

Habitusreflexive Beratung im Gründungsprozess

*Abschlussbericht des Teilprojekts B des
Verbundforschungsprojekts „Entrepreneuresse“*

Projekt im Rahmen des Forschungsprogramms „Power für Gründerinnen –
Maßnahmen zur Mobilisierung des Gründungspotenzials von Frauen“

Förderkennzeichen 01 FP 0704

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Forschungsprojekt Entrepreneuresse

Teilprojekt B: Habitusreflexive Beratung im Gründungsprozess

Projektleitung: Prof. Dr. phil. Susanne Maria Weber

AutorInnen dieses Berichts: Susanne Maria Weber, Julia Elven & Jörg Schwarz

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

Inhaltsverzeichnis

I Kurzdarstellung des Projekts.....	5
1 Aufgabenstellung.....	5
2 Voraussetzungen.....	7
3 Planung und Ablauf.....	11
4 Wissenschaftlicher und technischer Stand.....	14
5 Zusammenarbeit mit anderen Stellen.....	16
II Ergebnisse des Forschungsprojekts (eingehende Darstellung).....	19
1 Ergebnisse im Einzelnen (im Hinblick auf die vorgegebenen Ziele).....	19
2 Darstellung der wichtigsten Positionen im zahlenmäßigen Nachweis.....	118
3 Notwendigkeit und Angemessenheit der Projektarbeit.....	120
4 Voraussichtliche Nutzung / Verwertungsplan.....	121
5 Während der Laufzeit bekanntgewordene Fortschritte anderer Projekte auf dem Gebiet des Forschungsprojekts.....	122
6 Erfolgte und geplante Veröffentlichungen.....	122
Literaturverzeichnis.....	127

I Kurzdarstellung des Projekts

1 Aufgabenstellung

Das Verbundprojektvorhaben „Entrepreneuresse“ gliederte sich in zwei Teilprojekte, die ausgehend von einer gemeinsamen theoretischen Basis in der Soziologie Pierre Bourdieus unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen:

Teilprojekt A „Familiale Voraussetzungen von Gründungserfolg“ untersuchte als empirische Grundlagenforschung, welche gründungsrelevanten Orientierungen und Kompetenzen bereits in der Herkunftsfamilie von Gründerinnen angeeignet und vermittelt wurden. Dazu wurden Einzelinterviews und Familiengespräche mit 20 Gründerinnen und ihren Familien durchgeführt und ausgewertet.

Das im vorliegenden Abschlussbericht dargestellte Teilprojekt B „Habitusreflexive Beratung im Gründungsprozess“ hatte zum Ziel, einen Beratungsansatz zu entwickeln, der an den Ergebnissen aus Teilprojekt A anknüpfte und die darin herausgearbeitete Dimension der familialen Voraussetzungen erfolgreichen Gründens für die Praxis der Gründerinnenberatung fruchtbar machte.

Im Teilprojekt B wurde danach gefragt, wie diese familial vorstrukturierten differierenden sozialen und kulturellen Ausgangslagen der Gründerinnen im Beratungsprozess zum Gegenstand gemacht werden können. Der zu entwickelnde Beratungsansatz diente jedoch nicht dazu, im Sinne eines ‚Habitus-tunings‘ den Habitus der Gründerin anzupassen, dies wäre auf Grund der Trägheit des Habitus – Bourdieu spricht hier vom „Hysteresiseffekt“ - weder wünschenswert noch möglich. Mit Bourdieus Arbeiten verbindet sich vielmehr ein aufklärerisch-emanzipatorisches Projekt: „Die Soziologie ist ein höchst machtvoll Instrument der Selbstanalyse, die es einem ermöglicht, besser zu verstehen, was man ist, indem es einen die gesellschaftlichen Bedingungen, die einen zu dem gemacht haben, was man ist, sowie die Stellung begreifen lässt, die man innerhalb der sozialen Welt innehat“ (Bourdieu 1992a: 223). Die vorbewusst das Wahrnehmen, Denken und Handeln strukturierende Struktur des Habitus kann also reflexiv bearbeitet werden. Eine solche „Sozioanalyse“ erfüllt eine „klinische, ja therapeutische Funktion“ (ebd.) und eröffnet letztlich die Chance, die eigenen Wahrnehmungsstrukturen zu hinterfragen und erweiterte Handlungsoptionen zu generieren.

Die große praktische Bedeutung der hier entworfenen analytischen Perspektive im Anschluss an Bourdieu lässt sich anhand der Untersuchung „Studierendenmilieus in den Sozialwissenschaften“ von Vester und Lange-Vester veranschaulichen, bei der auf der

Grundlage einer qualitativen empirischen Erhebung die Habitusmuster von Studierenden sozialwissenschaftlicher Fächer rekonstruiert wurden. Auf diese Weise konnten z.B. die „Kritischen Intellektuellen“ oder die „Bildungsunsicheren“ beschrieben werden. Die kritischen Intellektuellen entstammen der Oberklasse, fast ausschließlich kommen sie aus Familien, in denen schon seit Generationen hohe Bildungsabschlüsse vorliegen. Sie sind häufig politisch engagiert, geben sich progressiv, offen, kritisch und sozial. In ihrem Studium setzen sie individualisierte Studienstrategien ein, sie schätzen die Freiheit, Kurse zu wählen und sich selbstbestimmt Wissen anzueignen. Das Studium ist für sie nicht Qualifikationsgrundlage für den Einstieg in hochbezahlte Berufe sondern weitgehend Selbstzweck, die Universität erscheint für sie als Ort, an dem sie sich aktiv an akademischen und politischen Diskursen beteiligen können.

Die Bildungsunsicheren dagegen sind die ersten Mitglieder ihrer Familie, die eine Hochschule besuchen, die Eltern verfügen durchgehend über niedrige Bildungsabschlüsse. Ihre Studienstrategien sind davon bestimmt, soziale Einbindung über individuelle Interessen zu stellen. Häufig fehlen ihnen grundlegende Kenntnisse, die sie hoffen, sich während des Studiums aneignen zu können z.B. bestehen häufig Probleme mit dem wissenschaftlichen Sprachcode. Werden diese Hoffnungen enttäuscht, wenden sie sich häufig vom Studium ab. Für die „Bildungsunsicheren“ kann eine hohe Rate von ‚freiwilligen‘ Studienabbrüchen verzeichnet werden: „Ohne durch eine Prüfung zu fallen, eliminieren sich diese Studierenden gewissermaßen selbst. Tatsächlich aber wird der Studienabbruch verursacht durch die Diskrepanz, die zwischen dem Habitus der Studierenden und den Erfordernissen des akademischen Feldes besteht; die Bedingungen, unter denen das Studium absolviert wird, sind also Teil der Eliminierung“ (Lange-Vester/Teiwes-Kügler 2004).

Solche Mechanismen sind ebenso im Feld der Unternehmensgründung wirksam. Die im Projekt eingenommene Perspektive eröffnete die Möglichkeit, nicht nur die strukturellen, eher ‚offensichtlichen‘ Hemmnisse weiblicher Unternehmensgründung in den Blick zu nehmen, sondern auch jene versteckten, aber deshalb nicht weniger wirksamen Ausleseprozesse des Feldes zu fokussieren, die z.B. in eine Selbsteliminierung von Gründerinnen münden kann.

Das realisierte Projekt nahm diese Überlegungen als analytische Basis für die Entwicklung eines habitusreflexiven, ressourcenorientierten Beratungsansatzes für die Gründerinnenförderung. Der entwickelte Beratungsansatz hat zum Ziel, gemeinsam mit der Gründerin im Verlauf des Beratungsprozesses eine habitusreflexive Perspektive zu entwickeln, die ihr eine erweiterte Sicht auf die Alltagspraxis des Gründungsprozesses

eröffnet und auf dieser Grundlage Wege erschließt, ihr inkorporiertes kulturelles Kapital als Ressource für die Erarbeitung alternativer, zielführender Handlungsstrategien nutzbar zu machen. Dadurch operiert der Beratungsansatz nicht aus einer Defizitperspektive heraus, sondern arbeitet ressourcenorientiert.

Der in der Projektlaufzeit entwickelte habitusreflexive, ressourcenorientierte Beratungsansatz wurde nach einer Phase der Praxiserprobung in Form eines Beratungsmanuals und zugehöriger Arbeitsmaterialien dem Praxisfeld zur Verfügung gestellt. Durch ein mehrstufiges Multiplikatorentaining wurde er in die Praxis der Gründerinnenförderung eingeführt und konnte so dazu beitragen, bisher kaum beachtete Perspektiven in der Beratungspraxis systematisch zu berücksichtigen.

2 Voraussetzungen

Frauen stellen inzwischen knapp 30% aller Selbstständigen, wobei sich die Zahl selbständiger Frauen zwischen 1994 und 2004 um 250.000 auf über 1,1 Millionen erhöht hat. Dies entspricht einer Zunahme um 43 Prozent. (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006)). Trotz dieser erfreulichen Entwicklung bleiben Frauen unter den Selbständigen jedoch nach wie vor unterrepräsentiert.

Die bisherige Gründungs- und Entrepreneurshipforschung untersuchte die geringere Beteiligung von Frauen an der bundesdeutschen Unternehmerschaft in drei Forschungssträngen und erklärt die geschlechtsspezifische Ungleichverteilung mittels kognitiver, ressourcenbasierter und institutionentheoretischer Ansätze (Welter/Lagemann 2003). Kognitive Ansätze fokussieren die Ebene des Gründungsindividuum, indem sie jene kognitiven Prozesse untersuchen, die „der Identifizierung von Gründungsmöglichkeiten und –chancen“ zu Grunde liegen (Welter/Lagemann 2003, S. 16). Innerhalb dieser Forschungstradition der „opportunity recognition“ spielt die Persönlichkeit des Gründers bzw. der Gründerin eine wichtige Rolle, indem das Gründungsverhalten vornehmlich mit Persönlichkeitsmerkmalen wie „Leistungsorientierung, Handlungskontrolle, Risikoorientierung und Eigeninitiative“ (ebd., S.17) in Zusammenhang gebracht wird. In Hinblick auf die zu beobachtende Geschlechtsspezifität resümieren Welter/Lagemann: „Somit können die Ergebnisse dieser Forschungen bislang nicht vollständig überzeugen und liefern nur wenige Hinweise auf mögliche Unterschiede des kognitiven Entdeckungsprozesses zwischen den Geschlechtern“ (ebd., S.18).

Ressourcenbasierte Ansätze schließen theoretisch an Penrose an, indem sie Unternehmen als „a collection of productive resources“ (Penrose 1995, S.24) sehen und entsprechend die Frage nach der Ressourcenausstattung in Bezug auf Humankapital (Bil-

dung, Berufserfahrung etc.) Sozialkapital (Beziehungen, Netzwerke) und Finanzkapital von GründerInnen fokussieren. Mithilfe dieses Ansatz werden zwar deutliche Unterschiede in der Kapitalausstattung von männlichen und weiblichen GründerInnen ersichtlich, doch „sind die Beziehungen zwischen den einzelnen gründungsrelevanten Ressourcen komplex und allein aus ressourcentheoretischer Sicht nur unzureichend erklärbar“ (Welter/Lagemann 2003, S.20). Institutionentheoretische Ansätze untersuchen die Bedeutung der jeweiligen institutionellen Einbettung von Unternehmensgründungen im Anschluss an theoretische Positionen der neuen Institutionenökonomik. Im Kern steht dabei die Analyse formaler institutioneller Bedingungen (Rechtssystem, Wirtschaftsordnung) seltener aber auch „weicher“ Institutionalisierungsformen wie z.B. Werte.

In der Zusammenschau wurde deutlich, dass jeder dieser Ansätze gewisse Anhaltspunkte für die Benachteiligung von Frauen in Bezug auf Unternehmensgründung geben kann, teilweise auch interessante geschlechtsspezifische Unterschiede herausgearbeitet werden, jedoch häufig nur unterkomplex danach gefragt wird, wie diese Unterschiede entstehen und inwieweit diese wechselseitig in Verbindung stehen. Diese Desiderata der bisherigen Gründungsforschung lassen sich gut aufzeigen, wenn man die vorliegenden Erkenntnisse zu den partner- bzw. familienbezogenen Faktoren des Gründungsgeschehens in den Blick nimmt. Als Gründe für den geringen Frauenanteil unter den Selbständigen werden in diesem Zusammenhang in der Regel drei Aspekte benannt. Zum einen wird Familie hier zum Thema, weil Probleme der Vereinbarkeit von unternehmerischer Selbständigkeit und familialen Verpflichtungen nach wie vor eine größere Belastung für Frauen darstellen. So zeigen Studien, dass bei Existenzgründerinnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf viel stärker zu Lasten der Berufstätigkeit geht als dies bei Männern der Fall ist. Der familiäre Hintergrund stellt zudem eine relevante Größe dar, wenn es um die sozialen Netzwerke geht, die über die Zugehörigkeit zu einer Familie erschlossen werden können. Familien bilden in dieser Hinsicht die Grundlage sozialen Kapitals (Bourdieu 1983). Drittens wird das Thema Familie im Kontext von Existenzgründung auch aufgegriffen mit der Frage, welche direkten Unterstützungsleistungen die Existenzgründerinnen über den familialen Kontext erfahren. Dabei geraten vor allem die Aspekte ideelle Unterstützung (die Familie trägt die Idee der Selbständigkeit mit), finanzielle Entlastung (die Familie kann zeitweise für den Unterhalt der Gründerin sorgen) sowie instrumentelle Unterstützung (durch Entlastung von privaten Verpflichtungen, durch Übernahme eines Teils der unternehmensbezogenen Aufgaben) in den Blick.

Im Kontext von Existenzgründungen wird damit Familie nur in einem sehr eingeschränkten Sinn zum Gegenstand von Forschung. Das familiäre Gefüge gerät lediglich unter Fragestellungen gegenwärtig erwachsener direkter Ressourcen in den Blick. Welche Potenziale Gründerinnen über die in der Herkunftsfamilie sich vollziehenden alltagsbezogenen Bildungsprozesse zugewachsen sind, war vorher noch nicht untersucht worden. Dass also Gründerinnen im Rahmen ihres Aufwachsens in ihren Familien mit spezifischen Kompetenzen und Orientierungen ausgestattet wurden, die für den langfristigen Erfolg der Unternehmungsgründung durchaus relevant sein können, war vor der Durchführung des Projektes ebenso wenig zum Gegenstand der Forschung geworden wie die Frage nach der geschlechtsspezifischen Ausgestaltung dieser Bildungsprozesse. Deren Resultate können mit Bourdieu (1983) als inkorporiertes kulturelles Kapital gefasst werden. Diese in der Primärsozialisation erworbenen, in Fleisch und Blut übergegangenen, zu weiten Teilen vorbewussten Selbstverständlichkeiten und Routinen im alltäglichen Handeln und Denken bilden (im Zusammenspiel mit der sozialen und ökonomischen Kapitalausstattung) die Grundlage eines familien- und milieuspezifischen Habitus, der als Erzeugungsprinzip von Gedanken, Wahrnehmungen und Handlungen wirksam wird. Was überhaupt nur in den Horizont des Vorstellbaren tritt, was zum Bestand an fraglos akzeptierten Grundüberzeugungen zählt, welche Wünsche als legitim wahrgenommen, welche Verhaltensweisen als angemessen betrachtet werden usw. sind alles Fragen, die ihre Antworten durch den Filter des Habitus finden.

Der Habitus bestimmt zwar nicht vorab das ‚Was‘ des Denkens und Handelns, aber er fungiert als „modus operandi“ (Bourdieu 1987, S.281) und beeinflusst das ‚Wie‘. Die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen bedeutet für die Gründerin, in ein Feld einzutreten, in dem spezifische Erwartungen an dieses ‚Wie‘ bestehen. Es herrschen bestimmte ‚Spielregeln‘, die nicht explizit formuliert sind, sondern vielmehr als stilles Einverständnis zwischen den Spielern Geltung haben. Sind der Gründerin diese Spielregeln fremd – verfügt die Gründerin also über einen Habitus, der ‚nicht feldadäquat‘ ist – so sind Probleme im Gründungsprozess zu erwarten. So hat Hartmann (2001) in seiner Analyse der Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft anhand von Interviews mit Personalentscheidern gezeigt, wie maßgeblich der in der Familie erworbene Habitus an einem erfolgreichen Aufstieg in die Wirtschaftselite beteiligt ist.

So wie für die grundlagenorientierte Gründungsforschung eine „Habitusvergessenheit“ beklagt werden muss, so gilt auch für die einschlägige Beratungsforschung, dass hier bislang der Habitus als „handlungsermöglichendes System von Grenzen“ (Bauer 2002, S.136) keine Rolle gespielt hat. So lässt sich auch die bundesdeutsche Förderlandschaft analog zu den theoretisch formulierten Ressourcen in drei Angebotstypen diffe-

renzieren, die defizitorientiert versuchen, die unzureichenden weiblichen Kapitalien aufzustocken: Der etablierteste Fördertyp ist die finanzielle Förderung von Unternehmensgründungen z.B. durch staatliche Zuschüsse oder Kredite mit begünstigten Konditionen, wobei sich nur wenige Programme speziell auf weibliche Gründerinnen ausrichten. Die zweite Gruppe von Fördermaßnahmen zielt auf das Sozialkapital von Gründerinnen: Inzwischen existieren zahlreiche Angebote der Vernetzung, angefangen bei großen elektronischen Unternehmerinnennetzwerken über regionale Gründerinnenstammtische bis hin zu intensiven dyadischen Formen wie z.B. Mentoringprogrammen. Der dritte Sektor der Gründerinnenförderung zielt auf das Humankapital, vor allem auf Wissen und Kompetenzen von Gründerinnen ab. Dieses Feld umfasst sehr unterschiedliche Maßnahmen, etwa die schlichte Bereitstellung relevanter Informationen zum Thema Unternehmensgründung, Trainings zu (vermutlich) hilfreichen ‚Soft Skills‘, aber auch professionelle Einzelfallbetreuung in Form von Coachings, bei denen z.B. konkret an der Erstellung des Businessplans gearbeitet wird. Auch hier richtet sich der Großteil der Angebote jedoch an Angehörige beider Geschlechter und berücksichtigt die gender-Dimension auch konzeptionell nicht.

Insgesamt konnten vor dem Hintergrund der hier knapp skizzierten Forschungslandschaft vor allem drei Problemlagen deutlich werden:

1. Konzepte und Methoden der bisherigen empirischen Gründungsforschung sind kaum in der Lage, die Komplexität der (auch familialen) Gründungsvoraussetzungen zu erfassen bzw. abzubilden.
2. Konzeptionell werden die Voraussetzungen von Unternehmensgründungen in ressourcenorientierten Ansätzen dem finanziellen Kapital, dem Sozialkapital und dem Humankapital der GründerInnen zugerechnet. Diese Einzelressourcen sind jedoch zumeist unzureichend theoretisch begründet und sehr schlicht operationalisiert.
3. In der Gründungsforschung dominieren bislang quantitative Forschungsmethoden. Diese begünstigen aufgrund ihrer methodologischen Eigenlogik die konstatierten konzeptionellen Unschärfen. Eine qualitative Gründerinnenforschung kann demgegenüber die üblicherweise als einzelne Determinanten behandelten Faktoren in deren wechselseitigen Abhängigkeiten genauer aufzeigen.

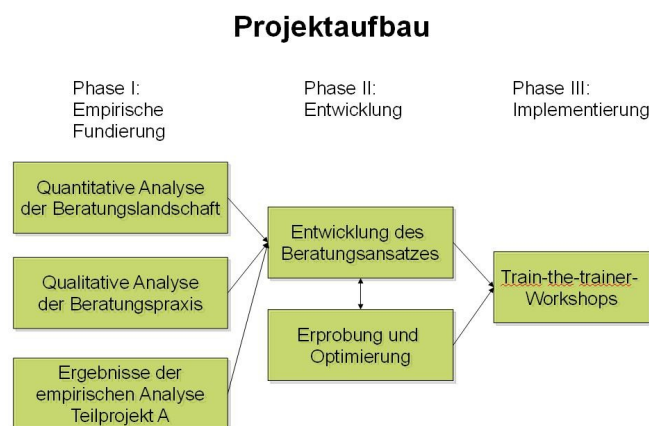
Der habitusbasierte Zugang, wie er im realisierten Forschungsvorhaben umgesetzt wurde, ist in der Lage, diese Engführungen bisheriger Gründungsforschung zu überwinden. Durch den Einbezug der Kernkategorie des Habitus konnte das Gründungsge-schehen als komplexes soziales Handeln zugänglich gemacht und damit einem als Pa-

radigmenwechsel bezeichneten sozialwissenschaftlichen Denken gefolgt werden, nämlich der „Abkehr von einer Vorstellung vom sozialen Handeln, die dieses als Resultat bewusster Entscheidungen bzw. als das Befolgen von Regeln begreift“ (Krais/Gebauer 2002, S. 5).

3 Planung und Ablauf

Die empirische Rekonstruktion der familialen Voraussetzungen für den Gründungsprozess bei Frauen (Teilprojekt A) wurde für die Entwicklung eines habitusreflexiven, ressourcenorientierten Beratungsansatzes für die Gründerinnenförderung in zweierlei Weise fruchtbar gemacht. Dies geschah zum einen inhaltlich, indem die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in die Entwicklung des Ansatzes einfließen und zum anderen methodisch-didaktisch, indem Elemente aus dem Interviewmaterial ausgewählt und als Impulse für Reflexionswerkstätten eingesetzt wurden.

Insgesamt war die Projektlaufzeit in drei Hauptschritten angelegt: Während das erste Jahr primär dazu diente, den aktuellen Stand der Beratungsforschung und -praxis zu rekonstruieren, diente das zweite Jahr der Entwicklung des Beratungsansatzes und das dritte Jahr seiner Implementierung.



3.1 Empirische Fundierung durch die vergleichende Analyse verschiedener Beratungsansätze

In der ersten Phase wurde der projektrelevante Forschungsstand aus den Feldern der Gründungsforschung, der Beratungsforschung und der Kompetenzentwicklungsforschung erschlossen. Auch die in Literaturform dokumentierten Beratungskonzepte und -ansätze wurden im Hinblick auf ihre theoretischen Grundlagen, Ziele und Verfahrens-

weisen systematisch vergleichend analysiert und auf ihre Anschlussfähigkeit für die Entwicklung eines habitusreflexiven Beratungsansatzes überprüft.

Da davon auszugehen war, dass auch „unterhalb“ der literaturbasierten Aufbereitung relevante Praxiskonzepte in Anwendung sind, wurde eine multimethodische Praxissondierung und das Screening geeigneter Ansätze, Methoden und Instrumente realisiert: Eine Online-Erhebung leuchtete das Feld der aktuellen Gründungsberatungspraxis mit Blick auf die hier zum Einsatz kommenden Ansätze und Konzepte der Gründungsberatung aus. Die dabei einzubeziehende Grundgesamtheit waren alle Beratungseinrichtungen, die sich branchenunabhängig und deutschlandweit mit Beratungsangeboten ausdrücklich an Gründerinnen wenden. Auf diese Weise konnte ein Überblick über die bundesweite Beratungslandschaft für Gründerinnen gegeben werden sowie die hier verbreiteten Beratungsansätze identifiziert werden.

Experteninterviews mit 15-20 ExpertInnen vertieften und fokussierten auf interessante und anschlussfähige Ansätze und methodische Zugänge. Auch wurden Vorgehen und Selbstverständnis der Gründungsberaterinnen und -berater erschlossen um eine genauere Vorstellung von der Beratungssituation entwickeln und mit den Empfehlungen für die Beratungspraxis direkt an die Praxis anknüpfen zu können. Eine geplante Workshopkonferenz hatte zum Ziel, dem Feld die bis dahin gefundenen Ergebnisse zu spiegeln und die Netzwerkstruktur für die Entwicklung und Implementierung des zu entwickelnden habitusbasierten Beratungsansatzes zu unterstützen. Wie im Folgenden noch ausgeführt werden wird, liess sich dieses Veranstaltungsformat jedoch nicht in dieser Form realisieren.

Bereits in dieser frühen Projektphase wurde also ein großes Augenmerk auf die feldbasierte Informationsgewinnung und einen dialogischen Ansatz mit dem Feld der Gründungsberatung gerichtet. Indem man darauf abzielte, bereits frühzeitig Kontaktstrukturen zu etablieren, sollte Qualitätsorientierung, Implementierung und Diffusion strukturell unterstützt werden. Erste Produkte des Vorhabens stellten die Ergebnisse der Online-Erhebung und ExpertInneninterviews dar, die dem Feld wieder zur Verfügung gestellt wurden und die einen systematischen Über- und Einblick für das Feld der bundesdeutschen Gründerinnenberatung lieferten.

3.2 Entwicklung des Beratungsansatzes

In der zweiten Phase der Projektlaufzeit stand die Entwicklung des habitusbasierten Beratungsansatzes im Zentrum. Hier flossen theoretische Fundierung, konzeptionelle Grundlagen sowie Methoden und Tools in ein didaktisches Modell ein, das durch die im

Teilprojekt A generierten empirischen Forschungsergebnisse angereichert wurde. Insbesondere wurden aus dem vorliegenden Fallmaterial solche Passagen identifiziert und zu Audiosequenzen verarbeitet, die als methodische Impulse in Reflexionswerkstätten mit Gründerinnen eingesetzt wurden. Auch die in Teilprojekt A im Rahmen der Gründerinneninterviews erfragten erfolgskritischen Handlungssituationen im Gründungsprozess konnten für ihren methodischen Einsatz („critical incidents“) in Beratungssettings fruchtbar gemacht werden. Solche „dichten“ Beschreibungen von Handlungsstrategien und –mustern anderer Personen eignen sich zur Reflexivierung und Bezugnahme auf eigene Verhaltenstendenzen und habituelle Dispositionen.

Die Durchführung von Reflexionswerkstätten und Einzelinterviews mit den bereits befragten Gründerinnen erlaubte die weitergehende empirische und methodische Anreicherung des Beratungsansatzes. In diesem Verfahren, in dem neben Gruppendiskussionen auch weitere methodische Elemente Anwendung fanden, zeigen sich in der Kommunikation und Kooperation der Teilnehmerinnen (mehr oder weniger) geteilte Orientierungsrahmen und auch gemeinsame oder einander entgegenstehende Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster, die als Ausdruck habitueller Strukturen aufzufassen sind. Die entwickelte Reflexionswerkstatt eignet sich daher besonders für die Rekonstruktion und vertiefende Analyse der Schemata des Habitus. Weitere methodische Formate und Zugänge wie der Einsatz von Audiosequenzen und Videomaterial weisen einen Weg in die weitere Verbreitung und Implementierung des Beratungsansatzes am Beratungsmarkt. Hier konnten ebenfalls weitere neue Zugänge strukturbezogener Erkenntnisgewinnung erprobt werden.

3.3 Implementierung im „Train-the-Trainer“-Modell

Im dritten Jahr der Projektlaufzeit wurde der habitusreflexive Beratungsansatz in Kooperation mit Beratungseinrichtungen pilotiert und auf der Grundlage der in den verschiedenen Angeboten und Veranstaltungen gewonnenen Evaluationsergebnissen optimiert. Um die Implementierbarkeit zu sichern, wurde ein Beratungshandbuch (Manual) erstellt sowie Arbeitsmaterialien entwickelt und zusammengestellt. Für die Vermittlung des Beratungsansatzes in die Praxis der Gründerinnenberatung war ein mehrstufiges Vorgehen geplant, bei dem im Sinne eines nachhaltigen Wissensaustauschs und Lernerfolgs GründungsberaterInnen befähigt werden sollten, den habitusreflexiven Beratungsansatz in ihrer Beratungspraxis nutzen zu können. Nach einer ersten Pilotphase der Durchführung wurde eine zweite Durchführung realisiert sowie eine Diffusions- und Kontaktveranstaltung mit GründerInnen und Studierenden durchgeführt.

An den ‚Train-the-Trainer‘-Veranstaltungen nahmen jeweils unterschiedliche GründungsberaterInnen und potenzieller Nachwuchs teil und wurden interaktiv an der Durchführung beteiligt. Im ersten Durchlauf erprobte das Projektteam die Veranstaltung zusammen mit Studierenden, im zweiten Durchlauf wurde eine Konzeption gewählt, in der Studierende und BeraterInnen miteinander in Kontakt kamen. Eine dritte Implementierungsstufe, die die Marktreife ermöglicht, befindet sich in der Vorbereitung. Durch den Ansatz und die Erstellung von Manual und Arbeitsmaterialien ist Diffusion strukturell im Projekt angelegt und die Implementierung nachhaltig angelegt.

4 Wissenschaftlicher und technischer Stand

Der Bezug auf theoretische und methodische Vorarbeiten und Konzeptionen erfolgte in den verschiedenen Phasen des Forschungsprojekts auf unterschiedliche Weise. Im Folgenden werden diese Bezüge kurz benannt, eine genauere Darstellung der Verwendung sowie eine Begründung des Vorgehens erfolgt in Teil 2 des Berichts.

4.1 Empirische Fundierung

Die Onlinebefragung wurde zur Erhebung der Grunddaten für eine quantitative Analyse mit standardisierten und teilstandardisierten Fragen angelegt. Der Pretest wurde entsprechend der „Thinking-aloud“-Methode in der Form des „Concurrent Thinking Aloud“ (Häder 2006, S.391) durchgeführt. Die technische Umsetzung erfolgte über die Plattform Unipark (<http://www.unipark.info>). Zur Eruierung der Grundgesamtheit und Kontaktaufnahme mit den Befragten wurden die BeraterInnendatenbanken des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, der Bundesgründerinnenagentur, der Agentur für Arbeit, der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, sowie die entsprechenden Internetauftritte deutscher Hochschulen berücksichtigt. Die Auswertung erfolgte computergestützt mit SPSS.

Die qualitative Untersuchung nutzt leitfadengestützte Interviews, die sich in der Ausgestaltung an den Vorstellungen des theoriegenerierenden ExpertInneninterviews (vgl. Bogner, Menz 2005) orientieren und dabei Elemente des problemzentrierten (vgl. Witzel 1982) sowie des narrativen Interviews (vgl. Schütze 1983). Die Auswertung der Interviews erfolgte computergestützt mit Hilfe der Software MAXqda als eine kategorienbildende, explikativ-strukturierend orientierte Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2003).

4.2 Entwicklung des Beratungsansatzes

Die theoretische Grundlage des Beratungsansatzes bildet die Forschungsarbeit des französischen Soziologen Pierre Bourdieu (vgl. exemplarisch: Bourdieu 1987, 1992b).

Auch wurden verschiedene sozialwissenschaftliche Arbeiten einbezogen, die an die Bourdieu'sche Forschung anknüpfen. Insbesondere sind hier bildungssoziologische Analysen zur familialen Transmission habituellder Strukturen zu nennen (Büchner, Brake 2006). Zudem wurde an die Erkenntnisse des Teilprojekts A angeknüpft (vgl. Brake i.V.). Darüber hinaus wurde für das Format der Gründerinnenwerkstatt ähnlich angelegte Konzepte zur Kenntnis genommen und einbezogen. Hier sind vor allem die Gruppenwerkstatt (Bremer 2004) und die Forschende Lernwerkstatt (Grell 2006) zu nennen.

4.3 Erprobung und Implementierung: Beratungsinstrumente

Zur Vermittlung einer habitusreflexiven Beratungsperspektive und zur Durchführung einer Habitusreflexiven Beratung wurden verschiedene Beratungsinstrumente entwickelt, die zum Teil an bereits vorhandene wissenschaftliche Erkenntnisse und didaktische Methoden anknüpfen:

- „Meine Gründungsstory“ knüpft an an die Methode der Gruppenwerkstatt (Bremer 2004), nutzt Erkenntnisse der Biographieforschung und zur narrativen Interviewtechnik (Schütze 1983). Zudem werden Typisierungsschemata aus der Habitusforschung (Bremer, Teiwes-Kügler 2010) aufgegriffen und mit Blick auf das Einsatzgebiet Gründungsberatung erweitert.
- Die „Wertschätzende Reflexion“ setzt insbesondere an den Konzeptionen der Appreciative Inquiry (Bonsen, Maleh 2001; Bruck, Weber 2000; Weber 2000)
- Die „GründerInnenwerkstatt“ bezieht sich insbesondere auf die Gruppenwerkstatt (Bremer 2004) und die Gruppendiskussion (Lanmek 2005).
- „GründerInnenbilder“ ist ein Bildwahlverfahren, dass am Rande Aspekte der dokumentarischen Bildinterpretation (Bohnsack 2007) aufgreift.
- „Struktur-Strategie-Visualisierung“ greift auf methodische Zugänge der sozialen Netzwerkarbeit (Bullinger, Nowak 1998; Horn, Brick 2001), sowie auf die organisationspädagogische Erkenntnisse und Konzepte (Weber 2007a, 2007b, 2007c) zurück und de-, bzw. rekontextualisiert diese wieder aus praxistheoretischer Perspektive für eine habitusreflexive Gründungsberatung.
- Für die Methode „Netzwerkkarte“ sind ebenfalls Bezüge zur Soziale Netzwerkarbeit (Bullinger, Nowak 1998), insbesondere aber auch zur Netzwerkforschung (Straus 1990) festzustellen.

- Zudem wurde die Methode „Open Space“ (Bonsen 1998; Weber 2000) für die Gründungsberatung fruchtbar gemacht.

5 Zusammenarbeit mit anderen Stellen

- Die beiden Verbundprojekte haben über die Projektlaufzeit eng miteinander zusammengearbeitet. Dies betraf einerseits den Aspekt der Verschränkung der Theorie- und Empirieperspektiven, aber auch den Aspekt der Qualitätssicherung und -entwicklung in der Generierung und Optimierung von Erhebungs- und Durchführungsinstrumenten. Die regelmäßige Zusammenarbeit in den beiden Teilprojekten strukturierte sich in durchgängige Abstimmungstreffen in mehrwöchigen Abständen, sowie in Schulungs- und Trainingswochen (z.B. zu Interviewführung; ebenso zu Auswertung von Datenmaterial) ebenso wie einiger Auswertungswochen. So war die Zusammenarbeit der beiden Forschungsprojekte eng und produktiv angelegt und erwies sich als erfolgreich und sinnvoll. Die inhaltliche Verschränkung der beiden Teilprojekte kann als durchweg gelungen bezeichnet werden.
- Die geplante Kooperation mit der bga für die Vorbereitung und Planung der Workshopkonferenz konnte hingegen – trotz erfolgreicher Vorplanungen und Abstimmungsprozesse – nicht zum erfolgreichen Abschluss geführt werden, da die Nachfrage des Beratermarktes sich nicht in dem Maße produktiv und aktiv verhielt. Vor diesem Hintergrund musste die geplante Workshopkonferenz mangels Nachfrage des beraterischen Feldes entfallen.
- Als durchaus erfolgreich und produktiv stellte sich hingegen die Zusammenarbeit mit dem beraterischen Feld insgesamt für die Erhebungsphase dar. So gelang es, für die quantitative Online-Erhebung eine hervorragende Rücklaufquote von über 50% zu erreichen und auch ein hohes Interesse für die Projektergebnisse im beraterischen Feld zu generieren. Auch die Akquise von Interviewpartnern für die qualitative Analyse erwies sich als unproblematisch und leichtgängig im Feldkontakt.
- Die jeweilige Anbindung und Verzahnung der Projektaktivitäten mit den jeweiligen Hochschulen und Transferstellen erwies sich als sinnvoll und gelingend, was für Transferaktivitäten durchaus positive Auswirkungen hatte.
- In diesem Zusammenhang konnte insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl Technologie- und Innovationsmanagement der Philipps-Universität

Marburg als besonders produktiv und zielführend gelten. Hier wurde auch der Kontakt und Anschluss an das Gründungsnetzwerk Mittelhessen und die Wirtschaftsförderung Marburg-Biedenkopf hergestellt. Diese Anschlussstellen erwiesen sich als produktiv für die Akquise von BeraterInnen für die Implementierung und Verbreitung des Beratungsansatzes.

- Die „Handelshaus Consult“ GmbH wurde daher auf den Diffusionsansatz aufmerksam, so dass eine weiterführende Kooperation etabliert werden konnte. Diese mündete bereits in weitere Veranstaltungen im Horizont zwischen Gründungswelt und universitärer Welt. In der Gründerwoche 2011 konnten entsprechend geeignete Kooperationsveranstaltungen durchgeführt werden, die Studierende und GründerInnen miteinander in Kontakt brachten.
- Über diese Praxiskooperationen hinaus wird durch Präsentationen und Publikationen in der Fachwelt auch der wissenschaftliche Kooperationsrahmen unterstützt und weiter ausgebaut.

II Ergebnisse des Forschungsprojekts (eingehende Darstellung)

1 Ergebnisse im Einzelnen (im Hinblick auf die vorgegebenen Ziele)

1.1 Empirische Fundierung durch die vergleichende Analyse verschiedener Beratungsansätzen

Die empirische Beforschung des Gründungsberatungsfelds sollte durch maßgeblich zwei Herangehensweisen erfolgen: Einerseits sollte ein quantitativer Zugang die Beratungslandschaft in Breite und Praxis-Vielfalt darstellen, zum Anderen sollte ein qualitativer Zugang Selbstverständnis und Vorgehensweisen der Beraterinnen und Berater erschließen. Beide Perspektiven sollten sowohl das Aufgreifen von in der Beratung bereits etablierten Beratungspraktiken (best practice) als auch ein Verständnis für die Strukturen der Beratungslandschaft ermöglichen – letzteres insbesondere auch, um die Implementierbarkeit des Ansatzes zu steigern und von Beginn an mitzuführen. Daher waren auch ein Beratungsatlas und eine Workshopkonferenz geplant, mit deren Hilfe die empirischen Ergebnisse den Beraterinnen und Beratern zurückgespiegelt werden sollten, um ein Bewusstsein für die aktuelle Beratungslandschaft seitens der Beraterinnen und Berater zu schaffen und auf dieser Grundlage die Möglichkeit zur wechselseitigen Vernetzung zu befördern.

1.1.1 Ergebnisse der quantitativen Studie¹

Einleitung

Die Untersuchung zielt darauf ab, die institutionelle Landschaft der Gründungsberatung und die hier verankerte Beratungspraxis zu erschließen. In diesem Zusammenhang wurde im März 2008 eine Online-Befragung durchgeführt, die darauf zielt, die Angebotsstrukturen im institutionellen Feld, die aktuelle Beratungspraxis sowie den institutionellen und biographischen Hintergrund der befragten Beraterinnen zu erhellen. Mit diesem Bericht werden die zentralen Ergebnisse der Befragung vorgestellt.

BeraterInnen im Bereich der Gründungsberatung sind in verschiedenen institutionellen Kontexten tätig. In die Untersuchung einbezogen wurden einerseits öffentliche Anbieter, Non-Profit-Organisationen des dritten Sektors ebenso wie privatwirtschaftliche Unternehmen. So wurden öffentliche Institutionen und Organisationen wie z.B. lokale Be-

¹ Dieser Teil entspricht weitestgehend dem Onlinebericht der quantitativen Untersuchung (Beratungsatlas), online verfügbar unter www.entrepreneuresse.de

ratungsstellen der Agentur für Arbeit oder an Hochschulen angesiedelte Transfer- und Existenzgründungsberatungsstellen sowie auch regionale Netzwerke befragt. Im Non-Profit-Bereich finden sich die wirtschaftsnahen Interessenvertretungszusammenschlüsse wie z.B. Industrie- und Handelskammern. Im privatwirtschaftlichen Bereich ließen sich Unternehmen identifizieren, die neben anderen Beratungsleistungen auch spezifische Angebote für ExistenzgründerInnen realisieren. Damit wurden bewusst einerseits jene Anbieter ausgeschlossen, die nur spezifische Fachberatung offerieren, also etwa Rechtsanwälte oder Steuerberater, andererseits wurden jene Organisationen ausgeschlossen, die nur allgemeine Organisations- bzw. Unternehmensberatung anbieten.

Um hier gezielt die BeraterInnen der verschiedenen institutionellen Settings ansprechen zu können, wurden die einschlägigen Datenbanken des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), der bundesweiten Gründerinnenagentur (bga), des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) sowie der Agentur für Arbeit genutzt. Die Erhebung wurde als Online-Befragung durchgeführt, in der je Institution lediglich eine BeraterIn um ihre Teilnahme gebeten wurde. Insgesamt wurden 1263 Organisationen kontaktiert, wobei die Angaben von 624 BeraterInnen in die Auswertungen einbezogen werden konnten. Damit wurde ein erfreulich hoher Rücklauf von 49% erzielt.

Der inhaltliche Aufbau des auf ca. 15 Minuten Bearbeitungszeit angelegten Fragebogens erfasst vier Bereiche: Neben dem spezifischen Beratungsangebot der Einrichtung wurde die konkrete individuelle Praxis der GründungsberaterInnen sowie die grundlegenden Rahmendaten zum institutionellen und regionalen Kontext erhoben. Der vierte Abschnitt widmete sich den demographischen Daten der BeraterInnen und fokussierte hierbei insbesondere Informationen zur Bildungsbiographie.

Damit eröffnet der vorliegende Bericht erstmals Erkenntnisse über die professionelle Praxis der BeraterInnen im Feld der Gründungsberatung: Erhellend werden hier die aus Sicht der BeraterInnen relevanten Wissensbestände, die zum Einsatz kommenden Praxismethoden und die professionellen Selbstverständnisse der BeraterInnen. Die nun vorgestellten Ergebnisse konnten nur Dank der engagierten Teilnahme einer Vielzahl von BeraterInnen gewonnen und mit diesem Bericht dem Feld der Gründungsberatung zur Verfügung gestellt werden.

Übersicht der zentralen Ergebnisse

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Befragung zunächst in aller Kürze skizziert werden, um einen schnellen Überblick zu ermöglichen. Eine ausführliche Darstellung der einzelnen Ergebnisse schließt sich in Kapitel 3 an.

Das Feld der Gründungsberatung

- Beratungsangebot
 - Fast alle befragten Organisationen bieten „individuelle Erstberatung“ (90%) und „Informationsmaterial“ (89%) an; seltenste Angebotsform ist die immerhin noch von 52% der Befragten genannte „kontinuierliche Begleitung und Prozessberatung“.
 - Zwei Drittel der befragten Organisationen bieten zielgruppenspezifische Beratung an; wichtigste Zielgruppe sind dabei „innovative Gründungen“ (61%), am seltensten existieren Angebote für „Migrantinnen und Migranten“ (26%).
 - Als diejenigen Wirtschaftszweige, in denen die betreuten Gründungen vorwiegend stattfinden, wurden „Sonstige persönliche Dienstleistungen“ (77%), „Handel“ (62%) sowie „Wirtschafts- und Finanzdienstleistungen“ (49%) genannt.
- Beratungspraxis
 - Unter den Faktoren einer erfolgreichen Unternehmensgründung wurde „GründerInnenpersönlichkeit“ als am wichtigsten bewertet, die geringste Bedeutung wurde dem Faktor „Soziale Herkunft der GründerInnen“ beigemessen.
 - Mehrheitlich geben die Befragten an, ihre Beratung zielt am stärksten auf die Erstellung des Businessplans, am wenigsten auf die Bewältigung psychosozialer Belastungen im Gründungsprozess.
 - Als wichtigste Vorgehensweise in der Beratung wird „Informationen und Hinweise geben“ angesehen; „Emotionale Entlastung und Frustrationsabbau ermöglichen“ wird mehrheitlich als wenig wichtig eingeschätzt.
 - Relevante Wissensbestände sehen die Befragten v.a. in der „Erfahrung als BeraterIn“; als wenig relevant wird dagegen „Soziologisches Fachwissen“ eingestuft.

- Das unter den Befragten akzeptierteste Selbstverständnis ist „InformationsgeberIn“, das am wenigsten stark befürwortete „TherapeutIn“.
- Organisationen und Institutionen im Feld
 - 51% der befragten Beratungsorganisationen beschäftigen 1-9 MitarbeiterInnen, nur 4% mehr als 500 MitarbeiterInnen.
 - 58% der Beratungsorganisationen sind in Großstädten angesiedelt, weitere 36% in Mittelstädten.
 - 32% der Beratungsorganisationen sind als GmbHs verfasst.
 - 92% der Beratungsorganisationen arbeiten nicht gewinnorientiert.
- Hintergrund der Beraterinnen und Berater
 - 88% der BeraterInnen haben eine akademische Ausbildung absolviert.
 - 50% der BeraterInnen weisen einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienhintergrund auf, immerhin 8% haben Verwaltungswissenschaften studiert.
 - 38% der BeraterInnen haben selbst schon einmal ein Unternehmen gegründet.

Beratungshandeln im Kontext

- Beratungshandeln und Geschlecht
 - Berater sehen sich stärker als Fachberater, ihre Beratung zielt stärker auf konkrete Produkte wie z.B. den Businessplan ab
 - Beraterinnen sehen sich dagegen stärker als Prozessbegleiterinnen, ihre Beratung ist stärker ganzheitlich orientiert
- Beratungshandeln und eigene Gründungserfahrung
 - BeraterInnen, die selbst schon gegründet haben, beraten weniger expertokratisch, sondern stärker partnerschaftlich und prozessbegleitend
- Beratungshandeln und Studienhintergrund
 - IngenieurInnen und NaturwissenschaftlerInnen schätzen die Akquise von finanziellen Ressourcen und Fördermitteln deutlich wichtiger ein als andere BeraterInnen
 - Sozial-, Geistes- und ErziehungswissenschaftlerInnen erachten im Vergleich zu anderen GründungsberaterInnen die Unterstützung der GründerInnen beim Entwurf eines unternehmerischen Selbstbildes als deutlich wichtiger

- Beratungshandeln und Gewinnorientierung
 - In gewinnorientiert arbeitenden Beratungsorganisationen agieren die BeraterInnen stärker prozessbegleitend, sehen sich vornehmlich als Coach und versuchen stärker, Nachdenken und Reflektieren der GründerInnen anzuregen
- Beratungshandeln und gründerinnenspezifische Angebote
 - Beratungsorganisationen mit gründerinnenspezifischen Beratungsangeboten beraten stärker ganzheitlich und wertschätzend, die BeraterInnen sehen sich stärker als ProzessbegleiterInnen

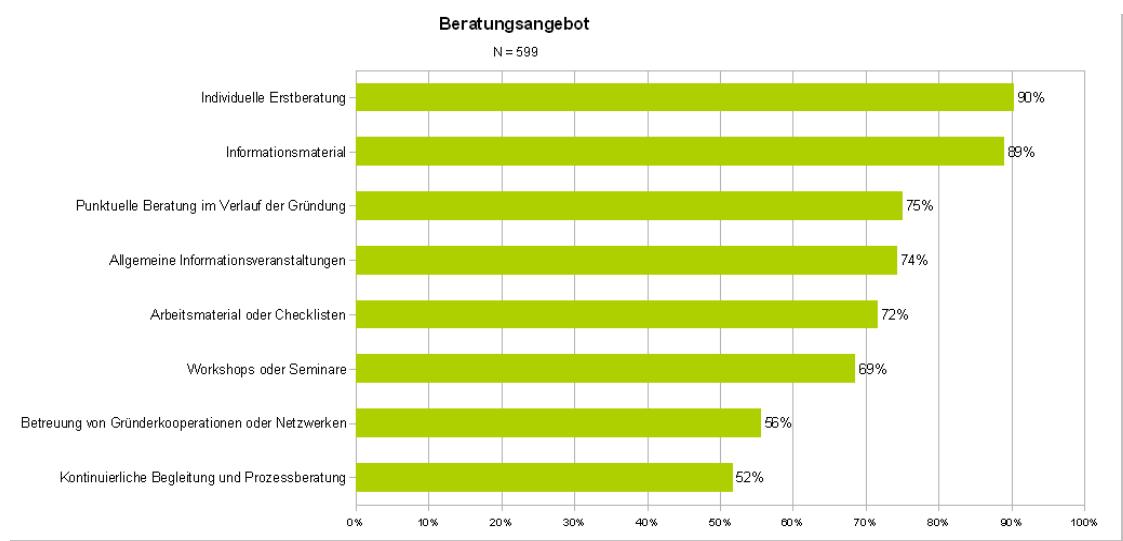
Ausführliche Darstellung der Ergebnisse

Das Feld der Gründungsberatung

Die grundlegende Zielsetzung der Untersuchung besteht darin, das Feld der Gründungsberatung hinsichtlich der Angebotsstruktur, der konkreten Beratungsformen sowie der institutionellen Settings und des berufsbiographischen Hintergrunds der BeraterInnen zu beschreiben. Im Folgenden sollen die Ergebnisse in diesen Bereichen ausführlich dargestellt werden.

Beratungsangebot

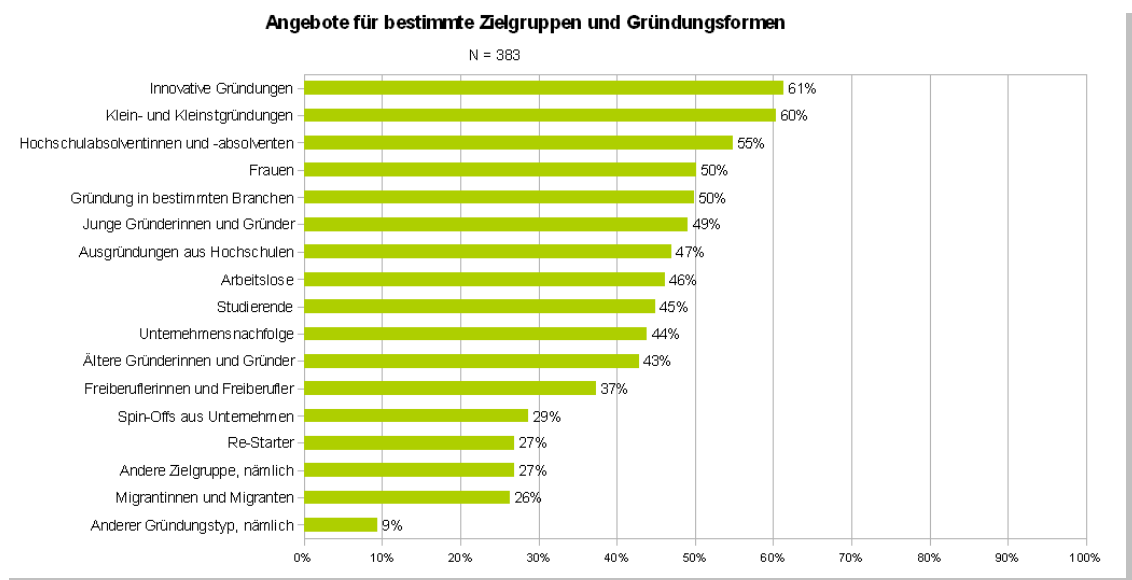
Zunächst wurde erhoben, welche Formen von Beratung die befragten Organisationen jeweils anbieten. Mehrfachnennungen waren hierbei möglich, durchschnittlich wurden sechs verschiedene Angebotsformen genannt.



Insgesamt zeigt sich, dass (wie erwartet) fast alle befragten Institutionen Erstberatung für Gründerinnen und Gründer sowie Informationsmaterialien zur Existenzgründung anbieten. Darüber hinaus bieten ca. drei Viertel aller befragten Institutionen punktuelle

Beratung und allgemeine Informationsveranstaltungen zum Thema Existenzgründung an. Vergleichsweise weniger stark verbreitet sind dagegen intensivere Formen von Beratung, die eine dauerhafte Begleitungsfunktion beinhalten (Betreuung von Gründerkooperationen und Netzwerken; kontinuierliche Begleitung und Prozessberatung).

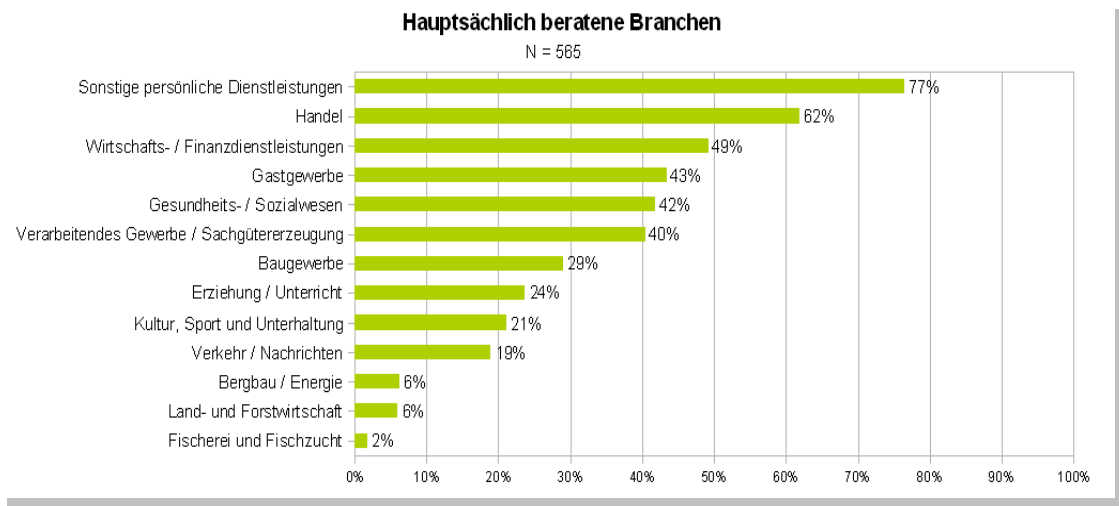
Neben der Frage, welche Beratungsformen angeboten werden, interessiert vor allem, an wen sich dieses Angebot richtet. Deshalb wurde erhoben, ob spezifische Angebote für bestimmte Zielgruppen vorliegen oder ob alle ExistenzgründerInnen gleichermaßen angesprochen werden. Zwei Drittel der Befragten gaben an, dass ihre Organisation über zielgruppenspezifische Beratungsangebote verfügt. Ein Drittel der Organisationen fokussiert ein allgemeines, zielgruppenübergreifendes Beratungsangebot. Weiterhin interessierte natürlich, an welche Zielgruppen sich jene Organisationen richten, die spezielle Beratung anbieten.



Auch bei dieser Frage bestand die Möglichkeit zu Mehrfachnennungen, durchschnittlich wurden von den Befragten sieben verschiedene Zielgruppen angegeben. 60% der Organisationen mit zielgruppenspezifischen Angeboten richten sich an innovative Gründungen und Klein- und Kleinstgründungen, dicht gefolgt von Angeboten für Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Die Hälfte der Organisationen verfügt über spezielle Angebote für Gründerinnen oder berät branchenspezifisch. Migrantinnen und Migranten sowie Restarter sind als Zielgruppen spezialisierter Beratung zwar im Vergleich am seltensten genannt worden, dass aber immerhin noch gut ein Viertel der Organisationen Angebote für diese Zielgruppen bereithält, zeigt fraglos ihre Bedeutung.

Auf die Frage, in welchen Wirtschaftszweigen die beratenen Gründerinnen und Gründer hauptsächlich gründen, nannten die Befragten durchschnittlich vier Branchen. Ins-

gesamt ist der Dienstleistungssektor dabei klar dominierend: Die Spitzenposition nimmt der Bereich der sonstigen persönlichen Dienstleistungen ein, Handel belegt den zweiten Platz gefolgt von Wirtschafts- und Finanzdienstleistungen. Stark vertreten sind allerdings auch die Wirtschaftszweige Gastgewerbe sowie Gesundheits- und Sozialwesen gefolgt vom verarbeitenden Gewerbe.



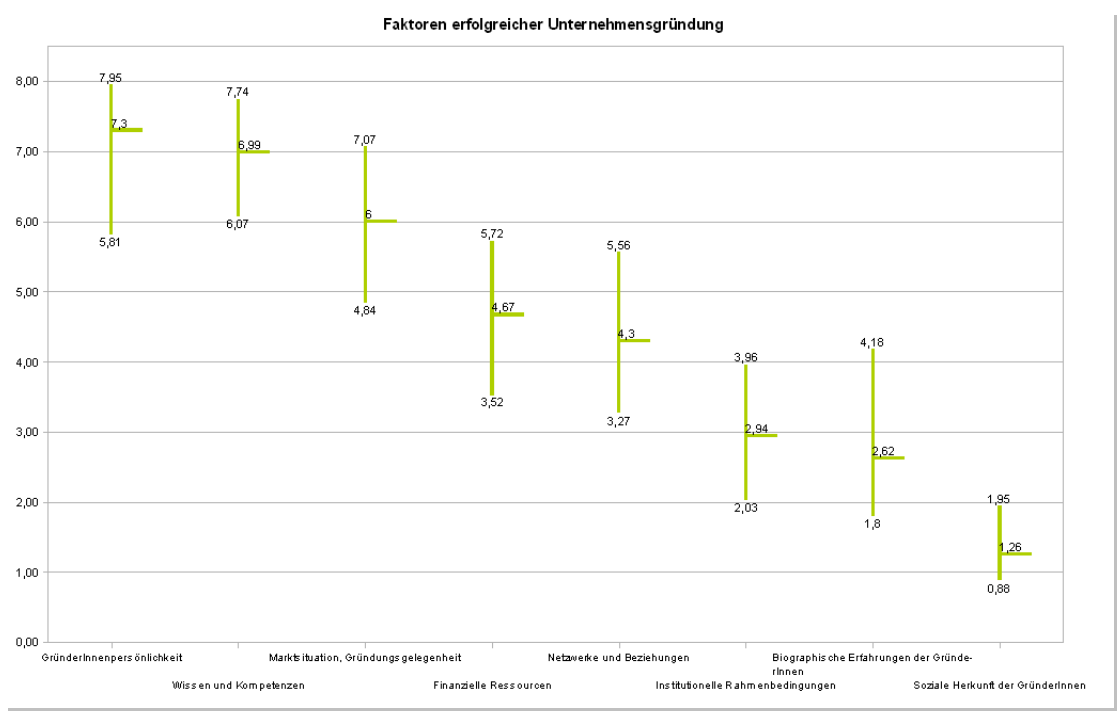
Diese Branchenstruktur zeigt auch bestimmte Bezüge zu den Ergebnissen zu Zielgruppen der Beratung: So spielen z.B. Klein- und Kleinstgründungen insbesondere im Bereich der persönlichen Dienstleistungen eine wichtige Rolle, viele der genannten Wirtschaftszweige sind typische Felder für Gründerinnen, was sich mit deren hohen Bedeutung als Zielgruppe deckt. Darüber hinaus stellt sich die Frage, was unter innovativen Gründungen verstanden wird: Geht es dabei im engeren Sinne um technologieorientierte Gründungen oder werden vielmehr auch innovative Dienstleistungen darunter gefasst?

Beratungspraxis

Neben dem Beratungsangebot sollte auch die konkrete Beratungspraxis in den befragten Organisationen näher beleuchtet werden. Hierzu wurde erhoben, in welchen Bereichen die Gründerinnen und Gründer durch Beratung unterstützt werden, wie sie durch die BeraterInnen unterstützt werden und welche Wissensformen seitens der BeraterInnen zum Einsatz kommen. Schließlich wurde das jeweilige Selbstverständnis der BeraterInnen erfragt.

Vorab wurde jedoch erhoben, welche Faktoren aus Sicht der BeraterInnen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung überhaupt als wichtig erachtet werden. Hierzu sollten mögliche Faktoren durch die Befragten in eine Rangfolge gebracht werden. Das

folgende Mediandiagramm² zeigt die Einschätzung der Bedeutsamkeit der einzelnen Faktoren auf einer Skala von 1 bis 8. Mit einem Wert von 7,30 wird die Rangreihe angeführt vom Faktor GründerInnenpersönlichkeit, dicht gefolgt vom Faktor Wissen und Kompetenzen (6,99). Erst auf Platz drei folgt die Gründungsgelegenheit / die passende Marktsituation (6,00). Im Mittelfeld finden sich die Ausstattung mit finanziellen (4,67) und sozialen Ressourcen (Netzwerke und Beziehungen, 4,30). Die institutionellen Rahmenbedingungen wie Gesetzeslage und Förderpolitik belegen den sechsten Platz (2,94), gefolgt von den biographischen Erfahrungen der GründerInnen (2,62). Als unwichtigster Faktor einer erfolgreichen Unternehmensgründung wird die soziale Herkunft der Gründerin erachtet (1,26).



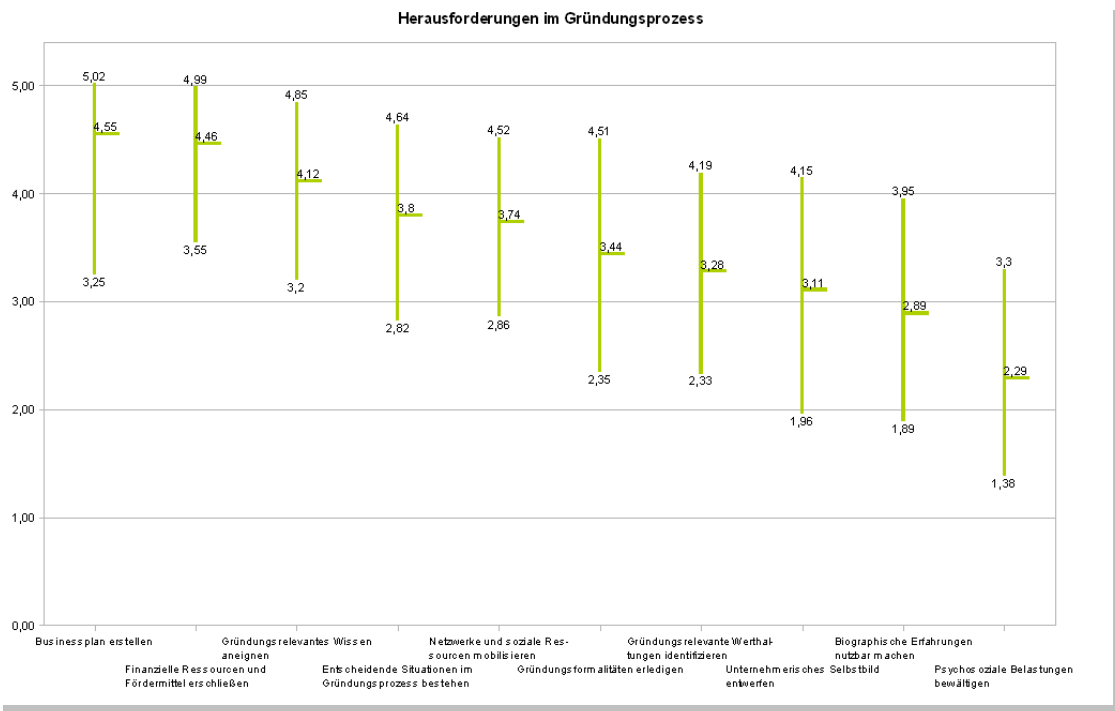
Dabei ist besonders interessant, wie die personalen Ressourcen der GründerInnen bewertet werden: Während Persönlichkeit sowie Wissen und Kompetenzen eine hohe Bedeutung beigemessen wird, werden biographische Erfahrungen als weniger wichtig eingeschätzt. Dies wirft die Frage auf, was genau jeweils unter einer GründerInnenpersönlichkeit verstanden wird. Im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts sollen Experteninterviews mit GründungsberaterInnen hier weiteren Aufschluss bringen.

Die konkrete Beratungspraxis bestimmt sich zunächst stark darüber, was eigentlich zum Gegenstand der Beratung gemacht wird. Wie stark die Beratung bestimmte Herausforderungen im Gründungsprozess unterstützt, haben die Befragten auf einer Skala von 1 bis 5 angegeben. An erster Stelle sehen die Befragten hierbei die Erstellung des

² Der Mittelstrich markiert jeweils, wie die entsprechende Antwortoption im Mittel bewertet wurde, während die Länge des vertikalen Strichs anzeigt, wie heterogen die Bewertungen ausfielen

II Ergebnisse des Forschungsprojekts (eingehende Darstellung)

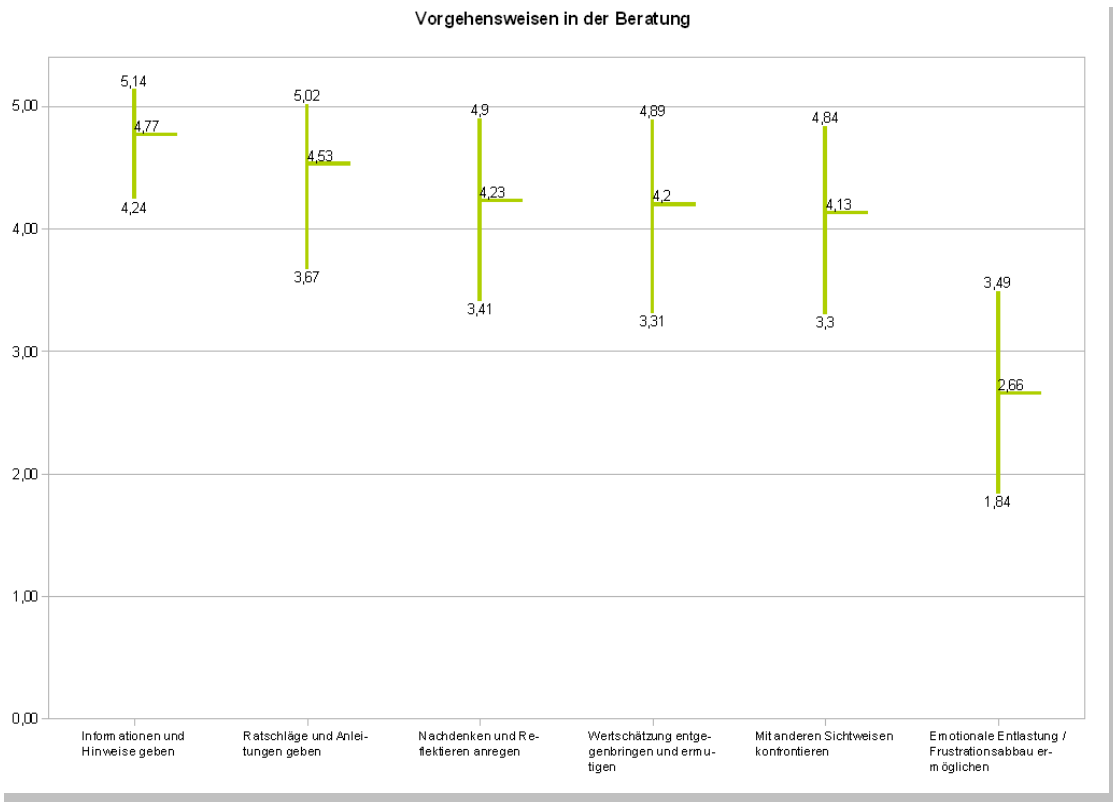
Businessplans (4,55) dicht gefolgt von der Erschließung finanzieller Ressourcen und Fördermittel (4,46). Ebenfalls hoch bewertet wird die Aneignung gründungsrelevanten Wissens (4,12). Am wenigsten stark wird laut den Befragten dagegen die Bewältigung psychosozialer Belastungen im Gründungsprozess unterstützt (2,29). Ebenfalls als eher unwichtig wird die Nutzbarmachung biographischer Erfahrungen (2,89) sowie die Unterstützung beim Entwurf eines unternehmerischen Selbstbildes (3,11) bewertet.



Die Frage ermöglicht einen ersten Überblick über die Gegenstände der Gründungsberatung. Gleichzeitig bleiben dabei viele Fragen offen bzw. werden neu aufgeworfen: Was genau umfasst z.B. die Beratung in Bezug auf den Businessplan? Geht es hierbei vor allem um die Erstellung dieses Dokuments selbst oder sind alle Herausforderungen, die sich aus der Erstellung des Businessplans heraus ergeben – z.B. Entwicklung der Geschäftsidee, Marktanalyse, Kapitalbedarfsplanung und -beschaffung – gleichermaßen Gegenstand der Beratung?

Darüber hinaus stellt sich die Frage, mit welchen Vorgehensweisen in der Gründungsberatung jene Herausforderungen bearbeitet werden. Hierbei zeigt sich ein recht klares Bild: Im methodischen Zentrum der Gründungsberatung steht für die Befragten das Geben von Informationen und Hinweisen (4,77) sowie von Ratschlägen und Anleitungen (4,53). Das Mittelfeld wird bestimmt von drei sehr ähnlich bewerteten Vorgehensweisen: Das Anregen von Nachdenken und Reflexion (4,23), das Ermutigen und Entgegenbringen von Wertschätzung (4,20) und die Konfrontation mit anderen Sichtweisen (4,13). Davon setzt sich deutlich die laut der BeraterInnen am wenigsten zum Ein-

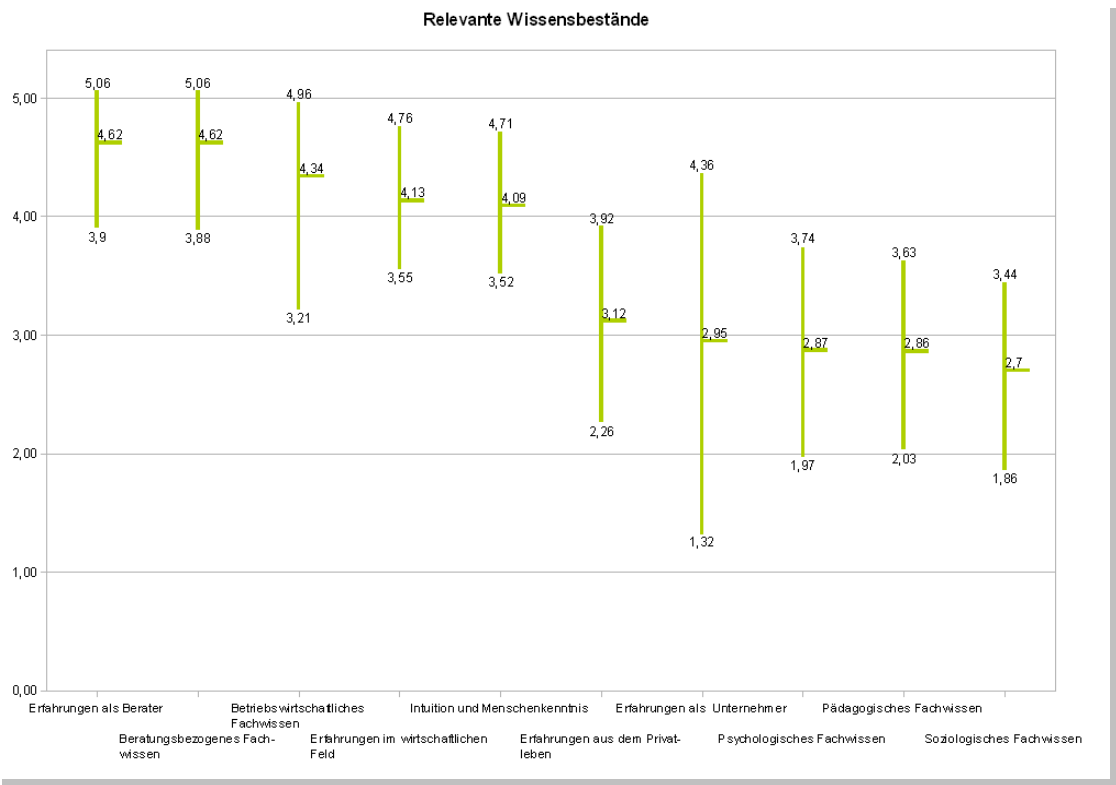
satz gebrachte Vorgehensweise ab: Die Ermöglichung von emotionaler Entlastung und Frustrationsabbau wurde im Mittel mit 2,66 bewertet.



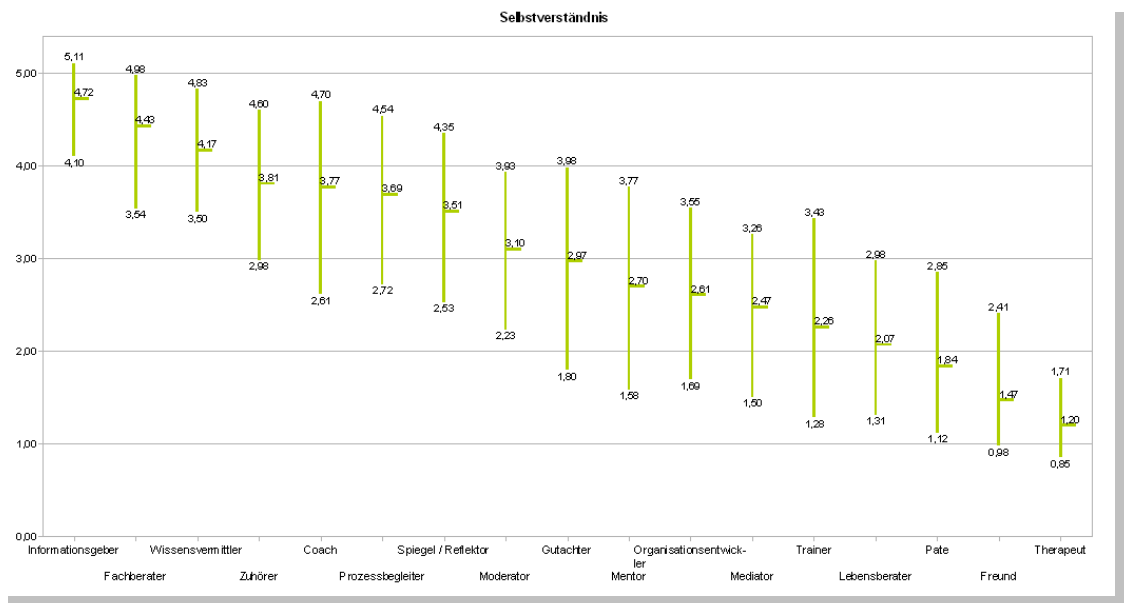
Die Beratung fußt auf bestimmten Wissensbeständen, auf die die BeraterInnen in ihrer Praxis zurückgreifen. Als wie relevant werden mögliche Wissensbestände eingeschätzt? Die Ergebnisse zeigen, dass Erfahrungen als BeraterIn und beraterbezogenes Fachwissen (jeweils 4,62) als am wichtigsten erachtet werden. Ebenfalls als wichtig stufen die Befragten betriebswirtschaftliches Fachwissen (4,34), Erfahrungen im wirtschaftlichen Feld (4,13) sowie Intuition und Menschenkenntnis (4,09) ein. Mit einem Abstand folgen Erfahrungen aus dem Privatleben (3,12) und Erfahrungen als UnternehmerIn (2,95), wobei die Bedeutung von unternehmerischen Erfahrungen sehr unterschiedlich eingeschätzt wird. Es deutet sich an, dass jene Befragten, die selbst gegründet haben bzw. UnternehmerInnen sind, die Bedeutung dieses Erfahrungswissens höher einschätzen. Tatsächlich zeigt eine weitere Analyse, dass hier ein hoch signifikanter Zusammenhang besteht (s.u.).

Die drei letzten Plätze werden belegt von psychologischem Fachwissen (2,87), pädagogischem Fachwissen (2,86) und soziologischem Fachwissen (2,70). Dieser Befund ist von besonderem Interesse, wenn man in Rechnung stellt, dass die drei letztgenannten Wissenschaftsdisziplinen im allgemeinen als relevante Bezugswissenschaften für Beratung gelten.

II Ergebnisse des Forschungsprojekts (eingehende Darstellung)

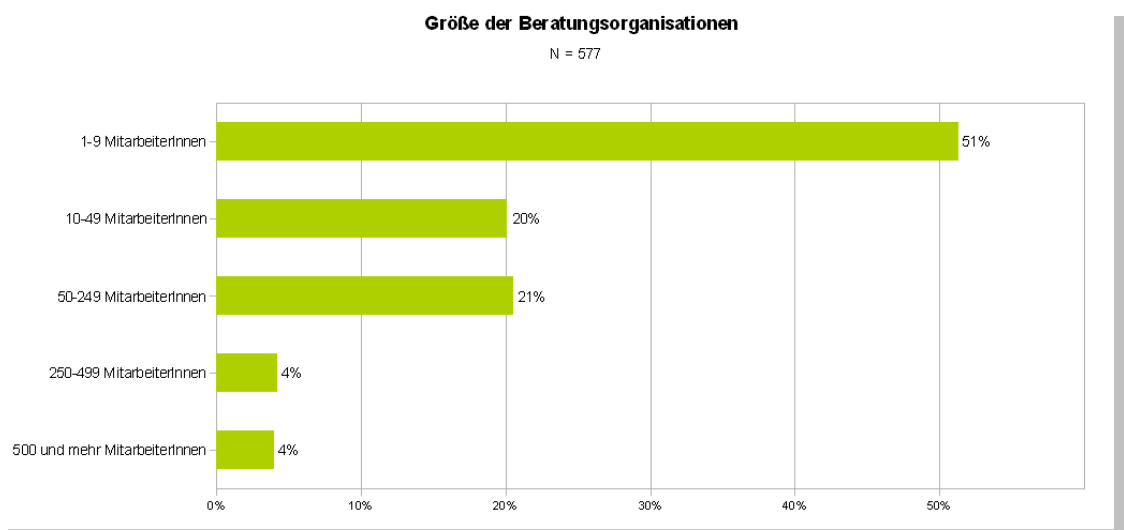


Die praktische Ausgestaltung von Beratungsprozessen ebenso wie die Einschätzung relevanter Wissensformen und Beratungsbedarfe stehen in einem engen Zusammenhang mit den jeweiligen Selbstverständnissen der BeraterInnen. So zeigen sich Ergebnisse, die mit den Bewertungen der Vorgehensweisen im Beratungsprozess – wo das Geben von Hinweisen, Informationen, Ratschlägen und Anleitungen deutlich im Vordergrund stand – stark korrespondieren. Das durchschnittlich am höchsten bewertete Selbstverständnis ist das des Informationsgebers (4,72), gefolgt vom Fachberater (4,43) und dem Wissensvermittler (4,17). Am wenigsten verbreitet ist dagegen ein Selbstverständnis als Therapeut (1,20), Freund (1,47) oder Pate (1,84). Dies zeigt, dass eine professionelle Distanzierung in zweierlei Hinsicht erfolgt: Einerseits findet eine Abgrenzung hinsichtlich privater Hilfs- und Unterstützungsrollen statt, auf der anderen Seite wird die Selbstbeschreibung „Therapeut“ abgelehnt, die psychologisch bzw. medizinisch konnotiert ist und zumeist heilende Tätigkeiten beschreibt.



Organisationen und Institutionen im Feld

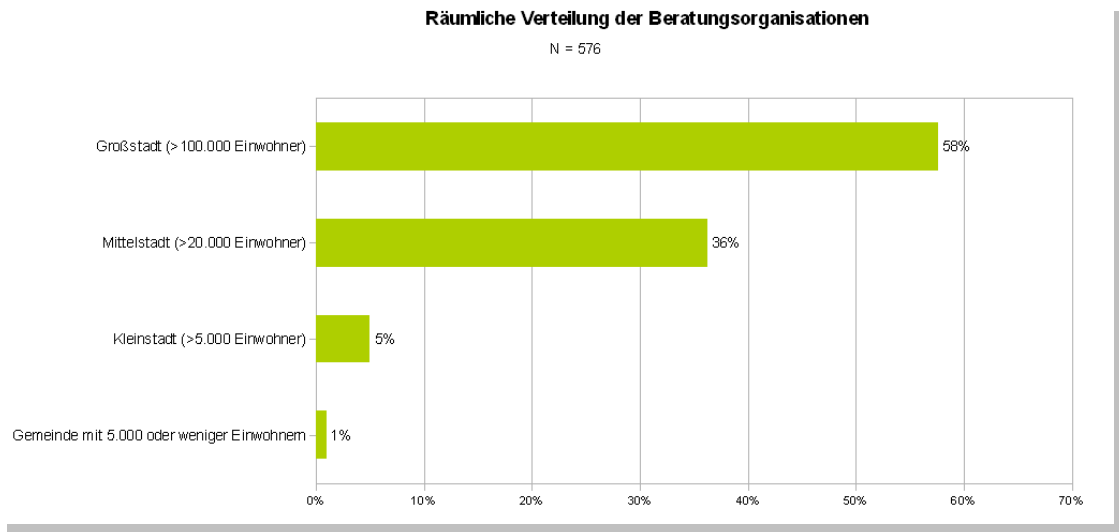
Der dritte Teil des Fragebogens diente der Erhebung von Rahmendaten zu den jeweiligen Beratungsorganisation der Befragten. Hinsichtlich der Größe der Organisationen zeigt sich deutlich, dass über die Hälfte der Befragten in kleinen Beratungseinrichtungen mit 1 - 9 MitarbeiterInnen tätig sind. Je ein Fünftel der Befragten arbeitet in Organisationen mit 10 - 49 bzw. 50 - 249 MitarbeiterInnen. Nur 8% der Befragten arbeiten in Organisationen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen. Hierzu zählen neben großen Beratungsunternehmen vermutlich v.a. die Universitäten und große Arbeitsagenturen.



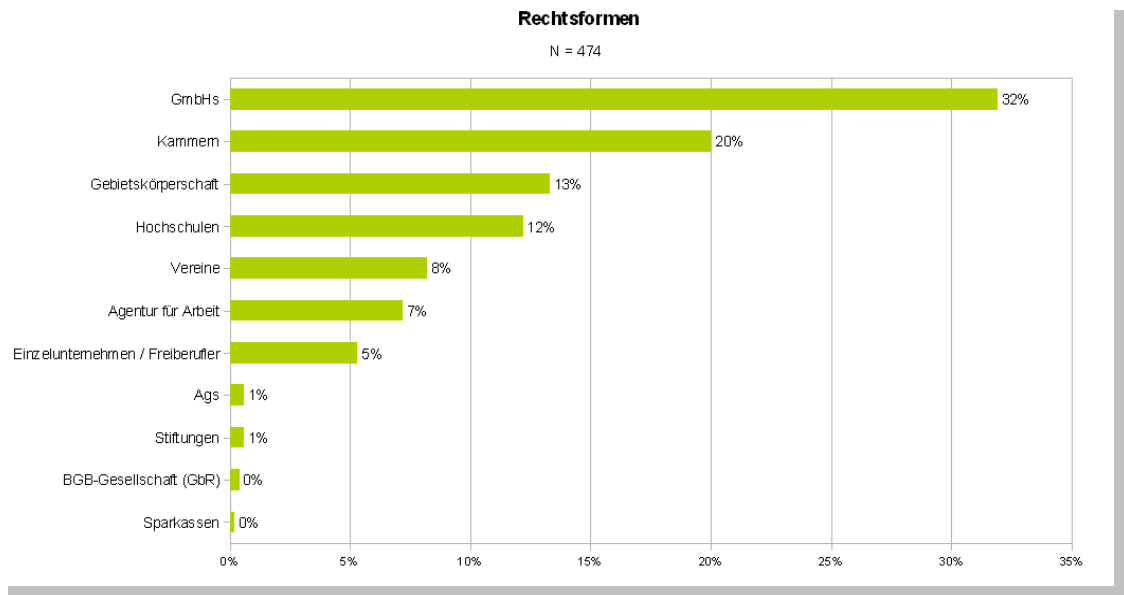
Wie erwartet ist der Großteil der im Untersuchungskreis vertretenen Organisationen in Großstädten angesiedelt (58%), auf Mittelstädte mit mehr als 20.000 Einwohnern ent-

II Ergebnisse des Forschungsprojekts (eingehende Darstellung)

fallen 36% der Einrichtungen. Nur insgesamt 6% der Befragten arbeiten in Organisationen, die in Kleinstädten oder Gemeinden mit unter 5.000 Einwohnern verortet sind.



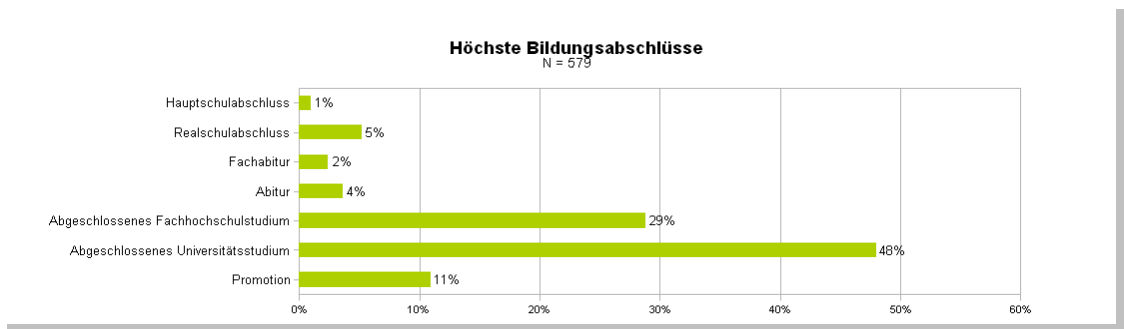
Bei den im Untersuchungskreis vertretenen Organisationen zeigt sich eine relativ große Bandbreite an unterschiedlichen Rechtsformen. Privatrechtliche Gesellschaftsformen spielen insgesamt eine eher untergeordnete Rolle – abgesehen von den GmbHs, die mit 32% den größten Anteil ausmachen. Es ist zu vermuten, dass dabei insbesondere Wirtschaftsförderungsgesellschaften eine gewichtige Rolle spielen. Im Untersuchungskreis sind darüber hinaus die Kammern mit 20% sehr häufig vertreten. Überwiegend öffentliche Institutionalisierungsformen von Gründungsberatung zeichnen sich auch in der Bedeutung von Gebietskörperschaften (13%), Hochschulen (12%) und den Agenturen für Arbeit (7%) ab. Als private Institutionalisierungsformen sind neben den GmbHs dann vor allem Vereine (8%) sowie Einzelunternehmen bzw. FreiberuflerInnen (5%) zu nennen.



Insgesamt zeichnet sich damit ab, dass die Beratung von ExistenzgründerInnen nur in wenigen Fällen gewinnorientiert betrieben wird: Lediglich 8% der im Untersuchungskreis vertretenen Organisationen gaben an, mit dem Angebot der Gründungsberatung ökonomische Gewinnabsichten zu verfolgen.

Hintergrund der Beraterinnen und Berater

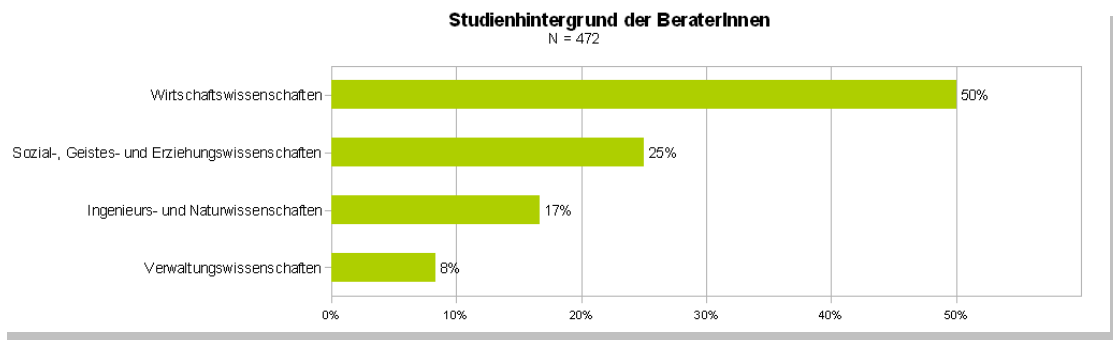
Neben den organisationsbezogenen wurden auch personenbezogene Daten zu den befragten BeraterInnen erhoben. Zunächst sollte dabei ein Überblick über die Bildungsabschlüsse im Feld gewonnen werden. Es zeigt sich, dass 88% der BeraterInnen eine akademische Ausbildung absolviert haben: 29% haben einen Fachhochschulabschluss und 48% einen Universitätsabschluss erworben. Insgesamt 11% der Befragten erlangten einen Dokortitel.



Für den Studienhintergrund der Beraterinnen und Berater lässt sich feststellen, dass die Hälfte der Befragten wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge absolviert haben. Ein Viertel der Befragten hat Sozial-, Geistes- oder Erziehungswissenschaften studiert. Relativ stark vertreten sind darüber hinaus AbsolventInnen der Ingenieurs- und Natur-

II Ergebnisse des Forschungsprojekts (eingehende Darstellung)

wissenschaften mit 17% sowie die (v.a. im Bereich der Agenturen für Arbeit vertretenen) VerwaltungswissenschaftlerInnen mit 8%.



Zudem wurde erhoben, ob die Befragten über persönliche Erfahrung als ExistenzgründerIn verfügen: Die Ergebnisse zeigen, dass 38% der BeraterInnen selbst schon einmal ein Unternehmen gegründet haben.

Beratungshandeln im Kontext

Eine wichtige Zielstellung der Untersuchung ist es, mehr darüber zu erfahren, was die Praxis der Gründungsberatung im Einzelnen eigentlich als Gründungsberatung versteht, also welche Beratungsverständnisse im Feld vertreten sind. Es wird davon ausgegangen, dass es nicht die eine, einvernehmliche Definition von Gründungsberatung gibt, sondern dass das Feld im Gegenteil durch sehr heterogene Vorstellungen über die Funktionen, Aufgabenstellungen und Vorgehensweisen gelingender Beratung von ExistenzgründerInnen geprägt ist.

Die bereits dargestellten Ergebnisse in Bezug auf die Ausgestaltung der Beratungspraxis (vgl.) zeigen, dass tatsächlich sehr unterschiedliche Beratungsverständnisse im Feld vorzufinden sind. Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, welche Faktoren das Beratungshandeln bedingen, indem einige Zusammenhänge näher beleuchtet werden. Das Beratungshandeln wird dabei – um eine kompakte und übersichtliche Darstellung zu ermöglichen – jeweils über drei Fragen abgebildet:

- „Bei welcher der oben angeführten Herausforderungen herrscht Ihrer Erfahrung nach der größte Beratungsbedarf?“
- „Welche der oben angeführten Vorgehensweisen entspricht am stärksten Ihrem Selbstverständnis als BeraterIn?“
- „Welcher dieser Begriffe charakterisiert Ihr professionelles Selbstverständnis am besten?“

Beratungshandeln und Geschlecht

In den Daten zeigt sich ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der BeraterInnen und der Einschätzung, bei welchen Herausforderungen im Gründungsprozess eine professionelle Unterstützung durch die Gründungsberatung am wichtigsten ist.

Deutliche Abweichungen zeigen sich dabei insbesondere in Bezug auf den Businessplan, den Frauen für deutlich weniger wichtig erachten als Männer, gleichzeitig spielt für Beraterinnen die Unterstützung bei der Entwicklung eines unternehmerischen Selbstbildes eine deutlich größere Rolle als für Berater. Unterschiede zeigen sich außerdem bei der Antwortoption „Biographische Erfahrungen nutzbar machen“, die Frauen deutlich wichtiger einschätzen als Männer. Die Herausforderung, finanzielle Ressourcen und Fördermittel zu erschließen wird dagegen stärker von den Beratern als von den Beraterinnen als wichtig erachtet.

Wichtigste Herausforderung nach Geschlecht

% von Geschlecht

	Geschlecht		Gesamt
	Weiblich	Männlich	
Biographische Erfahrungen nutzbar machen	1,8%	0,3%	1,0%
Businessplan erstellen	30,7%	46,3%	39,6%
Entscheidende Situationen im Gründungsprozess bestehen	15,1%	13,1%	14,0%
Finanzielle Ressourcen und Fördermittel erschließen	8,9%	11,4%	10,3%
Gründungsrelevante Werthaltungen identifizieren	2,7%	2,0%	2,3%
Gründungsformalitäten erledigen	2,2%	2,0%	2,1%
Gründungsrelevantes Wissen aneignen	16,4%	15,1%	15,7%
Netzwerke und soziale Ressourcen mobilisieren	1,8%	2,0%	1,9%
Psychosoziale Belastungen bewältigen	2,2%	1,7%	1,9%
Unternehmerisches Selbstbild entwerfen	18,2%	6,0%	11,3%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Aber auch hinsichtlich der Vorgehensweisen in der Beratung zeigen sich zwischen dem Beratungshandeln von Frauen und Männern starke Unterschiede. Das Erteilen von Ratschlägen und Anleitungen erscheint als tendenziell eher männlich geprägte Vorgehensweise, während Beraterinnen „Ermutigen und Wertschätzung entgegenbringen“ als wichtiger bewerten. Deutlich wird auch, dass Beraterinnen es als sehr viel wichtiger erachten als Berater, die GründerInnen zum Nachdenken und Reflektieren anzuregen.

II Ergebnisse des Forschungsprojekts (eingehende Darstellung)

Wichtigste Vorgehensweisen nach Geschlecht

% von Geschlecht

	Geschlecht		Gesamt
	Weiblich	Männlich	
Ratschläge und Anleitungen geben	15,1%	36,2%	27,2%
Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen	16,1%	7,9%	11,4%
Informationen und Hinweise geben	35,3%	30,7%	32,7%
Mit anderen Sichtweisen konfrontieren	4,6%	9,0%	7,1%
Emotionale Entlastung / Frustrationsabbau ermöglichen		0,3%	0,2%
Nachdenken und Reflektieren anregen	28,9%	15,9%	21,5%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Was sich in Bezug auf die Bewertung von Herausforderungen und Vorgehensweisen im Beratungsprozess andeutet, verdichtet sich in der Frage nach dem charakteristischen Selbstverständnis als Berater bzw. Beraterin. Berater verstehen sich mehrheitlich als Fachberater und Informationsgeber. Beraterinnen dagegen sehen sich sehr viel häufiger als Prozessbegleiterin und Organisationsentwicklerin, womit die Begleitung im Prozess der Gründung sehr viel stärker betont wird. Gleichzeitig geben Frauen häufiger an, sich vor allem als Lebensberaterin, Mediatorin oder als Freundin zu verstehen, was auf ein stärker ganzheitlich orientiertes Beratungsverständnis hindeutet.

Charakteristisches Selbstverständnis nach Geschlecht

% von Geschlecht

	Geschlecht		Gesamt
	Weiblich	Männlich	
Coach	19,3%	19,8%	19,6%
Fachberater	25,9%	29,5%	28,0%
Freund	1,3%	0,3%	0,7%
Gutachter	0,4%	1,0%	0,7%
Informationsgeber	21,5%	28,2%	25,4%
Lebensberater	1,8%		0,7%
Mediator	0,4%		0,2%
Mentor	2,6%	2,6%	2,6%
Moderator	1,8%	1,6%	1,7%
Organisationsentwickler	0,9%	0,3%	0,6%
Pate	0,4%	0,3%	0,4%
Prozessbegleiter	16,7%	6,8%	11,0%
Spiegel / Reflektor	0,9%	3,2%	2,2%
Trainer	0,4%	1,0%	0,7%
Wissensvermittler	3,5%	3,6%	3,5%
Zuhörer	2,2%	1,6%	1,9%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Beratungshandeln und eigene Gründungserfahrung

Zwar beurteilen GründungsberaterInnen, die selbst bereits ein Unternehmen gegründet haben, die Herausforderungen im Gründungsprozess nicht signifikant anders, als Beraterinnen und Berater, die nicht selbst gegründet haben, aber hinsichtlich der Vorgehensweisen und der Selbstverständnisse zeigen sich deutliche Unterschiede.

BeraterInnen mit eigenen unternehmerischen Erfahrungen wählen deutlich seltener das Erteilen von Ratschlägen und Anleitungen sowie das Geben von Informationen und Hinweisen als wichtigste Vorgehensweise im Beratungsprozess. Dafür nennen sie sehr viel häufiger „Nachdenken und Reflektieren anregen“, „Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen“ sowie „Mit anderen Sichtweisen konfrontieren“ als wichtige praktische Vorgehensweisen.

Wichtigste Vorgehensweisen nach Eigene Gründungserfahrung

% von Eigene Gründungserfahrung

	Eigene Gründung?		Gesamt
	Nein	Ja	
Ratschläge und Anleitungen geben	30,6%	21,7%	27,1%
Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen	7,5%	17,7%	11,5%
Informationen und Hinweise geben	41,0%	19,7%	32,7%
Mit anderen Sichtweisen konfrontieren	2,9%	13,6%	7,1%
Emotionale Entlastung / Frustrationsabbau ermöglichen		0,5%	0,2%
Nachdenken und Reflektieren anregen	17,9%	26,8%	21,4%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Auch in Bezug auf die Selbstverständnisse zeigen sich deutliche Abweichungen: Gründerinnen und Gründer verstehen sich weniger häufig als Informationsgeber, Fachberater und Wissensvermittler, sondern vielmehr als Coach, Prozessbegleiter und Spiegel / Reflektor.

Charakteristisches Selbstverständnis nach Eigene Gründungserfahrung

% von Eigene Gründungserfahrung

	Eigene Gründung?		Gesamt
	Nein	Ja	
Coach	10,3%	34,0%	19,7%
Fachberater	29,9%	24,5%	27,8%
Freund	0,6%	0,9%	0,8%
Gutachter	0,9%	0,5%	0,8%
Informationsgeber	34,3%	11,8%	25,3%
Lebensberater	1,2%		0,8%
Mediator		0,5%	0,2%
Mentor	2,5%	2,8%	2,6%
Moderator	2,2%	0,9%	1,7%
Organisationsentwickler		1,4%	0,6%
Pate	0,6%		0,4%
Prozessbegleiter	9,0%	14,2%	11,1%
Spiegel / Reflektor	1,6%	3,3%	2,3%
Trainer		1,9%	0,8%
Wissensvermittler	4,7%	1,9%	3,6%
Zuhörer	2,2%	1,4%	1,9%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Hier bestehen auch starke Zusammenhänge zur Organisationsform: So ist z.B. die Selbstbeschreibung als „Coach“ grundsätzlich bei gewinnorientiert arbeitenden Organisationen deutlich verbreiteter (s.u.), hier könnte der Zusammenhang also auf einer anderen Ebene bestehen.

Beratungshandeln und Studienhintergrund

Als weiterer relevanter Einflussfaktor auf das Beratungshandeln kann die Bildungs- und Berufsbiographie der BeraterInnen gelten. Dabei kommt insbesondere dem Studium eine wichtige Rolle zu: Es ist davon auszugehen, dass das Beratungshandeln stark mitbestimmt wird durch die jeweilige fachliche Perspektive. Tatsächlich zeigen sich signifikante Zusammenhänge zwischen dem jeweiligen Studienhintergrund und der Nennung der wichtigsten Herausforderung sowie der wichtigsten Vorgehensweise im Beratungsprozess.

Wichtigste Herausforderung nach Studienhintergrund

% von Studienhintergrund

	Studienhintergrund				Gesamt
	Wirtschaftswissenschaften	Verwaltungswissenschaften	Sozial-, Geistes- und Erziehungswissenschaften	Ingenieurs- und Naturwissenschaften	
Biographische Erfahrungen nutzbar machen	0,5%		2,8%		0,9%
Businessplan erstellen	45,6%	38,2%	23,6%	38,6%	38,4%
Entscheidende Situationen im Gründungsprozess bestehen	14,0%	17,6%	12,3%	17,1%	14,4%
Finanzielle Ressourcen und Fördermittel erschließen	7,0%	5,9%	12,3%	17,1%	9,9%
Gründungsrelevante Werthaltungen identifizieren	1,9%		2,8%	2,9%	2,1%
Gründungsformalitäten erledigen	2,3%		1,9%	2,9%	2,1%
Gründungsrelevantes Wissen aneignen	17,2%	14,7%	17,0%	11,4%	16,0%
Netzwerke und soziale Ressourcen mobilisieren	1,9%	5,9%	1,9%	2,9%	2,4%
Psychosoziale Belastungen bewältigen	2,3%		1,9%	2,9%	2,1%
Unternehmerisches Selbstbild entwerfen	7,4%	17,6%	23,6%	4,3%	11,8%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

BeraterInnen mit wirtschaftswissenschaftlichem Studienhintergrund sehen wesentlich häufiger als alle anderen die Erstellung des Businessplans als wichtigste Herausforderung an. Überdurchschnittlich oft halten sie die Aneignung gründungsrelevanten Wissens für entscheidend, während sie dem Entwurf eines unternehmerischen Selbstbildes deutlich weniger Bedeutung beimessen. VerwaltungswissenschaftlerInnen legen deutlich mehr Wert auf das Bestehen entscheidender Situationen im Gründungsprozess, die Mobilisierung von Netzwerken und sozialen Ressourcen sowie den Entwurf eines unternehmerischen Selbstbildes. Letztgenannte Herausforderung wird aber insbesondere von Sozial-, Geistes- und ErziehungswissenschaftlerInnen als bedeutsam angesehen. Sie erhält ebenso viele Nennungen wie die Erstellung des Businessplans, die damit stark unterdurchschnittlich bewertet wird. Ebenfalls hoch bewertet wird die Aneignung gründungsrelevanten Wissens, eine Herausforderung, die von IngenieurInnen und NaturwissenschaftlerInnen als weniger wichtig erachtet wird. Überdurchschnittlich schneidet in dieser Gruppe das Erschließen von finanziellen Ressourcen und Fördermitteln ab, was durch tendenziell höheren Kapitalbedarf in technologieorientierten Gründungsvorhaben erklärt werden kann.

Wichtigste Vorgehensweisen nach Studienhintergrund

% von Studienhintergrund

	Studienhintergrund				Gesamt
	Wirtschaftswissenschaften	Verwaltungswissenschaften	Sozial-, Geistes- und Erziehungswissenschaften	Ingenieurs- und Naturwissenschaften	
Ratschläge und Anleitungen geben	30,3%	26,5%	16,8%	34,3%	27,3%
Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen	6,7%	5,9%	20,8%	11,9%	11,0%
Informationen und Hinweise geben	33,2%	41,2%	28,7%	26,9%	31,7%
Mit anderen Sichtweisen konfrontieren	8,2%		5,0%	9,0%	6,8%
Emotionale Entlastung / Frustrationsabbau ermöglichen	0,5%				0,2%
Nachdenken und Reflektieren anregen	21,2%	26,5%	28,7%	17,9%	22,9%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Die Vorgehensweisen sind ebenfalls vom jeweiligen Studienhintergrund geprägt: WirtschaftswissenschaftlerInnen bestimmen hier den Durchschnitt mit einer hohen Bedeutung der Vorgehensweisen „Ratschläge und Anleitungen geben“, „Informationen und

Hinweise geben“ sowie „Nachdenken und Reflektieren anregen“. VerwaltungswissenschaftlerInnen messen hingegen insbesondere dem Geben von Hinweisen und Informationen eine große Bedeutung bei. Das Ermutigen und Entgegenbringen von Wertschätzung wird sowohl von WirtschaftswissenschaftlerInnen als auch bei VerwaltungswissenschaftlerInnen selten als wichtigste Vorgehensweise benannt, während die Sozial-, Geistes- und ErziehungswissenschaftlerInnen diese Vorgehensweise deutlich häufiger wählen als der Durchschnitt.³ Dafür messen sie dem Geben von Ratschlägen und Anleitungen weniger Bedeutung bei. Bei IngenieurInnen zeigt sich eine nach oben verschobene Bewertung von Ratschlägen und Anleitungen, während das Anregen von Nachdenken und Reflektieren seltener als zentrale Vorgehensweise benannt wird.

Beratungshandeln und Gewinnorientierung

Gewinnorientiert arbeitende Beratungseinrichtungen beurteilen zwar die Herausforderungen im Gründungsprozess nicht signifikant anders, bevorzugen jedoch andere Vorgehensweisen und zeigen ein etwas anderes Selbstverständnis.

Gewinnorientiert arbeitende Beratungseinrichtungen geben weniger konkrete Informationen und Hinweise bzw. Ratschläge und Anleitungen. Wesentlich häufiger werden als bevorzugte Vorgehensweisen „Mit anderen Sichtweisen konfrontieren“ und „Nachdenken und Reflektieren anregen“ genannt.

Wichtigste Vorgehensweisen nach Gewinnorientiert

% von Gewinnorient

	Gewinnorient		Gesamt
	Nein	Ja	
Ratschläge und Anleitungen geben	27,6%	23,3%	27,2%
Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen	11,4%	11,6%	11,4%
Informationen und Hinweise geben	34,1%	16,3%	32,5%
Mit anderen Sichtweisen konfrontieren	5,8%	20,9%	7,1%
Emotionale Entlastung / Frustrationsabbau ermöglichen	0,2%		0,2%
Nachdenken und Reflektieren anregen	20,9%	27,9%	21,5%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Als Selbstverständnis wird von gewinnorientierten Beratungseinrichtungen sehr viel häufiger „Coach“ genannt – dies könnte ein Effekt besserer Vermarktungschancen unter dem Begriff des Coachings sein, kann allerdings auch darauf hin deuten, dass gewinnorientierte Beratungseinrichtungen tendenziell intensivere, begleitende Beratungsformen bevorzugen (auch dies ist natürlich ökonomisch sinnvoll). Letztere Vermutung

³ Bei diesen Ergebnissen muss beachtet werden, dass u.U. andere Variablen den eigentlichen Zusammenhang bestimmen, das unterschiedliche Antwortverhalten sich also weniger durch das Studienfach selbst erklärt als vielmehr über den jeweiligen Frauenanteil im Fach und damit über die Variable Geschlecht

wird dadurch gestützt, dass auch deutlich häufiger als in nicht gewinnorientierten Einrichtungen „Prozessbegleiter“ und „Trainer“ gewählt wird. Die Items „Informationsgeber“ und auch „Fachberater“ werden dagegen deutlich weniger häufig von gewinnorientierten Beratungseinrichtungen als charakteristisches Selbstverständnis genannt.

Charakteristisches Selbstverständnis nach Gewinnorient

% von Gewinnorient

	v17: Gewinnorient		Gesamt
	Nein	Ja	
Coach	16,6%	50,0%	19,6%
Fachberater	28,7%	20,8%	28,0%
Freund	0,6%	2,1%	0,7%
Gutachter	0,6%	2,1%	0,7%
Informationsgeber	27,5%	2,1%	25,2%
Lebensberater	0,8%		0,7%
Mediator	0,2%		0,2%
Mentor	2,9%		2,6%
Moderator	1,6%	2,1%	1,7%
Organisationsentwickler	0,6%		0,6%
Pate	0,4%		0,4%
Prozessbegleiter	10,7%	14,6%	11,0%
Spiegel / Reflektor	2,5%		2,2%
Trainer	0,4%	4,2%	0,7%
Wissensvermittler	3,9%		3,6%
Zuhörer	1,8%	2,1%	1,9%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Beratungshandeln und gründerinnenspezifische Angebote

Für das Forschungsprojekt von besonderem Interesse ist die Frage, ob Organisationen mit gründerinnenspezifischen Beratungsangeboten ein anderes Beratungshandeln zeigen. Tatsächlich lassen sich für die beiden Bereiche „Vorgehensweisen“ und „Selbstverständnis“ signifikante Zusammenhänge identifizieren.

Beratungseinrichtungen, die (unter anderem) speziell auf Gründerinnen zugeschnittene Beratung anbieten, wählen weniger häufig Ratschläge und Anleitung bzw. Informationen und Hinweise als bevorzugte Vorgehensweisen, sondern benennen häufiger die Vorgehensweisen „Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen“ sowie „Nachdenken und Reflektieren anregen“.

II Ergebnisse des Forschungsprojekts (eingehende Darstellung)

Wichtigste Vorgehensweise nach Gründerinnenspez. Beratungsangebote

% von Gründerinnenspez. Angebote

	Frauenspez. Angebote		Gesamt
	nein	ja	
Ratschläge und Anleitungen geben	30,3%	20,3%	27,2%
Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen	9,1%	16,5%	11,4%
Informationen und Hinweise geben	34,9%	27,8%	32,7%
Mit anderen Sichtweisen konfrontieren	6,3%	8,9%	7,1%
Emotionale Entlastung / Frustrationsabbau ermöglichen	0,3%		0,2%
Nachdenken und Reflektieren anregen	19,1%	26,6%	21,5%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Ähnliches zeigt sich für das charakteristische Selbstverständnis: „Fachberater“ und „Informationsgeber“ werden hier wesentlich seltener genannt, dafür werden deutlich häufiger „Coach“ und „Prozessbegleiter“ als charakteristisch ausgewählt.

Charakteristisches Selbstverständnis nach Gründerinnenspez. Beratungsangebote

% von Gründerinnenspez. Angebote

	Frauenspez. Angebote		Gesamt
	nein	ja	
Coach	16,7%	25,9%	19,6%
Fachberater	30,1%	23,5%	28,0%
Freund	0,5%	1,2%	0,7%
Gutachter	1,1%		0,7%
Informationsgeber	28,4%	18,8%	25,4%
Lebensberater	0,5%	1,2%	0,7%
Mediator		0,6%	0,2%
Mentor	2,7%	2,4%	2,6%
Moderator	1,6%	1,8%	1,7%
Organisationsentwickler	0,5%	0,6%	0,6%
Pate	0,5%		0,4%
Prozessbegleiter	8,7%	15,9%	11,0%
Spiegel / Reflektor	3,3%		2,2%
Trainer	0,5%	1,2%	0,7%
Wissensvermittler	2,7%	5,3%	3,5%
Zuhörer	1,9%	1,8%	1,9%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Fazit

Die vorliegenden Ergebnisse der Untersuchung zeigen deutlich, dass die Gründungsberatung ein komplexes Feld ist, in dem sehr unterschiedliche Strategien gewählt werden, um erfolgreiche Beratung zu erreichen. So vielseitig wie die Anforderungen der KlientInnen sind auch die Beratungsangebote, Beratungspraxen, institutionellen Settings und professionellen Hintergründe der BeraterInnen im Feld.

Um diese Komplexität des Feldes weiter zu erforschen, bildet die vorliegende Untersuchung in zweierlei Hinsicht eine wichtige Basis: Zum einen erlauben die in der Erhebung gewonnenen Daten weiterführende Analysen und bergen somit noch viel Erkenntnispotenzial. Zum anderen bieten die vorliegenden Ergebnisse vielfältige Anhaltspunkte für vertiefende Fragestellungen, die im Laufe des Forschungsprojekts mit anderen methodischen Zugängen näher beleuchtet werden sollen.

Dabei stellen insbesondere die sich anschließenden ExpertInneninterviews mit Beraterinnen und Beratern aus dem Feld der Gründungsberatung eine vielversprechende Möglichkeit dar, nicht nur einen guten Überblick über das Feld, sondern auch vertiefte Einblicke in den Beratungsalltag zu erhalten. Die im vorliegenden Bericht sich andeutende Breite der in der Praxis vertretenen Beratungsverständnisse, -ansätze und Methoden kann dadurch noch detaillierter untersucht und an die Rahmenbedingungen des praktischen Handelns im institutionellen Feld rückgebunden werden.

Dank der vielfältigen Beteiligung der Beraterinnen und Berater konnte die vorliegende Untersuchung weitreichende und aussagekräftige Ergebnisse erzielen, die eine hervorragende Grundlage für das gesamte weitere Forschungsvorgehen bilden.

Spezifische Auswertungen bezogen auf die Handlungsausrichtungen verschiedener Institutionen der Gründungsberatung und eine organisationsbezogene Perspektive finden sich bei Schwarz und Weber (2010). Darüber hinaus entstand eine weiterführende korrespondenzanalytische Auswertung, in der Gründungsberatung als soziales Feld untersucht wurde (Schwarz 2012, vgl. auch Schwarz i.V.).

1.1.2 *Ergebnisse der qualitativen Untersuchung*

Zielsetzung

Die qualitative Erhebung hatte zum Ziel, die bereits in der Online-Erhebung gewonnenen Erkenntnisse systematisch zu vertiefen und durch die Erzählungen der PraktikerInnen anzureichern und zu kontextualisieren.⁴ Der Einsatz leitfadengestützter ExpertInneninterviews (vgl. Meuser, Nagel 1997) in der zweiten Forschungsphase ermöglichte es, die GründungsberaterInnen selbst zu Wort kommen zu lassen und durch ihre praktischen Erfahrungen einen Einblick in die Praxis der Gründungsberatung zu erhalten, um auf dieser empirischen Grundlage einen an Bedürfnisse und Erfordernisse der Beratungspraxis angepassten Beratungsansatz zu entwickeln.

⁴ Somit könnte die im Projekt realisierte Form eines Multi-Methoden-Mix als *Vertiefungsmodell* im Sinne Mayrings (2003) verstanden werden wenngleich die Ergebnisse der qualitativen Analysen auch für die Bewertung und Betrachtung der quantitativen Studien neue Impulse geben und damit ein eher triangulatives Verhältnis besteht

Im Fokus dieser Vertiefungsbemühungen standen vor allem zwei inhaltliche Aspekte: Zum einen sollte das sowohl vor dem theoretischen Hintergrund des Projekt als auch vor dem Hintergrund der hohen Bedeutungsbeimessung durch die Befragten in der quantitativen Erhebung offensichtlich wichtige Konstrukt der GründerInnenpersönlichkeit einer eingehenden Untersuchung zugeführt werden. Zum anderen sollte das Zusammenwirken von strukturellen Rahmenbedingungen, beraterischen Selbstbildern und konkreten Vorgehensweisen unter dem Begriff der Beratungspraxis näher beleuchtet werden.

Aufbau der Studie

Die konkrete Auswahl der InterviewpartnerInnen vollzog sich in drei Schritten: Zunächst wurden regionale Cluster für die Erhebung selektiert, dann Institutionen vor Ort ausgewählt und schließlich konkrete BeraterInnen in den Organisationen angesprochen. Im ersten Schritt wurden 5 regionale Cluster ausgewählt. Durch dieses Vorgehen sollte insgesamt gewährleistet werden, dass etwaige regionale Unterschiede wenn nicht systematisch analysiert, so immerhin kontrolliert werden können. Zugleich orientiert sich dieses Vorgehen an der Entscheidungssituation potenzieller GründerInnen, es kann davon ausgegangen werden, dass bei der Auswahl eines Beratungsangebots zunächst regionale Angebotsstrukturen zu Grunde gelegt werden. Die Auswahl der Regionen orientierte sich zum einen an der räumlichen Verortung in der Bundesrepublik, zum anderen an der möglichst ausgewogenen Berücksichtigung von Regionen mit unterschiedlichen Traditionen (traditionsreiche Industrieregionen, prosperierende Wirtschaftsregionen, strukturschwache Regionen etc.) bzw. Raumordnungsmerkmalen (Ober- und Mittelzentren).

In die Auswahl der Institutionen wurden jene Institutionentypen einbezogen, die auf der Grundlage der quantitativen Erhebung als quantitativ bedeutsam und/oder als für die Fragestellung inhaltlich bedeutsam eingeschätzt werden konnten: Neben IHKs, Unternehmensberatungen, Hochschulen und regionale Wirtschaftsförderungen wurden deshalb gezielt auch Frauenberatungsstellen in den Untersuchungskreis aufgenommen. Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde auf eine paritätische Beteiligung von Frauen und Männern im Gesamtsample geachtet. Insgesamt konnten auf dieser Grundlage zwanzig qualitative ExpertInneninterviews mit GründungsberaterInnen aus fünf verschiedenen Institutionen in fünf regionalen Clustern geführt werden.

Zentrale Ergebnisse (im Verwendungskontext)

Gründer(innen)persönlichkeit

Die Vorstellung davon, wie eine Gründerin oder ein Gründer charakterlich idealer Weise konstituiert sein sollte, nimmt sowohl implizit, als auch explizit großen Einfluss auf die Beratung. In den Interviews schätzten viele Beraterinnen und Berater die Gründerpersönlichkeit als zentralen Faktor für den Gründungserfolg ein. Die verbreitete Vorstellung des Idealgründers lehnt sich dabei an jenes hegemoniale Unternehmerbild an, dass sich, seit es von Schumpeter (1997) expliziert wurde, nur unwesentlich verändert hat (vgl. Bührmann, Hansen 2007). Die Merkmale dieses Schumpeter'schen Entrepreneurs finden sich in vielen Beschreibungen des „idealen“ Gründers und auch in den seltenen expliziten Bezugnahmen auf die „ideale“ Gründerin wieder:

- Rastlosigkeit und persönliche Aufopferung für das Gründungsthema
- Stärke, energisches Auftreten, Durchsetzungs- und Willenskraft
- Kampfbereitschaft und Siegesorientierung
- schöpferische Ambitioniertheit
- Ressourcenorientierung und Zweckrationalität
- Angemessene Ausstattung mit sozialem und (spezifischem) kulturellem Kapital

Neben der hohen Relevanz dieser männlich assoziierten Eigenschaften wird in den Interviews aber auch explizit darauf verwiesen, dass der „Normalgründer“ männlich ist. Frauen hingegen werden als „anders“ Gründende markiert und „typisch weibliche“ Kompetenzen häufig als „auch“ relevant eingeführt (Elven 2010).

Die von Bourdieu (1997) analysierte „männliche Herrschaft“ zeigt sich somit auch im Bereich der Gründungen und Gründungsberatungen, indem weibliche Gründungspraxen zwar als legitim eingeführt, aber tendenziell als weniger erfolgversprechend gekennzeichnet werden. Die Gründung von Frauen ist auf diese Weise erschwert. Eine habitusreflexive Beratung, die solche symbolisch mächtigen Distinktionen gemeinsam mit den Beraterinnen und Beratern reflektiert, kann hier zu einem Wandel der Verhältnisse beitragen (für eine ausführlichere Darstellung vgl. Elven 2010).

Beratungstypik

Obwohl die Beratungspraxen verschiedener Beraterinnen und Berater nie vollkommen identisch sind, lassen sich doch bestimmte Muster feststellen. In den zugrunde liegen-

den Studien zum Feld der Gründungsberatung konnten fünf zentrale Ausformungen beraterischen Handelns herausgearbeitet werden. Es handelt sich dabei um Beratungstypen, die auf einem bestimmten Verständnis von Beratung gründen. Die individuelle Beratungspraxis entspricht in unterschiedlichem Maße und in unterschiedlicher Formen diesen Typen, normalerweise weist jede Beratung Merkmale von mehreren, wenn auch nicht von allen möglichen Typen auf. Im Folgenden werden nun die fünf Beratungstypen mit ihren zentralen Kennzeichen dargestellt und sich daran knüpfende Vorteile, aber auch Probleme aufgezeigt.

- **Typ A: Begutachtung**

- oft institutionell implementiert (expliziter Auftrag der fachkundigen Begutachtung z.B. bei Genehmigung eines Gründungszuschusses)
- An gesellschaftlichen und politischen Strukturen orientiert
 - Handeln wird in einen weiteren Kontext gesetzt als rein personenbezogene Beratung der Klienten
 - Begutachtende Beratung geschieht (implizit) im Auftrag der Gesellschaft (z.B.: negative Begutachtung als gesellschaftliche Schutzfunktion vor unnötiger Belastung der Steuerzahler)
- fallanalysierende Haltung (Aufschluss über die Ratsuchenden gewinnen):
 - Überprüfung der Passung von Motiven / Zielen und jeweiligem Gründungsprojekt
 - Überprüfung der Passung von Motiven / Zielen und etwaigem politischem Auftrag der Beratungsinstitution (z.B.: Wirtschaftsförderung: regionales Wachstum; Universität: wissenschaftlicher Fortschritt...)
 - Schilderungen der Ratsuchenden werden auf Stringenz, Konsistenz und Wahrheitsgehalt überprüft
 - Kompetenzen und Fähigkeiten der Gründenden werden überprüft
- Besonderheit des Typs „Begutachtung“: Da im Grunde nicht als genuines Beratungshandeln zu bewerten, empirisch meist gemeinsam mit einem zentralen Beratungstypen auftretend; daher begutachtendes Handeln in der Gründungsberatung häufig gekennzeichnet durch Ambivalenz des „doppel-

ten Mandats“ (Klientenorientierung versus Gesellschafts- bzw. Gemeinschaftsorientierung)

- **Typ B: Case Management**

- hoheitsstaatlich-bürokratischen Prozessierung (Gründerinnen und Gründern als zu verwaltende 'Fälle')
 - Konzeption und Zusammenstellung passgenauer / fallbezogene Angebote
 - Gründungsvorhaben werden von Anfang bis Ende verwaltend begleitet
 - organisatorische Praktiken stehen im Vordergrund
- Einbezug und Koordinierung der Unterstützungsleistungen

- **Typ C: Wissensvermittlung**

- Ziel ist die klientenseitige Internalisierung des gründungsrelevanten Wissenskomplexes
- Existenzgründung wird vorausgesetzt als komplexer sozialer, politischer, juristischer, ökonomischer Prozess mit Bezug auf jeweils spezifische Wissensbestände
 - Handlung zielt auf Übermittlung von Informationen und Wissensinhalte (nicht auf die Erfahrungsebene und auf das Können)
 - Handlung ist auf ein Curriculum gründungsrelevanten Wissens orientiert, welches vollständig abbildbar ist und einen in sich geschlossenen, logischen Aufbau besitzt
 - Beratungshandeln ist *überindividuell* und *personenunspezifisch* einsetzbar, sowie *modular* gestaltbar (z.B.: in frontalen Vermittlungen (Informationsveranstaltung) oder Gruppenarbeiten (Gründungsseminare))
- Fallbezogene Variabilität der Wissensvermittlung wird ins Handeln einbezogen unter folgenden Prämissen:
 - Es gibt Spezialwissen (Rechtsform, Marktdaten...) das von Vorhaben zu Vorhaben variiert

- Gründerinnen und Gründer sind Wissensträgerinnen und -träger, die unterschiedlich viel und verschiedenartiges Wissen aufweisen.
- Hieraus leiten sich individualisierende Aspekte der Wissensvermittlung ab:
 - persönliche Wissenslücken der Ratsuchenden werden ermittelt, Vermittlungsinhalte entsprechend angepasst
 - Entsprechend relevante Handlungen und Praktiken: Zuhören, Nachfragen und das Einschätzen der Ratsuchenden (unter dem Fokus vorhandener und fehlender relevanter Wissensbestände)
- **Typ D: Coaching**
 - umfassend auf das Gründungsprojekt und die unternehmerischen Fähigkeiten der ratsuchenden Person gerichtet
 - Kompetenzen und Fähigkeiten werden immer auf ihre Relevanz für die jeweilige Gründung überprüft
 - zielbewussten Begleitung von Gründungsprojekten
 - Fokussierung von Kompetenzen, die nicht extern an die Gründerinnen und Gründer herangetragen – also vermittelt – werden können
 - setzt am Können der Gründerinnen und Gründer an
 - ungenutzte und untrainierte Potenziale sollen herausgearbeitet und gestärkt werden
 - entsprechendes Beratungshandeln: Ausformen, Trainieren, Einüben
 - persönliche Lernprozesse und projektbezogener Erkenntnisgewinn werden als konstitutiv für eine erfolgreiche Existenzgründung zu Grunde gelegt
 - gründungsrelevantes Wissen wird praktisch, 'im Tun' erschlossen
 - Beratung ist stark projektorientiert
 - Entwicklungsbemühungen zielen auf die individuelle Gründung
 - Das Beratungshandeln setzt ein hohes Maß an Eigeninitiative, Leistungswille und Durchhaltevermögen von den Gründerinnen und Gründern voraus

- Entsprechend sind dem Beratungshandeln auch motivatorische Funktionen zu zuordnen
- **Typ E: Reflektierende Beratung (Reflexionsförderung)**
 - Ist auf das Auslösen von Reflexionsprozessen bei den Ratsuchenden orientiert
 - Reflexion zielt umfassend und allgemein auf die Lebenslage der Ratsuchenden gerichtet, die Ratsuchende werden also nicht ausschließlich als Gründerinnen und Gründer adressiert
 - Im Vorfeld soll so wenig wie möglich determiniert oder strukturiert werden; Befragungen und Gespräche werden also zunächst bewusst nicht auf ein bestimmtes Thema (auch nicht auf das Thema Gründung) begrenzt oder eng geführt
 - Sowohl konkret gründungsbezogene als auch vorwiegend persönliche Anliegen und Probleme werden thematisiert, um ein ganzheitliches Bild der Gründerin bzw. des Gründers zu entwickeln
 - richtet sich auf die 'Fundamente' der Gründung (persönliche Ressourcen, soziale Kontexte der Gründung, allgemeine psychische Verfassung der GründerIn)
 - zudem werden die Passung zwischen GründerIn und Projekt, der Grad der Authentizität des Gründungsvorhabens und die Art und Weise, wie sich das Projekt in die Alltagswelt der GründerIn einfügt betrachtet
 - Die Reflektierende Beratung will auch die Artikulation und das Konkretisieren unterstützen (z.B. bei Unsicherheit oder nur vagen Gründungsideen)
 - typische Praktiken sind entsprechend (aktives) Zuhören, systematisches Widerspiegeln des Gesagten und detailliertes Nachfragen

Eine ausführlichere Darstellung der Ergebnisse aus der qualitativen Analyse erscheint in der Abschlusspublikation des Forschungsprojekts, die hier dargestellten Ergebnisse sind jedoch die für die Entwicklung des Beratungsansatzes wesentlichen; so konnte z.B. im direkten Anschluss an diese Ergebnisse ein Reflexionsinstrument für Beraterinnen und Berater entwickelt werden (siehe in diesem Teil des Berichts Kapitel 1.3 „Beratungstypik“).

Rückbezug auf die Beratungslandschaft

Entsprechend der Idee des „Beratungsatlas“ wurden die Ergebnisse der quantitativen Analyse der Beratungspraxis online zur Verfügung gestellt. Somit können Gründungsberaterinnen und -berater einen Überblick über ihre Beratungslandschaft gewinnen und Einblick nehmen in die Verteilung verschiedener Beratungspraktiken und -verständnisse, unterschiedliche Haltungen und deren Korrespondenz mit Strukturmerkmalen wie Geschlecht, Institution etc. Die Workshopkonferenz wurde durch das Projektteam inhaltlich konzipiert und in Zusammenarbeit mit der bga organisatorisch vorbereitet, musste schließlich jedoch aufgrund eines zu geringen Anmeldestands schließlich abgesagt werden. Insbesondere das geplante Vorgehen im Workshop mittels des Einsatzes von Großgruppenverfahren ließ eine Durchführung mit einer derart geringen Teilnehmerzahl als nicht sinnvoll erscheinen.

Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Analyse wurden systematisch in die Entwicklung des Beratungsansatzes, die Konstruktion der Instrumente und die Durchführung des Qualifizierungsworkshops einbezogen und auf diesem Wege den Gründungsberaterinnen und -beratern zugänglich gemacht.

1.2 Entwicklung des Beratungsansatzes

Die Entwicklung des habitusreflexiven Beratungsansatzes war Kernziel der zweiten Projektphase. Der Ansatz basiert auf umfassenden theoretischen Studien, den Ergebnissen der qualitativen und der quantitativen Studie zur Gründungsberatungslandschaft (siehe Kapitel 1.1), auf den Ergebnissen des Augsburger Teilprojekts zur familialen Transmission von Gründungsneigung und Gründungserfolg, sowie auf den Ergebnissen der Gründerinnenwerkstatt. Im Folgenden soll der Ansatz Habitusreflexive Beratung dargestellt werden.⁵

1.2.1 Was kann Habitusreflexive Beratung leisten?

Der Ansatzpunkt einer habitusreflexiven Beratung von Existenzgründerinnen und -gründern kann in drei Grundannahmen beschrieben werden:

- 1.) Eine Existenzgründung ist nicht ausschließlich ein wirtschaftlicher / formaler / juristischer Akt der Errichtung einer Unternehmung. Für die Gründerinnen und Gründer handelt es sich oft um einen biographisch wichtigen Schritt, der für sie eine besondere Bedeutung und einen je spezifischen Sinn hat.

⁵ Die Darstellung entspricht in weiten Teilen dem auch für die Implementierung in den Beratungswerkstätten genutzten Beratungsmanual

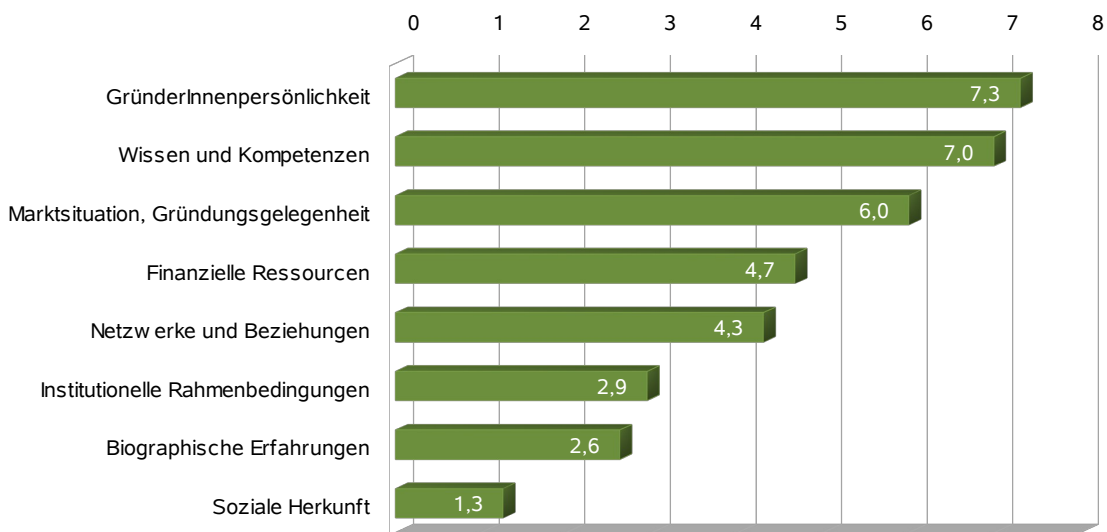
- 2.) Die Bedeutung, die der Existenzgründung zukommt, kann sehr unterschiedlich sein, in den wenigsten Fällen jedoch orientiert sich die Gründung ausschließlich an rational-ökonomischen Motiven. Vielmehr sind Entscheidungen wie z.B. die Wahl des Geschäftsfeldes, die Fokussierung von Nische bzw. Kernmarkt oder aber die Wahl des Standortes, mithin also ein Großteil der konstitutiven und strategischen Entscheidungen durch die jeweilige persönliche Bedeutung für die Gründerinnen und Gründer und den Sinn, den sie ihrer Existenzgründung geben, mitbestimmt.
- 3.) Diese Sinngebung erfolgt auf der Grundlage subjektiver Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen der Gründerinnen und Gründer (vgl. Kapitel 1.2.2). Diese wiederum sind Ausdruck der spezifischen biographischen Wege, welche die Gründerinnen und Gründer zurückgelegt haben und der sozialen Umfelder, von denen sie dabei umgeben waren. Diese biographisch erworbenen und tief in den Gründerinnen und Gründern verankerten Strukturen zu erkennen und in ihrer Bedeutung für das jeweilige Gründungsvorhaben zu verstehen, ist der zentrale Ansatzpunkt habitusreflexiver Beratung.

Auch in den im Rahmen des Forschungsprojektes geführten Interviews schildern Gründungsberaterinnen und -berater immer wieder Beratungssituationen, in denen sich diese Zusammenhänge zeigen. Dabei wird deutlich, wie stark solche Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen die Gründung bestimmen und wie wenig sich Gründerinnen und Gründer dabei durch Ratschläge ‚beirren‘ lassen:

” So was funktioniert nicht, dass ich einen Kunden habe und sag: Du musst, du musst, du musst – ja? Er nickt, dreht sich um und macht genau das Gegenteil. Ja? Da war ich am Anfang etwas enttäuscht, um dann feststellen zu müssen, der Mensch ist nunmal ein individuelles Wesen und zu erkennen, dass derjenige auch nicht aus seiner Haut kann“. (Berater Wenzel)

Die hier geäußerte Bedeutung der Individualität bzw. der Persönlichkeit der Gründerinnen und Gründer für die konkrete Umsetzung des Gründungsprojekts wird von fast allen Beraterinnen und Beratern geteilt. Im Rahmen der im Forschungsprojekt durchgeführten Fragebogenerhebung wurde dementsprechend der „Gründerpersönlichkeit“ übereinstimmend eine sehr hohe Bedeutung für den Erfolg einer Existenzgründung zugesprochen.

Faktoren erfolgreicher Unternehmensgründung



Zugleich bleibt jedoch offen, was eine ‚Gründerpersönlichkeit‘ ausmacht, wodurch sie letztlich bestimmt ist. Biographische Erfahrungen und soziale Herkunft der Gründerinnen und Gründer scheinen dabei in der Wahrnehmung der Beraterinnen und Berater keine große Rolle zu spielen: In der Befragung wurde diesen beiden Faktoren nur eine geringe Bedeutung für die Existenzgründung beigemessen. Aus Perspektive des habitusreflexiven Beratungsansatzes sind jedoch genau diese beiden Faktoren ausschlaggebend und zudem eng auf die ‚GründerInnenpersönlichkeit‘ verwiesen: Die soziale Herkunft der Gründerinnen und Gründer sowie ihr weiterer biographischer Weg sind entscheidend dafür, welche spezifischen Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen sie ausbilden und sollten daher als wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Existenzgründung in der Beratung berücksichtigt werden.

Der habitusreflexive Beratungsansatz hat deshalb zum Ziel, die Aufmerksamkeit in der Beratung stärker auf diesen Zusammenhang zu lenken und Möglichkeiten für Beraterinnen und Berater zu erschließen, um Strategien, Vorgehensweisen und Haltungen von Gründerinnen und Gründern vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Verortung in gesellschaftlichen Strukturen und der daraus erwachsenen biographischen Erfahrungen besser verstehen und sie dadurch zielgerichteter beraten zu können. Konkret zielt der Beratungsansatz darauf,

1. Beraterinnen und Beratern eine **analytische Perspektive** nahe zu bringen, die ergänzend zur betriebswirtschaftlichen Analyse der Gründungsprojekte ange-

wendet werden kann, um das jeweilige Gründungsprojekt vor dem Hintergrund gesellschaftlich vermittelter Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen (Habitus) der Gründerinnen und Gründer analysieren zu können. Auf der Grundlage dieser Analyse können dann Kriterien wie z.B. die **Passung von Gründungsperson und Gründungsprojekt** systematisch in Beratungsprozessen mitgeführt werden, um so einen nachhaltigen Gründungserfolg zu ermöglichen.

2. Beraterinnen und Beratern **methodische Arrangements** zu vermitteln, die in der Beratung eingesetzt werden können, um **Reflexionsprozesse** seitens der Gründerinnen und Gründer anzuregen. Im Beratungsprozess können die Gründerinnen und Gründer dafür sensibilisiert werden, selbst zu erkennen, an welchen Stellen sie vor dem Hintergrund gesellschaftlich vermittelter Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen (Habitus) **Strategien und Vorgehensweisen im Gründungsprozess** wählen, mit denen sie spezifische und u.U. suboptimale Pfade für ihre unternehmerische Zukunft anlegen. Erst auf Grundlage dieser Erkenntnis können alternative Handlungsoptionen erarbeitet und auch erfolgreich umgesetzt werden.
3. Beraterinnen und Beratern die Möglichkeit eröffnen, auch das eigene **Beratungshandeln** vor dem Hintergrund gesellschaftlich vermittelter Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen (Habitus) sowie der **organisationalen, institutionellen, politischen und gesellschaftlichen Rahmung** der Beratungssituation reflektieren zu können.

Die bisherigen Ausführungen haben versucht, einen ersten Einblick in Ziele und Gegenstände habitusreflexiver Beratung zu geben. Gleichzeitig ist aber auch wichtig, deutlich zu machen, was habitusreflexive Beratung *nicht* ist:

- Habitusreflexive Beratung ist **kein Ersatz für gründungsbezogene Fachberatung**. Für eine erfolgreiche Existenzgründung benötigen Gründerinnen und Gründer ein bestimmtes Wissen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, rechtliche Bestimmungen und steuerliche Rahmenbedingungen ihrer zukünftigen unternehmerischen Tätigkeit. Dieses Wissen zu vermitteln ist nicht das Ziel habitusreflexiver Beratung, vielmehr verortet sich der Beratungsansatz genau an der Schnittstelle zwischen fach- und personenorientierten Beratungszugängen. Er soll die fachlich-inhaltliche Arbeit mit den Gründerinnen und Gründern ergänzen, um so eine nachhaltig erfolgreiche Gründung zu ermöglichen.

- Habitusreflexive Beratung ist **kein rein biographischer Beratungsansatz**. Biographische Beratungszugänge beziehen sich vornehmlich auf die ratsuchende Person und deren individuelle Lebensgeschichte. Zwar integriert habitusreflexive Beratung diese Perspektive, geht jedoch deutlich darüber hinaus: Biographie wird in der habitusreflexiven Beratung immer im Zusammenspiel mit den sozialen Strukturen betrachtet, in denen sie sich vollzieht. Die sozialen Kontexte, in denen sich die Gründerinnen und Gründer aktuell bewegen und in ihrem bisherigen Lebensverlauf bewegten, sind von zentraler Bedeutung.
- Habitusreflexive Beratung ist **kein psychologischer oder gar therapeutischer Beratungsansatz**. Die dem Ansatz zu Grunde liegende Perspektive ist soziologisch geprägt, daher werden die Gründerinnen und Gründer immer in ihren sozialen Kontexten und ihrer gesellschaftlichen Verortung betrachtet. Im Gegensatz zu individualisierend-psychologischen Zugängen spielt deshalb auch ein Verständnis für gesamtgesellschaftliche Strukturen und das Phänomen soziale Ungleichheit eine wichtige Rolle im Rahmen habitusreflexiver Beratungstätigkeit. Darüber hinaus bezieht sich die Orientierung auf Reflexivität in der habitusreflexiven Beratung nicht nur auf die Gründerinnen und Gründer, sondern schließt systematisch die BeraterInnen mit ein.
- Habitusreflexive Beratung ist **kein ‚Habitus-Tuning‘**. Ziel ist es nicht, durch Beratungs-Techniken bestimmte Haltungen und Orientierungen der Gründerinnen und Gründer zu verändern oder zu ‚optimieren‘. Ziel ist es vielmehr, die Passung zwischen Gründerin bzw. Gründer und dem Gründungsprojekt zu reflektieren und im Rahmen der gegebenen Orientierungen zielführende Strategien für die Gründung zu entwickeln. So erweitert der habitusreflexive Beratungsansatz unter Bezugnahme auf die jeweiligen habituellen Strukturen die Handlungsmöglichkeiten und fördert die Gestaltungskompetenz von Gründerinnen und Gründern.

1.2.2 Was ist habitusreflexive Beratung?

Theoretische Wurzeln des Ansatzes

Der habitusreflexive Beratungsansatz bezieht seine theoretische Grundlage aus den Arbeiten des französischen Soziologen **Pierre Bourdieu** (1930 – 2002). Bourdieus Werk nimmt seinen Anfang im Algerien der 1960er Jahre, das zu dieser Zeit von Frankreich besetzt war. In der Kabylei, einer ländlichen Region im Norden Algeriens wurde er Zeuge, wie zwei vollkommen unterschiedliche Welten aufeinander prallten: Die tradi-

tionellen Formen des Wirtschaftens der kabylistischen Bauern wurden plötzlich mit der modernen französischen Idee eines zweckrational-ökonomischen Handelns konfrontiert. Dabei beobachtete Bourdieu, wie die algerischen Bauern sich immer wieder extrem irrational verhielten und sich teilweise selbst in den wirtschaftlichen Ruin trieben. Bourdieu versuchte, dieses (scheinbar) unvernünftige Handeln der Bauern nachzuvollziehen und suchte nach einer darin liegenden Logik jenseits zweckrationalen Handelns. Für Bourdieus Perspektive sind diese Erkenntnisse, die er bereits in seinen frühen Forschungen in **Algerien** erzielt hat zentral: Er bricht mit der Vorstellung, es gebe eine universelle Logik menschlichen Handelns. Insbesondere die moderne Idee zweckrationalen Handelns und einer konsequenten Orientierung an **Nutzenmaximierung** genüge nicht als universelle Erklärung. Vielmehr wird deutlich, dass in anderen Kulturen mit anderen Lebensverhältnissen auch vollkommen andere Handlungsweisen als ‚sinnvoll‘, ‚richtig‘ oder einfach nur ‚normal‘ gelten können. Offensichtlich prägen also die objektiven **Lebensumstände in einer Gesellschaft** nachhaltig das Denken, Wahrnehmen und Handeln der in ihr lebenden Menschen.

Die von dieser Erkenntnis sich entwickelnde Theorie Bourdieus soll im Folgenden entlang **fünf zentraler Begriffe** dargestellt werden, um damit die für den Beratungsansatz grundlegende Perspektive zu umreißen, bevor abschließend die daraus erwachsenden konkreten Ansatzpunkte habitusreflexiven Beratens im Sinne von **Reflexionsdimensionen** vorgestellt werden.

Zentrale Konzepte des Ansatzes

Habitus

Die gesellschaftlich vermittelten Muster des Denkens, Wahrnehmens und Handelns werden so stark als Normalität verinnerlicht, dass sie den Menschen häufig gar nicht mehr bewusst sind. Sie gerinnen in einer Art persönlichen **Haltung** (lat. Habitus) gegenüber der Welt. Diese Haltung bildet eine **konsistente Grundlage** für das Handeln, Denken und Wahrnehmen eines Menschen und macht damit bestimmte Handlungsweisen systematisch wahrscheinlicher als andere. Der Habitus ist also ein schöpferisches Prinzip, er fungiert als ‚generative Grammatik‘: Er erzeugt ständig neue Handlungen und ist somit hoch kreativ, aber zugleich folgen alle Handlungen erkennbar einem bestimmtem Muster. Nach außen lässt sich diese **Einheitlichkeit** im Denken und Handeln dann als ‚typisch‘ für eine Person erkennen. So wird ein Existenzgründer, der insgesamt eher ‚leger‘ und ‚informell‘ handelt, dies vermutlich sowohl in seinem Sprechen als auch in der Wahl seiner Kleidung zeigen und – was für die Gründungsberatung re-

levant werden kann – sich zu einem Bankgespräch nicht systematisch anders kleiden als zu einem Kinobesuch.

Da der Habitus aber in sozialen Zusammenhängen verankert ist, werden darin immer auch soziale Muster auftreten: Handlungen können also auch als ‚typisch männlich‘, ‚typisch Informatiker‘ oder ‚typisch bayrisch‘ erkannt werden. Die starke Verinnerlichung bestimmter gesellschaftlich vermittelter Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen ist aber auch verantwortlich dafür, dass der Habitus sich nicht ohne Weiteres und nicht unmittelbar an Veränderungen der äußeren Lebensumstände anpasst. Dies konnte Bourdieu schon an den kabyllischen Bauern beobachten, welche in der neuen, durch die Franzosen verordneten Wirtschaftsordnung nach wie vor auf ihre verinnerlichten Handlungsmuster zurückgriffen und so scheinbar unvernünftige wirtschaftliche Entscheidungen trafen. Dieser Beharrungs- oder ‚Hysteresis‘-Effekt des Habitus ist gerade in der Gründungsberatung bedeutungsvoll: Es wird damit nachvollziehbar, wie schwierig es für Gründerinnen und Gründer sein kann, die mit einer Existenzgründung häufig notwendig werdenden Veränderungen ihrer Lebens- und Arbeitsweise praktisch zu vollziehen.

Sozialer Raum

Nach seinen Forschungen in Algerien kehrt Bourdieu nach Frankreich zurück und legt seine in der Kabylei entwickelten Analyseinstrumente nun auf die eigene, französische Gesellschaft an. Hieraus entsteht sein vermutlich bekanntestes Werk, „Die feinen Unterschiede“. Darin analysiert er, wie eng der Geschmack, also die Affinität zu bestimmten Kulturgütern wie Musik, Literatur etc., an die objektiven Lebensumstände, mithin also die Zugehörigkeit der Menschen zu bestimmten sozialen Gruppen gekoppelt ist. Wenn der Habitus also ein Resultat der Erfahrungen ist, die der Mensch von Kindheit an in der Gesellschaft macht, dann lässt er sich immer auf bestimmte soziale Strukturen zurückführen, auch auf solche, die innerhalb einer Gesellschaft vorzufinden sind. Pierre Bourdieu beschäftigte sich nach seiner Rückkehr aus Algerien stärker mit der französischen Gesellschaft und stellte dabei fest, dass sich deren Mitglieder nicht nur gemäß ihrer äußeren, **‚objektiven‘ Lebensbedingungen** (Einkommen, Bildungsstand, Berufszugehörigkeit) einander zuordnen lassen, sondern dass Menschen mit ähnlichen Lebensbedingungen darüber hinaus auch ähnliche Haltungen und Orientierungen zeigen und ähnliche **Lebensstile** aufweisen. Sie ordnen sich in ihrem konkreten Alltagshandeln also auch aktiv einander zu bzw. grenzen sich aktiv von anderen ab. Die so entstehenden sozialen Gruppierungen innerhalb einer Gesellschaft lassen sich als **Mi-**

lieus beschreiben, in denen sowohl äußere Lebensbedingungen als auch innere Haltungen geteilt werden.

Dabei wäre es aber falsch, die Milieus nur als bunte Vielfalt verschiedener Lebensstile zu betrachten. Vielmehr stehen sie immer auch in einem hierarchischen Verhältnis zueinander und sind Ausdruck und Träger **sozialer Ungleichheit**. Diese Ungleichheit lässt sich natürlich in erster Linie an den äußeren Lebensbedingungen festmachen, insbesondere dem zur Verfügung stehenden Kapital. Sie wird aber ebenso durch den Lebensstil der Gesellschaftsmitglieder hervorgerufen und gestützt: Denn ganz intuitiv erachten wir entsprechend der von uns verinnerlichten gesellschaftlichen Normen und Werte die eine Lebensführung **wertvoller** als die andere, sprechen z.B. Menschen, die in ihrer Freizeit die Philharmonie besuchen einen höheren gesellschaftlichen Status zu als jenen, die im Fernsehen vornehmlich Doku-Soaps anschauen. Die im Zusammenspiel von Lebensbedingungen und Lebensstilen entstehende, hierarchisch gegliederte Sozialstruktur einer Gesellschaft bezeichnet Bourdieu als den **sozialen Raum**.

Kapital

An diesem Beispiel des Freizeitverhaltens wird deutlich, dass neben den klassischen Faktoren wie Beruf und Einkommen also offensichtlich noch weitaus subtilere Mechanismen der Zuerkennung eines bestimmten sozialen Status in der Gesellschaft existieren. Bourdieu erweitert deshalb den Begriff des „Kapitals“: Neben dem geläufigen **ökonomischen Kapital** müsse auch das **soziale und kulturelle Kapital** stärker berücksichtigt werden. Wenngleich ökonomisches Kapital (Geld, Aktien, Grundbesitz etc.) für Bourdieu die wichtigste Form von Kapital in modernen Gesellschaften darstellt, so erwachsen doch auch aus sozialen Beziehungen, Netzwerken etc. (**soziales Kapital**) sowie aus Wissen, Erfahrungen, Bildungstiteln etc. (**kulturelles Kapital**) Möglichkeiten, den eigenen gesellschaftlichen Status zu verbessern und letztlich auch wieder ökonomisches Kapital daraus zu generieren. Denn auch soziales und kulturelles Kapital kann wieder zu Geld gemacht werden: Die Gesellschaft hat hierfür unterschiedliche Märkte entwickelt, an denen – mit ganz unterschiedlichen Wechselkursen – die Kapitalien ineinander überführt werden können. So werden Bildungsabschlüsse in der Regel am Arbeitsmarkt in ökonomisches Kapital überführt, soziales Kapital in Form von ‚Vitamin B‘ ist relevant, um in bestimmte berufliche Positionen zu kommen, die letztlich wieder ökonomisches Kapital einbringen. Die gesellschaftliche Brisanz von kulturellem und sozialem Kapital liegt für Bourdieu vor allem darin begründet, dass diese beiden Kapitalarten besonders dann gute Profite versprechen, wenn ihre eigentliche ökonomische Bedeutung nicht thematisiert oder gar verschleiert wird: Die Mitgliedschaft in einem for-

malen Karrierenetzwerk ist im Ergebnis vermutlich weitaus weniger einträglich, als die richtigen Leute aus dem Wohltätigkeitsverein oder vom gemeinsamen Golfspielen her zu kennen.

Feld

Solche gesellschaftlichen Orte, an denen die Kapitalien eingesetzt werden, um sie in andere Kapitalformen umzuwandeln, können mit Bourdieu auch als ‚Felder‘ beschrieben werden. Er benutzt diesen Begriff in Anlehnung an elektromagnetische Felder, um zu kennzeichnen, dass hier bestimmte Kräfte wirken und die einzelnen Teilchen, die sich in diesen Feldern bewegen, durch diese Kräfte ausgerichtet und geordnet werden. Menschen stehen in Feldern also wie auch in der Gesamtgesellschaft in hierarchischen Beziehungen zueinander. Wer dabei wo steht, welches Kapital wie viel wert ist, welche Einsätze gebracht werden müssen, um auch Profitchancen wahrnehmen zu können, dies alles wird durch die Spielregeln des Feldes geregelt. Dabei ist schon der Zugang zu einem Feld für gewöhnlich an bestimmte Voraussetzungen gebunden, z.B. müssen alle Akteure, die in einem bestimmten Berufsfeld tätig werden wollen, auch über die entsprechenden Bildungsabschlüsse verfügen. Innerhalb des Feldes legen die Spielregeln dann auch die Profitchancen und Wechselkurse für die verschiedenen Kapitalien fest, z.B. sind oftmals bestimmte Fachwissensbestände deutlich mehr wert als andere und können im Feld somit auch besser in Profite, also z.B. ein überdurchschnittliches Einkommen umgesetzt werden.

Auf diese Weise werden die Spieler durch die Regeln des Feldes hierarchisch geordnet, zugleich werden die Spieler jedoch auch ihrerseits versuchen, die Spielregeln so zu gestalten, dass ihre Profitchancen steigen. Deshalb sind die Spielregeln immer auch Gegenstand von Auseinandersetzungen in Feldern. Beispiele dafür finden sich z.B. wenn neue Berufe oder Studienabschlüsse versuchen müssen, sich in bestehenden Branchen zu etablieren, dort also um Anerkennung und Profitchancen ringen. Für Existenzgründerinnen und -gründer wird in diesem Zusammenhang vor allem aber die Frage wichtig, ob sie mit ihrer Gründung auf ein Feld zielen, das für ihre individuelle Kapitalausstattung auch tatsächlich attraktive Profitchancen offeriert. Tatsächlich benutzte auch Bourdieu das Konzept des Feldes sowohl, um damit größere gesellschaftliche Teilbereiche wie z.B. den Literaturbetrieb oder die Wissenschaft zu untersuchen, als auch um gezielt einzelne Branchen oder gar einzelne Unternehmen zu analysieren.

Reflexivität

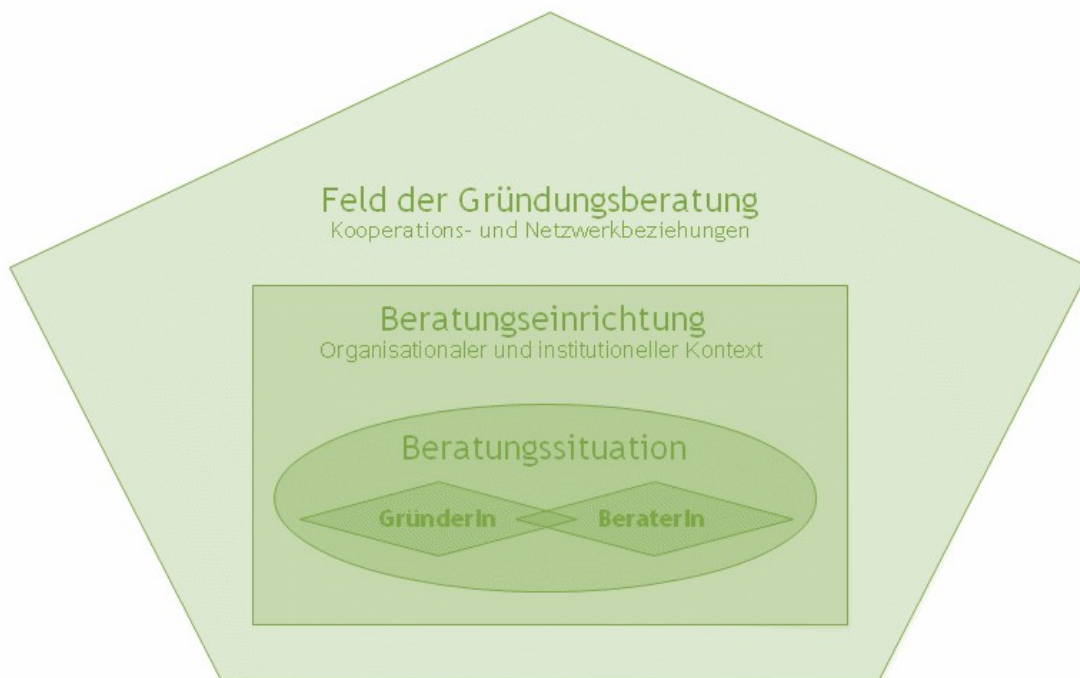
Da die Spielregeln von Feldern bestimmen, was im jeweiligen Feld möglich ist und was nicht, welche Kapitalien verzinnt werden und welche fruchtlos bleiben, welche Handlungen den Akteuren erlaubt und welche ihnen untersagt sind, ist für die Reflexion des eigenen (beruflichen) Handelns die Betrachtung des Feldes, in dem man sich bewegt, von großer Bedeutung. Bourdieu hat sich daher immer wieder intensiv mit seiner eigenen Position im wissenschaftlichen Feld auseinandergesetzt, um auf dieser Grundlage seine wissenschaftliche Arbeit und deren Ergebnisse einem Reflexionsprozess unterziehen zu können. In diesem Zusammenhang hat er sich auch systematisch mit dem Problem der Reflexivität befasst: In vielen Fällen, so Bourdieu, beschränke sich Reflexivität auf eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Tun, die er als Narzissmus verurteilt.

„Echte“ Reflexivität hingegen müsse Reflexionsprozesse auf drei Ebenen umfassen: An erster Stelle steht dabei die Reflexion des eigenen Habitus, der eigenen Sozialisation und Biographie sowie der Frage, wie die dadurch verinnerlichten Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen das eigene Tun prägen. Auf der zweiten Ebene geht es dann darum, auch die eigene aktuelle Position in einem bestimmten Feld und den damit einhergehenden subjektiven Blickwinkel zu reflektieren. In einem dritten Schritt geht es schließlich um die Reflexion für gewöhnlich unhinterfragter, universeller Wahrnehmungsweisen, die gesamtgesellschaftlich verankert sind und als „normale“, „selbstverständliche“ oder gar „natürliche“ Kategorien unserer aller Weltansicht prägen, so z.B. der Gegensatz von „männlich“ und „weiblich“.

Reflexionsdimensionen

Mit den fünf Begriffen Habitus, Sozialer Raum, Kapital, Feld und Reflexivität sind nun jene Konzepte der Bourdieuschen Soziologie umrissen worden, welche die begrifflich-theoretische Basis der habitusreflexiven Beratung bilden. Der dabei entwickelte Reflexivitätsbegriff macht deutlich, dass eine habitusreflexive Beratung darauf abzielt, das eigene Denken, Wahrnehmen und Handeln vor dem Hintergrund der eigenen Biographie und der dabei durchschrittenen sozialen Kontexte, ebenso aber vor dem Hintergrund der aktuellen eigenen Position in sozialen Feldern zu reflektieren. Für die Existenzgründungsberatung bedeutet dies, dass Beraterinnen und Berater die ihnen vorgelegten Gründungsprojekte nicht nur unter betriebswirtschaftlichen Kriterien begutachten und begleiten, sondern diese auch vor dem Hintergrund des Habitus der Gründerin bzw. des Gründers, ihrer bzw. seiner Kapitalausstattung und der Passung zum jeweiligen Feld analysieren können. Sie können darüber hinaus die Reflexivität der Gründe-

rinnen und Gründer fördern, um ihnen so die Wahl angemessener Handlungsstrategien für die Gründung zu ermöglichen. Sie können aber drittens auch ihr eigenes Beratungshandeln entlang dieser grundlegenden Kategorien reflektieren, dabei die eigene institutionelle Verortung in Rechnung stellen und eine Erweiterung der beraterischen Zugänge durch Kooperationsbeziehungen im Feld erzielen. Damit ergeben sich insgesamt fünf verschiedene Dimensionen, in denen habitusreflexive Beratung wirksam werden kann:



Diese fünf Beratungsdimensionen bilden daher sowohl die Struktur für den Qualifizierungsworkshop als auch für das folgende Kapitel, in dem sie im Einzelnen erläutert werden sollen. An ihnen orientiert sich auch das vierte Kapitel, in dem die jeweiligen methodischen Zugangsweisen dargestellt werden.

1.2.3 Dimensionen habitusreflexiver Beratung

Zielgruppendifferenzierung: Wer gründet wie und warum?

Wird habitusreflexive Beratung insbesondere auf Klientinnen und Klienten fokussiert, entfaltet der Ansatz vor allem zwei Potenziale. Diese wurden bereits als Ziele des Ansatzes in Kapitel 1 formuliert:

1. **Analyse der Gründungsprojekte:** Habitusreflexive Beratung ermöglicht eine umfassendere bewusste und systematische Betrachtung der Gründerinnen und Gründer sowie ihrer Gründungsvorhaben. Vor allem Gründungs- und Arbeitspraxis, aber auch Wünsche und Ziele, die sich an die Existenzgründung knüpfen, geraten in den Blick und lassen sich auf die jeweiligen Passungsverhältnisse zu Gründungsprojekt und Branche hin untersuchen.
2. **Reflexionsprozesse seitens der Gründerinnen und Gründer:** Habitusreflexive Beratung fördert Reflexionsprozesse der Klientinnen und Klienten und ermöglicht ihnen die Sicht auf die eigene Handlungspraxis, sowie ihre teils vorbewussten Wünsche und Ziele. Auch kann ein Verständnis für die Einbettung der Gründung in soziale Kontexte unterstützt werden.

Analyse der Gründungsprojekte

Wie in Kapitel 2 beschrieben, bringen Existenzgründerinnen und -gründer eine je spezifische, ihrem Habitus entsprechende Gründungspraxis hervor. Sie unterscheiden sich je nach ihrer Kapitalausstattung, verfügen also in unterschiedlichem Maße über ökonomische Ressourcen, aber auch über Allgemeinbildung, Spezialistentum oder Redegewandtheit. Natürlich ist es für jeden Menschen von Vorteil, möglichst viel Kapital aufweisen zu können – sei dies nun in ökonomischer, sozialer oder kultureller Form. Aber schieres Kapitalvolumen ist noch kein Garant für eine erfolgreiche Gründung. Vielmehr muss das Vermögen auch richtig eingesetzt werden, das heißt, je besser Gründer und Gründungsprojekt bzw. potenzielle Branche zusammenpassen, desto höher sind die Erfolgchancen. Diese einfache Formel ist selbstverständlich in der Beratungspraxis nicht unbekannt:

” Man sagt immer den Spruch: wer nichts wird, wird Wirt. Also auch der klassische LKW-Fahrer von nebenan, der jetzt sagen wir mal fünfzig Jahre ist, seinen Job verloren hat, aus welchen Gründen auch immer, macht jetzt 'ne Gaststätte auf. Also so ne Kneipe, in der Rauchen dann wieder erlaubt ist, natürlich, .. ganz ehrlich, auch 'ne Kneipe hat noch andere Bedingungen, da sind andere Regelungen, kaufmännisches Agieren kann ein LKW-Fahrer nicht zwingend“.
(Berater Schmidt)

” In einem Fall gings drum, dass eine Dame ein Franchise-System, einen Online-Shop betreiben sollte und ziemlich viel in der Akquise beschäftigt war. Hab ich zu ihr gesagt: Meine Herren, da haben Sie sich aber was vorgenommen, ja? Was machen Sie denn, wenn da jeder Hundertste nur – also wie ich das einschätze, vielleicht jeder Hundertste zum Auftrag wird, ja? So. Und wenn Sie dann bei 82 sind ja und irgendwann wird's dann auch schwierig sich zu motivieren, ja? Und dann kommt so'n Spruch: „Naja, dann bin ich nur noch 18 Anrufe von dem Hundertsten entfernt“, ja? Da merkt man dann so, dass von außen her so ein bisschen so 'ne Gehirnwäsche bekommen hat und äh da stellt sich für mich dann die Frage: Hält derjenige das durch, ja?“ (Berater Wenzel)

Je präziser die Passung allerdings analysiert wird, desto gezielter kann beraten werden. Eine differenzierte Betrachtung bewahrt vor falscher Pauschalisierung und einer einseitigen Problemverortung bei den Klienten. Passungsprobleme werden immer von zwei Seiten hervorgerufen: von Klient und Branche, von Habitus und Feld. Anpassungen können also auch auf zwei Seiten bezogen sein, nämlich in Form von 1.) Lern- und Entwicklungsprozessen auf Seiten der Gründerinnen und Gründer oder 2.) einer Umakzentuierung des Gründungsprojekts oder der Zielbranche. Dabei ist es wichtig, zu beachten, dass die bloße beraterische Aufforderung zu einer Verhaltensänderung aufgrund der Trägheit des Habitus oft keine tatsächliche Änderung bewirken kann (Hysteresis-Effekt). Eine methodisierte beraterische Analyse des Passungsverhältnisses „Gründer - Gründung“ hilft zu erfassen...

- **... ob ein Passungsproblem vorliegt**

Oft wirkt das fehlende Passungsverhältnis nur versteckt, weil es den Gründerinnen und Gründern gar nicht bewusst ist oder von ihnen als eigene Schwäche gedeutet und daher kaschiert wird.

” Der Blender, der hier vor mir sitzt, Schlips, Krawatte, Anzug an hat und dann von Gott und der Welt erzählt und wie toll seine Unternehmensidee ist und so weiter, den gibt es genauso, aber nach 'nem zeitlichen Verlauf von ungefähr 'ner halben, dreiviertel Stunde fang' ich dann irgendwann mal an, abzuschalten und zu überlegen: Was hat der mir eigentlich alles erzählt? Und komme dann zum Ergebnis: Menschenskind, also irgendwas stimmt hier nicht“. (Berater Schmidt)

- **... wo eine Passung und wo ein Passungsproblem vorliegt**

Da sowohl das Gründungsprojekt als auch potenzielle Branchen und vor allem der Habitus eines Gründers komplexe Gebilde sind, trifft mangelnde Passung selten auf ganzer Linie zu: Häufig ist nicht die gesamte Gründungsidee ‚unpassend‘, sondern lediglich bestimmte Vorstellungen hinsichtlich der konkreten Umsetzung, z.B. wie, wo und welche Kunden akquiriert werden können, wie realistisch die Beschäftigung weiterer Mitarbeiter ist etc. Häufig kommen die Gründerinnen und Gründer aber auch mit noch sehr unspezifischen Geschäftsideen in die Beratung, sodass hier eine systematische Ausarbeitung auch am Kriterium der Passung orientiert werden kann.

” Stichwort 'Zielgruppe konkretisieren': Jetzt kommen natürlich Gründer auch her und sagen: „Ich mache Hausmeisterservice, Trockenbau, dann besuche ich gleichzeitig 'ne Militärschule, mache das noch nebenher“ und dann sag ich: „Entschuldigung, Sie haben gerade so n Bauchladen genannt, ich hätte jetzt gerne mal konkret, dass Sie sagen, was Sie wirklich machen wollen und wo Sie sich drauf konzentrieren können“. (Berater Schmidt)

- **... wie ein Passungsproblem gelöst werden kann**

Ist das Passungsverhältnis erst konkretisiert, lassen sich Beratung und Maßnahmen individuell anpassen und gezielt planen. Ob nun die Branche variiert, das künftige Produkt bzw. die Dienstleistung überdacht oder eine partnerschaftliche Gründung angeregt wird, kann unter Berücksichtigung der Gründerdispositionen entschieden und mit den Gründern besprochen werden. Einige mögliche methodische Zugangsweisen werden in Kapitel näher dargestellt.

Reflexionsprozesse seitens der Gründerinnen und Gründer

Im Gegensatz zu Beraterinnen und Beratern sind Gründerinnen und Gründer meist ausschließlich mit der eigenen Existenzgründung konfrontiert. Sie sind daher nur begrenzt in der Lage, Besonderheiten der eigenen Gründung bzw. Gründungspraxis einerseits und überindividuelle erfolgskritische Momente andererseits zu identifizieren. Habitusreflexive Beratung hilft den Gründerinnen und Gründern dabei, ihre Gründungspraxis als eine besondere zu erkennen und zu gestalten.

- Gründungspraxis stellt sich dabei als **spezifisch** heraus: Entsprechend der Bourdieuschen Habitus Theorie verläuft jede Gründung in einem bestimmten Modus, der dem Habitus der Gründerin bzw. des Gründers entspricht. Diese Er-

kenntnis entlastet die Gründenden vom Druck, die Gründung nach einem bestimmten Schema durchzuführen, das für andere funktioniert hat oder in Ratgebern angepriesen wird. Auch hilft das Wissen um die Einzigartigkeit der eigenen Gründungspraxis bei der Selbstbeobachtung: Die Gründerinnen und Gründer können vor diesem Hintergrund lernen, typische Haltungen und persönliche Stärken oder Schwächen zu identifizieren und ihre Gründung gezielt daran zu orientieren.

- Gründungspraxis zeigt sich auch als **stringent**, denn der Habitus strukturiert durchgängig das gesamte Denken, Wahrnehmen und Handeln einer Person in einer konsistenten, einheitlichen Art und Weise (siehe S. 54). Dies bedeutet jedoch nicht, dass nichts Neues gedacht oder Innovatives entwickelt werden kann. Der Habitus gleicht einer Handschrift, die trotz unendlicher Kombinationsmöglichkeiten und Neuschöpfungen an Worten und Schriftzeichen eine immer zu identifizierende Eigenheit des Schreibens in sich birgt und auf diese Weise die Schrift unverkennbar und systematisch prägt. In der Reflexion kann also der Blick auf die sich in der Gründung fortsetzende biographische Laufbahn, auf persönliche Vorlieben oder auf die Dinge, die man noch nie gerne gemacht hat, gerichtet werden. Solche Regelmäßigkeiten für sich selbst zu erkennen (und auch anzuerkennen) ist die Grundlage für eine stimmige und realistische Planung der mit der Gründung verbundenen Ziele und konkreter nächster Schritte.
- Dabei sind Gründerinnen und Gründer nicht individuell auf sich zurückgeworfen, denn die Gründungspraxis ist immer **sozial** hervorgebracht und steht in direktem Zusammenhang zur sozialen Herkunft. So gehen die Gründerinnen und Gründer mit sehr unterschiedlichen Voraussetzungen an den Start: Geschmackvolle Visitenkarten, stilvolle Kleidung oder eine elaborierte Ausdrucksweise stellen im Kundenkontakt erfolgsrelevante Faktoren da. Leider sind die Möglichkeiten, eine entsprechende Praxis hervorzubringen sozial ungleich verteilt. Diese Benachteiligung ist struktureller Natur, so dass sich die Gründerinnen und Gründer ihren Effekten nicht entziehen können. Allerdings kann die habitusreflexive Perspektive den Gründerinnen und Gründern dabei helfen, diese Zusammenhänge besser zu verstehen und ihnen nicht einfach ausgeliefert zu sein.

Selbstverständnis und Reflexivität der Beratenden

Der hohe Stellenwert, den Reflexivität innerhalb des habitusreflexiven Beratungsansatzes innehat, kommt darin zum Ausdruck, dass auch das beraterische Selbstverständ-

nis systematisch in den Blick genommen wird. Eine solche Selbstreflexion gehört ebenso zu den zentralen Zielen des Beratungsansatzes wie die Analyse des Gründungsprojekts. Wenn Beraterinnen und Beratern das eigene **Beratungshandeln** vor dem Hintergrund gesellschaftlich vermittelter Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen (Habitus) verstehen, können sie es gezielter, authentischer und effizienter gestalten.

Beraterhabitus und Beraterpraxis

Gründungsberatung ist nicht gleich Gründungsberatung. Wie unterschiedlich Existenzgründungsberatung ausgestaltet sein kann, zeigen die Ergebnisse des Forschungsprojekts eindrucksvoll. In den Praxisbeschreibungen der befragten Beraterinnen und Berater wird nicht nur deutlich, dass die Beratung ganz unterschiedlich verläuft, sondern auch, dass die Beraterinnen und Berater ihre Funktion unterschiedlich deuten und verschiedene Prioritäten setzen.

Würden Sie bitte zum Einstieg mal erzählen, wie die Beratung von Gründerinnen und Gründern bei Ihnen so aussieht?

„Also, sagen wir mal so: Zu mir kommen Leute oder mich kontaktieren Leute und meistens führen wir dann auch ein Gespräch, entweder gehe ich da hin oder die kommen zu mir. Und dann sag ich mal, .. trenn' ich ganz schnell die Spreu vom Weizen. Also, erstmal grundsätzlich guck ich, ob das Hokuspokus ist oder ob das ernsthaft ist, ja? Dann guck ich natürlich auch die Leute an was sie für einen Eindruck machen. Ich bin zwanzig Jahre in dem Transfergeschäft, also ich hab auch ein Gefühl, glaub ich schon, für Leute, ob die jetzt rumspinnen da und ob die überhaupt keinen Plan haben“. (Berater Oswald)

„In der Regel sieht das so aus, dass ich mir von den Frauen erzählen lasse, was ihr Hintergrund ist, vielfach steht das ja auf unserem Erstkontaktbogen schon. Deutlich wird da fast immer, dass es mit dem ursprünglichen Beruf recht wenig zu tun hat, dass die gerne was anderes machen wollen oder schon lange 'nem Traum nachhängen und den endlich jetzt verwirklichen können, weil sie ja gar keinen anderen Weg mehr finden“. (Beraterin Linden)

„Ja je nach dem, was die bei mir suchen. Entweder einfache Informationen, so: Ich will 'ne GmbH gründen, wie mach ich das oder wo nehm' ich das Geld überhaupt *her* oder kann ich 'n speziellen Vermögensgegenstand *einbringen* als Kapital. Da kommen die oft mit *sehr* speziellen Fragen auf mich zu, die ich dann entweder sicher beantworten kann oder in einigen Fällen dann auch an an Steuerberater oder Unternehmensberater einfach... abgegeben muss, weil ich das nicht mit Sicherheit sagen kann oder bei steuerlichen Sachen gar nicht sagen darf“. (Beraterin Tegtmeier)

Die Abweichungen in Beratungsverlauf, inhaltlicher Schwerpunktsetzung und Selbstverständnis lassen sich auf die jeweils unterschiedlich gelagerten habituellen Dispositionen der Beraterinnen und Berater zurückführen. Aufgrund seiner Verankerung in sozialen Zusammenhängen lassen sich im Habitus immer auch Dispositionen erkennen, die als ‚typisch‘ für bestimmte soziale Kategorien und geteilte biographische Erfahrungen gelten können. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts rücken dabei vor allem folgende Faktoren in den Fokus:

- **Geschlecht:** Die Daten weisen auf einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Geschlecht der Beraterinnen und Berater und der jeweiligen Beratungspraxis hin. Beispielsweise erscheint das Erteilen von Ratschlägen und Anleitungen als typisch männliche Vorgehensweise, während Beraterinnen es als sehr viel wichtiger erachten, zum Nachdenken und Reflektieren anzuregen. Entsprechend sehen sich Berater auch mehrheitlich als Fachberater und Informationsgeber, während Beraterinnen sich sehr viel häufiger als Prozessbegleiterin und Organisationsentwicklerin verstehen. Auch die alltagsgebräuchliche Zuordnung eher psychohygienischer, informeller Selbstverständnisse als „typisch weiblich“ findet hier Bestätigung: Frauen geben häufiger an, sich vor allem als Lebensberaterin oder als Freundin zu verstehen, wobei beachtet werden muss, dass insgesamt der Anteil von Frauen mit diesem Verständnis verschwindend gering ist (je unter 2%).

Wichtigste Vorgehensweisen nach Geschlecht

% von Geschlecht

	Geschlecht		Gesamt
	Weiblich	Männlich	
Ratschläge und Anleitungen geben	15,1%	36,2%	27,2%
Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen	16,1%	7,9%	11,4%
Informationen und Hinweise geben	35,3%	30,7%	32,7%
Mit anderen Sichtweisen konfrontieren	4,6%	9,0%	7,1%
Emotionale Entlastung / Frustrationsabbau ermöglichen		0,3%	0,2%
Nachdenken und Reflektieren anregen	28,9%	15,9%	21,5%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

- **Fachkultur:** Als weiterer relevanter Einflussfaktor auf die Beratungspraxis tritt die Bildungs- und Berufsbiographie der Beraterinnen und Berater in Erscheinung. Dabei kommt insbesondere dem Studium und der hier erworbenen fachlichen Perspektive eine wichtige Rolle zu. Tatsächlich zeigen sich signifikante Zusammenhänge zwischen dem jeweiligen Studienhintergrund und der Nennung der wichtigsten Vorgehensweisen im Beratungsprozess. Wirtschaftswis-

senschaftlerinnen und -wissenschaftler erachten beispielsweise „Ratschläge und Anleitungen geben“ und „Informationen und Hinweise geben“ als wichtig. Insbesondere letzteres ist auch für Verwaltungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler von besonders großer Bedeutung. „Ermutigung und Wertschätzung“ benennen sowohl Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler als auch Verwaltungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler selten als wichtige beraterische Vorgehensweise – ganz im Gegenteil zu den Sozial-, Geistes- und Erziehungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern.

Wichtigste Vorgehensweisen nach Studienhintergrund

% von Studienhintergrund

	Studienhintergrund				Gesamt
	Wirtschaftswissenschaften	Verwaltungswissenschaften	Sozial-, Geistes- und Erziehungswissenschaften	Ingenieurs- und Naturwissenschaften	
Ratschläge und Anleitungen geben	30,3%	26,5%	16,8%	34,3%	27,3%
Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen	6,7%	5,9%	20,8%	11,9%	11,0%
Informationen und Hinweise geben	33,2%	41,2%	28,7%	26,9%	31,7%
Mit anderen Sichtweisen konfrontieren	8,2%		5,0%	9,0%	6,8%
Emotionale Entlastung / Frustrationsabbau ermöglichen	0,5%				0,2%
Nachdenken und Reflektieren anregen	21,2%	26,5%	28,7%	17,9%	22,9%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

- Gründungserfahrung:** Gründungsberaterinnen und -berater, die bereits selbst ein Unternehmen gegründet haben, tendieren zu anderen beraterischen Vorgehensweisen und Selbstverständnissen als Kolleginnen und Kollegen, die nie selbst gegründet haben. BeraterInnen mit eigenen unternehmerischen Erfahrungen erachten seltener das „Erteilen von Ratschlägen und Anleitungen“ sowie das „Geben von Informationen und Hinweisen“ als wichtigste Vorgehensweise im Beratungsprozess. Dafür nennen sie sehr viel häufiger „Nachdenken und Reflektieren anregen“, „Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen“ sowie „Mit anderen Sichtweisen konfrontieren“ als wichtige praktische Vorgehensweisen. Auch in Bezug auf die Selbstverständnisse zeigen sich deutliche Abweichungen: Beraterinnen und Berater mit eigener Gründungserfahrung verstehen sich weniger häufig als Informationsgeber, Fachberater oder Wissensvermittler. Vielmehr sehen sie sich als Coach, Prozessbegleiter oder Unterstützer von Reflexionsprozessen.

Wichtigste Vorgehensweisen nach Eigene Gründungserfahrung

% von Eigene Gründungserfahrung

	Eigene Gründung?		Gesamt
	Nein	Ja	
Ratschläge und Anleitungen geben	30,6%	21,7%	27,1%
Wertschätzung entgegenbringen und ermutigen	7,5%	17,7%	11,5%
Informationen und Hinweise geben	41,0%	19,7%	32,7%
Mit anderen Sichtweisen konfrontieren	2,9%	13,6%	7,1%
Emotionale Entlastung / Frustrationsabbau ermöglichen		0,5%	0,2%
Nachdenken und Reflektieren anregen	17,9%	26,8%	21,4%
Gesamt	100,0%	100,0%	100,0%

Anhand dieser recht pointierten Darstellung⁶ einzelner Ergebnisse wird bereits deutlich, dass zentrale soziale Strukturkategorien großen Einfluss auf die Beratungspraxis nehmen können. Eine intensivere Beschäftigung mit den eigenen Dispositionen und den hieraus resultierenden Modi der Beratung kann helfen...

- ... den **persönlichen Stil** schärfer zu **konturieren**. Vorgehensweisen können dadurch klarer ausgestaltet, Selbstverständnis und Beratungsfokus deutlicher artikuliert werden. Dies hilft den Gründerinnen und Gründern, eine Vorstellung davon zu entwickeln, was die Beratung leisten und bewirken soll.
- ... **Schwerpunkte zu identifizieren**, um weniger zentrale Aspekte der Beratung reflektieren und ggf. ergänzen zu können.
- ... einen **Eindruck von komplementärer Beratungspraxis** zu erhalten. Nicht nur wird verdeutlicht, wie Beratungspraxis *ebenfalls* aussehen kann, andere Praxen werden auch an bestimmte biographische oder sozialstrukturelle Gegebenheiten geknüpft. So kann die Beratung durch den gezielten Austausch mit Kolleginnen und Kollegen erweitert werden (vgl. auch Kapitel):

„Es gibt da einen Pool von zwei oder drei Beratern – ich hab also eine Beraterkollegin, die Frau Lenz und wir tauschen uns dann schon aus und tauschen auch Fälle. Also sprich: Wo wir das Gefühl haben, dieser Gründer wäre jetzt bei dem anderen besser aufgehoben, dann kommunizieren wir das auch und tauschen praktisch dann so die, die Kunden“ (Berater Wenzel)

⁶ Natürlich existieren zwischen den einzelnen Kategorien Interdependenzen, auf die hier nicht näher eingegangen wird. Für eine ausführlichere Darstellung vgl. Elven, Julia/Schwarz, Jörg (2008): Gründungsberatung in Deutschland. Online verfügbar unter www.entrepreneuresse.de, letzter Download am 01.05.2011.

Gründerpersönlichkeit

Nicht nur Selbst- und Beratungsverständnis nehmen zentralen Einfluss auf die Beratungspraxis. Auch das implizite Verständnis vom „idealen Gründer“ beeinflusst die Beratung. Wie bereits einleitend erwähnt, bewerten Beraterinnen und Berater die „Gründerpersönlichkeit“ als einen zentralen Faktor erfolgreicher Existenzgründung. Auch in den ExpertInneninterviews bestätigte sich dieser Eindruck:

„ Sie können aus Ihnen und mir keine Unternehmer machen, weil wir keine sind. Ja? Das sind Leute, die Unternehmerpersönlichkeit, die den Spirit haben, ja? Die den Geist haben. Die getrieben sind davon, ja? Die sagen wollen: Wir wollen – ne? Wir wir suchen keine Alternative zur Arbeitslosigkeit sondern wir wollen gründen, das ist mein Ding, das ist meine Zukunft“. (Berater Oswald)

Die Vorstellung davon, was eine solche Unternehmerpersönlichkeit ausmacht, wird gemeinhin gesellschaftlich geprägt, so dass es ein herrschendes, wenn auch meist vorbewusstes Bild des ‚richtigen‘ Gründers gibt. Entsprechende Merkmale weisen große Ähnlichkeit zum Schumpeterschen Entrepreneur auf und lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Bührmann/Hansen 2007 sowie kritisch dazu Elven 2010):

- Der Unternehmer geht voll und ganz in seiner Unternehmung auf, ist rastlos, bedarf auch keiner Erholung oder hedonistischer Zerstreuung, verabscheut sogar Gemütlichkeit
- Der Unternehmer ist aktiv, stark und energisch, hat die nötige Willensstärke, um Unternehmer zu sein und führt sein Unternehmen durch die Unwägbarkeiten des Marktes
- Der Unternehmer ist wettbewerbsorientiert, von „Siegeswillen“ und „Kämpfenwollen“ beseelt und an (rascher) Expansion interessiert
- Der Unternehmer ist kreativ, hat Freude an der Gestaltung und am bloßen Tun, ist also schöpferisch ambitioniert
- Der Unternehmer arbeitet ressourcenorientiert, kalkuliert rational und plant strategisch
- Der Unternehmer verfügt über ausreichend soziales Kapital
- Der Unternehmer ist gut ausgebildet und verfügt folglich über angemessenes kulturelles Kapital, insbesondere in Form von ökonomischen Wissensbeständen und Handlungskompetenzen

- Der Unternehmer ist männlich und im mittleren Alter, also gleichzeitig (schon) erfahren und (noch) leistungsfähig

Je stärker Beraterinnen und Berater der Auffassung sind, diese Merkmale seien für eine erfolgreiche Gründung zwingend notwendig, desto schwieriger wird die Beratung für Gründerinnen und Gründer, die dem Bild nicht entsprechen. Dabei machen sich auch sehr unkonventionelle Gründerinnen und Gründer erfolgreich selbstständig, zumal sie nicht nur Unternehmertum, sondern auch die Kriterien für dessen Erfolg entgegen der gesellschaftlichen Norm definieren:

” Im August hab ich aufgehört zu rauchen und im September hab ich gedacht, ich mach eine Art von kultureller Gartenberatung, also jetzt nicht in die Richtung von Gartenarchitektur, sondern in die Art von, wie lebe ich als Mensch in diesem Zwischenraum zwischen privat und öffentlich. Wichtig an der Gründung ist dieses sein eigener Chef sein, da stecken viele positive Aspekte drin, mit der Selbstverantwortung und auch so eine Unternehmungslust“. (Gründerin Schmidt)

Wenn Gewinnmaximierung nicht zentrales Ziel der Selbständigkeit ist, rücken auch klassische Gütekriterien „guter“ oder „richtiger“ Unternehmerschaft in den Hintergrund. Dies gilt es bei der Gründungsberatung zu bedenken. Ein Reflektieren der eigenen Vorstellung von Gründerpersönlichkeit und der Auswirkung auf Beratung kann helfen, den Gründerinnen und Gründern unvoreingenommen zu begegnen.

Beratungssituation

Wenn Ratsuchende und Beratende aufeinander treffen, stellen sie die Beratungssituation immer gemeinsam her. Obwohl Beraterinnen und Beratern die machtvollere Rolle zufällt – immerhin sind sie die Professionellen, die Experten, die mit besonderem Wissen und Qualifikationen ausgestattet – beeinflussen die Klientinnen und Klienten die Beratungssituation nicht minder. Aus einer habitusreflexiven Perspektive ließe sich formulieren, dass BeraterInnenhabitus und KlientInnenhabitus gemeinsam Beratungsspraxis herstellen.

Passung

Ebenso wie das Passungsverhältnis zwischen Gründerin und Gründungsprojekt die Gründung entscheidend beeinflussen kann, ist auch die Passung zwischen Beraterin bzw. Berater und Gründerin bzw. Gründer von zentraler Bedeutung.

”Also ich muss sagen, ich gönne mir den Luxus, dass ich ein erstes, kostenloses Kennenlerngespräch mache. Das geht dann teilweise schon ein Stück in die Beratung rein, aber ich möchte halt einfach wissen: Kann ich mit dem arbeiten? Stimmt die Chemie? Weil es ist letzten Endes ein recht großes Vertrauensverhältnis und ich möchte gerne Stresssituationen vermeiden“. (Berater Wenzel)

Im Bourdieuschen Sinne wird Beratungspraxis gemeinsam von den Beratenden und den Ratsuchenden hervorgebracht. Das Handeln der Einzelnen folgt einer praktischen Logik, die über bisherige Erfahrungen angeeignet wurde. Treffen nun eine Beraterin und eine Gründerin aufeinander, deren Habitus nach sehr unterschiedlichen Logiken Handlungen generiert, kommt es zu Passungsproblemen. Gehören Beratende und Ratsuchende dem gleichen Milieu an, weisen sie habituelle Übereinstimmungen auf, die gemeinsames Handeln erleichtern. Befinden sie sich jedoch in relativ großer habituellem Entfernung zueinander, führt dies zu Irritationen oder sogar Spannungen. Die Passung zwischen Beratenden und Ratsuchenden wirkt auf die gesamte Zusammenarbeit, konkretisiert sich aber in wechselseitigen Erwartungen aneinander, die es zu reflektieren gilt:

- **Gründerpersönlichkeit:** Wie bereits in Kapitel beschrieben, kann es in puncto Gründerpersönlichkeit zu Irritationen zwischen Beratenden und Ratsuchenden kommen: dann nämlich, wenn die Idealvorstellung des Beraters und der Habitus des Gründers nicht übereinstimmen. Dem gesellschaftlich verbreiteten und implizit wirkenden Entwurf eines „idealen“ Gründers sind aber nicht nur die Beraterinnen und Berater, sondern auch die Gründerinnen und Gründer ausgesetzt. So können Missverständnisse auch auf ganz andere Weise entstehen, etwa wenn eine Gründerin davon ausgeht, allein die richtigen Informationen reichen, um sich in eine idealtypische Unternehmerin zu verwandeln. Diese grundlegenden Haltungen zur Gründerinnenpersönlichkeit sind auf eine spezifische habituelle Disponiertheit zurückzuführen: In welchem Maße das Idealbild des Unternehmers der Beratungspraxis zugrunde liegt, wie sehr Gründerinnen und Gründer der Vorstellung entsprechen wollen oder sich von ihr emanzipieren, ist grundlegend für die Beratungssituation und je größer eine Übereinstimmung in der Grundhaltung, desto erfolgreicher die Beratung.
- **Beraterinnen und Berater:** Das Selbstverständnis von Beraterinnen und Beratern kann stark variieren. Dabei berät eine Beraterin, die sich als Wissensvermittlerin versteht, vollkommen anders als eine Beraterin, die sich als Mediatorin begreift. Auch Ratsuchende haben eine mehr oder weniger subtile Vorstellung

davon, wie Gründungsberaterinnen und -berater sind, bzw. idealtypisch sein sollten. Zu diesem Entwurf verhalten sie sich. Erwarten sie einen Informationsgeber, werden sie durch einen Prozessberater zunächst irritiert, behandeln sie einen Gutachter wie einen Freund, wird dies zu Missverständnissen führen.

Setting

Soziale Strukturen sind nicht nur in Habitus und Institutionen enthalten. Sie lagern auch im Materiellen, da unsere Umwelt von Menschen gemacht und in diesem Zuge sozial hervorgebracht ist. Kunst, aber auch alltägliche Gebrauchsgegenstände, Architektur und sogar natürlich Anmutendes wie zum Beispiel Naherholungsgebiete sind Träger sozialer Strukturen. Sie enthalten also einen spezifischen Sinn, der sich an ihre Existenz knüpft und über die bloße Funktion hinausgeht. Beispielsweise sind Schulbänke aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts der Funktion nach Sitzmöbel, doch knüpft sich an die Art der Ausgestaltung eine spezifische Vorstellung von Schule, Lehrer und Schüler: hartes Holz, frontale Ausrichtung und die Öffnung zum Gang, die ein schnelles, geordnetes Stehen neben dem Pult ermöglicht, verweisen auf Strenge, Disziplin und Autorität.

Auch in Räumlichkeit und Ausstattung der Beratungssituation sind soziale Strukturen eingelagert. Diese wirken auf die Beratung ein, indem sie ihrem Sinn nach z.B. Offenheit oder Geschlossenheit, Nähe oder Distanz, Öffentlichkeit oder Privatheit herstellen. Entsprechend ist es hilfreich, neben den sozialen Strukturen, die Beratende und Ratsuchende in die Situation einbringen, auch diese dritte Quelle sozialen Sinns zu reflektieren, auf Passung zu befragen und in ihrer Einflussnahme zu betrachten (vgl. Kapitel).

- **Sinn und Geschichte:** Sowohl Gebäude und Räume als auch die Ausstattung wurden zu einem bestimmten Zeitpunkt, mit einer bestimmten Absicht angefertigt und arrangiert. Mit ihnen sind Sinn und Geschichte verknüpft. Ob Gegenstände neu oder alt, teuer oder kostengünstig, Sonderanfertigung oder zweckentfremdet sind, sagt viel über die Beratungssituation aus. So vermittelt sich beispielsweise Wertschätzung, Informalität, Sachlichkeit oder Behaglichkeit. Auch sind teilweise sehr viel direktere Bedeutungen an Gegenstände geknüpft: eine umfassende Bibliothek verweist auf den hohen Stellenwert von Wissen, viele Papiere und Aktenordner künden von einem formalisierten, evtl. falldokumentierenden Vorgehen, während ein gedeckter Kaffeetisch inklusive Gebäck Gemütlichkeit, Informalität und Vertraulichkeit transportieren.

- **Funktion und Aktion:** Der Raum und Gegenstände definieren auch bestimmte Handlungsweisen. Dies liegt zum einen an der Funktion der Gegenstände und zum anderen ihrer Verwendungsweise. Beides kann, muss aber nicht übereinstimmen.

Die Funktion spiegelt einen wichtigen Teil der Intention wieder, mit welcher der Gegenstand hergestellt wurde. Bei der Frage nach der Verwendung ist nicht nur das „Wozu“ sondern vor allem auch das „Wie“ von Bedeutung. Das „Wie“ spiegelt die intendierte Gebrauchsweise wider. Ein Brieföffner beispielsweise mit seiner Funktion, das Brieföffnen zu erleichtern, verweist auf eine sich langsam überalternde Kommunikationsform (Briefe), die hier entweder noch hohe Relevanz besitzt oder an die erinnert werden soll – etwa aus nostalgischen Gründen. Gleichzeitig gibt die Form des Brieföffners Auskunft über die Art der Benutzung: fordert sie zum schnellen, praktischen, verspielten oder pompösen Brieföffnen auf?

Gleichzeitig wird der Gegenstand natürlich auch durch die Art der Nutzung definiert: Wird der Brieföffner als Kleiderhaken oder Bleistiftanspitzer genutzt, verweist dies (in Korrespondenz mit der übrigen Raumausstattung) beispielsweise auf Unkonventionalität, Kreativität, Martialität oder Geldknappheit.

- **Position und Relation:** Schließlich werden Menschen durch einen Raum und seine Ausstattung zueinander positioniert und in Relation gesetzt: Um zum Schreibtisch von Berater Kilian vorzudringen, muss zunächst eine Art Möbelparcours durchlaufen werden. Beraterin Linden muss ihren Klientinnen zunächst die Türe aufschließen und führt sie dann in einen Beratungsraum mit zwei Sesseln, die einander gegenüber gestellt sind. Berater Schmidt berät grundsätzlich von seinem Schreibtisch aus und platziert die Ratsuchenden seitlich, damit sie mit ihm gemeinsam auf den Computermonitor schauen können. In Beraterin Ulmens großräumigen Büro hingegen sind in verschiedenen Ecken ein großer Schreibtisch, Stehtische und ein runder Besprechungstisch aufgestellt, zwischen denen nach Bedarf hin- und hergewechselt wird. Die gemeinsame Raumnutzung und die Anordnung von Beratenden und Ratsuchenden zueinander sind an der Produktion der Beratungspraxis maßgeblich beteiligt. Sie stellen beispielsweise flache oder steile Hierarchie, Partizipation und klare Aufgabenverteilung, Nähe und Distanz her.

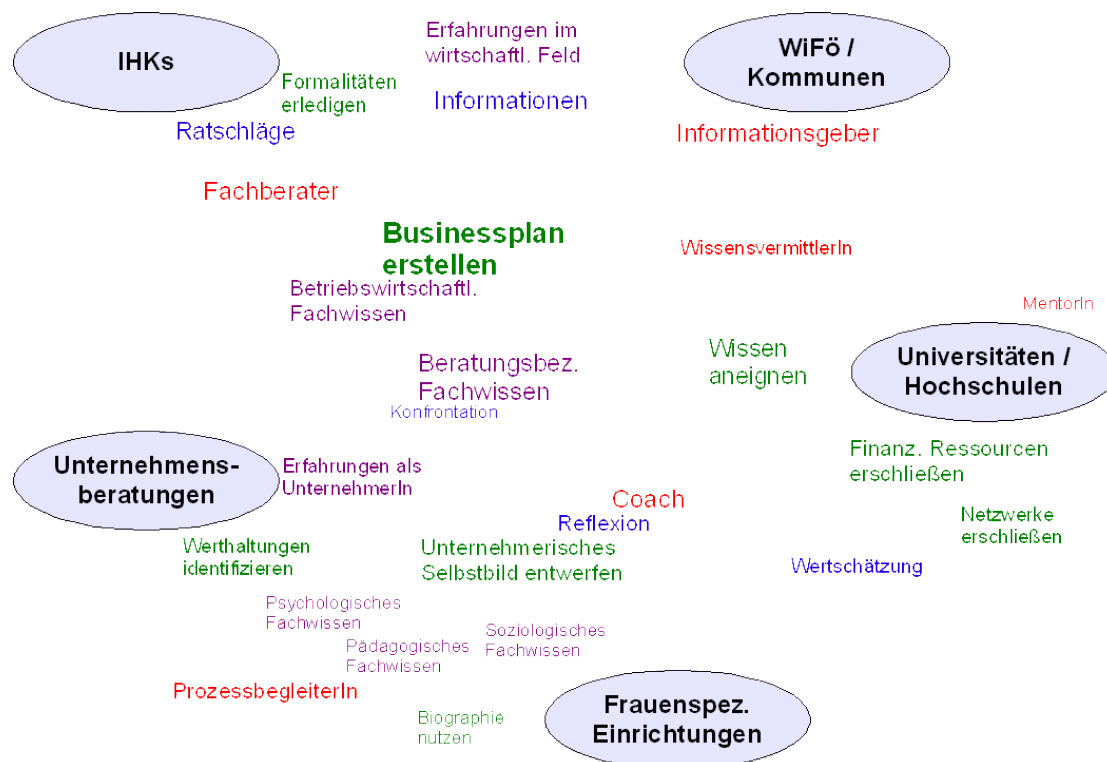
Eine Reflexion des Beratungssettings ist erst dann vollständig, wenn ebenfalls die jeweilige Aneignung und Nutzung von Raum und Ausstattung reflektiert wird. Denn ob der im Setting eingelagerte soziale Sinn übernommen, konterkariert oder transformiert

wird, beeinflusst die Beratungspraxis entscheidend. In letzter Instanz ist also das Wechselspiel zwischen Habitus der Beratenden und Setting zu beachten.

Organisationaler und institutioneller Kontext

Sei es der alleinselbstständige Unternehmensberater, eine Hochschule, die IHK oder eine Frauenberatungsstelle - Existenzgründungsberatung findet für gewöhnlich innerhalb von Beratungseinrichtungen statt. Dabei ist eine Vielzahl von Institutionen mit Gründungsberatung befasst: Für die einen stellt sie ein zentrales Geschäftsfeld dar, für die anderen ein Beratungsangebot unter vielen, die einen konzentrieren sich auf bestimmte Zielgruppen, andere beraten alle Formen und Anlässe von Existenzgründungen. In jedem Falle aber sind die konkreten Rahmenbedingungen, Abläufe oder Vorgaben der jeweiligen Organisation sowie die übergreifenden Zielsetzungen, Traditionen oder Strukturen der Institution mitentscheidend dafür, welche Gründungsberatung angeboten wird.

In den Ergebnissen der empirischen Untersuchung des Forschungsprojekts Entrepreneuresse tritt dies deutlich zu Tage: Was Beraterinnen und Berater als besondere Herausforderungen im Gründungsprozess erachten, welche Wissensbestände sie in ihrem Beratungshandeln als wesentlich betrachten und welche methodischen Vorgehensweisen sie in der Beratung nutzen, das alles steht in einem Zusammenhang zu ihrer institutionellen Verortung.



Die Grafik veranschaulicht einige der Ergebnisse der Untersuchung. So zeigen sich z.B. deutliche Unterschiede im Selbstverständnis der Beraterinnen und Berater in den verschiedenen institutionellen Kontexten: Während bei kommunalen Einrichtungen das Bild des ‚Informationsgebers‘ am stärksten vorzufinden ist, verstehen sich Unternehmensberaterinnen und -berater stärker als ‚ProzessbegleiterIn‘. Gemeinsam mit frauenspezifischen Beratungseinrichtungen benennen sie am häufigsten psychologisches, pädagogisches und soziologisches Fachwissen als relevant für ihre Arbeit. IHK-Beraterinnen und -berater betonen dagegen (ebenso wie kommunale Beraterinnen und Berater) stärker die Bedeutung von Erfahrungen im wirtschaftlichen Feld. In diesen Institutionen spielt das Erteilen von Ratschlägen und die Übermittlung konkreter Informationen eine größere Rolle, während das Anregen und Unterstützen von Reflexionsprozessen vor allem in Unternehmensberatungen und frauenspezifischen Beratungseinrichtungen als wichtige Vorgehensweise in der Beratung benannt wird (Für eine ausführlichere Darstellung der organisations- bzw. institutionsbezogenen Ergebnisse des Forschungsprojekts vgl. Schwarz, Weber (2010))

Diese Unterschiedlichkeit der verschiedenen Institutionen lässt sich zurückführen auf bestimmte Traditionslinien. Sie alle erfüllen spezifische gesellschaftliche Funktionen, die sich in teilweise jahrhundertelangen Prozessen entwickelt und natürlich auch immer wieder verändert haben. Während z.B. die Kammern als Vertretung der bereits unternehmerisch Tätigen in einer Region die Gründerinnen und Gründer als ‚Novizen des Unternehmertums‘ begleiten, geht es den Universitäten bei der Förderung von Existenzgründungen stark um den Transfer von Wissen, also der Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis. Diese je spezifische gesellschaftliche Rolle zeigt sich dann auch im ganz konkreten Arbeitsalltag und in den jeweiligen organisationalen Strukturen und Prozessen.

Aus Perspektive der habitusreflexiven Beratung sind diese historisch entstandenen institutionellen Unterschiede aber immer auch als sozial ungleiche institutionelle Positionen innerhalb des Feldes der Gründungsberatung zu betrachten. Das bedeutet, dass darin auch eine unterschiedlich starke gesellschaftliche Anerkennung für die Institutionen zum Ausdruck kommt, die sich letztlich wieder in Form von ‚objektiven Lebensbedingungen‘ der Organisationen zeigen: Allen voran z.B. in Umfang und Form ihrer Finanzierungsgrundlage, mithin also in ihrer materiellen und personellen Ausstattung, die letztlich wieder die praktischen organisationalen Rahmenbedingungen bilden, unter denen Gründungsberatung stattfindet. Ein Beratungsangebot, das öffentlich finanziert wird, wird sich in der konkreten Ausgestaltung der Beratung stärker an den Zielen der Auftraggeber als an den Anliegen der Gründerinnen und Gründer orientieren müssen,

während für freie Unternehmensberaterinnen und -berater genau diese Kundenorientierung in ihrem Beratungshandeln essenziell ist.

Es wird also deutlich, dass für eine systematische Reflexion der eigenen Beratungspraxis der organisationale und institutionelle Kontext, in dem diese abläuft, eine entscheidende Rolle spielt. Schließlich ist es auch keineswegs zufällig, welche Beraterinnen und Berater in den unterschiedlichen Beratungseinrichtungen anzutreffen sind: Es zeigen sich deutliche Zusammenhänge zwischen der institutionellen Verortung der Beraterinnen und Berater und bestimmter Variablen wie z.B. ihrem Geschlecht, ihrem Studienhintergrund oder der Frage, ob sie selbst bereits Erfahrungen als Gründerin bzw. Gründer gemacht haben (s.S. 63).

Kooperations- und Netzwerkbeziehungen

Im letzten Kapitel wurde gezeigt, wie unterschiedlich die Institutionen der Gründungsberatung arbeiten. Dabei wurde das Hauptaugenmerk zunächst darauf gerichtet, diesen Befund als Ausgangspunkt für die Reflexion der eigenen Beratungspraxis in spezifischen institutionellen und organisationalen Kontexten zu nehmen. Doch gleichzeitig eröffnet diese Unterschiedlichkeit auch konkrete praktische Möglichkeiten zur Erweiterung der beraterischen Praxis durch den gezielten Aufbau von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen.

Zum einen können Netzwerke von Gründungsberaterinnen und -beratern die Möglichkeit eines Diskurses über die Organisationsgrenzen hinweg ermöglichen. Solche Professionellen-Netzwerke können den fachlichen Austausch zwischen Beraterinnen und Beratern initiieren oder intensivieren und die Grundlage für eine systematische Reflexion von Gemeinsamkeiten und Unterschieden im beraterischen Vorgehen bilden. Zum anderen können interorganisationale Netzwerke eingerichtet werden, in denen unterschiedliche Formen der Kooperation zwischen verschiedenen Beratungseinrichtungen möglich werden. So können gemeinschaftliche Angebote, wie z.B. Workshops oder Seminare durchgeführt werden. Durch vertrauensvolle interorganisationale Kooperationen wäre es somit möglich, systematische Verweisungsstrukturen zu etablieren: Wie im Rahmen von Case-Management üblich, können auf diesem Wege durch unterschiedliche Beratungseinrichtungen jeweils spezifische Problemhorizonte im Kontext der Existenzgründung bearbeitet werden.

Professionellen-Netzwerke und interorganisationale Netzwerke können also Räume schaffen, um die jeweiligen Stärken der unterschiedlichen Institutionen zu nutzen und den Gründerinnen und Gründern die ganze Bandbreite von Beratungsangeboten und

-zugängen näher zu bringen. In der habitusreflexiven Beratung wird diese Dimension der Kooperation und Vernetzung aber systematisch auch deswegen mitberücksichtigt, weil das Zustandekommen und das Funktionieren von Kooperationen selbst Gegenstand systematischer Reflexionsprozesse sein sollte: Häufig arbeiten eben jene Institutionen enger zusammen, die ohnehin eine gewisse Nähe zueinander in Hinblick auf ihre Traditionen, Zielgruppen und Beratungszugänge aufweisen. Dies ist insofern nachvollziehbar, als bei der Kooperation von sehr unterschiedlichen Beratungseinrichtungen auch am ehesten Probleme in der Kommunikation und Kooperation zu erwarten sind. Gleichzeitig sind jedoch aus Sicht habitusreflexiver Beratung gerade in heterogenen Kooperationssettings innovative Ergebnisse zu erwarten. Daher sollen auch zu dieser Reflexionsdimension im folgenden Kapitel mögliche Wege aufgezeigt werden, wie Kooperation und Vernetzung in der Gründungsberatung methodisch unterstützt werden können.

1.2.4 *Methoden habitusreflexiver Beratung*

Nachdem die theoretischen Grundlagen beschrieben und im letzten Kapitel entlang der unterschiedlichen Reflexionsdimensionen konkretisiert wurden, werden im Folgenden einige methodische Zugangsweisen für die einzelnen Reflexionsdimensionen vorgestellt. Es handelt sich dabei um eine Auswahl von Methoden habitusreflexiver Beratung, die im Rahmen des Forschungsprojekts Entrepreneuresse entwickelt, adaptiert und erprobt wurden. Für den Qualifizierungsworkshop stellen sie einen geschlossenen Methodenkreis dar, es ist aber davon auszugehen, dass eine Vielzahl weiterer Methoden und Tools für habitusreflexive Beratungsprozesse fruchtbar gemacht werden kann. Um diese methodischen Weiterentwicklungen einerseits für Beraterinnen und Berater zugänglich zu machen, gleichzeitig aber eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Ausweitung des Methodenspektrums zu ermöglichen, wurde eine Online-Toolbox angelegt. Diese finden Sie im Internet unter der URL www.toolbox.entrepreneuresse.de

Die Wirkung, die sich durch den Einsatz von bestimmten Methoden und Techniken innerhalb der Beratung von Existenzgründerinnen und -gründern erzielen lässt, ist nicht nur von der Methode selbst, sondern vor allem von ihrer angemessenen Verwendung in der konkreten Situation abhängig. Eine erste Herausforderung besteht immer darin, zunächst eine adäquate Methode für die jeweilige Zielsetzung auszuwählen. Um diesen Prozess zu erleichtern, können die innerhalb der Online-Toolbox verfügbaren Methoden und Tools nach unterschiedlichen Merkmalen sortiert bzw. ausgewählt werden. Auch für die in diesem Kapitel vorgestellten Methoden werden diese Merkmale ange-

geben, um so eine reflexive Methodenwahl und die Herstellung von adäquaten methodischen Settings in der Beratungspraxis zu ermöglichen.

An erster Stelle kann das Merkmal der Reflexionsdimension genannt werden. Damit wird der Fokus und Gegenstand der Reflexionsmethode bezeichnet, also z.B. ob sich die Methode auf die Gründerin oder auf die organisationalen Kontexte von Beratung bezieht. Entlang dieser fünf unterschiedlichen Reflexionsdimensionen ist sowohl Kapitel 3 als auch die Methodenpräsentation in diesem Kapitel des Manuals strukturiert.

Darüber hinaus lassen sich Methoden nach ihrer Sozialform systematisieren, also z.B., ob sie in Gruppen- oder in Einzelgesprächen zum Einsatz kommen. Unterschieden werden hierbei folgende Sozialformen:

- **Einzelarbeit/Einzelberatung:** Selbstständiges Arbeiten einer Person und Anleitung durch oder Beratung einer Person durch Beraterin bzw. Berater
- **Partnerarbeit:** Gemeinschaftliches Arbeiten zweier Personen (z.B. einem Gründungsteam) und Anleitung durch Beraterin bzw. Berater
- **Kleingruppenarbeit:** Arbeit in Gruppen zwischen 3 und 10 Personen nach Anleitung durch Beraterin bzw. Berater (z.B. im Rahmen eines Workshops)
- **Plenararbeit:** Arbeit in einer Gruppe zwischen 10 und 50 Personen (z.B. in einem Existenzgründungsseminar) und Anleitung durch Beraterin bzw. Berater
- **Großgruppenarbeit:** Arbeit in einer großen Gruppe ab 30 Personen bis hin zu sehr großen Gruppen von mehreren hundert Personen

Ein weiteres wichtiges Merkmal ist das Reflexionsmedium, also die Frage danach, welches Medium die Methode nutzt, um Reflexionsprozesse anzuregen. Hierbei können unterschieden werden:

- **Mündlich,** z.B. der Dialog im Beratungsgespräch
- **Schriftlich,** z.B. das Ausfüllen eines Fragebogens
- **Darstellerisch,** z.B. ein Rollenspiel
- **Gestalterisch,** z.B. eine graphische Skizze

Hiervon zu trennen ist das Merkmal des Reflexionsmodus. Eine Einteilung nach dem Modus der Reflexion zielt auf die Art und Weise ab, durch die eine reflexive Positionierung ermöglicht wird; dies kann etwa in der Form von Frage und Antwort oder durch

eine geschlossene Erzählung erfolgen. Es werden folgende Reflexionsmodi unterschieden:

- **Interrogativ:** Reflexionsprozesse werden durch Fragen und Nach-Fragen hervorgebracht; die Fragen (meist die der Beraterin / des Beraters) geben der Reflexion eine Richtung, öffnen den Blick der Reflektierenden für bestimmte relevante Sachverhalte etc.
- **Explikativ:** Reflexionsprozesse werden durch Erklärungen bzw. Erklärungsversuche hervorgebracht; durch den Versuch, bestimmte Vorgehensweisen im Gründungsprozess, bestimmte Entscheidungen etc. dem Gegenüber (meist dem Berater / der Beraterin) zu erläutern, findet eine Fokussierung des „Warum?“ des eigenen Handelns statt, das auch die Frage nach Alternativen einschließen kann („Warum so und nicht anders?“)
- **Narrativ:** Reflexionsprozesse werden durch Erzählungen hervorgebracht; eine Erzählung bzw. eine Geschichte hat immer eine bestimmte Struktur (Einführung in die Szene, sequentielle Schilderung der Ereignisse, Pointe), die in besonderem Maße geeignet ist, Handlungen und Handlungsorientierungen der Erzählenden nachzuvollziehen und diese so reflexiv zugänglich zu machen
- **Diskursiv:** Reflexionsprozesse werden durch die Diskussion in einer Gruppe hervorgebracht; durch den Austausch mit anderen Diskussionsteilnehmerinnen und -teilnehmer werden die eigenen Meinungen, Sichtweisen und Orientierungen als subjektiv erfassbar und einer Reflexion und Veränderung zugänglich
- **Assoziativ:** Reflexionsprozesse werden durch Assoziieren hervorgebracht; indem Verbindungen zwischen unterschiedlichen Tatbeständen (Einstellungen, Handlungen etc.) auch ohne kausalen oder logischen Bezug hergestellt werden, können auch nicht-offensichtliche Beziehungen reflexiv zugänglich gemacht werden
- **Kreativ:** Reflexionsprozesse werden durch kreativ-gestalterische Prozesse hervorgebracht; durch kreative Vorgehensweisen werden Rationalisierungen vermieden und so z.B. vorreflexive Haltungen als Grundlage bestimmter Handlungsweisen zugänglich

Natürlich können Methoden nach vielen weiteren Kriterien systematisiert werden, insbesondere für die Methodenwahl sollten die hier vorgestellten Merkmale jedoch die wichtigsten Kriterien für die Entscheidungsfindung widerspiegeln. Im Folgenden wer-

den nun für die einzelnen Reflexionsdimensionen jeweils zwei bis drei unterschiedliche methodische Zugänge dargestellt, an denen deutlich wird, wie habitusreflexive Beratung in der Existenzgründungsberatung praktisch aussehen kann.

Reflexion und Entwicklung von Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern der Gründerinnen und Gründer

Meine Gründungsstory

„Meine Gründungsstory“ ist eine auf sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden basierende verbal-narrative Methode, die für die Einzelberatung insbesondere in einer frühen Phase des Beratungsprozesses ausgelegt ist. Ziel ist es, eine Erzählung seitens der Gründerin bzw. des Gründers zu initiieren, in der gründungsrelevante Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster zum Ausdruck kommen, die strukturellen Rahmenbedingungen der Gründung beschrieben werden und zugleich das Gründungsprojekt in seiner biographischen Einbettung und subjektiven Bedeutung nachvollziehbar wird.

Die Beraterin bzw. der Berater sollte zunächst deutlich machen, dass es bei der Methode darum geht, die Gründerin bzw. den Gründer ihre Geschichte aus ihrer subjektiven Perspektive heraus erzählen zu lassen, sodass sie bzw. er sich zunächst nicht einmischt und erst einmal gar nichts zum Erzählten sagen wird. Im Folgenden versucht die Beraterin bzw. der Berater, eine autobiographische Stegreiferzählung seitens der Gründerin bzw. des Gründers zu initiieren (vgl. Schütze 1983), indem eine Erzählauforderung gegeben wird: „Erzählen Sie mir doch mal die Geschichte, wie Sie zu Ihrer Gründung gekommen sind!“. Die darauf folgende Erzählung der Gründerin bzw. des Gründers soll zunächst nicht unterbrochen werden: im ersten Teil des Interviews stellt die Beraterin bzw. der Berater möglichst keine Fragen, sondern beschränkt sich auf ein aktives Zuhören, bei dem dem Gegenüber durch „mhm“s „aha“s etc. sowie eine entsprechende Mimik und Gestik zu verstehen gegeben wird, dass man die Erzählung nachvollziehen kann.

Erst wenn die Erzählung durch die Gründerin bzw. den Gründer mit einer Äußerung wie „ja, so kam das“ oder „das wärs eigentlich soweit“ explizit beendet wird, beginnt die zweite Phase des Interviews, in dem die Beraterin bzw. der Berater Fragen stellt, die sich unmittelbar auf das Erzählte beziehen und dazu dienen, weitere ergänzende Erzählungen an jenen Stellen zu initiieren, an denen die Gründerin bzw. der Gründer in der Stegreiferzählung etwas ausgelassen, die Erzählung zeitlich stark gerafft oder einen Sachverhalt unplausibel geschildert hat. Diese ergänzenden Erzählungen kön-

nen durch Nachfragen der folgenden Form initiiert werden: „Und als Sie dann nach X kamen, wie ging das dann weiter? Könnten Sie das nochmal erzählen?“

Ist die Stegreiferzählung auf diese Weise ergänzt und verdichtet worden, so kann zum dritten Teil des Interviews übergegangen werden, in dem Fragen gestellt werden, die nicht mehr auf weitere Erzählungen, sondern vielmehr auf Abstraktionen, Erklärungen, Begründungen etc. abzielen.

Insbesondere in frühen Phasen des Beratungsprozesses kann so ein tiefgehendes Verständnis für die jeweilige Gründerin bzw. Gründer und das jeweilige Gründungsprojekt erzeugt werden. Auf der Grundlage einer ausführlichen ‚Gründungsstory‘ können für die weitere Beratung hoch relevante Informationen auf drei Ebenen gewonnen werden:

1. **Ebene des Faktenwissens:** Im Rahmen der Gründungsstory werden konkrete Fakten zur Gründerin bzw. zum Gründer sowie zum Gründungsprojekt und den jeweiligen strukturellen Rahmenbedingungen benannt. Insbesondere die dritte Phase des Interviews kann genutzt werden, um gezielt auch solche Informationen zu erfragen.
2. **Ebene des Fallverstehens:** Durch die Gründungsstory wird ein autobiographischer Erzählbogen erzeugt, der die Zusammenhänge zwischen der bisherigen Lebensgeschichte der Gründerin bzw. des Gründers und dem jeweiligen Gründungsprojekt zugänglich macht. Die biographische Funktion und subjektive Bedeutung der Gründung wird damit für die Beraterin bzw. den Berater nachvollziehbar, was eine wichtige Grundlage für eine zielgerichtete und effektive Beratung bildet.
3. **Ebene der Habitusrekonstruktion:** Innerhalb der Gründungsstory werden wichtige biographische Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen geschildert. In der Gesamtheit dieser Schilderungen zeigen sich dann wiederkehrende Muster, die sich zunehmend als typisch für die Gründerin bzw. den Gründer abzeichnen. Solche Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster lassen sich als Habitus rekonstruieren und sind für die weitere habitusreflexive Beratung von großer Bedeutung.

Insbesondere die Informationen auf der dritten Ebene der Gründungsstory erschließen sich häufig nicht unmittelbar. Um habituelle Muster zu erkennen, ist ein geschultes analytisches Auge vonnöten. Eine gute Unterstützung stellen dabei analytische Elementarkategorien dar: Dabei handelt es sich um Paare gegensätzlicher Begriffe, die in der

Reflexion des Interviews genutzt werden können, um die in der Erzählung aufscheinenden Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen der Gründerin bzw. des Gründers begrifflich zu fassen und in einem gründerInnenspezifischen Profil abzubilden. Aufbauend auf den Elementarkategorien, die bereits in der empirischen Habitushermeneutik (vgl. Bremer, Teiwes-Kügler 2010) Anwendung finden, wurden auf der Grundlage der Ergebnisse des Forschungsprojekts Entrepreneuresse weitere, gründungsspezifische Elementarkategorien entwickelt:

- **asketisch vs. hedonistisch:** Asketische Haltungen zeigen sich darin, dass die Gründerinnen und Gründer bewusst Verzicht üben, dabei planvoll und methodisch vorgehen, lieber abwarten anstatt vorschnell eine Ausgabe zu tätigen, die eigenen Bedürfnisse im Zweifelsfall hinten anstellen. Hedonistisch orientierte Gründerinnen und Gründer hingegen präferieren eine möglichst unmittelbare Bedürfnisbefriedigung, sie leben lieber im Hier und Jetzt als zu weit in die Zukunft zu planen, sind häufig sehr spontan und erlebnisorientiert.
- **ideell vs. materiell:** Ideelle Grundorientierungen zeigen sich in vergeistigten, idealisierten Haltungen, dem Hang zu Abstraktion von der Realität und einer Distanz zu den Zwängen des Alltags. Materielle Muster zeigen sich dagegen in einer Ausrichtung auf das Gegenständliche, Weltliche und Leibliche, meist gepaart mit einer gewissen Bodenständigkeit und pragmatischen Grundorientierungen.
- **hierarchisch vs. egalitär:** Hierarchische Haltungen zeigen sich in einer Betonung des Sinnes von Ordnung, einem gewissen Statusdenken sowie in autoritätsorientierten und autoritären Denk- und Handlungsweisen. Über- und Unterordnung werden gleichermaßen positiv bewertet. Egalitäre Orientierungen äußern sich in einem starken Anspruch auf Gleichberechtigung, Partizipation und Mitbestimmung. Statusunterschiede werden kaum anerkannt und integrative Motive sind sehr stark vertreten.
- **individualistisch vs. kollektivistisch:** Individualistische Grundorientierungen zeigen sich in einem starken Drang zu selbstbestimmtem Handeln und Unabhängigkeit, in der Betonung der eigenen Subjektivität und Einzigartigkeit sowie dem Streben nach Selbstverwirklichung. Kollektivistische Haltungen betonen hingegen die Bedeutung der Gemeinschaft, die Interessen von Einzelnen sind aus dieser Perspektive denen der Gruppe untergeordnet, zugleich gibt Gemeinschaft Schutz und Sicherheit. Die ausgeprägte Bereitschaft zu Rücksichtnahme und Kompromissen kann in Konformismus gipfeln.

- **ästhetisch vs. funktional:** Ästhetische Orientierungen betonen den Wert von Schönheit, Eleganz und Stil; die äußere Form ist wichtiger als die Inhalte, Tätigkeiten müssen nicht zielorientiert sein. Funktionale Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster stellen hingegen die Funktionalität über die Form, Tätigkeiten müssen einem Zweck dienen, Nützlichkeit steht im Vordergrund.
- **dominant vs. dominiert:** Dominante Orientierungen äußern sich in Machtsprüchen, die eigene gesellschaftliche Positionierung wird als über anderen stehend erlebt, teilweise ganz offen, teilweise verschleiert, z.B. in Form von karitativen Tätigkeiten praktiziert. Eine dominierte Haltung zeigt sich in der konsequenten eigenen Unterordnung und dem Gefühl des Abhängig-Seins von jenen, die über einem selbst stehen.
- **selbstsicher vs. unsicher:** Eine selbstsichere Haltung kommt in einer optimistischen Grundstimmung, einem hohen Bewusstsein über das eigene Leistungsvermögen und einer starken Überzeugung hinsichtlich der eigenen Möglichkeiten, die Dinge zu beeinflussen zum Ausdruck. Unsichere Muster zeigen sich in geringem Selbstvertrauen, in Zweifeln hinsichtlich des eigenen Wissens und Könnens, im Hadern mit der Zukunft und einer geringen Überzeugung von der Möglichkeit, die Dinge selbst in die Hand nehmen zu können.
- **Verlegenheits- vs. Gelegenheitsgründung:** Verlegenheitsgründungen erfolgen aus einer geringen Optionsvielfalt heraus, zumeist als weniger attraktiv erscheinende Alternative zu einer abhängigen Beschäftigung. Die Gründung wird als Reaktion auf ungünstige Bedingungen erlebt. Gelegenheitsgründungen erfolgen hingegen als Reaktion auf günstige Bedingungen, als schnelles Wahrnehmen und geschicktes Nutzen einer besonderen Chance auf unternehmerischen Erfolg. Die Gründung wird als die bestmögliche aktuelle Option erlebt.
- **risikoaffine vs. risikoaverse Gründung:** Risikoaffine Gründungen haben einen hohen Kapitalbedarf und erfolgen zumeist als Vollzeitgründungen. Die Vorbereitung der Gründung erfolgt in relativ kurzer Zeit, es werden Geschäftsräume angemietet und es besteht keine Scheu, vertragliche Verpflichtungen einzugehen. Risikoaverse Gründungen haben niedrigen Kapitalbedarf und erfolgen häufig als Teilzeit- bzw. Nebenerwerbsgründungen. Vertragliche Bindungen und längerfristige Verpflichtungen werden vermieden. Die Gründung erfolgt oftmals peu à peu, sie wird zunächst als Test erlebt, Wachstum erfolgt langsam und schrittweise.

- **Selbstverwirklichungsmotivierte vs. ökonomisch motivierte Gründung:**

Selbstverwirklichungsmotivierte Gründungen zielen nicht primär auf ökonomischen Erfolg, vielmehr werden die konkreten Inhalte oder aber die allgemeine Form der unternehmerischen Tätigkeit als persönlich passend erlebt. Die Gründung eröffnet Freiheitsgrade in der Gestaltung des eigenen Lebens, im Zweifel wird die unternehmerische Tätigkeit anderen Anliegen untergeordnet. Häufig werden diese Gründungen als Alleinselbständigkeit oder in einem vertrauten Team realisiert, weiteres Wachstum wird z.T. abgelehnt. Bei ökonomisch motivierten Gründungen folgen sämtliche Entscheidungen zweckrationalen Kalkülen, Gewinnmaximierung ist ein Kernziel, Wachstum des Unternehmens ist eine wichtige Perspektive.

So ergibt sich insgesamt die folgende Zusammenstellung von Elementarkategorien, die in der habitusreflexiven Beratung genutzt werden können, um die Erzählung der Gründer bzw. des Gründers habitusrekonstruktiv zu erschließen.

Gründerin / Gründer						
asketisch	☐	☐	☐	☐	☐	hedonistisch
ideell	☐	☐	☐	☐	☐	materiell
hierarchisch	☐	☐	☐	☐	☐	egalitär
individualistisch	☐	☐	☐	☐	☐	kollektivistisch
ästhetisch	☐	☐	☐	☐	☐	funktional
dominant	☐	☐	☐	☐	☐	dominiert
selbstsicher	☐	☐	☐	☐	☐	unsicher
Gründungsprojekt						
Verlegenheitsgründung	☐	☐	☐	☐	☐	Gelegenheitsgründung
Risikoaffine Gründung	☐	☐	☐	☐	☐	Risikoaverse Gründung
Selbstverwirklichungsmotiviert	☐	☐	☐	☐	☐	Ökonomisch motiviert

Basiert auf: Bremer, Helmut/Teiwes-Kügler, Christel (2010): Typenbildung in der Habitus- und Milieuforschung: Das soziale Spiel durchschaubarer machen. In: Ecarius, J./Schäffer, B. (Hrsg.): Typenbildung und Theoriegenerierung. Methoden und Methodologien qualitativer Biographie- und Bildungsforschung. Opladen: Barbara Budrich, S. 251-276.

Wertschätzende Reflexion

Die wertschätzende Reflexion ist eine verbal-interrogative Methode, die insbesondere für Partnerarbeit geeignet ist und sich auf die Reflexionsdimension Gründerin richtet. Ziel der Methode ist es, mittels eines wechselseitigen Partnerinterviews einen an den jeweiligen Ressourcen und bisherigen Erfolgserlebnissen der Gründerinnen und Grün-

der ansetzenden Reflexionsprozess zu bewirken, der die Entwicklung strategischer Optionen konsequent aus der jeweiligen Ausstattung mit gründungsrelevanten Ressourcen ableitet.

Die Methode basiert auf dem Zugang des „Appreciate Inquiry“ (vgl. Bensen/Maleh 2001), der im Bereich der Organisationsentwicklung zum Einsatz kommt. Kerngedanke der Methode ist es, durch das gezielte Erforschen und Bewusst-Machen von Stärken und Ressourcen eine Perspektive zu eröffnen, die nicht primär Probleme und Defizite fokussiert, sondern der jeweiligen Ressourcenausstattung adäquate Lösungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen in den Blick nimmt. Kern des Verfahrens in der habitusreflexiven Beratung ist das wertschätzend-reflexive Interview, das auf der Grundlage eines Leitfadens eine solche Perspektive erschließt. Es kann als Partnerinterview durchgeführt werden, z.B. in einem bestehenden Gründungsteam, aber durchaus auch in größeren Gruppen von unterschiedlichen Gründerinnen und Gründern, z.B. im Rahmen von Seminarveranstaltungen.

Nachdem den Gründerinnen und Gründern zunächst die Zielsetzung und einige Grundregeln der Methode verdeutlicht wurden, bilden sich Zweiergruppen, in denen die Interviews wechselseitig geführt werden. Zunächst übernimmt eine Gründerin bzw. ein Gründer die Rolle der Interviewerin bzw. des Interviewers, nach einer vereinbarten Zeit werden die Rollen getauscht. Beim Interview ist es wichtig, dass die Interviewerin bzw. der Interviewer zunächst nur die Fragen des Leitfadens und Nachfragen wie z.B. „Könnten Sie das nochmal ausführlicher schildern?“ stellt; sie bzw. er sollte nicht von sich selbst erzählen und dadurch ein Gespräch evozieren. Die Interviewerin bzw. der Interviewer notiert wichtige Aussagen, um im Anschluss an das Interview seinem Gegenüber ein Feedback geben zu können. Nachdem auch das Gegeninterview erfolgte, kommen alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer wieder im Plenum zusammen. Hier können alle nochmals abschließend resümieren, welche besonderen Ressourcen, persönliche Stärken und wichtige Erfahrungen sie durch das Interview bei sich entdecken konnten und welche Wege sie sehen, um diese für ihr Gründungsprojekt fruchtbar zu machen.

Die Methode ist nicht nur in Bezug auf die Reflexionsdimension „Gründerin“ sondern ebenso z.B. für die Reflexionsdimension „BeraterIn“ einsetzbar und kann jeweils unterschiedliche Themenfokussierungen aufweisen. Daher muss der Interviewleitfaden immer entsprechend der jeweiligen thematischen Schwerpunktsetzung entwickelt bzw. angepasst werden. Einige Grundelemente sind dabei jedoch immer vorhanden: Ausgangspunkt sollte das Erzählen einer ‚Erfolgsgeschichte‘ sein, es sollten die persönli-

chen Stärken, Ressourcen, Orientierungen etc. thematisiert werden, das Interview sollte einen Zukunftsentwurf enthalten und mit einer Konkretisierung hin auf Handlungsschritte beschlossen werden. Das folgende Beispiel veranschaulicht, wie ein solcher Leitfaden für das wertschätzend-reflexive Interview im Rahmen der habitusreflexiven Beratung von Gründerinnen und Gründern aussehen kann:

1. Ihre herausragenden positiven Erfahrungen

- Im bisherigen Gründungsprozess, in ihrer beruflichen Laufbahn oder auch in Ihrem Privatleben haben Sie bestimmt Situationen erlebt, die echte Höhepunkte waren, in denen Ihnen alles gelungen ist, die einfach glatt liefen, in denen Sie hoch zufrieden und stolz auf sich und Ihre Arbeit waren. Bitte erzählen Sie nun einmal von einem solchen, außergewöhnlichen Moment!
- Was ist genau geschehen? Wer war dabei? Welche Rahmenbedingungen und ‚hard facts‘ machten diesen Moment möglich?

2. Ihre Stärken und Ressourcen

- Sprechen Sie jetzt über einige Dinge, die Sie in Bezug auf sich, ihre Fähigkeit und Kompetenzen, Ihre Persönlichkeit und Erfahrungen am meisten wertschätzen.
- Ohne bescheiden zu sein: Was schätzen Sie an sich selbst am meisten? Was sind Ihre wichtigsten Qualitäten und Stärken? Wo sehen Sie Ihre größten Ressourcen und Potenziale?
- Was sind wichtige Orientierungen, die Ihnen helfen, die Dinge zu meistern? Gibt es Leitbilder, an denen Sie sich orientieren können, Leitsprüche, die ihr Handeln prägen?

3. Ihr Zukunftsentwurf unternehmerischer Tätigkeit

- Stellen Sie sich vor, es ist über Nacht ein Wunder geschehen. Sie wachen morgens auf und alles passt für Sie zusammen. Sie tun das, was Sie schon immer tun wollten, Sie sind in der idealen Umgebung, um Ihre Ideen unternehmerisch zu verwirklichen.
- Was ist da? Was können Sie beobachten, hören oder fühlen? Was sind die ersten drei Dinge, die Ihnen in den Sinn kommen?
- Welche Rahmenbedingungen und ‚hard facts‘ unterstützen diesen Zukunftsentwurf Ihrer unternehmerischen Tätigkeit?

4. Ihre nächsten Schritte

- Inspiriert durch dieses Interview: Welche drei Dinge können Sie in den nächsten drei Monaten tun und ausprobieren, um diesen Zukunftsentwurf Ihrer unternehmerischen Tätigkeit Wirklichkeit werden zu lassen?

GründerInnenwerkstatt

Die GründerInnenwerkstatt ist eine verbale, diskursive Kleingruppen-Methode. Sie hat zum Ziel, durch den Dialog zwischen unterschiedlichen Gründerinnen und Gründern den Blick für die Unterschiedlichkeit von Gründungen zu öffnen und darauf aufbauend erfahrbar zu machen, wie je nach Habitus, Kapitalausstattung und aktuellen objektiven Lebensbedingungen sehr unterschiedliche Strategien eine erfolgreiche Unternehmensgründung ermöglichen können.

Die Methode der GründerInnenwerkstatt fußt auf Methoden der empirischen Sozialforschung und auf Methoden der Erwachsenenbildung: Grundlegend sind dabei das Gruppendiskussionsverfahren (vgl. Lamnek 2005) und die Moderationsmethode (vgl. Kleber, Schrader 2006), weiterführend die Konzepte von Gruppenwerkstatt (vgl. Bremer 2004) und forschender Lernwerkstatt (vgl. Grell 2006). Die thematische Ausrichtung der Methode ist variabel und kann ganz allgemein bei den unterschiedlichen Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Gründungsprozess ansetzen oder aber stärker thematisch akzentuiert und eingegrenzt werden: So wurde im Rahmen des Forschungsprojekts Entrepreneuresse z.B. eine Gründerinnenwerkstatt durchgeführt, die sich spezifisch mit den unterschiedlichen Erfahrungen der Gründerinnen mit Gründungsberatung auseinandersetzte.

Auch in der konkreten Gestaltung bietet die Gründerinnenwerkstatt ein äußerst flexibles Instrument, da einzelne Arbeitsschritte ausgelassen oder durch alternative Arbeitsformen ersetzt werden können. So ist eine Anpassung der Methode an die jeweils zur Verfügung stehenden zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen in der habitusreflexiven Beratung möglich. Generell beinhaltet sie jedoch zumindest eine Diskussionsrunde, deren Ergebnisse durch Moderationsmethoden weiterbearbeitet werden, um diese dann in einer Einzel- oder Partnerarbeit auf die jeweils eigene Gründungspraxis zu beziehen und die Erkenntnisse abschließend durch kreativ-gestalterische Verfahren zu verdichten.

Zu Beginn einer GründerInnenwerkstatt werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer begrüßt und mit dem Ablauf der Werkstatt vertraut gemacht. Es folgt eine Vorstellungsrunde, bei der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einige Informationen zu ihrer Person, ihrem beruflichen Hintergrund und ihrem Gründungsprojekt geben. Die Beraterin bzw. der Berater nimmt im gesamten Arbeitsprozess eine moderierende Rolle ein. In der ersten Arbeitsphase führt die Moderation mittels eines sogenannten ‚Grundreizes‘ (z.B. einer Audiosequenz, einer kleinen Geschichte oder einem kurzen Zeitungsartikel) ein Thema ein, das die Grundlage für eine Diskussion der Teilnehmerinnen und Teil-

nehmer bildet. Ziel ist dabei zunächst eine weitgehende Selbstläufigkeit, die Moderation unterstützt die Diskussion v.a. durch Nachfragen, kleine Zwischenzusammenfassungen und aktives Zuhören. Zugleich werden die zentralen Diskussionspunkte durch die Moderation auf Moderationskärtchen an einer Pinnwand dokumentiert.

Im Anschluss an die Gruppendiskussion können in einer zweiten Phase die so gesammelten Diskussionspunkte nach thematischen Kriterien sortiert werden (Clustern) und durch Bewerten mit Klebepunkten bestimmte Themen für die Weiterarbeit ausgewählt werden. Hierbei sind natürlich weitere Arbeitsformen aus dem Bereich der Moderationsmethoden anwendbar, z.B. Pro- und Contra-Listen, Matrix-Abfragen, Meinungs-Barometer etc. Durch diesen zweiten Arbeitsschritt erfolgt so also eine zunehmende Verdichtung und Vertiefung der mittels der Diskussion aufgeworfenen Themenfelder, zugleich aber auch eine zunehmende Abstrahierung von den eigenen Erfahrungshintergründen der Gründerinnen und Gründer.

In der dritten Phase der Gründerinnenwerkstatt sollen deshalb nochmals Methoden zum Einsatz kommen, die wiederum stärker an den jeweiligen Erfahrungshintergrund und die konkreten Herausforderungen anknüpfen: Im Rahmen des Forschungsprojekts Entrepreneuresse wurde hierbei z.B. das wertschätzend-reflexive Interview (siehe S. 83) eingesetzt, um vor dem Hintergrund des bisherigen Erfahrungsaustauschs und der diskursiven Erörterung von Herausforderungen im Gründungsprozess nun gezielt den Blick auf die eigenen Stärken und Ressourcen richten zu können. Ebenso ist in dieser Phase aber auch eine Einzelarbeit denkbar, in der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die bisherigen Arbeitsergebnisse nutzen, um den eigenen Gründungsprozess bzw. das eigene Gründungsprojekt vor diesem Hintergrund zu reflektieren.

Für die vierte Phase sollte dann ein kreativ-gestalterisches Verfahren eingesetzt werden: So wurde im Rahmen des Forschungsprojekts Entrepreneuresse z.B. mit einem Bilderordner (siehe S. 100) gearbeitet, aus dem die beteiligten Gründerinnen jeweils Bilder mit einer hohen Passung zur eigenen Vorstellung der idealen Gründerin ausgewählt haben. Ebenso sind in dieser Phase aber auch andere kreative Zugänge denkbar wie z.B. das Erstellen einer Collage oder das Anfertigen einer Zeichnung. Von Bedeutung ist dabei v.a., dass ein methodischer Zugang angeboten wird, der geeignet ist, um nach der rational-verbalen Bearbeitung in den beiden ersten Phasen der Gründerinnenwerkstatt nun einen unmittelbareren Zugang zu Eindrücken, Vorstellungen und Orientierungen der Gründerinnen und Gründer zu erschließen.

Diese abschließende Verdichtung in bildhaften Darstellungen ermöglicht es, die Unterschiedlichkeit in Selbstbildern, Zielen und Strategien der unternehmerischen Tätigkeit

auf einen Blick für die Gruppe sichtbar zu machen. Die ausgewählten bzw. erstellten Bilder werden im Plenum aufgehängt und kurz kommentiert: Dabei sollen die diskursiv erschlossenen Herausforderungen, die individuell herausgearbeiteten Ressourcen und die jeweiligen Bilder unternehmerischen Handelns nochmals aufeinander bezogen werden. In einem vertrauensvollen Teilnehmerkreis kann jeweils ein Feedback durch die Gruppe erfolgen. In dieser Abschlussrunde wird sehr gut deutlich, wie kongruent Herausforderungen, Ressourcen und Orientierungen sind, sodass die Gründerinnen und Gründer selbst aber auch Beraterinnen und Berater dadurch wichtige Ansatzpunkte für Anpassungen der jeweiligen Strategien erhalten und evtl. weitere Beratungsbedarfe identifizieren können.

Reflexion und Entwicklung von Denk, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern der Beraterinnen und Berater

Beratungstypik

Die Beratungstypik ist eine verbal-diskursive Methode. Im folgenden werden verschiedene Beratungstypen vorgestellt, die in jeder Beratungspraxis mehr oder weniger stark (oder auch gar nicht) vertreten sind. Ziel ist es, die beraterische Selbstreflexion durch den Vergleich dieser Typen mit den eigenen Beratungspraktiken zu befördern. Unterstützend wirken hierbei einerseits veranschaulichende Aussagen der im Forschungsprojekt Entrepreneuresse befragten Beraterinnen und Berater, andererseits der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen auf der Basis eben dieser Zitate.

Obwohl die Beratungspraxen verschiedener Beraterinnen und Berater nie vollkommen identisch sind, lassen sich doch bestimmte Muster feststellen. In den zugrunde liegenden Studien zum Feld der Gründungsberatung konnten fünf zentrale Ausformungen beraterischer Praxis herausgearbeitet werden, welche die Grundlage für dieses Reflexionsinstrument bilden. Es handelt sich dabei um Beratungstypen - Handlungen und Haltungen, die auf einem bestimmten Verständnis von Beratung gründen. Die individuelle Beratungspraxis entspricht in unterschiedlichem Maße und in unterschiedlicher Formen diesen Typen, normalerweise weist jede Beratung Merkmale von mehreren, wenn auch nicht von allen möglichen Typen auf.

Im Folgenden werden nun die fünf Beratungstypen mit ihren zentralen Kennzeichen dargestellt und sich daran knüpfende Vorteile, aber auch Probleme aufgezeigt. Zur Unterstützung der Reflexion werden die einzelnen Beratungstypen mit O-Tönen⁷ der von uns befragten Beraterinnen und Berater veranschaulicht. Nähe oder Distanz zu den

7 Die Zitate sind natürlich anonymisiert und zur besseren Lesbarkeit sprachlich geglättet worden

Beratungstypen kann also anhand der persönlichen Übereinstimmung mit den zitierten Aussagen festgestellt werden.

Typ A: Begutachtung

Begutachtung zählt zu den zentralen Aufgaben der Gründungsberatung. Teilweise liegt dies an der politischen Grundlegung einiger Beratungseinrichtungen, die zur zentralen Exekutive staatlicher Gründungsprogramme werden und somit verschiedene programmatische Bedingungen mitführen und überprüfen. Darüber hinaus sind einige Beratungsinstitutionen mit der zusätzlichen Aufgabe betraut, zugleich als fachkundige Instanz Gründungsprojekte auf deren Förderungswürdigkeit durch öffentliche Mittel wie z.B. den „Gründungszuschuss“ hin zu begutachten.

Beraterinnen und Berater handeln nur selten ausschließlich begutachtend. Begutachtung kommt in der Beratungspraxis entsprechend selten in Reinform vor, so dass es in den meisten Fällen zu einer Überlagerung verschiedener Funktionen und zu einer komplexen, weil mehreren Dispositionen entsprechenden Beratungspraxis kommt. Das hieraus erwachsende 'doppelte Mandat' der Gründungsberatung wird entsprechend problematisiert:

„Ich mach den Businessplan und prüfe gleichzeitig die Tragfähigkeit. Das ist eigentlich ein Unding, ja? Geht nur dann, für mich, wenn ich sage, die Tragfähigkeit prüfe ich, wenn ich 100% hinter der Planung stehen kann. Dass das, was da drin ist, tatsächlich das ist, wo ich sage: Ja. Also so 'ne Anfrage: Können Sie mal meinen Businessplan tragfähig prüfen? – die nehme ich nicht an. Ich sag, dann lieber IHK, und wenn Sie die Rückmeldung haben, an dem und dem Punkt ist zu arbeiten, dann sprechen Sie mich doch gern noch mal an“. (Beraterin Lauber)

Kennzeichnend für eine begutachtende Beratungspraxis sind folgende Elemente:

- Begutachtende Beratungsformen weisen sich durch den Versuch der Beratenen aus, Aufschluss über die Ratsuchenden zu erhalten. Von besonderem Interesse sind dabei die Kompetenzen und Fähigkeiten der Gründenden, deren Motive und Ziele und die Passung zum jeweiligen Gründungsprojekt. Dabei werden die Schilderungen der Ratsuchenden auf Stringenz und Wahrheitsgehalt überprüft.

„ansonsten denk ich ganz viel zuhören, die Leute zum Reden motivieren, reden lassen, zu gucken, was kommt da überhaupt und dafür ist es auch schon, wenn ich vorher den Businessplan gelesen hab, dann seh' ich, ob es zwei Stories sind, ob es eine ist. Und was da gemeint war, aber nicht drinsteht und so Geschichten“. (Beraterin Lehmann)

- Die förmliche Begutachtung im Auftrag öffentlicher Förderinstitutionen wird in einen sehr weiten Kontext gesetzt. Insbesondere die negative Begutachtung wird als wichtige Schutzfunktion verstanden, bei der die Steuerzahler vor unnötigen Kosten, die Gründerinnen und Gründer vor dem Scheitern, und die Regionen vor zweifelhaften Unternehmen bewahrt werden.

„Manchmal läuft es tatsächlich darauf hinaus, dass ich sag, ich kann es nicht befürworten. Und dann sag ich das auch. Und ich schreib auch zuweilen negative Stellungnahmen, gerade wenn es so ganz schwierige, verbohrte Kandidaten sind, dann sag ich: Nee. Der läuft in sein Unglück und der kann mich nicht davon überzeugen, dass das anders wird aufgrund seines Hintergrundes, zu dem was er mir entgegenbringt an Argumentation und so weiter. Weil dafür bin ich zu sehr Steuerzahler [lacht] selber tut es mir jeden Monat weh und er verbrennt ja zusätzlich eigenes Geld. Just gestern hatte ich einen, dem habe ich dann nahe gelegt, doch erstmal eine Ausbildung zu machen, bevor sein ganzes Geld, was Oma ihm angespart hat in einer Geschichte verbrennt von der er keine Ahnung hat; viel, viel Geld, viel... hohe Investitionssummen, von nichts 'ne Ahnung, junger Spund von keine 20, keine Ausbildung und dann hab ich gesagt: Und wenn das schief geht, was machste dann? Ja, und der hat danke gesagt“. (Beraterin Lehmann)

Vorteile des begutachtenden Beratungstyps sind in folgenden Aspekten zu finden:

- Tatsächlich wird bei einer Existenzgründung mehr oder weniger viel Geld umgesetzt. Es ist daher wichtig im Sinne knapper Ressourcen die Chancen einer Gründung im Vorfeld realistisch einzuschätzen, um Mittel verantwortungsvoll zu verwalten.
- Auch können Beraterinnen und Berater den Reifegrad einer Gründungsidee auf Basis ihres Wissens und ihrer Erfahrungen besser einschätzen. Begutachtung hilft also auch, den richtigen Markteintrittszeitpunkt zu wählen und kann so die Erfolgchancen einer Gründung steigern.

Problematisch kann sich hingegen Folgendes auswirken:

- Begutachtende Beratung stellt immer eine Fixierung von Gründerin bzw. Gründer und Gründungsvorhaben dar. Betrachtet werden Person und Projekt zu einem festen Zeitpunkt – meist in festgelegter Form (Businessplan). Diese Komplexitätsreduktion wird den Gründerinnen und Gründern und ihrer Fähigkeit zu lernen nicht gerecht.
- Um begutachten zu können, müssen klare, nachvollziehbare Vergleichsmaßstäbe angelegt werden. Dies erschwert die Berücksichtigung unterschiedlicher habitueller Dispositionen – insbesondere solcher, die nicht dem „Normalunternehmer“ entsprechen.
- Schließlich unterstützt begutachtende Beratung die Gründerinnen und Gründer nicht in ihren Lern- und Entwicklungsprozessen.

Typ B: Case Management

Im Zuge der öffentlichen Förderung von Gründungsaktivität insgesamt, insbesondere aber der politischen Bemühungen, Selbstständigkeit als Alternative zur Erwerbslosigkeit zu etablieren, steht die Gründungsberatung zunehmend im Kontext einer hoheitsstaatlich-bürokratischen Prozessierung. Aus Gründerinnen und Gründern werden zu verwaltende 'Fälle'.

„Der größte Kundenteil von den Leuten die hierher kommen, werden von der ARGE finanziert, die bekommen ein Beratungsgespräch bezahlt. Oft jetzt hab ich in einem Beratungsgespräch 60 bis 80 Minuten Zeit und da soll man dann alles reinpacken - das ist schwierig. Da kann man 'ne Grundeinschätzung oder Grundsätzliches mitgeben und viel mehr ist da noch nicht drin, weil der nächste Kunde wartet“. (Berater Victor)

Viele Ratsuchende haben diese Verwaltungsmentalität offensichtlich bereits verinnerlicht: An die Stelle eines inhaltlichen Anliegens tritt eine verwaltungsorientierte Erwartungshaltung „nach dem Motto, die macht ja eh nur einen Stempel drauf und gut ist“ (Beraterin Lehmann). Beraterinnen und Berater werden also sowohl vom Staat, als auch von ihren Klientinnen und Klienten als Case Manager adressiert.

Kennzeichnend für Typ (B) Case Management sind folgende Aspekte:

- Case Management zeigt auf, welche Unterstützungsleistungen für die Gründerinnen und Gründer bereitstehen und wo diese zu beschaffen sind.

„Ich sag den Leuten wo man sich Hilfestellungen holen kann, wo man sich weiterbilden kann, wo man hier sich perfektionieren kann“. (Berater Viktor)

- Nur einige Informationen werden allgemein und ganz ohne individuellen Bezug zur Gründerin bzw. zum Gründer formuliert. Der Fokus der Beratung liegt in der Aufgabe, möglichst passgenaue Angebote zu finden. Es wird also fallbezogen gearbeitet.
- Im Modus des Case Management wird ein Fall von Beginn bis Abschluss – also für gewöhnlich bis zur Gründung – verwaltet. Dabei stehen insbesondere organisatorische Praktiken im Vordergrund.

„Ich bin hier der große Organisator. Also Referentenbeschaffung die jetzt hier die einzelnen Beratungen machen, herbringen von Steuerberatern und Rechtsanwälten die hier die Leute beraten. Organisation von verschiedenen Seminaren, Gruppencoachings, Veranstaltungen, Organisation von Hilfen trainingsmaßnahmen der Agentur für Arbeit. Natürlich die ganze Dokumentation der Geschichten und dann die Abrechnung“. (Berater Victor)

Vorteile des Beratungstyps Case Management bilden folgende Aspekte:

- Da es bei einer Existenzgründung Vieles und sehr Unterschiedliches zu beachten gilt, ist eine klare Organisation des Beratungsprozesses hilfreich. Beratung des Typs Case Management wählt einen Zugang, der einen guten Überblick über den Gründungsfall einerseits und über die Beratungslandschaft andererseits herstellt. Auf dieser Basis lassen sich alle Abläufe gut organisieren und koordinieren.
- Case Management vereinigt dabei fallbezogenes Wissen und Verweisungswissen, sodass die Ratsuchenden von verschiedenen Expertinnen und Experten profitieren und gleichzeitig eine zentrale Anlaufstelle haben, die sich mit dem Verlauf ihres Gründungs- und Beratungsprozesses auseinandersetzt.

Problematisch kann sich hingegen Folgendes auswirken:

- Das Case Management begleitet die Gründerinnen und Gründer zwar über den gesamten Gründungsprozess, unterstützt die Gründerinnen und Gründer allerdings nicht direkt in ihren Lern- und Entwicklungsprozessen.

- Es findet also keine integrierte Beratung statt, die Informations- und Wissensvermittlung erfolgt modular. Das kann die Bildungsprozesse behindern, die häufig eine Gründung begleiten und befördern.

Typ C: Wissensvermittlung

Dieser Beratungstyp ist – wie der Name schon sagt – primär auf die Vermittlung von Wissen ausgerichtet. Existenzgründung ist als komplexer sozialer, politischer, juristischer und natürlich ökonomischer Prozess zu begreifen, für den Wissensbestände aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen benötigt werden. Im Sinne der wissensvermittelnden Beratungsform wird die Internalisierung eines Wissenskomplexes angestrebt, der (einzige) Voraussetzung für eine erfolgreiche Gründung ist. Scheitern Gründerinnen und Gründer, so wird dies dementsprechend vor allem auf Unwissenheit und mangelnde Informationen zurückgeführt.

„Das ist aber auch unsere elementare Aufgabe, dass wir Informationen an die Hand geben. Ja? Das ist natürlich unsere Dienstleistung, also es geht ja nicht darum, nett zu plauschen, das ist Mittel zum Zweck. Sondern der Gründer ist mit 'nem Ziel hier, hat 'ne Erwartungshaltung. Die Leute kommen ja nicht her, weil's schön warm ist bei uns zur kalten Jahreszeit, sondern weil sie ganz einfach was wissen möchten. So, und diese Wissensvermittlung steht natürlich schon im Vordergrund“. (Berater Teubner)

Kennzeichnend für Typ (C) Wissensvermittlung sind folgende Aspekte:

*Kennzeichen
Typ C*

- Wissensvermittlung zielt nicht auf die Erfahrungsebene und auf das Können, sondern übermittelt Informationen und Wissensinhalte, die überindividuell einsetzbar sind. Es gibt ein Curriculum gründungsrelevanten Wissens, das in sich geschlossen und frontal vermittelbar ist. Die Inhalte bauen logisch aufeinander auf, werden daher meist in Seminaren oder anderen Informationsveranstaltungen vermittelt und sind modular organisiert.

„Damit das aber erstmal in den Kopf reingeht, wie das Gründen funktioniert, bieten wir eine Informationsveranstaltung an, also eine Art Bündelung der Existenzgründer und die Informationsveranstaltung dient dazu so zwei, zweieinhalb Stunden über die wichtigsten Dinge aufzuklären: Wie sieht ein Businessplan aus von der Struktur her? Was ist bei Versicherungen zu beachten? Welche rechtlichen Dinge kommen häufig zu, was Rechtsformen angeht? Und so weiter, also ganz klassische Vorgehensweise“. (Berater Schmidt)

- Trotzdem muss von Fall zu Fall entschieden werden, welches Wissen für eine erfolgreiche Gründung noch benötigt wird. Zum einen gibt es Spezialwissen (Rechtsform, Marktdaten...) das von Vorhaben zu Vorhaben variiert. Zum anderen werden Gründerinnen und Gründer als Wissensträgerinnen und -träger verstanden, die unterschiedlich viel und verschiedenartiges Wissen aufweisen. Wissensvermittelnde Gründungsberatung birgt also auch individualisierende Aspekte, da persönliche Wissenslücken der Ratsuchenden ermittelt und Vermittlungsinhalte entsprechend anpasst werden.

” Viele haben konkret Fragen, wollen dies wissen, das wissen und erzählen direkt ihren gesamten Hintergrund noch, familiär und wo sie wohnen, weil das ja auch alles im Kontext steht und auch berücksichtigt werden muss. Die sprudeln quasi heraus und andere, die sitzen hier so: Ja, ich will beraten werden. Sagen *sie* mal was. Da bin ich mehr gefordert, da erstmal meinerseits Informationen herauszuholen: Warum sie Informationen brauchen und welche Information überhaupt Sinn machen - das ist dann sehr viel schwieriger“. (Beraterin Tegtmeier)

- Zuhören, Nachfragen und das Einschätzen der Ratsuchenden zählen auch für den Typ wissensvermittelnder Beratung zu den zentralen Praktiken, allerdings unter dem Fokus vorhandener und fehlender Wissensbestände.

” Manchmal unterhält man sich möglicherweise auch nur über einen Punkt, den man sonst nicht auf der Tagesordnung gehabt hätte, aber wenn *das* gerade ein wichtiger Aspekt ist für denjenigen, dann lass ich mich auch darauf ein. Ja, und dann ist das auch Wissensvermittlung! Also wenn ich sage: soziale Absicherung, allein damit kann man 'ne Stunde zubringen. Wenn das 'ne Fragestellung ist für den Moment, dann ist das die Hürde, die wir überwinden müssen, damit derjenige weiterkommt oder vielleicht auch für sich sagt: Oh, so wollt ich das nicht, jetzt lass ich's lieber doch oder ich muss nochmal gucken. Also, dass er mit diesem Wissensmehrwert wieder raus geht, das ist natürlich schon der Anspruch, den wir haben“. (Berater Teubner)

Vorteile des wissensvermittelnden Beratungstyps bilden die folgenden Aspekte:

- Tatsächlich ist eine Existenzgründung nur vor dem Hintergrund spezieller Wissensbestände zu bewältigen. Wissensvermittlung ist daher wichtig.
- Wissensvermittelnde Beratung berücksichtigt dabei, dass nicht alle Gründerinnen und Gründer den selben Wissensstand aufweisen und sucht Wissenslücken zu schließen.

Problematisch kann sich hingegen Folgendes auswirken:

- Die Wissensvermittlung ist weniger geeignet, Kompetenzen und Fähigkeiten der Gründerinnen und Gründer auszubilden. Dies setzt andere Lernprozesse voraus.
- Zwar setzt der Beratungstyp Wissensvermittlung bei den Ratsuchenden an, es wird aber ein Soll-Ist-Abgleich der individuellen und „objektiv“ nötigen Wissensbestände angestrebt. Persönliche Ressourcen, habituelle Dispositionen und biografische Gegebenheiten werden tendenziell normiert bzw. ausgeklammert, wenn sie nicht zu den konventionellen, praxiserprobten Wissensbeständen passen. Dabei bleiben einige Potenziale unerkannt und ungenutzt und die Gefahr wächst, dass dieses schematische Wissen den Bedürfnissen der Gründerinnen und Gründer nicht entspricht.

Typ D: Coaching

Eine Gründungsberatung im Coaching-Modus ist sehr umfassend auf das Gründungsprojekt und die unternehmerischen Fähigkeiten der ratsuchenden Person gerichtet. Anders als bei der Wissensvermittlung stehen hier vor allem Kompetenzen im Zentrum. Diese werden auch nicht von außen an die Gründerinnen und Gründer herangetragen – also vermittelt. Vielmehr besteht die Auffassung, ihr Nukleus schlummere bereits in der Gründerin bzw. im Gründer. Die ungenutzten und vor allem untrainierten Potenziale sind zentraler Fokus des Beratungstyps (D) Coaching, denn sie gilt es zu aktivieren und zu stärken.

„Also mein Verständnis ist, dass der Unternehmer oder der Gründer, potenzielle Unternehmer alles in sich trägt und meine Arbeit ist es, diese Schätze herauszuarbeiten. Mit meiner Beratungskompetenz. Also der Coach arbeitet raus, und er fragt, baut auf, initiiert, reflektiert, konfrontiert“. (Beraterin Lauber)

Folgende Aspekte kennzeichnen also eine Gründungsberatung des Typus Coaching:

- Dieser Beratungstypus setzt am Können der Gründerinnen und Gründer an. Das spiegelt sich auch in den Beratungstechniken: Ausformen, Trainieren, Einüben etc. stehen im Zentrum.
- Dies entspricht der Grundannahme, dass die Ratsuchenden gründungsrelevantes Wissen nur im Tun, nur durch Selbsttätigkeit im Gründungsprozess lernen können. Solche Lernprozesse werden im Sinne des Beratungstyps als konstitutiv für eine erfolgreiche Existenzgründung angenommen.

„Dadurch, dass der Existenzgründer nachher auf eigenen Beinen stehen muss ist also unser Bestreben ihm Sparringspartner zu sein, Coach zu sein, ihn zu führen, zu begleiten, aber die Hausaufgaben muss er dann schon selber machen. Ja? Ich meine, es kann dann natürlich sein, wenn's jetzt drum geht, dass jemand für ein kostenintensives Vorhaben Gelder von der Bank benötigt, dass wir ihm dann nochmal helfen beim Businessplan, den zu schleifen, oder den so aufzubereiten, dass er auch 'ne möglichst hohe Chance hat da an Fördermittel zu kommen. Aber in aller Regel ist es mir halt wichtig, dass die Leute selber in dem Prozess sensibilisiert werden und dann wissen was sie tun, ja?“. (Berater Wenzel)

- Der Beratungstyp Coaching fordert von den Gründerinnen und Gründern ein hohes Maß an Eigeninitiative, Leistungswille und Durchhaltevermögen.

„Ein Trainer kann nur dann eben mit dem Athleten arbeiten, wenn der auch willens ist Leistung zu bringen, ja? Und da muss auch ein Stück weit so dieser Siegerwille da sein oder die Bereitschaft auch – ja – zu kämpfen und auch durch Tiefen zu gehen. Und das Ganze ist letzten Endes ist so 'ne Gründung halt mehr n Marathon als n Sprint. Und da ist die Aufgabe des Existenzgründers sich da rein zu beißen, durch zu beißen. Und ich schaffe letzten Endes die Rahmenbedingungen dafür, dass er das, dass er da mit dem Trainingsplan in der Lage ist dann später die Leistung zu bringen“. (Berater Wenzel)

- Beratung dieses Typus ist stark projektorientiert, alle Entwicklungsbemühungen zielen auf die Gründung. Kompetenzen und Fähigkeiten werden immer auf ihre Relevanz für die Gründung überprüft. Hierin liegt einer der maßgeblichen Unterschiede zum Typ (E) Reflexionsförderung. Der zielbewussten Begleitung von Gründungsprojekten liegt eine konkrete Vorstellung idealer Gründungsverläufe zugrunde.
- Schließlich ist dieser Beratungstypus vor allem auch auf motivatorische Funktionen orientiert. Im Gesamthorizont eher prozessorientierter Beratungszugänge ist die Perspektive gerichtet auf das Durchhalten von problematischen Phasen im Gründungsprozess, die auch in der Beratung frühzeitig adressiert werden:

” Wo sind denn Ihre Stärken? Fangen Sie es an sich die aufzuschreiben und sehen Sie zu, dass Sie das irgendwo für sich greifbar machen, für die Zeiten, wenn Sie mal im Keller sind, dass Sie das Licht anknipsen und wissen, wo ist die Kellertreppe wieder nach oben. Also, solche Tipps spreche ich mit denen dann durchaus auch an, nach dem Motto: Was mach ich wenn es mir nicht gut geht, bereite ich mich jetzt schon drauf vor, was ich dann mach oder bin ich mir dessen bewusst, was mir dann hilft, ich geh in die Badewanne, ich geh Laufen, keine Ahnung, dass man dann einfach sagen kann: Okay, dahinten liegt irgendein Notfallkoffer, da ist das Pflaster drin“. (Beraterin Lehmann)

Vorteile des Typs (D) Coaching liegen in folgenden Aspekten:

- Coachende Beratung setzt sich lange und intensiv mit den Gründerinnen und Gründern auseinander. Sie ist daher gut geeignet, um Bildungsprozesse zu begleiten.
- Dies liegt auch daran, dass die Beratung an der Person ansetzt, also Ressourcen und Dispositionen der Ratsuchenden schärft und für die Existenzgründung nutzbar macht.
- Auch wird der sonst etwas vernachlässigte Aspekt der Motivation systematisch aufgegriffen und damit in Rechnung gestellt, dass im Kontext der Gründung auch Rückschläge oder Ermüdungen zu erwarten sind.

Problematisch kann sich hingegen Folgendes auswirken:

- Coachende Beratung verlangt den Ratsuchenden einiges ab: Sie müssen wissen was sie wollen, müssen genügend Energie mitbringen und ein Minimum an unternehmerischer Kompetenz in sich tragen. Besonders passend sind klassische Gründerpersönlichkeiten. Dies trifft bei weitem nicht auf alle (potenzialreichen) Gründerinnen und Gründer zu.
- Die Chemie zwischen Beraterin bzw. Berater und Gründerin bzw. Gründer muss stimmen. Aufgrund der hohen Beratungsintensität und der fehlenden Standardisierbarkeit, kann Antipathie den Gründungs- und Beratungsprozess empfindlich stören.
- Das Format ist relativ zeitintensiv.

Typ E: Reflexionsförderung

Auch der Beratungstyp (E) Reflexionsförderung setzt bei den Ratsuchenden an und ist auf Reflexion orientiert. Allerdings richtet sich die Reflexion nicht primär auf das Gründungsprojekt, sondern insbesondere auf die Lebenslage der Ratsuchenden. Dabei werden sie nicht ausschließlich als Gründerinnen und Gründer adressiert, sondern wesentlich ganzheitlicher betrachtet.

„dann treff ich mich mit denen und dann ist das mehr oder weniger ein lockeres Gespräch, was ich versuche zu strukturieren, was willst, wo kommst her, wo willst hin, wo liegt deine Motivation und warum weißt du nicht warum. Das sind oftmals Menschen, wo einfach im persönlichen noch so Blockaden bestehen und Unsicherheiten. Ganz Viele brauchen einfach tatsächlich jemanden der qualifiziert und strukturiert mit ihnen drüber redet um eine Entscheidung herbeizuführen oder die ihm einfach nochmal tatsächlich knifflige Fragen stellt, die sie nicht formulieren können, weil sie in dem...in dem Gesamtkontext ja nicht drin sind, ist ja alles fremd für sie“. (Beraterin Lehmann)

Folgende Aspekte kennzeichnen eine Gründungsberatung des Typs (E) Reflexionsförderung:

- Reflexionsfördernde Gründungsberatung setzt bei der Gründerin oder dem Gründer an und ist bemüht, im Vorfeld so wenig wie möglich zu determinieren oder zu strukturieren. Dabei werden sowohl konkret gründungsbezogene als auch vorwiegend persönliche Anliegen und Probleme thematisiert, um ein ganzheitliches Bild der Gründerin bzw. des Gründers zu entwickeln.

„Also, auch da dieses persönliche und das andere miteinander zu verquicken beziehungsweise dann auch ganz klar auseinander zu halten und zu trennen und damit auch überhaupt mal eine Klärung in diesen...in dieses wirre Puzzle was viele im Kopf haben zu bringen, das sind so die wichtigsten Sachen“. (Beraterin Lehmann)

- Im Zentrum reflexionsfördernder Beratung steht nicht das Bestreben, die Gründerin für ihr Gründungsvorhaben fit zu machen, sondern vielmehr die Analyse der Passung zwischen Gründerin und Projekt, der Grad der Authentizität, mit der die Gründung verfolgt wird.

” Also das sagen auch GründerInnen, also sie sagen auch viel eher, ich muss dahinter stehen, also für mich ist es wichtig, dass die Geschäftsidee zu mir passt“. (Beraterin Lauber)

” Ist die Lebenssituation des Gründers hilfreich? Was braucht derjenige? Was möchte er? Und wenn wir ihm da die Hand reichen können und er ergreift die Hand, dann wär's super. Das ist.. so definier' ich für mich da Erfolg, er ist eben sehr vielschichtig.“ (Berater Teubner)

- Die Beratung ist also nicht auf eine Kategorisierung und schnelle Projektierung des Gründungsvorhabens ausgerichtet, da sie sich zumeist an Ratsuchende richtet, die nur eine vage Gründungsidee haben und / oder ihr Gründungsvorhaben nicht angemessen artikulieren können. Entsprechend sind geduldiges Zuhören, systematisches Widerspiegeln des Gesagten und detailliertes Nachfragen kennzeichnend für Gründungsberatung des Typs (E) Reflexionsförderung.
- Reflexionsförderung richtet sich auch auf die Fundamente der Gründung. Reflektiert werden also auch Ressourcen und Kontexte der Gründung und die Frage, ob die Gründerin ‚Herrin der Lage‘ ist.

” Also, auch daraus zu gucken, ist es überhaupt das? Woher kommt diese Idee? Wer hat ihm die Idee eingepflanzt? Hat die Arbeitsagentur Sie irgendwo reingeprügelt? Haben Sie irgendwo was gehört, was Sie nicht verstanden haben? Oder irgendwer hat Ihnen erzählt da macht man die dicke Knete mit?“. (Beraterin Lehmann)

Vorteile des reflexionsfördernder Beratungstyps sind folgende Aspekte:

- Es handelt sich um eine extrem niedrigschwellige Beratungsform, die explizit jene Ratsuchenden einbezieht, die nicht dem Normalunternehmer entsprechen.
- Reflexionsfördernde Beratung hilft grundlegende Fragen zu klären: Möchte ich überhaupt gründen? Was kann ich besonders gut? Was würde ich gerne tun? Passt die Gründung in mein momentanes Leben? Ist dies der geeignete Zeitpunkt? Solche Fragen kommen in anderen Beratungsmodi meist zu kurz und sind doch für den Erfolg einer Gründung von elementarer Bedeutung.

Problematisch kann sich hingegen Folgendes auswirken:

- Aufgrund der allgemeinen Ausrichtung finden sich sehr orientierte Ratsuchende teilweise in Reflexionsschleifen wieder, die ihren Gründungsprozess unnötig verlangsamen.
- Der Gründungsbezug ist bei reflexionsfördernden Beratungen wenig ausgeprägt.
- Das Format ist sehr zeitintensiv.

GründerInnenbilder

Wie bereits in Kapitel 3.2 erörtert wurde, ist die Reflexion der eigenen Vorstellung guter oder sogar idealer Gründerinnen bzw. Gründer hilfreich für die Beratungspraxis. Angespannte Beratungssituationen lassen sich ebenso auf die fehlende Übereinstimmung zwischen Vorstellung und Realität zurückführen, wie z.B. Missverständnisse bei Handlungsempfehlungen oder Probleme bei der Einschätzung des Gründungsprojekts.

Das Reflexionsinstrument „GründerInnenbilder“ soll helfen, den subjektiven Entwurf der idealen GründerInnenpersönlichkeit bewusst zu machen. Die Methode lässt sich auch sehr gut als Selbstreflexionsinstrument für die Gründerinnen und Gründer einsetzen, hier soll es jedoch den Beraterinnen und Beratern zur bewussten Rekonstruktion ihres Idealbildes dienen. Die Reflexion kann alleine, aber auch mit Kolleginnen und Kollegen durchgeführt werden. Vorteil einer Gruppenreflexion ist der intersubjektive Vergleich der Idealbilder.

Das Verfahren entstand als Weiterentwicklung psychologischer Bildwahlverfahren (vgl. Groffmann, Mannheim 1982) in der Kombination mit kultur- und sozialwissenschaftlichen Bildanalysen (vgl. Bohnsack 2007), wurde aber für die habitusreflexive Beratung abgewandelt. Es ist assoziativ, das heißt die ideale Gründerpersönlichkeit wird nicht beschrieben oder interrogativ zu Tage gebracht. Statt dessen erhalten die Reflektierenden verschiedene Bilder zur Auswahl und werden aufgefordert, spontan jenes Bild zu wählen, welches ihrem Ideal der Gründerpersönlichkeit am nächsten kommt oder sogar damit übereinstimmt. Entsprechende Fotos wurden auf Basis der Projektergebnisse in einer Bildersammlung zusammengetragen, die eine möglichst hohe Bandbreite an Gründerinnen- und Gründertypen abbilden soll. Die Methode nutzt teils unbewusste Wahrnehmungsprozesse, die uns Gegenstände oder Sachverhalte spontan in ihrer Gesamtheit erfassen lassen und ein umfassendes aber diffuses Gefühl der Zustimmung oder Ablehnung evozieren. Zwar ist es möglich, grob anzugeben, was an einem Bild ansprechend wirkt, viele Elemente, welche die Auswahl beeinflussen bleiben aber zu-

nächst verborgen. Um Zugang zu diesen subtileren Strukturen zu erhalten, wird eine kurze Bildanalyse durchgeführt.

Die Methode verläuft in folgenden Schritten:

- A) Bilderwahl: Zunächst werden die Fotos auf einem Tisch oder dem Boden so ausgelegt, dass sie gut sichtbar sind und möglichst noch keiner näheren Betrachtung unterzogen wurden. Dann stehen 2-3 Minuten Zeit zur Verfügung, um alle Bilder zu betrachten und jenes Bild zu wählen, welches spontan am ehesten den subjektiven Vorstellungen einer idealen Gründerpersönlichkeit entspricht. Wenn die Reflexion in einer Gruppe von Kolleginnen und Kollegen durchgeführt wird, wählen diese gleichzeitig aus dem selben Bilderpool. Das gewählte Bild sollte dann jedoch erst nach Ablauf der 2-3 Minuten aufgenommen werden, damit die vollständige Auswahl allen zur Verfügung steht. Sollten zwei Reflektierende das gleiche Bild wählen, führen diese die folgende Analyse am gleichen Bild durch, ohne jedoch gemeinsam zu arbeiten.
- B) Bildanalyse: Die Bildanalyse soll nun die mehr oder weniger bewussten Gründe offenlegen, die zur Wahl des Bildes bewegt haben. Dabei wird keine objektive Bildbeschreibung angestrebt. Vielmehr sind gerade die subjektiven Eindrücke relevant, die sich mit der Betrachtung des Bildes verbinden und eine komplexe Reflexion der eigenen Ideale ermöglichen.
Um eine analytische Reihenfolge einhalten und nach Beendigung der Analyse das Ergebnis in seiner Gesamtheit erfassen können, ist es hilfreich, die gesammelten Erkenntnisse zu notieren. Die eigentliche Interpretation orientiert sich am folgenden Analyseleitfaden:

GründerInnenbilder - Analyseleitfaden

1. Hauptthema
 - Wie ließe sich das Bild betiteln? Wie könnte das Thema lauten?
 - In welchem Kontext ist das Bild vorstellbar? (Businessmagazin, Urlaubsschnappschuss, Wellnesswerbung...) Woran ist dies festzumachen?
2. Zentrum / Vordergrund des Bildes
 - Was ist hier abgebildet?
 - Was drückt das Abgebildete für Sie aus? (Dynamik, Spaß, Wohlbefinden, Spannung...) Woran ist dies festzumachen?
 - Was geht Ihrer Meinung nach in den abgebildeten Menschen vor? Welche Haltung strahlen sie aus?
 - Welche Details unterstreichen besonders Ihren Eindruck vom abgebildeten Menschen bzw. Ihren Gesamteindruck? (Mimik, Gestik, Kleidung, Accessoires, Interaktion...)
3. Stilistische Besonderheit / Hintergrund des Bildes
 - Weist das Bild stilistische Besonderheiten auf? (Licht, Farbe, Inszenierung, fototechnische Veränderungen z.B. Weichzeichner, Montagen...)
 - Wird das Bild dadurch in eine bestimmte Stimmung versetzt? (Hochglanzbroschüre, Traum, Party, Business...) Auf welche Weise unterstreichen / kontrastieren diese Besonderheiten den beschriebenen Gesamteindruck?
 - Welche Hintergrundelemente unterstreichen Stimmung bzw. Gesamteindruck des Bildes?
4. Gründerpersönlichkeit
 - Bitte fassen Sie abschließend noch einmal das Hauptthema in 2-3 kurzen Stichworten zusammen.
 - Wie würden Sie auf dieser Grundlage eine assoziierte Gründerpersönlichkeit betiteln?
 - Wo liegen die Vorteile dieser Gründerpersönlichkeit?
 - Warum würden sie gerne mit ihr arbeiten?

C) (nur bei Gruppenreflexion:) Präsentation und Vergleich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede: Wird die Reflexion gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen oder in einer Gruppe von Gründerinnen und Gründern durchgeführt, schließt sich nun eine Phase an, in der die Ergebnisse ausgetauscht werden. Zu diesem Zweck stellen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wechselseitig ihre Interpretationen vor. Nach jeder Kurzinterpretation sollte sich eine kurze Nachfrage-runde anschließen, da eine subjektive Bildrekonstruktion normalerweise nicht

sofort für andere Menschen nachvollziehbar ist. Sollte aus zeitlichen Gründen die Präsentationsphase abgekürzt werden, empfiehlt es sich, nur den abschließenden Punkt „Gründerpersönlichkeit“ zu präsentieren und gezielte Bezüge auf das Bild einfließen zu lassen, etwa Kleidung oder Körperhaltung der abgebildeten Person oder durch Farbe und fotografische Effekte hervorgerufene Grundstimmung. Abschließend empfiehlt sich ein Austausch über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der herausgearbeiteten Idealvorstellungen von Gründerpersönlichkeit.

Die Reflexion lässt sich in folgender Weise variieren und kann so alternativ bzw. in einem zweiten Durchgang zum Einsatz kommen. Dabei wird jenes Bild gewählt und analysiert, welches am *wenigsten* dem Ideal der Gründerpersönlichkeit entspricht. Im Analyseleitfaden variiert nur der vierte und abschließende Punkt:

4. Gründerpersönlichkeit

- Bitte fassen Sie abschließend noch einmal das Hauptthema in 2-3 kurzen Stichworten zusammen.
- Wie würden Sie auf dieser Grundlage die Gründerpersönlichkeit benennen?
- Wo liegen die Schwierigkeiten dieser Gründerpersönlichkeit?
- Warum wäre es herausfordernd, mit ihr zu arbeiten?
- Wo und wie ließe sich ansetzen, um eine erfolgreiche Gründung dennoch zu ermöglichen?

Reflexion und Entwicklung der Beratungssituation

Erwartungsinventar

Gerade zu Beginn der Beratungssituation ist eine Auseinandersetzung mit Fragen der Passung zwischen Beraterin bzw. Berater und Gründerin bzw. Gründer für eine zielgerichtete und erfolgversprechende Gründungsberatung von großer Bedeutung – viele Beraterinnen und Berater bieten daher eigens eine „Schnupperstunde“ an. Das Erwartungsinventar stellt eine schriftlich-assoziative Methode dar, um dieses Kennenlernen methodisch zu strukturieren, indem Erwartungen und Vorstellungen der Gründerinnen und Gründer systematisch erfasst und mit den eigenen beraterischen Perspektiven und Vorgehensweisen abgeglichen werden.

Eine gezielte Erfassung der Erwartungen der Gründerinnen und Gründer an die Beratung zu Beginn des Beratungsprozesses kann nicht nur helfen, den Beratungsprozess

sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Vorgehensweisen zielführend zu gestalten, vielmehr stellt dies auch für die Gründerinnen und Gründer bereits einen ersten wichtigen Reflexionsschritt dar, da sie damit gezielt ihre jeweiligen ‚Lernziele‘ fokussieren können. Zudem kann diese Methode in Beratungen von Gründungsteams oder in der Arbeit mit Gruppen von Gründerinnen und Gründern sehr gut die Unterschiedlichkeit der jeweiligen Problemdefinitionen und die mögliche Variationsbreite von Unterstützungsbedarfen offenlegen.

Beim Erwartungsinventar werden die Gründerinnen und Gründer in einer ersten Phase aufgefordert, ihre Erwartungen an die Beratung auf drei Ebenen zu formulieren: „Zu Beginn einer Beratung ist es für mich sehr wichtig, erst einmal zu erfahren, was Sie sich von unserer zukünftigen gemeinsamen Arbeit erwarten. Bitte denken Sie darüber nach und erzählen Sie mir, ...

1. ... was Ihre **Erwartungen an die Themen** sind, die wir hier besprechen sollen – welche spezifischen Fragen bringen Sie mit, welche konkreten Themenvorstellungen haben Sie, welche Ziele möchten Sie durch die Beratung erreichen?
2. ... was Ihre **Erwartungen an mich als Beraterin (Berater)** sind – was kann ich in die Beratung einbringen, was erwarten Sie von meinem Verhalten, was kann ich tun, damit unsere gemeinsame Arbeit erfolgreich wird?
3. ... was Ihre **Erwartungen an Sie selbst** sind – was können Sie in die Beratung einbringen, was erwarten Sie von Ihrem eigenen Verhalten, was können Sie tun, damit unsere gemeinsame Arbeit erfolgreich wird?“

Die Stichpunkte können auf (unterschiedlich farbigen) Moderationskarten an einer Pinnwand gesammelt oder auf einer Flipchart bzw. einem Blatt Papier festgehalten werden. Im Anschluss kann – insbesondere für die themenbezogenen Erwartungen – eine Gewichtung (in Gruppensituationen z.B. mittels Klebepunkten) vorgenommen werden, die den weiteren Arbeitsprozess strukturieren kann.

Erst nachdem alle relevanten Punkte gesammelt wurden, sollte in einer zweiten Phase die Beraterin bzw. der Berater zu den jeweiligen Erwartungen seitens der Gründerin bzw. des Gründers Stellung nehmen: Welche Punkte sind realistisch und erfüllbar, was kann die Beraterin bzw. der Berater leisten, aber auch was nicht, was muss die Gründerin bzw. der Gründer in den Prozess einbringen? Hier mit der notwendigen Klarheit zu agieren ist die Grundlage für realistische Erwartungshaltungen und Rollenklarheit und damit für einen erfolgreichen Beratungsprozess. Das Erwartungsinventar sollte aufbewahrt werden, sodass im Beratungsprozess z.B. erledigte Themen ‚abgehakt‘

oder bei Konflikten bestimmte Rollenerwartungen nochmals thematisiert werden können.

Beratungstagebuch

Das Beratungstagebuch ist eine explikativ-schriftliche Reflexionsmethode, mit dialogischen Elementen. Ziel ist es, in der Beratungssituation vorliegende Passungsverhältnisse zu explizieren und zu reflektieren. Das Führen eines Tagebuchs, Journals oder Logbuchs wird in verschiedenen Kontexten praktiziert und übernimmt diverse Funktionen, von der Dokumentation über die Wissenssicherung bis hin zur Analyse- und Reflexionsbasis. Das Beratungstagebuch schließt dabei einerseits an die sozialwissenschaftliche Tagebuch-Methode (vgl. zur Übersicht Flick 1995, S. 295 ff.) und andererseits an das pädagogische Lerntagebuch (vgl. z.B. Kemper, Klein 1998) an.

Die Methode hilft, sowohl stimmige als auch problematische Passungen zwischen Beratenden und Ratsuchenden zu reflektieren. Um die gemeinschaftlich hervorgebrachte Beratungspraxis angemessen in den Blick nehmen zu können, müssen beide Perspektiven reflexiv zugänglich gemacht werden. Zu diesem Zweck wird im Anschluss an das Beratungsgespräch ein Reflexionsbogen von allen Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmern ausgefüllt. Für die kurze Reflexion sind höchstens sieben Minuten einzuplanen. Dies sollte in mindestens zehn aufeinander folgenden Beratungsgesprächen (mit wechselnden Ratsuchenden) wiederholt werden, um eine fallübergreifende Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Die Reflexion folgt einem systematischen Aufbau, um eine Vergleichsbasis zwischen Beratenden und Ratsuchenden und von Gespräch zu Gespräch zu gewährleisten:

1. Einführende Angaben: Diese Daten werden festgehalten, um den Kontext und die Rahmenbedingungen zu dokumentieren. Hierzu zählen:
 - Datum
 - Name der Beraterin / des Beraters
 - Falls vorhanden: Name der Co-Beraterin / des Co-Beraters
 - Name der Gründerin(nen) / des (der) Gründer(s)
 - persönliche Gemütslage vor und während des Beratungsgesprächs
 - Äußere Rahmenbedingungen der Beratungssituation (Raumklima, Störungen, ...)

2. Reflexion des Passungsverhältnisses: Bei der Reflexion des Passungsverhältnisses wird der Grad der Passung zwischen Beratenden und Ratsuchenden analysiert, also erörtert, ob eine gute Passung vorliegt oder eher Passungsprobleme zu bewältigen sind. Um hierüber Aufschluss zu erhalten, werden nun auf den individuellen Reflexionsbögen zum einen drei Momente des Beratungsgesprächs notiert, in denen sich eine gute wechselseitige Verständigung zeigte und zum anderen drei Momente festgehalten, die von Missverständlichkeit geprägt waren. Als Unterstützung dienen die folgenden Reflexionsfragen:
 - Welche Momente des Beratungsgesprächs waren von einer guten Verständigung geprägt, so dass die Situation stimmig, harmonisch, entspannt und / oder produktiv war?
 - Welche Momente des Beratungsgesprächs waren von einer hohen Missverständlichkeit geprägt, so dass die Situation unstimmig, disharmonisch, angespannt und / oder unproduktiv war?
3. Abschließend bewerten die Beteiligten die Beratungssituation entsprechend der Passung zwischen Beratenden und Ratsuchenden auf einer Skala von 1 bis 5.

Bei der Reflexion sind folgende Aspekte dringend zu beachten:

- Eine verständnisreiche, stimmige Beratungsatmosphäre ist nicht zu verwechseln mit einer konfliktfreien Beratung. Auch in Beratungssituationen mit gutem Passungsverhältnis finden sachliche Auseinandersetzungen statt und treten Differenzen auf. Die Frage nach der Passung zielt wesentlich grundlegender auf die Habitus der Beteiligten, also auf die allgemeinen Haltungen und die Denk- und Wahrnehmungsstrukturen des oder der Anderen.
- Bei der Beantwortung der Reflexionsbögen ist zu beachten, dass sich die Ratsuchenden in einem Machtgefälle wägen oder tatsächlich befinden – beispielsweise, wenn die Beraterin gleichzeitig die Gründung begutachtet. In solchen Fällen tendieren die Antworten zur Erwünschtheit.

Reflexion und Entwicklung der organisationalen und institutionellen Kontexte

Organisationsreflexion

Wie oben bereits (siehe S. 73) beschrieben, stellen sowohl die historischen Traditionen und gesellschaftlichen Funktionen der unterschiedlichen Institutionen, bei denen Grün-

dungsberatung angesiedelt ist, als auch die Strukturen und Prozesse der konkreten Organisation, in welche die Beratung eingebettet ist, hoch relevante Rahmenbedingungen für die Beratungspraxis dar. Diese Rahmenbedingungen in Rechnung zu stellen ist ein Kernanliegen habitusreflexiver Beratung.

Die Methode der Organisationsreflexion ist ein interrogatives, schriftliches Verfahren, das insbesondere für die Einzelarbeit von Beraterinnen und Beratern geeignet ist. Es zielt darauf ab, das Bewusstsein für die institutionelle und organisationale Einbettung der eigenen Arbeit zu erhöhen, indem durch einen Fragenkatalog zunächst Wissen über die jeweiligen institutionellen und organisationalen Hintergründe eingeholt wird. Dabei wird nämlich oft deutlich, wie wenig einem selbst über diese Rahmenbedingungen bekannt ist; bisweilen wird es vielleicht nötig, im Internet zu recherchieren oder bei Kollegen nachzufragen. So soll der Fragenkatalog nicht nur dazu anregen, ein deutlicheres Bild der institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen zu erlangen, sondern auch bislang Selbstverständliches zu hinterfragen.

Diese Organisationsreflexion ist keineswegs nur für jene Beraterinnen und Berater relevant, die in größeren Organisationen beschäftigt sind: Selbst Alleinselbstständige unterliegen institutionellen Einflüssen und haben eine Organisation, die ihre Arbeitsvollzüge beeinflusst - doch gerade dort geraten diese Rahmenbedingungen leicht aus dem Blick. Der folgende Fragenkatalog bildet die wesentlichen Gesichtspunkte einer systematischen Organisationsreflexion ab und verläuft dabei von den sehr konkreten, unmittelbar den Arbeitsalltag beeinflussenden organisationalen Rahmenbedingungen hin zu den zumeist weniger bewussten und seltener direkt erfahrbaren institutionellen Einbettungen. Die Institutionenanalyse orientiert sich am Institutionenmodell von Malinowski (vgl. Malinowski 1975, S.90).

- **Organisationaler Kontext**
 - Wie ist der Prozess der Gründungsberatung organisiert? Welche Prozess-Verläufe werden organisational nahegelegt, welche ausgeschlossen?
 - Wie nimmt ein Beratungsprozess innerhalb der Organisation seinen Anfang? Gibt es einen Regelablauf des Beratungsprozesses? Gibt es dabei geteilte Zuständigkeiten in der Bearbeitung eines konkreten Beratungsfalls (z.B. telefonische Erstberatung über Sekretariat, Besuch zentraler Gründerseminare vor der Einzelberatung etc.)? Wie wird der Beratungsprozess abgeschlossen? Gibt es eine Dokumentation / Evaluation des Prozesses?

- In welchen Räumen findet die Beratung statt? Welche Formen von Beratung werden damit möglich oder unmöglich?
 - Welche Räumlichkeiten stehen für die Gründungsberatung zur Verfügung (Größe, Lage, Erreichbarkeit, ...)? Wie ist deren Einrichtung zu beschreiben (Möbel, Arrangement, Farben,...)? Welche Medien stehen zur Verfügung (PC, Flipchart, Pinnwand, ...)?
- Welche Zeitstrukturen sind innerhalb der Organisation für die Gründungsberatung vorgegeben? Welche Beratung wird damit nahegelegt, welche erschwert?
 - Welche Zeitvorgaben bestehen für einzelne Beratungsgespräche u.Ä.? Wie flexibel wird damit umgegangen? Zu welchen Zeiten findet Gründungsberatung statt? Woran orientieren sich diese Zeitstrukturen? In welchem Zeitrahmen bewegt sich ein Beratungsprozess insgesamt vom Beginn bis zum Ende?
- Wie sind die Personalstrukturen rund um die Gründungsberatung? Welche Beratungssettings werden dadurch möglich, welche unmöglich?
 - Wie viele Personen sind mit Gründungsberatung betraut? Gibt es (organisierte) Kommunikation und Kooperation innerhalb dieses Personenkreises?
- Was sind die Finanzierungsgrundlagen der Gründungsberatung? Welche Beratung wird damit nahegelegt?
 - Ist die Gründungsberatung eine Einkunftsquelle oder ein Zuzahlungsbetrieb? Welche Kosten entstehen für die Gründerinnen und Gründer? In welchem Zusammenhang hierzu steht die personelle und materielle Ausstattung der Gründungsberatung?
- **Institutioneller Kontext**
 - In welcher Institution ist die Beratung verankert? Was ist der größere soziale Hintergrund der konkreten Organisation?
 - Was ist die „Verfassung“ der Institution?
 - In welcher Tradition steht die Institution? Wann ist sie entstanden? Warum / vor welchem Hintergrund ist sie entstanden? Was war die

Idee? Was sind Ziele und Aufgaben, was ist die aktuelle gesellschaftliche Funktion der Institution?

- Welcher „Personalbestand“ wird durch die Institution definiert?
 - Welche Rollen müssen existieren, damit die Institution funktioniert? Wer sind die Institutionenvertreter? An wen richtet sich die Institution? Was sind die wichtigsten Stakeholder-Gruppen?
- Was sind „Normen“ der Institution?
 - Was sind wichtige Abläufe und Handlungsweisen, die durch die Institution definiert werden? Welche Handlungsorientierungen gibt die Institution den unterschiedlichen Beteiligten dabei?
- Was ist der „materielle Apparat“ der Institution?
 - Auf welche Dinge/Sachen/Artefakte greift die Institution zurück? Welche materielle Ausstattung benötigt sie, um zu funktionieren?

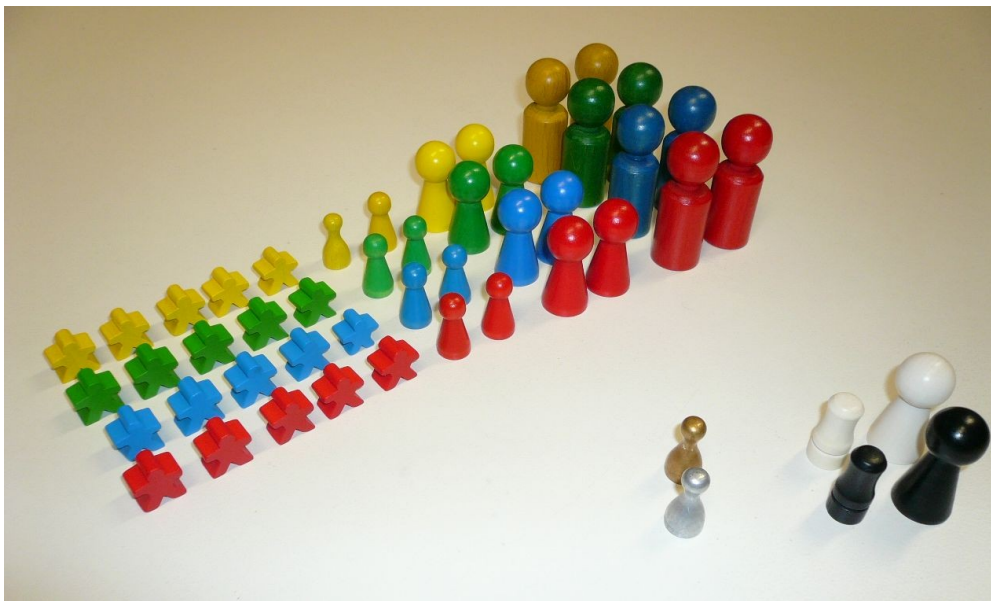
Struktur-Strategie-Visualisierung

Während die Organisationsreflexion ein Instrument darstellt, um sich systematisch mit der Frage auseinanderzusetzen, in welchen institutionellen und organisationalen Strukturen die eigene Beratung angesiedelt ist, geht es bei der Struktur-Strategie-Visualisierung stärker um die Möglichkeit, auch auf dieser Ebene gezielt Veränderungsprozesse anzustoßen und Strategien zu entwickeln.

Die Struktur-Strategie-Visualisierung (SSV) ist eine assoziativ-gestalterische Methode zur Reflexion des eigenen Beratungshandelns. Sie ist vornehmlich für die Einzelarbeit einzusetzen und zielt auf die Visualisierung der organisationalen und institutionellen Kontexte des eigenen Beratungshandelns und die Entwicklung von aktiven Strategien des Agierens in diesen Kontexten (vgl. Weber 2007). Das Verfahren basiert auf Methoden der systemischen Organisationsberatung (v.a. der Organisationsaufstellung, vgl. Horn, Brick 2001) und der sozialpädagogischen Netzwerkarbeit (v.a. dem Netzwerk-brett, vgl. Bullinger, Nowak 1998, S.185ff.).

Bei der Struktur-Strategie-Visualisierung werden auf dem SSV-Bogen, einem vorgegebenem ‚Spielfeld‘ kleine Holzfiguren aufgestellt, um damit ein Gesamtbild der relevanten Akteure bzw. wichtigen Organisationen im Umfeld des eigenen Beratungshandelns

zu schaffen. Dazu wird ein Set aus verschiedenen Figuren benutzt, die in unterschiedlichen Größen und Farben vorhanden und jeweils mit einer Markierung im Sinne eines ‚Gesichtes‘ versehen sind. Durch ihre Positionierung auf dem Feld, durch die verschiedenen Farben und Größen der Figuren sowie durch ihre Blickrichtung (Zu- oder Abgewandtheit) lassen sich selbst komplizierte Akteurskonstellationen inklusive der darin vorfindbaren unterschiedlichen Akteursgruppen, der unterschiedlichen Bedeutung der einzelnen Figuren, ihrer Machtverhältnisse zueinander und vielem mehr problemlos in der Struktur-Strategie-Visualisierung abbilden.



Die Aufstellung setzt dabei im Gegensatz zur systematisch-sprachlichen Erfassung relevanter Kontexte im Zuge der Organisationsreflexion (siehe S. 107) stärker auf einen assoziativ-intuitiven Zugang zum Erleben der eigenen Umwelt. Es ist sehr viel einfacher, Relationen zwischen unterschiedlichen Akteuren in komplexen Konstellationen visuell darzustellen, als sie abstrakt verbalisieren zu müssen. Durch die Variabilität der Figuren liegt jedoch die eigentliche Stärke des Verfahrens darin, die Positionen der Figuren auch jederzeit ändern zu können. So können zum einen immer wieder Änderungen und Anpassungen innerhalb der Aufstellung vorgenommen werden, bis das Gesamtbild tatsächlich der Wahrnehmung der Aufstellenden entspricht.

Zum anderen wird es so aber auch möglich, zukünftige Entwicklungen aufzustellen und Strategien der Aufstellenden zu besprechen. In der Beratung von Gründerinnen und Gründern könnte dieses Verfahren also hervorragend im Rahmen der strategischen Analyse und Planung benutzt werden: So kann eine Gründerin bzw. ein Gründer beispielsweise die aktuelle Konkurrenzsituation am Markt visualisieren und gezielt strate-

gische Optionen (Spezialisierung auf eine Nische, Kooperation mit bestimmten bestehenden Anbietern etc.) abbilden und in ihren Auswirkungen auf die Veränderung der gesamten Marktkonstellation ‚erproben‘. Für die Reflexion auf Seiten der Beraterinnen und Berater kann dieses Instrument hingegen dazu genutzt werden, die eigene Stellung in der Organisation und im gesamten (regionalen) Spektrum der Gründungsberatung zu verorten – auf dieser Grundlage können Strategien der Veränderung dieser Positionen auf dem ‚Spiel‘-Feld erprobt werden und so z.B. die Entwicklung von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen fundiert werden.

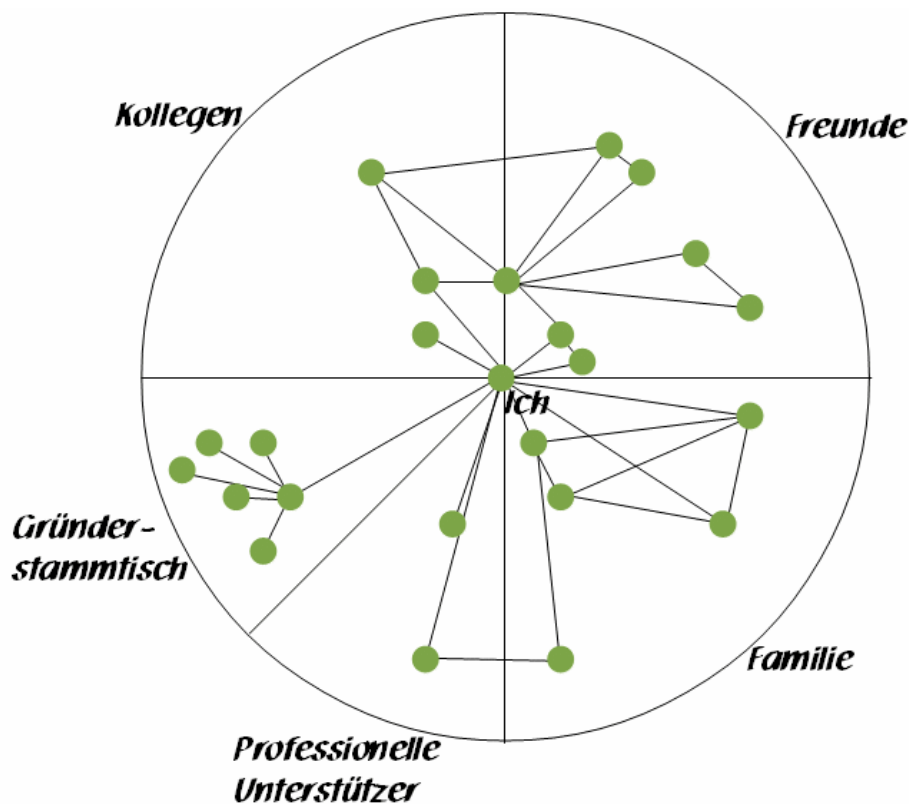
Reflexion und Entwicklung von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen

Die Netzwerkkarte

Ziel der Arbeit mit der Netzwerkkarte ist es zunächst, eine strukturierte Abbildung der Netzwerkressourcen von Personen zu generieren. Das Verfahren wird im Bereich sozialpädagogischer Beratung (vgl. Bullinger, Nowak 1998) schon lange Zeit erfolgreich verwendet, da es den Klientinnen und Klienten ermöglicht, gemeinsam mit der Beraterin bzw. dem Berater zu erheben, welche Netzwerkbeziehungen die Ratsuchenden unterhalten, von welcher Qualität diese jeweils sind und schließlich gemeinsam herauszuarbeiten, welche Unterstützungs-Ressourcen aus diesen Beziehungen für die aktuelle Problemlage der Ratsuchenden erwachsen können.

Die Erarbeitung einer Netzwerkkarte erfolgt in drei Schritten: Zunächst wird versucht, Bereiche zu finden, nach denen sich die gesamten eigenen Netzwerkbeziehungen kategorisieren lassen, so z.B. „Beruf“, „Verbände“, „Familie und Verwandtschaft“ etc. Für jeden einzelnen dieser Bereiche wird dann eine Liste mit jenen Personen des eigenen sozialen Netzwerkes angefertigt, die diesem Bereich zuzuordnen sind. Diese geordnete Sammlung wird im zweiten Schritt in eine graphische Darstellung überführt. Dazu wird ein Bogen Papier genutzt, auf den ein großer Kreis gezeichnet ist, dessen Mittelpunkt die ratsuchende Person repräsentiert. Die zuvor erarbeiteten Bereiche des sozialen Netzwerkes werden als Sektoren des Kreises eingezeichnet. Die Beraterin bzw. der Berater unterstützen die Ratsuchenden nun durch Fragen oder erzählgenerierende Impulse dabei, die Beziehungen zu den zuvor genannten Personen näher zu charakterisieren und sie dabei nach der Intensität ihrer jeweiligen Beziehung als Punkte im Kreis einzuzeichnen. Gleichzeitig können auf der Grundlage der Schilderungen der Ratsuchenden auch die Beziehungen zwischen den verschiedenen Personen als Linien eingezeichnet werden. Dadurch ergibt sich ein komplexes Bild des sozialen Netzwerkes, das im dritten Schritt gemeinsam analysiert und auf bestimmte Entwicklungspotenziale hin befragt werden kann: So wird z.B. sichtbar, ob das Netzwerk insgesamt stark seg-

mentiert ist oder nicht, wer darin wichtige Positionen einnimmt (z.B. „Gatekeeper“ und „Brückenköpfe“) etc.



In der habitusreflexiven Beratung kann diese Methoden in der Arbeit mit Gründerinnen und Gründern eingesetzt werden, um zu erarbeiten, welche Unterstützungsleistungen sie in der Gründungsphase durch ihr soziales Netzwerk erhalten können, welche ‚schlummernden Ressourcen‘ bei Familie, (ehemaligen) Kollegen und Arbeitgebern etc. verborgen liegen und wie diese Ressourcen gezielt auch aktiviert werden können, um Hürden im Gründungsprozess zu überwinden. Ein Vorteil der Methode besteht dabei in der guten Dokumentation: Die erarbeitete Netzwerkkarte kann im Verlauf des weiteren Beratungsprozesses jederzeit erneut auf mögliche Potenziale befragt werden, auch Veränderungen und Entwicklungen können anhand mehrerer Karten nachgezeichnet werden.

Doch die Netzwerkkarte kann auch in anderen Kontexten Anwendung finden, es lassen sich damit unterschiedliche Netzwerkformen von personalen über professionelle bis hin zu interorganisationalen Netzwerken darstellen. Daher wird die Netzwerkkarte hier auch als ein wichtiges Instrument für die systematische Reflexion der Kooperations- und Netzwerkbeziehungen von Beraterinnen und Beratern vorgestellt. Sie gibt Auf-

schluss über die folgenden Fragen: Zu welchen anderen Beraterinnen und Beratern bestehen Beziehungen? Wie nah bzw. fern steht man sich? Gibt es hervorgehobene, besonders wichtige Knotenpunkte innerhalb des Netzwerks? Welche Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen sind bereits etabliert? Und vor allem: Wo liegen bislang noch ungenutzte Potenziale für Kooperation und Netzwerkbildung in der Gründungsberatung?

Open Space

Nachdem mit der „Netzwerkkarte“ ein Zugang geschildert wurde, der insbesondere auf die Reflexion und Nutzbarmachung von Netzwerk-Ressourcen gerichtet ist, wird nun am Beispiel der Methode „Open Space“ die Nutzung von Großgruppenverfahren zur systematischen, themenbezogenen Weiterentwicklung von Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen vorgestellt (vgl. Weber 2002, 2005, 2009). Open Space ist ein Verfahren der Großgruppenmoderation, das als Alternative zu klassischen Konferenz-Settings entstand: Gemeinsam ist einer Konferenz und einem Open Space daher, dass große Gruppen zwischen 50 und 2000 Teilnehmer über eine Dauer von einem halben Tag bis zu mehreren Tagen miteinander in einen Austausch über ein Thema von gemeinsamem Interesse treten. Der Unterschied liegt jedoch in der Struktur der Veranstaltung: Während die konkreten Themenstränge, Arbeitsgruppen, Rednerinnen und Redner etc. im klassischen Konferenzmodell schon im Vorfeld der Veranstaltung festgelegt werden, sind es beim Open Space die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst, die das Programm während der Veranstaltung planen und durchführen. Open Space zeichnet sich durch eine konsequente Teilnehmerorientierung und eine hochgradig mobilisierende Wirkung aus.

Ein Open Space beginnt im Plenum mit allen Teilnehmern. Dort werden durch die Moderation einige wichtige Verhaltensregeln erklärt, die auf der inhaltlichen und formalen Offenheit des Konzepts beruhen. Daraufhin bringen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Themenanliegen ein, die sie auf dieser Konferenz bearbeiten wollen und die sich in die Gesamthematik der Konferenz einfügen. Diese werden von der Moderation zunächst gesammelt. In der sich anschließenden „Marktplatzphase“ stehen diese Themenanliegen dann als Veranstaltungsangebote zur Wahl: Teilnehmende tragen sich jeweils für die einzelnen Themengruppen ein. Daraufhin werden die Einzelthemen in den gebildeten Kleingruppen diskutiert, wobei das „Gesetz der zwei Füße“ gilt: Außer denen, die das Thema vorgeschlagen haben, und die für diese Einzelgruppe als Moderatoren fungieren, kann jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer die Gruppe jederzeit verlassen, wenn sie oder er die Teilnahme als für sich oder die Gruppe nicht mehr sinnvoll

erachtet. Ein typischer Konferenztag ist in 4-5 Gruppenarbeitsphasen zu je ca. 90 Minuten eingeteilt. Die Ergebnisse der Arbeit in den Gruppen werden dokumentiert und an einer zentralen Moderationswand gesammelt, sodass zu jedem Zeitpunkt der Konferenz der Ergebnisstand von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern eingesehen werden kann. Jeder Konferenztag nimmt seinen Anfang abermals im Plenum, wo organisatorische Fragen besprochen und neue Anliegen eingebracht werden können. Der letzte halbe Tag eines Open Space ist reserviert für die Auswertung der gemeinsamen Ergebnisse und zur Planung daraus resultierender Umsetzungsschritte.

Ein Open Space wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als sehr motivierend und gemeinschaftsbildend erlebt. Deshalb ergeben sich zu den jeweiligen Themen häufig große Potenziale für eine weitere Vernetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und eine gemeinsame Weiterarbeit an den jeweiligen Themen über den Open Space hinaus. Es ist somit ein ideales Verfahren zur themenfokussierten Organisations- und Netzwerkentwicklung. In der Existenzgründungsberatung könnte ein Open Space daher z.B. eingesetzt werden, um die regionalen Akteure der Gründungsberatung systematisch miteinander ins Gespräch zu bringen. So können interorganisationale Reflexionsprozesse in Gang gesetzt werden, die Grundlage nachhaltiger regionaler Weiterentwicklung von Beratungsangeboten oder konkreter Veränderungsprojekte im regionalen Kontext sein können.

1.2.5 *Ausblick*

Mit der Darstellung der theoretischen Grundlagen, der Erörterung der einzelnen Reflexionsdimensionen und der Beschreibung der methodischen Zugänge wurden nun die wesentlichen Grundzüge des habitusreflexiven Beratungsansatzes dargestellt. Natürlich konnte dabei nicht auf alle Aspekte ausführlich eingegangen werden. Deshalb soll dieser Ausblick abschließend noch einige Perspektiven für die weitere Auseinandersetzung eröffnen und Wege der zukünftigen Vertiefung, Weiterentwicklung und Verbreitung habitusreflexiver Beratung aufzeigen.

Eine vertiefende Beschäftigung mit dem Beratungsansatz bedarf auch einer vertieften Auseinandersetzung mit den theoretischen Konzepten, die den Beratungsansatz fundieren: Die Liste der hier skizzierten Grundbegriffe könnte durch viele weitere ergänzt werden: „Strategie“, „Doxa“ und „symbolische Herrschaft“ seien als drei Beispiele für Konzepte des Bourdieuschen Analyseinstrumentariums genannt, die für eine Vertiefung der habitusreflexiven Perspektive von Bedeutung sind. Dabei ist es aber wichtig, das begrifflich-theoretische Gerüst der Arbeiten Bourdieus nicht absolut zu setzen: Für Bourdieu als überzeugtem Empiriker waren sämtliche Begriffe und Konzepte immer nur

Werkzeuge und nur solange sinnvoll, wie sie dazu taugten, die soziale Welt mit ihnen besser begreifen zu können.

Eine Weiterentwicklung des Beratungsansatzes kann darüber hinaus auf Seiten der methodischen Zugänge erfolgen. Vor dem Hintergrund der theoretischen Auseinandersetzung können pädagogische, psychologische und betriebswirtschaftliche Methoden systematisch daraufhin untersucht werden, welche Reflexions- und Entwicklungspotenziale sie im Kontext einer habitusreflexiven Beratung entfalten können. So wird sich das Methodenrepertoire habitusreflexiver Beratung zunehmend erweitern und ausdifferenzieren. Die Online-Toolbox (vgl. www.toolbox.entrepreneuresse.de) ist geeignet, diese methodischen Weiterentwicklungen mitzuvollziehen.

Schließlich ist der habitusreflexive Beratungsansatz zwar im Kontext der Existenzgründungsberatung entwickelt worden, zeigt sich aber ebenso in anderen Beratungsbereichen potenzialreich. Habitusreflexive Beratung wird also auch eine Verbreitung in Bereiche wie z.B. Berufs- und Karriereberatung, Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie Organisations- und Netzwerkberatung erfahren.

1.3 Implementierung im „Train-the-Trainer“-Modell

Die Implementierung des habitusreflexiven Beratungsansatzes war als dreistufiges Train-the-Trainer-Konzept geplant. Im Laufe des Projektes wurde dieser Ansatz vor dem Hintergrund der Aussagen von BeraterInnen und der Erfahrungen im Beratungsfeld im Rahmen der empirischen Untersuchung angepasst, indem statt dessen ein zweistufiges Verfahren zum Einsatz kam, das im Gegenzug jedoch eine längere bzw. intensivere Qualifizierung mit einer stärkeren Anbindung an die akademische Lehre ermöglichte. Dabei wurde in einem ersten Schritt der Beratungsansatz einer interdisziplinär zusammengestellten Gruppe von Studierenden mit dem Fokus „Beratung“ vermittelt und hierbei zugleich einer intensiven Überprüfung und Diskussion unterzogen – insbesondere hinsichtlich der fachlich-theoretischen Grundlagen und vor allem ihrer Vermittelbarkeit im Rahmen einer Beratungsqualifizierung sowie der Anwendungsreife der unterschiedlichen Methoden habitusreflexiver Beratung.

Auf den Erkenntnissen dieser ersten Phase wurde der Beratungsansatz sowie seine Vermittlung einer Überprüfung und Optimierung unterzogen, bevor in einem zweiten Schritt die Qualifizierung von Gründungsberaterinnen und -beratern erfolgte. Hierbei wurde ein Konzept umgesetzt, das eine möglichst gleichgewichtete Vermittlung von Theorie und Praxis in einer systematischen Begegnung von Universität und Berufsfeld,

von Beratungswissenschaft und Beratungspraxis, von erfahrenen und zukünftig Beratenden ermöglichte.

Dieser Qualifizierungsworkshop „Habitusreflexive Beratung“ fand in Kooperation mit dem Master-Studiengang „Bildungs- und Erziehungswissenschaft“ an der Philipps-Universität Marburg statt und wurde durch die Wirtschaftsförderung Marburg-Biedenkopf unterstützt. Er bot sowohl zukünftigen als auch erfahrenen Beraterinnen und Beratern die Möglichkeit einer theoretischen und praktischen Einführung in das innovative Beratungskonzept „Habitusreflexive Beratung“.

Der Qualifizierungsworkshop zielte auf

- eine Einführung in die theoretische Fundierung des Beratungsansatzes
- die systematische Vermittlung der ansatzspezifischen Beratungsmethoden
- die praktische Erprobung eigens entwickelter Instrumente

Zur Lernunterstützung wurden bereitgestellt:

- ein Beratungsmanual, in dem theoretische Konzeption, Methode und Instrumente des Ansatzes, sowie Empfehlungen zu seiner praktischen Anwendung schriftlich aufbereitet wurden
- Zugang zur eigens für den Ansatz „Habitusreflexive Beratung“ entwickelten Online-Toolbox

1.4 Inhaltliche Struktur des Qualifizierungswshops

Die Veranstaltung gliederte sich in die folgenden thematischen Abschnitte:

Sitzung	Thematischer Fokus
06.05.11	Der Ansatz Habitusreflexive Beratung: Grundlagen und Zielsetzungen
20.05.11	Zielgruppendifferenzierung: Wer gründet wie und warum?
03.06.11	Beratungsprofessionalität: Selbstverständnis und (Selbst-)Reflexivität
17.06.11	Gestaltung der Beratungssituation:

Sitzung	Thematischer Fokus
	Reflexion von Differenz
01.07.11	Institutionelle und organisationale Umwelt: Standortbestimmung der Beratung
15.07.11	Vernetzte Beratung: Institutionelle Kooperationen

Der Qualifizierungsworkshop fand zwischen April und Juli 2011 im 14 täglichen Rhythmus statt und bezog eine Teilnehmendengruppe von ca. 12-15 BeraterInnen und 15-20 Studierenden ein.

1.5 Arbeitsformen

An sechs Workshopterminen wurde generell mit einem thematischen und theoriefundierten Input begonnen, generell jedoch methodisch gewechselt hin zu aktivierenden und interaktiven Arbeitsformen. Diese bezogen generell das in den beiden Teilprojekten erschlossene und erarbeitete empirische Material mit ein und nutzten dieses empirische Fallmaterial zur Erhellung, exemplarischen Analyse und fallbasierten Reflexion. Neben der projektübergreifenden Materialgrundlage stellt ein methodisches Prinzip auch die systematische Verknüpfung von Erfahrungswissen aus der Praxis und akademischem Wissen aus der Universität dar. Dies wurde im hier praktizierten Ansatz genutzt im Horizont generationenübergreifenden Lernens.

1.6 Ergebnisse und Produkte

Die Veranstaltungsformate und Arbeitsformen wurden in einer Dokumentation des Qualifizierungswshops im Umfang von ca. 50 Seiten festgehalten und dokumentiert. Den Teilnehmenden wurde zum Ende des Qualifizierungswshops ein Zertifikat zur Verfügung gestellt, welches die Teilnahme an der Fortbildung „Habitusreflexive Beratung“ bescheinigt und dokumentiert.

Weiterhin wurde den Teilnehmenden der Zugang zur Online-Toolbox „Habitusreflexive Beratung“ zur Verfügung gestellt, der nun für die Praxis freigeschaltet ist und von den PraktikerInnen wie von den Studierenden genutzt werden kann.

Generell wurde die Veranstaltung als sehr gelungen und produktiv gekennzeichnet. Studierende ebenso wie BeraterInnen empfanden den intergenerationalen Ansatz und auch den praxisreflexiven Ansatz als zielführend und weiterführend.

Begleitend zur durchgeführten Beraterqualifizierungswerkstatt wurde darüber hinaus ein Theorieseminar für die weitergehende theoretische Fundierung des Beratungshandelns angeboten, welches von zahlreichen Studierenden genutzt wurde.

2 *Darstellung der wichtigsten Positionen im zahlenmäßigen Nachweis*

2.1 Personalmittel

Ursprünglich waren Personalmittel durchgängig im Umfang von zwei halben Stellen für Wissenschaftliche MitarbeiterInnen plus eine Stelle für eine wissenschaftliche Hilfskraft mit Abschluss geplant. Im Laufe des Projekts waren Anpassungen entsprechend der jeweiligen Projektsituation und der möglichen Personalauswahl nötig:

- Erste Projektphase
 - Zu Beginn der ersten Projektphase war eine Vielzahl wissenschaftlich eigenverantwortlicher Tätigkeiten zu erfüllen: Theoretische, methodologische, methodische, sowie didaktische Grundlagen wurden erarbeitet und die beiden empirischen Erhebungen praktisch vorbereitet. Daher mussten eingangs drei wissenschaftliche MitarbeiterInnen eingesetzt werden, wobei zwei Stellen im Umfang auf 40% der Arbeitszeit begrenzt wurden, um weiterhin dem Finanzierungsplan entsprechen zu können.
 - Nach dem Weggang einer Mitarbeiterin zum September 2008 erschien es sinnvoll, mit der Nachbesetzung bis zum Beginn der folgenden Projektphase zu warten, um die zu diesem Zeitpunkt stattfindende empirische Forschung nicht durch die Suche und Einarbeitung einer neuen, mit dem Projekt und der Erhebung nicht vertrauten dritten MitarbeiterIn zu belasten. Daher wurde eine MitarbeiterInnenstelle auf die ursprünglich geplanten 50% Stellenumfang aufgestockt und zugleich Zuarbeiten wie z.B. die Recherche möglicher InterviewpartnerInnen und die Transkription der Interviews etc. durch studentische Hilfskräfte übernommen.
- Zweite Projektphase
 - Da die Ansatzentwicklung einerseits auf den Ergebnissen und Erkenntnissen der empirischen Untersuchungen, andererseits auf didaktischen Überlegungen und Neukonzeptionen aufbaut, gliedert sich diese Phase in zwei Teile. Für die theoretische und empirisch fundierte Grundkonzeption des An-

satzes wurden die beiden wissenschaftlichen MitarbeiterInnen (50%) weiterbeschäftigt.

- Im Zuge des Standortwechsels des Projekts schied ein wissenschaftlicher Mitarbeiter aus. Um die pädagogische Ausarbeitung und didaktische Aufbereitung des Ansatzes Habitusreflexive Beratung gezielt zu unterstützen wurden in diesem Zuge zwei neue Mitarbeiterinnen als Wissenschaftliche Hilfskräfte m.A. eingestellt. Die verbleibende wissenschaftliche Mitarbeiterin konnte so die empirisch-theoretische Grundlage im Projekt kontinuieren und die Ansatzentwicklung koordinieren. Studentische Hilfskräfte unterstützten in dieser Phase insbesondere in der Recherche auf der Ebene von existierenden Techniken zur Vorbereitung der Implementierungsphase.
- Dritte Projektphase
 - In der dritten Projektphase konnte die Personalkonstellation zunächst fortgeführt werden. Im Kontext der Pilotierung und Implementierung des Beratungsansatzes arbeiteten die beiden wissenschaftlichen Hilfskräfte, während die Arbeit konzeptionell durch die verbleibende wissenschaftliche Mitarbeiterin gestützt werden konnte. Durch deren Weggang ergab sich der Bedarf und das Potenzial eine weitere Hilfskraft mit Abschluss einzustellen, die sich insbesondere der Erarbeitung der Toolbox widmete. Auf Grund der produktionsintensiven Abschlussphase (Veranstaltungen, Manual, Toolbox) war der verstärkte Einsatz studentischer Hilfskräfte notwendig.

2.2 Sachmittel

- Vergabe von Aufträgen
 - Die Arbeit im Projekt wurde unterstützt durch die gezielte Vergabe von Aufträgen für spezifische Teilleistungen nicht-wissenschaftlicher Natur, die nicht durch die Beschäftigten des Projektes erbracht werden konnten. Hierzu zählten insbesondere:
 - Die Anfertigung von Projektlogo und weiteren geeigneten Elementen zur einheitlichen Präsentation des Verbundprojektes Entrepreneuresse
 - Gestaltung und Produktion von Werbemaßnahmen für das Projekt insgesamt sowie jeweils für bestimmte Veranstaltungen, insbes. in der Implementierungsphase

- Die technische Umsetzung einer Online-Datenbank, mit der verschiedene Techniken habitusreflexiver Beratung online zugänglich gemacht werden („Toolbox“)
- Die inhaltliche Recherche und schriftliche Aufarbeitung bestehender Methoden und Techniken mit möglichem Bezug zur Habitusreflexiven Beratung zur Aufnahme in die Toolbox
- Die redaktionelle Betreuung der Publikation von Projektergebnissen
- Dienstreisen
 - Im Projekt wurden Dienstreisen insbesondere durchgeführt, um
 - den Austausch und die Zusammenarbeit im Verbundprojekt zu gewährleisten, insbesondere während der empirischen Erhebungs- und Auswertungsphasen
 - die empirischen Erhebungen (insbesondere die qualitativen ExpertInneninterviews) durchführen zu können
 - die Ergebnisse des Projekts auf wissenschaftlichen Fachtagungen präsentieren zu können und so das Projekt in der Fachöffentlichkeit zu repräsentieren

3 *Notwendigkeit und Angemessenheit der Projektarbeit*

Die Ergebnisse der Online-Erhebung zeigen, dass im Feld der Gründungsberatung unterschiedliche Beratungsverständnisse vorherrschen, die entlang verschiedener Strukturfaktoren systematisch variieren (z.B.: Geschlecht, fachlicher Hintergrund, Beratungsorganisation). Qualitative Analyse und die Ergebnisse der Interviews mit Gründerinnen (Teilprojekt A) zeigen, wie wichtig die richtige habituelle Passung sowie die Reflexion eigener Standpunkte für die adäquate und zielführende Beratung von Gründerinnen ist. Hier setzt der Habitusreflexive Ansatz an und bietet die Möglichkeit, Passungsverhältnisse, BeraterInnenstandpunkt, sowie habituelle Dispositionen der Gründerinnen (und ggf. auch der Gründer) zu reflektieren und mit Hilfe ansatzspezifischer Instrumente eine angemessene Beratung einzuleiten. Die empirischen Analysen zeigen zudem, dass einerseits bezüglich biographie- oder habitusorientierten Beratungsansätzen eine Angebotslücke existiert, die im Feld der Gründungsberatung durchaus wahrgenommen wird, und andererseits von Seiten der BeraterInnen ein Interesse an eben solchen Beratungsansätzen besteht.

Der habitusreflexive Beratungsansatz hilft habituelle Dispositionen, die eine Unternehmensgründung fördern oder behindern könnten bewusst zu machen. Darauf aufbauend können Unternehmensstrategien verbessert auf den Habitus der Gründerin abgestimmt werden. Dieses Vorgehen kann (a) zum betriebswirtschaftlichen Erfolg der Gründerinnen beitragen, da Passungsschwierigkeiten zwischen Unternehmensstrategie und Habitus umgangen werden und das zunächst ungewohnte Agieren als Unternehmerin reibungsloser und erfolgreicher verläuft. Daraus lässt sich auch (b) ein volkswirtschaftlicher Nutzen antizipieren, da habituell abgestimmte Gründungs- und Unternehmensstrategien insbesondere in der Startphase der Gründung größere Sicherheit bieten und somit die Wahrscheinlichkeit eines frühen Scheiterns gesenkt werden kann. Da der habitusreflexive Beratungsansatz insbesondere die gezielte Beratung von Gründerinnen ermöglicht, wird das Gründungspotenzial weiblicher Unternehmensgründung insgesamt stimuliert, woraus positive volkswirtschaftliche Entwicklungen abzuleiten sind.

Darüber hinaus ist die Forschungsarbeit von wissenschaftlichem Interesse in den Bereichen der Bourdieurezeption, der Wirtschaftspädagogik und -soziologie, der Organisationspädagogik, der empirischen Sozialforschung und der Beratungsforschung.

4 Voraussichtliche Nutzung / Verwertungsplan

Über die Ausbildung von Beraterinnen und Beratern, das Verfassen eines Beratungsmanuals und die Bereitstellung einer Online-Toolbox wurde und wird weiterhin der Beratungsansatz im Feld implementiert. Zudem wurde der Beratungsansatz auf das Format eines Hochschulseminars angepasst, so dass der Beratungsansatz bereits zwei Studierendenjahrgängen vermittelt werden konnte. Auch künftig besteht die Möglichkeit, habitusreflexive Beratung an Studierende der Erziehungs- und Bildungswissenschaft und somit an potenzielle künftige Gründungsberaterinnen und -berater zu vermitteln.

Im Zuge der Entwicklung einer interdisziplinären Centerinitiative an der Philipps-Universität Marburg wird die Thematik der Entrepreneurshipforschung und -Beratung weitergeführt werden können. So wird ein Zentrum für Innovations- und Entrepreneurshipforschung weiterhin die Kontinuität und Implementierung des Beratungsansatzes sichern können.

Auch durch die geplanten weiteren wissenschaftlichen Tagungsbeiträge und Veröffentlichungen wird die fachliche Diskussion im wissenschaftlichen Feld aufrechterhalten.

5 Während der Laufzeit bekanntgewordene Fortschritte anderer Projekte auf dem Gebiet des Forschungsprojekts

Es sind keine anderweitigen Erkenntnisse auf dem Gebiet der habitusreflexiven Gründungsberatung bekannt geworden.

6 Erfolgte und geplante Veröffentlichungen

6.1 Medienarbeit / PR:

- Vorstellen des Forschungsprojekts in „Thema“ (Zeitschrift der Hochschule Fulda)
- Vorstellen des Forschungsprojekts in „Profil Sozial“ (Zeitschrift des Fachbereichs Sozialwesen / HS Fulda)
- Flyer über das Forschungsanliegen (Teilprojekt B)
- Flyer zum Qualifizierungworkshop „Habitusreflexive Beratung“

6.2 Internetauftritt:

- Projekthomepage: www.entrepreneuresse.de
- Forschungsdatenbank des gemeinsamen Frauenforschungszentrum der hessischen Hochschulen (gFFZ)
- Gesis-Projekt des Leibniz-Instituts für Sozialwissenschaften. Datenbank Sowiport

6.3 Berichte und Tagungsdokumentation

- Elven, Julia; Schwarz, Jörg (2008): Gründungsberatung in Deutschland. Ergebnisse einer bundesweiten Online-Erhebung im Feld der Gründungsberatung. Online verfügbar unter www.entrepreneuresse.de. (Beratungsatlas)
- Elven, Julia; Schwarz, Jörg (2008): Gründungsberatung in Deutschland – Ergebnisse einer quantitativen Erhebung im institutionellen Feld der Gründungsberatung. Artikel für die Tagungsdokumentation des G-Forum 2008
- Elven, Julia; Schwarz, Jörg (2011): Habitusreflexive Beratung. Manual für Beraterinnen und Berater. Marburg: Philipps-Universität

6.4 Fachvorträge:

- Dern, Nicole; Elven, Julia; Schwarz, Jörg; Weber, Susanne M.: Jenseits des Businessplans? Beratungslandschaft und –praxis im Feld der Gründungsberatung. Präsentation anlässlich der Forschungswerkstatt FB21 der Philipps-Universität Marburg, 04.05.2010.
- Elven, Julia; Schwarz, Jörg: Gründungsberatung in Deutschland. Vortrag auf dem 12. G-Forum des Förderkreises Gründungsforschung. 6./7. November 2008, Dortmund.
- Elven, Julia; Schwarz, Jörg: Verschränkung quantitativer und qualitativer Methoden zwischen Vertiefungsmodell und Triangulation. Vortrag auf der Tagung der Kommission Qualitative Bildungs- und Biographieforschung in der Sektion Allgemeine Erziehungswissenschaft der DGfE: „Qualitative Bildungsforschung und Methodentriangulation“. 28-30.9.2009, Gießen.
- Schwarz, Jörg; Weber, Susanne Maria: Zwischen Businessplan und Biographie. Beratungspraxis, Wissen, Organisation. Vortrag auf der Tagung der AG Organisationspädagogik in der Sektion Erwachsenenbildung der DgE: „Organisation und Beratung“. 12.-13.03.2009.
- Schwarz, Jörg: Zur Relationierung konkurrierender Praktiken im Feld der Gründungsberatung. Vortrag in der Ad-Hoc-Gruppe "Sozialer Raum und soziales Feld - Die Logik der Relation in Pierre Bourdieus Methodologie" auf dem 35. DGS-Kongress. Frankfurt, 12.Oktober 2010.
- Schwarz, Jörg; Weber, Susanne Maria: Steuerung durch Netzwerke - Steuerung in Netzwerken. Vortrag auf der Tagung "Steuerung - Regulation - Gestaltung" der Sektion Erwachsenenbildung der DGfE. Chemnitz, 24.09. 2010.
- Schwarz, Jörg: Die Feldanalyse als methodischer Zugang zur Untersuchung erwachsenenpädagogischer Professionalität in der Gründungsberatung. Beitrag im Rahmen der "Werkstatt Forschungsmethoden in der Erwachsenenbildung / Weiterbildung". Bergisch-Gladbach, 24. Februar 2011.
- Schwarz, Jörg: Erwachsenenpädagogische Professionalität in der Gründungsberatung. Posterpräsentation auf der Jahrestagung der Sektion Erwachsenenbildung der DGfE. Hamburg, 22.-24. September 2011.

- Weber, Susanne Maria; Schwarz, Jörg: Führung in Netzwerken. Vortrag auf der Tagung "Organisation und Führung" der AG Organisationspädagogik in der Sektion Erwachsenenbildung der DGfE. Heidelberg, 4./5. März 2010.
- Weber, Susanne Maria; Elven, Julia: Organisation, Habitus und Reflexion kultureller Differenz. Vortrag auf der Tagung „Organisation und Interkulturalität“ der Kommission Organisationspädagogik Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg . Erlangen, 24.-25. Februar 2011.

6.5 Fachpublikation:

- Brake, Anna; Weber, Susanne Maria (2009): Quantitative Online-Forschung. In: Kühl, Stefan et al.: Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS.
- Elven, Julia (2010): Entrepreneurial Diversity oder unternehmerische Ungleichheit? In: Der pädagogische Blick (18), H.2, S.95-105.
- Elven, Julia; Weber, Susanne Maria (i.E.): Organisation, Habitus und Reflexion kultureller Differenz. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Öztürk, Halit; Engel, Nicholas (Hrsg.): Organisation und Kulturelle Differenz. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS.
- Weber, Susanne Maria; Elven, Julia; Schwarz, Jörg (Hrsg.) (i.V.): Habitus, Reflexivität und Beratung. Theoretische, empirische und methodologische Aspekte.
- Schwarz, Jörg; Weber, Susanne Maria (2010): Organisation - Wissen - Beratung. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Seitter, Wolfgang; Feld, Timm C. (Hrsg.): Organisation und Beratung. Wiesbaden: VS.
- Schwarz, Jörg; Weber, Susanne Maria (2011): Steuerung durch Netzwerke - Steuerung in Netzwerken. In: Hof, Christiane; Ludwig, Joachim; Schäffer, Burkhard (Hrsg.): Steuerung - Regulation- Gestaltung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Schwarz, Jörg (2012): Zur Relationierung konkurrierender Praktiken in der Gründungsberatung. In: Soeffner, Hans-Georg (Hrsg.): Transnationale Vergesellschaftungen. Verhandlungen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt am Main 2010. Herausgegeben in deren Auftrag von Hans-Georg Soeffner. Wiesbaden: VS Verlag.

- Weber, Susanne Maria; Schwarz, Jörg (2011): Führung in Netzwerken. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Schiersmann, Christiane; Schroer, Andreas (Hrsg.): Organisation und Führung. Wiesbaden: VS.
- Weber, S. M. (i.E.): Macht und Gegenmacht. Organisation aus praxistheoretischer Perspektive – Implikationen für eine habitus- und feldreflexive Organisationsberatung. In: Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision und Gruppendynamik. Sonderheft zu „Macht in Organisationen“

Literaturverzeichnis

Bauer, Ullrich (2002): Selbst- und/oder Fremdsozialisation: Zur Theoriedebatte in der Sozialisationsforschung. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation Heft 2/2002.

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS.

Bohnsack, Ralph (2007): Die dokumentarische Methode in der Bild- und Fotointerpretation. In: Bohnsack, R./Nentwig-Gesemann, I./Nohl, A.-M. (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. 2., erw. u. aktual. Aufl. Wiesbaden: VS, S.69-92.

Bonsen, Matthias zur (1998): Mit der Konferenzmethode Open Space zu neuen Ideen. In: Harvard Business manager 20, H.3, S. 19-26. Online verfügbar unter http://www.all-in-one-spirit.de/pdf/Open_Space_HBM.pdf; letzter Download am 28.04.2011.

Bonsen, Matthias zur; Maleh, Carole (2001): Appreciative Inquiry (AI). Der Weg zu Spitzenleistungen. Weinheim/Basel: Beltz.

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. (Soziale Welt Sonderband 2), Göttingen: Schwartz, S. 183-198.

Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (1992a): Rede und Antwort. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (1992b): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (1997): Die männliche Herrschaft. In: Dölling, Irene/Krais, Beate (Hrsg.): Ein alltägliches Spiel. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 153-217

Brake, Anna (2006): Der Bildungsort Familie. Methodische Grundlagen der Untersuchung. In: Büchner, Peter; Brake Anna (Hrsg.) (2006): Bildungsort Familie. Transmission von Bildung und Kultur im Alltag von Mehrgenerationenfamilien. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 49-80

Brake, Anna; Büchner, Peter (2006): Dem familialen Habitus auf der Spur. In: Frieberthäuser, Barbara; Rieger-Ladich, Markus; Wigger, Lothar (Hrsg.): Reflexive Erziehungswissenschaft. Forschungsperspektiven im Anschluss an Pierre Bourdieu. VS – Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Brake, Anna; Ruiner, Caroline; Wehr, Laura; Wortmann, Dennis (Hrsg.) (i.V.): Habitus – Familie – Existenzgründung. Familiäre Voraussetzungen des Gründungshandelns von Frauen.

Bremer, Helmut (2004): Von der Gruppendiskussion zur Gruppenwerkstatt. Ein Beitrag zur Methodenentwicklung in der typenbildenden Mentalitäts-, Habitus- und Milieuanalyse. Münster: Lit.

Bremer, Helmut; Teiwes-Kügler, Christel (2010): Typenbildung in der Habitus- und Milieuforschung: Das soziale Spiel durchschaubar machen. In: Ecarius, J.; Schäffer, B. (Hrsg.): Typenbildung und Theoriegenerierung. Methoden und Methodologien qualitati-

ver Biographie- und Bildungsforschung. Leverkusen-Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 251-276.

Bruck, Walter; Weber, Susanne Maria (2000): Appreciative Inquiry Summit – der nächste Schritt in der Evolution der Großgruppenarbeit. In: Königswieser, Roswitha/Keil, Marion (Hrsg.): Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen. Stuttgart: Klett-Cotta, S.164-178.

Bührmann, Andrea D.; Hansen, Katrin (2007): Die Erosion des Normalunternehmertums als Chance für eine notwendige Entrepreneurial Diversity. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 30, H.1, S. 69–84.

Büchner, Peter; Brake Anna (Hrsg.) (2006): Bildungsort Familie. Transmission von Bildung und Kultur im Alltag von Mehrgenerationenfamilien. Wiesbaden: VS-Verlag

Bullinger, Hermann; Nowak, Jürgen (1998): Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg i.Br.: Lambertus, S.185ff.

Elven, Julia; Schwarz, Jörg (2008): Gründungsberatung in Deutschland. Online verfügbar unter www.entrepreneuresse.de, letzter Download am 01.05.2011.

Elven, Julia (2010): Entrepreneurial Diversity oder unternehmerische Ungleichheit? In: Der pädagogische Blick (18), H.2, S.95-105.

Elven, Julia; Weber, Susanne Maria (i.E.): Organisation, Habitus und Reflexion kultureller Differenz. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Öztürk, Halit; Engel, Nicolas (Hrsg.): Organisation und kulturelle Differenz. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden. VS.

Flick, Uwe et al. (Hrsg.) (1995): Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl. Weinheim: Beltz.

Grell, Petra (2006). Forschende Lernwerkstatt. Eine qualitative Untersuchung zu Lernwiderständen in der Weiterbildung Münster: Waxmann

Groffmann, Karl-Josef; Mannheim, Lothar Michel (Hrsg.) (1982): Persönlichkeitsdiagnostik. Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe.

Häder, Michael (2006): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: VS.

Hartmann, Michael (2001): Klassenspezifischer Habitus und/oder exklusive Bildungstitel als soziales Selektionskriterium? – Die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft. In: Kraus, Beate (Hrsg.): An der Spitze. Konstanz, S. 157-215

Horn, Klaus-Peter; Brick, Regine (2001): Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Gabal.

Kemper, Marita; Klein, Rosemarie (1998): Lernberatung. Gestaltung von Lernprozessen in der beruflichen Weiterbildung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Kleber, Katrin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G.(2006): Moderations-Methode. Das Standardwerk. 3. Aufl. Hamburg: Windmühle.

Kraus, Beate; Gebauer, Gunter (2002): Habitus. Bielefeld: Transcript.

Lamnek, Siegfried (2005): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. 2. überarbeitete Auflage. Weinheim: UTB.

Lange-Vester, Andrea; Teiwes-Kügler, Christel (2004): Soziale Ungleichheiten und Konfliktlinien im studentischen Feld. Empirische Ergebnisse zu Studierendenmilieus in den Sozialwissenschaften. In: Engler, Steffani; Kraus, Beate (Hrsg.): Das kulturelle Kapital

und die Macht der Klassenstrukturen – Sozialstrukturelle Verschiebungen und Wandlungsprozesse des Habitus. Weinheim: Juventa.

Malinowski, Bronislaw (1975): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur. Und andere Aufsätze. Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Mayring, Philipp (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. FQS 2(1). URN: urn:nbn:de:0114-fqs010162.

Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Aufl. Weinheim: Beltz.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1997): Das ExpertInneninterview. Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim und Basel: Juventa, 481-491.

Penrose, Edith (1995): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press.

Schumpeter, Joseph (1997) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 9. Aufl., Duncker&Humboldt: Berlin.

Schütze, Fritz (1983): Biographieforschung und narratives Interview, in: Neue Praxis 13, H.3, S. 283-293.

Schwarz, Jörg; Weber, Susanne Maria (2010): Organisation - Wissen - Beratung. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Seitter, Wolfgang; Feld, Timm C. (Hrsg.): Organisation und Beratung. Wiesbaden: VS.

Schwarz, J.; Weber, S. M. (2011): Steuerung von Netzwerken – Steuerung in Netzwerken. In: Hof, C. Ludwig, J.; Schäffer, B. (Hg.): Steuerung – Regulation – Gestaltung. Dokumentation der Jahrestagung der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft vom 23. bis 25. September 2010. Hohengehren. Schneider Verlag. S. 106-115

Schwarz, Jörg (i.V.): Umkämpfte Professionalität. Eine feldanalytische Untersuchung zur Institutionalisierung pädagogischer Praxisformen in der Gründungsberatung. Dissertation. Marburg: Philipps-Universität.

Schwarz, Jörg (2012): Zur Relationierung konkurrierender Praktiken in der Gründungsberatung. In: Soeffner, Hans-Georg (Hrsg.): Transnationale Vergesellschaftungen. Verhandlungen des 35. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Frankfurt am Main 2010. Herausgegeben in deren Auftrag von Hans-Georg Soeffner. Wiesbaden: VS Verlag.

Strauss, Florian (1990): Netzwerkarbeit. Die Netzwerkperspektive in der Praxis. In: Textor, M. (Hrsg.): Hilfen für Familien. Ein Handbuch für psychosoziale Berufe. Frankfurt a.M.: Fischer, S. 496-520.

Weber, Susanne (2000): Power to the People!? Selbstorganisation, Systemlernen und Strategiebildung mit großen Gruppen. In: Sozialwissenschaftliche Literatur Rundschau 41, H.2, S. 63–88.

Weber, Susanne (Hrsg.)(2002): Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen. Gabler Verlag Wiesbaden.

Weber, Susanne (2005): Rituale der Transformation. Großgruppenverfahren als pädagogisches Wissen am Markt. Habilitationsschrift. VS Verlag.

- Weber, Susanne Maria (2007a): „Mixed Reflexivity“. Wie kann Evaluation in komplexen Akteurssettings angelegt werden? In Schemme, D./Weber, S.M.: Implementierungsstrukturen, Innovationsstrategien, Wirkungszusammenhänge. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, S.11-21.
- Weber, Susanne Maria (2007b): Von der Netzwerkanalyse zur Netzwerkregulation dynamischer Kräfteverhältnisse. Ebd., S.22-29.
- Weber, Susanne Maria (2007c): Das Sichtbarmachen von Kräfteverhältnissen mit der Struktur-Strategie-Visualisierung: Das Materialset und der „Figurenkasten“. Ebd., S. 29-33.
- Weber, Susanne Maria (2009): Großgruppenverfahren als Verfahren transformativer Organisationsforschung. In: Kühl, Stefan et al.: Handbuch Qualitative und Quantitative Methoden der Organisationsforschung. Rowohlt. Hamburg.
- Weber, S. M.; Schwarz, J. (2011): Führung in interorganisationalen Netzwerken. In: Göhlich, M.; Weber, S. M.; Schiersmann, C.; Schröer, A. (Hg.): Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS. S. 211-222.
- Weber, S. M. (i.E.): Macht und Gegenmacht. Organisation aus praxistheoretischer Perspektive – Implikationen für eine habitus- und feldreflexive Organisationsberatung. In: Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision und Gruppendynamik. Sonderheft zu „Macht in Organisationen“
- Weber, S. M.; Elven J.; Schwarz, J. (i.V.): Habitus, Reflexivität und Beratung. Theoretische, empirische und methodologische Aspekte. Wiesbaden. VS.
- Weber, S. M.; Schnoor, H. (Hg.) (i.V.): Beratung in symbolischen Ordnungen. Wiesbaden: VS.
- Welter, Friederike; Lagemann, Bernd (2003): Gründerinnen in Deutschland – Potenziale und institutionelles Umfeld. Essen: RWI.
- Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung – Überblick und Alternativen. Frankfurt a.M.: Campus.