, N., & Shane, S. (2009). Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity? *Journal of Business Venturing*, 24(1), 1-22.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-406.

Bei Fragen und/oder Anregungen kontaktieren Sie gerne das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität (fif@zu.de).

Das FIF trägt durch Lehrtätigkeiten rund um das Thema (Family) Entrepreneurship in Bachelor- und Masterstudiengängen zur Bildung des Unternehmerischen bei. Darüber hinaus bietet das FIF mit dem eMA FESH einen berufs begleitenden Masterstudiengang für Familienunternehmer an. Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten für Familienunternehmer gibt es im FIF-Panel ([www.fif-panel.de](http://www.fif-panel.de)) sowie im Projekt 2024 ([www.projekt2024.de](http://www.projekt2024.de)) für die nächste Generation.