

Gefördert von:



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

# WomenExist

*Unternehmerische und*

*karrierebewusst planen*

*Existenzgründungskompetenzen*

*unternehmerisch denken*

*für junge Frauen*

*selbstverantwortlich handeln*

*nach der Berufsausbildung*

Lothar Dorn

Ursula Rettke

## Kompetenzprofil Women- Entrepreneurship



[www.womenexist.de](http://www.womenexist.de)



Universität Bremen

**iaw**

Institut Arbeit und Wirtschaft  
Universität | Arbeitnehmerkammer Bremen

Forschungseinheit:  
Qualifikationsforschung  
und Kompetenzerwerb



BILDUNGSZENTRUM  
DER WIRTSCHAFT  
IM UNTERWESERGEBIET E.V.

# Die Projektdaten

## Projekttitel

WomenExist – Unternehmerische und Existenzgründungskompetenzen für junge Frauen nach der Berufsausbildung  
[www.womenexist.de](http://www.womenexist.de)

## Kurztitel

WomenExist

## Laufzeit

01.07.2004 – 30.06.2007

## Projektförderung

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds unter den Förderkennzeichen 01 FP 0412/0413 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

## Projektträger

Chancengleichheit/Genderforschung im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)  
[www.pt-dlr.de](http://www.pt-dlr.de)

## Projektdurchführung

WomenExist wird als Verbundvorhaben durchgeführt. Die Verbundpartnerinnen sind:

Institut Arbeit und Wirtschaft IAW  
Universität/Arbeiterkammer Bremen  
Forschungseinheit „Qualifikationsforschung und Kompetenzerwerb“

[www.iaw-uni-bremen.de](http://www.iaw-uni-bremen.de)

Die Forschungseinheit „Qualifikationsforschung und Kompetenzerwerb“ ist zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2000

Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V. BWU

[www.bwu-bremen.de](http://www.bwu-bremen.de)

Zertifiziert nach  
DIN EN ISO 9001:2000

## Projektleitung IAW

Dr. Charlotte Dorn  
Postfach 33 04 40  
FVG-Mitte  
28334 Bremen  
Fon (04 21) 2 18 - 43 87  
[cdorn@uni-bremen.de](mailto:cdorn@uni-bremen.de)

Wiss. Mitarbeiter:  
Dr. Lothar Dorn

## Projektleitung BWU

Ursula Rettke  
Schillerstr. 10  
28195 Bremen  
Fon (04 21) 3 63 25 - 23  
[rettke.bwu-iwp@t-online.de](mailto:rettke.bwu-iwp@t-online.de)

## Kooperationspartnerinnen/-partner

Arbeitnehmerkammer Bremen  
[www.arbeitnehmerkammer.de](http://www.arbeitnehmerkammer.de)

Bremische Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau ZGF  
[www.zgf.bremen.de](http://www.zgf.bremen.de)

## Medienentwicklung

Dripke & Partner  
Medienberatung, -entwicklung und -gestaltung  
Schützenstr. 4A  
51643 Gummersbach  
Fon (02261) 30 58 20  
[kontakt@dripartner.de](mailto:kontakt@dripartner.de)  
[www.dripartner.de](http://www.dripartner.de)

Bremen im Mai 2006

# Inhalt

<b>Das Projekt WomenExist</b> .....	5
<b>Entrepreneurship als Kernbegriff von WomenExist</b> .....	7
<b>Ermittlung eines Kompetenzprofils „Entrepreneurin“</b> .....	10
→ Kompetenz und Qualifikation .....	10
→ Identifizierung der Elemente des Kompetenzprofils: Sekundäranalytische Recherchen und empirische Primärerhebungen (Expertinnen-Interviews / Fallstudien) .....	11
<b>Taxonomie von Kompetenzen und Kompetenzprofil</b> .....	13
→ Die vier Kompetenzbereiche .....	13
→ Fachkompetenz .....	14
→ Betriebswirtschaftliche Kenntnisse .....	14
→ Markt- und Branchenkenntnisse .....	15
Marketingkenntnisse .....	16
→ Methodenkompetenz .....	16
→ Selbst- und Zeitmanagement .....	16
→ Organisationsfähigkeit .....	17
→ Vernetztes und strategisches Denken .....	17
→ Analytisches Denken und Problemlösungsfähigkeit .....	18
→ Personalmanagement und Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern .....	18
→ Selbstmarketing und Präsentationstechniken .....	18
→ Sozialkompetenz .....	19
→ Kommunikationsfähigkeit .....	19
→ Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft .....	20
→ Konfliktlösungsfähigkeit .....	20
→ Moderations- und Mediationskompetenz .....	21
→ Personale Kompetenz .....	21
→ Entscheidungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein .....	21
→ Risikobereitschaft .....	22
→ Kreativität und Innovationsfähigkeit .....	22
→ Extrovertiertheit .....	23
→ Ausdauer, Hartnäckigkeit und Durchsetzungsvermögen .....	23
→ Zutrauen in die eigene Fähigkeit und Eigeninitiative .....	23
→ Dienstleistungs-, Kundinnen- und Kundenorientierung .....	24
<b>Das Kompetenzprofil im Überblick</b> .....	25
<b>WomenEntrepreneur-Kompetenz – Entrepreneurkompetenz im Gender-Fokus</b> .....	26

<b>Einige Schlussfolgerungen zum Kompetenzerwerb und zum Lernsystem <i>WomenExist</i></b> .....	28
→ Zielgruppenorientierung: Kompetenzen für Frauen .....	28
→ WomenEntrepreneur und -Intrapreneur-Kompetenzen .....	28
→ Erlernbarkeit und Trainierbarkeit von Kompetenzen .....	29
→ Verhältnis der Kompetenzbereiche zueinander .....	30
→ Kompetenzerwerb in ganzheitlichen Handlungszusammenhängen .....	30
<b>Das Projekt als Sphäre entrepreneurialen Handelns und als Lernfeld</b> .....	32
→ Merkmale und Ablaufschema von Projekten .....	32
→ Vom Projektmanagement zum Projekt-WomenEntrepreneurship .....	34
→ Existenzgründung als Projekt .....	37
<b>Literaturliste</b> .....	38
<b>Anhang: Von A bis Z</b> .....	42

## Das Projekt WomenExist<sup>1</sup>

Im Rahmen des Projekts WomenExist wird ein E-Learning-basiertes, multimediales Lernsystem **WomenExist** entwickelt und erprobt. Es basiert auf einem integrativen, gestaltungsoffenen Ansatz zur Vermittlung von Intra- und Entrepreneur-Qualifikationen und -Kompetenzen für junge Frauen in kaufmännischen und Dienstleistungsberufen,

- ▶ die sich beruflich weiterentwickeln und ihre Karriere vorausschauend planen wollen und/oder
- ▶ die in einer (späteren) Existenzgründung eine mögliche Perspektive für ihre berufliche Entwicklung sehen.

Über die Qualifizierung zu unternehmerischem Denken und Handeln und über eine gezielte Kompetenzförderung sollen junge Frauen dabei unterstützt werden, im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses verantwortungsvolle Aufgaben und Funktionen zu übernehmen oder sich im Rahmen einer selbstständigen Berufstätigkeit bzw. Existenzgründung neu zu positionieren. Das Projekt vermittelt also Qualifikationen und Kompetenzen, die innerhalb eines Unternehmens für verantwortungsvolle und Führungsaufgaben unverzichtbar sind und zugleich die Grundlagen für eine erfolgreiche Selbstständigkeit und Unternehmensführung bilden.

Der integrierte Qualifizierungs- und Kompetenzansatz präjudiziert dabei keine biografische Reihenfolge, d.h. er legt die Lernerinnen nicht fest auf die Praktizierung von Intrapreneurship in Führungsfunktionen und eine anschließende Selbstständigkeit oder Existenzgründung.

Er realisiert vielmehr die frühzeitige, unterschiedliche Optionen integrierende Qualifizierungsstrategie **unternehmerisches Denken und Handeln** für junge Frauen. Er öffnet mit dem Fokus auf die Qualifizierung für Entscheidungs- und Führungsfunktionen und -situationen zugleich den Blick auf eine Existenzgründung als selbstverständlich mitzudenkende Alternative angesichts der aktuellen ökonomischen Entwicklungen.

Das Weiterbildungskonzept wird umgesetzt im Rahmen einer Entwicklungs- und Erprobungspartnerschaft mit Fach- und Führungskräften aus kooperierenden Unternehmen sowie mit Expertinnen und Experten aus Netzwerkorganisationen und Mentoring-Programmen.

Kernelemente des Lernsystems sind Videosequenzen (Dokumentarfilme, Interviews etc. mit Entscheiderinnen und Entscheidern), die für die Lernenden praxisnah und in authentischer Weise unternehmerisches Denken und Handeln erfahrbar machen sowie eine Lernumgebung, die das eigene Training zielgerichtet steuern hilft. Das Weiterbildungskonzept nutzt dabei moderne Lerntechnologien im Rahmen eines Blended Learning-Konzeptes, d.h. den methodischen Wechsel von E-Learning, betrieblichen Trainingseinheiten und Präsenzphasen (z.B. Beratung im Netzwerk, im Rahmen des Mentoring u.ä.). Das Lernprogramm soll das individuelle, selbstorganisierte Lernen ebenso ermöglichen wie die Organisation von Lernprozessen im Rahmen von Beratungs- und Mentoring-Angeboten. Es soll bestehende Beratungs-, Weiterbildungs-, Coaching- und Mentoring-Angebote für Aufsteigerinnen, Existenzgründerinnen, aber auch für jene Zielgruppen unterstützen, die derzeit aus der Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik fast ganz herausfallen (arbeitslose Frauen, Berufsrückkehrerinnen, Frauen im Erziehungsurlaub...).

<sup>1</sup> WomenExist – Vermittlung genderbasierter Unternehmens- und Existenzgründungskompetenzen für junge Frauen in betrieblichen Kontexten. Das Projekt wird durchgeführt in Kooperation mit dem Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen (IAW) und dem Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V. (BWU), Bremen. Laufzeit: 01.07.2004 - 30.06.2007. Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds.

Ein wesentlicher Baustein des Weiterbildungskonzeptes ist der Einbezug von Unternehmen und Beratungseinrichtungen. Hierzu zählen u.a. auch Banken, Kammern und Verbände. Sie sind im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft Know-how-Trägerinnen und -Träger und übernehmen Multiplikatorenfunktion für das Lernkonzept und seine genderorientierten Methoden und Inhalte.

Der Versuch der Gestaltung eines beruflichen Weiterbildungskonzeptes zum Entrepreneurship und Intrapreneurship war dabei zunächst einmal mit einem Problem konfrontiert: Die Konjunktur, die die Begriffe Entrepreneurship oder Intrapreneurship derzeit erleben, steht im umgekehrten Verhältnis zu ihrer Eindeutigkeit und zu ihrem analytischen Fundus. Welche Qualifikationen und Kompetenzen benötigen Entrepreneurinnen und Intrapreneurinnen denn eigentlich? Beide Kategorien erwiesen sich als Leitfäden für die Entwicklung eines berufspädagogischen Konzeptes im wesentlichen als eines: relativ „schillernd“. Auffallend in der bislang vorliegenden „Entrepreneur“-Forschung und Literatur ist dabei vor allem, dass sie ausschließlich **den** Entrepreneur kennen. Sie offeriert eine Kette von Gender Gaps, die einer Konfrontation mit Ergebnissen anderer Disziplinen – z.B. genderorientierten Studien zur Personalentwicklung oder zum Verhalten von Männern und Frauen in der beruflichen Weiterbildung – nicht standhält.

Angesichts dieser Ausgangssituation wurde im Rahmen des Projekts auf der Grundlage einer qualitativen Befragung mit 20 Expertinnen und Experten aus Unternehmen (Fach- und Führungskräften, Geschäfts- und Unternehmensleitungen), aus der Unternehmens- und Existenzgründungsberatung, aus Mentoring-Programmen sowie mit Existenzgründern und -gründerinnen selbst eine vertiefende Analyse der neuen Kompetenzprofile Intra- und Entrepreneurin durchgeführt, die eine Operationalisierung mit Blick auf die Festlegung von Lernzielen und Lerninhalten ermöglichen sollte.

Das methodische Konzept der Untersuchungen, ihre Ergebnisse und die Konsequenzen, die daraus für die Konzeption des Lernsystems **WomenExist** gezogen wurden, sind im Folgenden dargestellt.

## Entrepreneurship als Kernbegriff von WomenExist

Entrepreneurship hat, wie die vielfältigen Projekte und Initiativen belegen, die unter diesem Begriff firmieren, derzeit Konjunktur. So zählt beispielsweise der vom Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. veröffentlichte „FGF-Report: Entrepreneurship-Professuren 2004“ für Deutschland bereits 56 Entrepreneurship-Professuren und listet darüber hinaus aufgrund einer „unvollständigen Erfassung“ exemplarisch weitere 32 Professuren auf, die als „Entrepreneurship-affine“ Professuren bezeichnet werden. In einer aktuellen Bestandsaufnahme von 2006 werden 61 Entrepreneurship-Professuren erfasst.<sup>2</sup>

Die Konjunktur, die das Schlagwort „Entrepreneurship“ derzeit erlebt, steht nach Auskunft vieler Expertinnen und Experten im umgekehrten Verhältnis zur Eindeutigkeit seiner begrifflichen Bestimmung.

Es ist also zunächst die Frage zu beantworten: „Was bedeutet Entrepreneurship“ für das Projekt WomenExist?

In der Fachliteratur finden sich unterschiedliche Definitionen,<sup>3</sup> die in der Regel nicht weit über Joseph Schumpeter hinausgehen.<sup>4</sup> Verbreitet ist die Auffassung, dass die Termini berufliche Selbständigkeit, Unternehmensgründung und Intrapreneurship – einem zweiten Kernbegriff im Projekt WomenExist – nur verschiedene Ausformungen des Entrepreneurship in der Praxis bezeichnen. Intrapreneurship wird nach diesem Verständnis als eine aus dem Entrepreneurship abgeleitete Kategorie angesehen.<sup>5</sup>

Trotz der offenbar vorliegenden begrifflichen Defizite, die in der „Vielfalt der Interpretationen“<sup>6</sup> zum Ausdruck kommen, die dem Begriff des Entrepreneurs oder der Entrepreneurin zuteil wurden und werden, hat das Projektteam Entrepreneurship als einen Kernbegriff für WomenExist gewählt, da ihm – wie verschiedene Autorinnen und Autoren hervorheben – eine „weitreichendere Bedeutung“ als der deutschen Übersetzung „Unternehmertum“ zukommt.<sup>7</sup> Dies betrifft vor allem das Moment des „Dynamischen“ und des „Kreativen“, das er zum Ausdruck bringt. Entrepreneurship als weit gefasster Oberbegriff oder „*Sammelbegriff*“ – so die Formulierung einer Expertin in einem der im Rahmen von WomenExist durchgeführten Interviews – beinhaltet „*unterschiedliche Facetten und Erscheinungsformen*“<sup>8</sup>; er schlägt einen Bogen, der von der Existenzgründung über die Umsetzung innovativer Ideen im unternehmerischen Handeln bis zur „Anwendung von Entrepreneurship-

<sup>2</sup> Vgl. Die Bundesregierung 2006, S. 33

<sup>3</sup> Zum Begriff „des Entrepreneur“ und seiner wechselhaften Geschichte vgl. Aulinger 2003 sowie die Ausführungen unter <http://www.venturenet-online.de/entrepreneur.htm>; ein exemplarischer Überblick zu unterschiedlichen Definitionen von Entrepreneurship findet sich in den folgenden englischsprachigen Veröffentlichungen: Definition of Entrepreneurship [http://www.westaction.org/definitions/def\\_entrepreneurship\\_1.html](http://www.westaction.org/definitions/def_entrepreneurship_1.html); Di-Masi, Paul: Defining Entrepreneurship <http://www.gdrc.org/icm/micro/define-micro.html>

<sup>4</sup> Vgl. Schumpeter 1964

So unterscheidet sich die Definition von Schumpeter „Person, die neue Faktorkombinationen am Absatzmarkt durchsetzt“ der Sache nach nicht wesentlich von zeitgenössischen wie der folgenden Definition aus dem Jahr 1997: „Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen durch Gründung“. Vgl. Ripsas 1997

<sup>5</sup> Eine in Deutschland gebräuchliche Kurzfassung von Intrapreneurship ist „Unternehmertum im Unternehmen“: Unter dem Begriff Intrapreneurship werden Konzepte zusammengefasst, mit denen ein stärkeres unternehmerisches Grundverständnis innerhalb der Unternehmung gefördert werden soll. Vgl. dazu Management Partner GmbH 2006

<sup>6</sup> Vgl. Aulinger 2003, S. 15

<sup>7</sup> Vgl. Malek und Ibach 2004, S. 105 - 113

<sup>8</sup> Zur Ermittlung eines Kompetenzprofils „Entrepreneurin“ wurden im Rahmen des Projekts Interviews mit Expertinnen und Experten geführt. (Siehe dazu S. 11 f.) Formulierungen, die den Interviews mit den Expertinnen entnommen sind, werden im vorliegenden Text in *Kursivschrift* wiedergegeben.

Prinzipien innerhalb bestehender Organisationen“<sup>9</sup> – dem Intrapreneurship – reicht und das breite Spektrum der vielfältigen Aspekte unternehmerischen Denkens und Handelns umfasst.

Zur näheren Bestimmung von Entrepreneurship wurde zunächst auf eine empirische Studie zurückgegriffen, die die Unternehmensberatung accenture durchgeführt und veröffentlicht hat.<sup>10</sup> Im Rahmen dieser Studie, die den Titel „Liberating the Entrepreneurial Spirit“ trägt, wurden 880 Interviews mit leitenden Angestellten aus 22 Ländern geführt und ausgewertet. Der besondere Wert der Studie besteht darin, dass hier Praktiker aus unterschiedlichen Branchen zu Wort kommen, deren Urteile sich auf Erfahrungen gründen, die sie als Führungskräfte erworben haben. Der Anteil der in die Studie einbezogenen Frauen ist nicht bekannt.

Den Ergebnissen der Studie zufolge zeichnet sich Entrepreneurship durch die folgenden fünf Merkmale aus:

1. Kreativität und Innovation
2. Umsetzungsfähigkeit
3. Tatkraft und Dynamik
4. Fokus auf Wertschöpfung
5. Risikobereitschaft.

Die Definition von Entrepreneurship durch accenture nimmt diese Merkmale auf und lautet sinngemäß: Wertschöpfung von zusammenarbeitenden Personen und Organisationen mittels der Anwendung von Kreativität, Tatkraft und Bereitschaft zur Übernahme von Risiken. (In der englischen Formulierung beinhaltet der letzte Punkt eine Nuancierung, die bei der Übernahme von Risiken das Moment der Verantwortungsbereitschaft hervorhebt.)<sup>11</sup>

Folgen wir dieser Definition, dann können als die wesentlichen Kompetenzen, durch die sich Entrepreneure und Entrepreneurinnen auszeichnen sollen, Kooperationsfähigkeit, Kreativität, Dynamik und Verantwortungsbereitschaft festgehalten werden. Entrepreneurship ist demnach die Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln unter Hervorhebung dieser personalen Kompetenzen bzw. Persönlichkeitsmerkmale.

---

<sup>9</sup> Vgl. Malek u.a., ebd. S. 110

<sup>10</sup> Vgl. [www.accenture.com/entrepreneurship](http://www.accenture.com/entrepreneurship)

<sup>11</sup> „**Entrepreneurship.** The creation of value by people and organizations working together, through the application of creativity, drive and a willingness to take what might commonly be seen as risks.“ [http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ideas\entrepreneurship\entre\\_bene.xml](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ideas\entrepreneurship\entre_bene.xml)

<sup>12</sup> Die Empfehlungen, die die Unternehmensberatung accenture als Schlussfolgerung aus der Untersuchung „Liberating the Entrepreneurial Spirit“ zieht, fokussieren stark auf Intrapreneurship und die Notwendigkeit der Förderung entrepreneurialen Denkens und Handelns von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens:

„**1. Use strategy and purpose to create entrepreneurial confidence.** Establishing a common purpose and shared values is critically important if employees are to feel confident about taking the initiative, and if leaders are to feel comfortable giving them the freedom to do this. Inclusive strategy formulation plays an important part in creating and entrenching such common purpose....

**3. Build belief that entrepreneurship is valued.** Employees need to be given a clear message that both the business in general and they personally will benefit if they behave in an entrepreneurial way. They also need to know that reasonable failure will not be castigated – that, in fact, some level of failure is likely if a person is being entrepreneurial. Performance management systems and corporate communications programs can help support and entrench a culture of experimentation and collaboration.“

[http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ideas\entrepreneurship\entre\\_style.xml](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=ideas\entrepreneurship\entre_style.xml)



Intrapreneurship bezeichnet im Anschluss an diese Definition von accenture die Übertragung von Entrepreneurship-Prinzipien auf die Ebene innerbetrieblichen Agierens. Die Akteure und Akteurinnen innerhalb (lat.: intra) eines Unternehmens sind gefordert, sich wie Entrepreneure und Entrepreneurinnen zu verhalten und die personalen Kompetenzen aufzubauen und auszubilden, die für entrepreneuriales Denken und Handeln kennzeichnend sind: Kooperationsfähigkeit, Kreativität, Dynamik und Verantwortungsbereitschaft.<sup>12</sup>

Eine der im Rahmen des Projekts befragten Expertinnen gab im Interview die folgende Definition, die einige tragende Elemente von Entrepreneurship prägnant zusammenfasst: „Eine Unternehmerin ist eine Frau, die etwas unternimmt, um ihren Lebensunterhalt zu sichern und mit Kreativität, Spaß, Lust und Freude an einem eigenständigen Lebensentwurf zu arbeiten.“<sup>13</sup>

Dazu passt die Bestimmung von „Unternehmertum“, die eine Unternehmensinhaberin gab: „Was macht Unternehmertum in seinem Kern aus? Das Persönlichkeitsmerkmal ist der innere Antrieb, ‚es‘ schaffen zu wollen und seine ganze Energie dafür zu mobilisieren.“ (Andere Expertinnen fanden für den gleichen Gedanken Formulierungen wie „Begeisterung von einer Idee“ oder „das will ich machen.“) Insofern bietet sich **Unternehmensgeist** als die treffendste Übersetzung für Entrepreneurship an.<sup>14</sup>

Um für das Projekt WomenExist handhabbar zu sein, sind begriffliche Konkretisierungen und Ausführungen von Entrepreneurship und entrepreneurialer Kompetenz unter pragmatischen Gesichtspunkten<sup>15</sup> notwendig, die nicht bei abstrakten Bestimmungen stehen bleiben: Der Begriff muss in einem Maße ausdifferenziert werden, dass er Operationalisierungen ermöglicht, und damit dazu geeignet ist, die Grundlage für die Kompetenzvermittlung und für die Entwicklung eines adäquaten Lernsystems zu bilden. Dieses Ziel kann dadurch realisiert werden, dass Entrepreneurship analytisch in einzelne praktisch relevante Merkmale untergliedert wird, die – entsprechend gewichtet – in ihrer Gesamtheit ein Kompetenzprofil ergeben.

Offen bleibt bei diesem Gliederungsversuch allerdings, inwieweit das so ermittelte Kompetenzprofil für Männer und Frauen „deckungsgleich“ ist. Die bisherigen Studien und Veröffentlichungen zum „Entrepreneurship“ unterstellen dies bislang uni sono. Mit den Ergebnissen eigener Befragungen und sekundäranalytischer Studien, die im Rahmen des Projekts durchgeführt wurden, wird im Fortgang der Darstellungen darauf Bezug genommen.

<sup>13</sup> Diese Definition ist insofern bemerkenswert, als sie nicht auf extrinsische Ziele gerichtet ist, sondern auf Zwecke, die die handelnde Person selbst betreffen und von ihr definiert werden. Im Unterschied dazu beinhalten die in der BWL üblichen Definitionen einen Bezug auf Zwecke, die nicht die Person betreffen, sondern ihr äußerlich sind: Eine Unternehmerin oder ein Unternehmer ist eine Person, die etwas unternimmt, um Innovationen zu realisieren, Arbeitsplätze zu schaffen etc.

<sup>14</sup> Auch die EU-Kommission verwendet den Begriff als Übersetzung für Entrepreneurship. Unter „Unternehmensgeist“ versteht die Kommission „die Denkweise und den Prozess, eine Wirtschaftstätigkeit zu schaffen und aufzubauen, indem Risikobereitschaft, Kreativität und/oder Innovation mit einem soliden Management in einer neuen oder einer bestehenden Organisation gepaart sind“. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2003, S. 7

[http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/gpr/2003/com2003\\_0027de01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/gpr/2003/com2003_0027de01.pdf)

<sup>15</sup> Dies entspricht der von Anderseck im Anschluss an Karl Popper beschriebenen „analytischen Auffassung“, die „Begriffe als Werkzeuge, die man sich herstellt, um bestimmte Probleme zu lösen“ auffasst: „Erfassung der Eigenschaften, die zur Analyse von Unternehmern von Interesse sind.“ Vgl. Anderseck 2000, S. 7

# Ermittlung eines Kompetenzprofils „Entrepreneurin“

## Kompetenz und Qualifikation

Eine weitere wichtige Kategorie, die der Projektkonzeption zu Grunde liegt, ist der Kompetenzbegriff. In Anschluss an Franz Weinert kann Kompetenz folgendermaßen definiert werden: Kompetenzen sind kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten, über die Personen verfügen oder die sie erlernen können, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortllich nutzen zu können.<sup>16</sup>

Kompetenzen sind demnach „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“, die im Einzelnen kognitive, emotionale, motivationale und soziale Komponenten beinhalten, die unter Rückgriff auf Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten (Qualifikationen) Handlungsfähigkeit in variablen Situationen ermöglichen.

Die Definition von Weinert enthält damit die Elemente, die nach gängiger Auffassung für Entrepreneurship charakteristisch sind, da insbesondere die Handlungsfähigkeit der Person in konkreten Situationen betont und auf die Bereitschaft zum Handeln und die Verantwortung für das Tun abgehoben wird.

**Kompetenz** ist daher von **Qualifikation** abzugrenzen: Kompetenzen sind subjektzentriert und werden als innere nicht abprüfbare Voraussetzungen einer Person erst in einer Handlung deutlich; Qualifikationen beinhalten abprüfbares Wissen und abprüfbare Leistungen, die in konkreten Handlungen von Personen mobilisiert und genutzt werden; sie bilden damit eine Grundlage für Kompetenzen.

Qualifikationen werden im Unterschied zu Kompetenzen „nicht erst in selbstorganisierten Handlungen sichtbar, sondern in davon abgetrennten normierbaren und Position für Position abzuarbeitenden Prüfungssituationen. Die zertifizierbaren Ergebnisse spiegeln das aktuelle Wissen, die gegenwärtig vorhandenen Fertigkeiten wider. Ob jemand davon ausgehend auch selbstorganisiert und kreativ wird handeln können, kann durch die Normierungen und Zertifizierungen kaum erfasst werden. Einem ‚gelernten‘ Multimediadesigner mit besten Abschlussnoten kann in der Praxis schlicht nichts einfallen.“<sup>17</sup> Auf unternehmerisches Handeln bezogen bedeutet das: Eine Person, die über vorzügliche im Diplom zertifizierte BWL-Kenntnisse verfügt, kann gegenüber sich bietenden Geschäftsgelegenheiten blind sein...

Die Unterscheidung zwischen Kompetenz („Selbstorganisationsdispositionen“) und Qualifikation („Wissens- und Fertigkeitsdispositionen“) beinhaltet weitreichende Konsequenzen für die didaktische Konzeption von Lernprozessen, die hier mit den Worten von Thomas Henschel zusammengefasst dargestellt sind:

- ▶ „Kompetenz ist ein subjektbezogener Begriff, während sich die Qualifikation auf die Erfüllung konkreter Anforderungen und Nachfragen bezieht.
- ▶ Kompetenz bezieht sich mit einem ganzheitlichen Anspruch auf die ganze Person, während Qualifikation sich auf unmittelbare, tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verengt.

---

<sup>16</sup> Vgl. Weinert 2001, S. 17-31

<sup>17</sup> Vgl. Erpenbeck und von Rosenstiel 2003, S. XI

- ▶ Kompetenz verweist auf die notwendige Selbstorganisationsfähigkeit des Lernenden, während vorgeschriebene Qualifikationen in der Regel in fremdorganisierten Lernprozessen vermittelt werden.
- ▶ Der Kompetenzbegriff umfasst die Vielfalt der prinzipiell unbegrenzten individuellen Handlungsdispositionen, während Qualifikation lediglich auf die Elemente der individuellen Handlungsfähigkeit konzentriert ist, die zertifiziert werden können.

Damit verspricht der Kompetenzbegriff in sehr viel größerem Maß als der Begriff der Qualifikation, auf die anstehenden Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft mit einem angemessenen Konzept zu antworten. Kompetenzlernen ist projekt- und praxisbezogenes Lernen, das in einer praxisnahen Aufgabenstellung und einem berufs- und arbeitsbezogenen Anwendungsfeld konkrete Handlungsräume für selbständiges Denken und Handeln eröffnet und bei dem die Lehrenden vor allem durch ihre Beratung und Betreuung die Lernenden im Lernprozess unterstützen.“<sup>18</sup>

## Identifizierung der Elemente des Kompetenzprofils: Sekundäranalytische Recherchen und empirische Primärerhebungen (Expertinnen-Interviews / Fallstudien)

Der Bestimmung entrepreneurialer Kompetenz liegt ein analytischer Ansatz zu Grunde: Das Ensemble von Kompetenzen, das Entrepreneurship kennzeichnet, wird in einzelne Bestandteile zerlegt, die sich in sinnvoller Weise abgrenzen und als solche beschreiben lassen.

Den „Rohstoff“ für die Identifizierung entrepreneurialer Kompetenzen haben sekundäranalytische Recherchen (wissenschaftliche Veröffentlichungen, Angebote von Personal- und Unternehmensberatungen, Bildungs- und Schuleinrichtungen) geliefert. Das Ergebnis der Recherchen war eine zunächst umfangreiche Liste von disparaten Kompetenz- und Qualifikationsmerkmalen.

Eine wesentliche Aufgabe der Ermittlung eines Kompetenzprofils bestand darin, aus dieser unstrukturierten Menge der Kompetenzen, die Entrepreneurinnen und Entrepreneurinnen zugeschrieben werden, eine begründete Auswahl vorzunehmen und einzelne Kompetenzen zu gewichten.<sup>19</sup>

Intendiert war also zum einen die Ermittlung eines Kompetenzprofils, das idealtypisch **den** Entrepreneur bzw. **die** Entrepreneurin kennzeichnet. Darüber hinaus aber ging es dem Projektteam vor allem um genderrelevante Aspekte und die Entwicklung eines Kompetenzprofils, das mit Priorität auf Kompetenzen abhebt, die insbesondere für Frauen als Intrapreneurinnen bzw. Entrepreneurinnen relevant sind.

<sup>18</sup> Vgl. Henschel 2001, S. 8

[http://bildung.deutsche-bank.de/pdf/12\\_henschel.pdf](http://bildung.deutsche-bank.de/pdf/12_henschel.pdf)

<sup>19</sup> Hier ein Beispiel für einen derartigen Definitions“eintopf“, der eher wenig zum - wie die Verfasserin und der Verfasser behaupten - „Verständnis des Begriffs“ beiträgt: „Was versteht man unter Soft Skills? Die folgende Liste mit Schlagwörtern bezüglich persönlicher Eigenschaften soll Ihnen das Verständnis des Begriffs „Soft Skills“ erleichtern: Persönlichkeit (Charisma), Vertrauenswürdigkeit, Urteilsvermögen, analytisches und logisches Denken, Empathie (Mitgefühl), Einfühlungsvermögen, Menschenkenntnis, Durchsetzungsvermögen, Selbstbewusstsein, Kreativität, Kampfgeist, Teamfähigkeit, Integrationsbereitschaft, Neugier, Kommunikationsverhalten, (psychische) Belastbarkeit, Umgangsstil, Höflichkeit, Rhetorik, Redegewandtheit, Motivation, Fleiß, Ehrgeiz, Verhandlungsführung, Kritikfähigkeit, Koordinationsgabe, Prioritäten setzen, Stressresistenz, Selbstbeherrschung, Selbstdarstellung (Nervosität vor wichtigen Terminen oder öffentlichen Auftritten), Konflikte und Misserfolge bewältigen können, Eigenverantwortung, Zeitmanagement, Organisationstalent.“

[http://www.infoquelle.de/Job\\_Karriere/Wissensmanagement/Soft\\_skills.cfm](http://www.infoquelle.de/Job_Karriere/Wissensmanagement/Soft_skills.cfm)

Vor diesem Hintergrund wurde eine primäranalytische Erhebung konzipiert und durchgeführt. Auf der Basis eines qualitativen Leitfadens wurden Expertinnen (und einige Experten) aus Unternehmen (Fach- und Führungskräfte, Geschäfts- und Unternehmensleitungen), aus der Unternehmens- und Existenzgründungsberatung, aus Mentoring-Programmen sowie Existenzgründerinnen selbst interviewt.<sup>20</sup> Insgesamt wurden z.T. mehrstündige Gespräche mit 20 Expertinnen und Experten geführt.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Anlage und Konzeption der Befragung sowie die Auswahl der Befragungsgruppe basierten u.a. auf der Auswertung der Forschungsergebnisse, die vorliegen aus den zahlreichen Veröffentlichungen des bmbf-Projektes „Gründerinnen in Deutschland“, das Strukturvergleiche der Existenzgründungen von Frauen und Männern in Deutschland durchführt, den Ergebnissen zahlreicher Entrepreneurship-Studien, den Ergebnissen von Heidemarie Nowak zu genderkompetentem unternehmerischen Handeln, sowie von Karin Derichs-Kunstmann, Susanne Auszra und Brigitte Müthing zum Verhalten von Teilnehmerinnen und Teilnehmern in der beruflichen Weiterbildung. Vgl. u.a. Welter und Lageman und Stoytcheva, Milena 2003; Nowak 2005 und Derichs-Kunstmann und Auszra und Müthing 1999

<sup>21</sup> Die Befragungsgruppe wurde nach Kriterien der symptomatischen Repräsentativität zusammengestellt. Um eruieren zu können, ob und welche frauenspezifischen Bedarfe gesehen werden und ausgehend von der These, dass Betroffene ihre Belange am besten kennen, erfasste die Befragtegruppe 30% Männer und 70% Frauen. Methodisches Instrumentarium der Befragung waren problemzentrierte Interviews. Die Auswertung erfolgte entsprechend der vorgegebenen Logik und der Schwerpunkte der Befragten, so dass Begründungszusammenhänge deutlich wurden, die Erfahrungen und typische Probleme aus der Praxis systematisieren helfen. Sie wurden geclustert zu Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfs-Profilen.

## Taxonomie von Kompetenzen und Kompetenzprofil

Im Folgenden werden die aufgrund der Interviews identifizierten einzelnen Kompetenzen dargestellt und beschrieben, die in ihrer Gesamtheit „entrepreneuriale Kompetenz“ konstituieren und die Konturelemente des Kompetenzprofils „Entrepreneurin“ bilden.

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist zu bemerken, dass ein einheitliches Profil, das „die“ Entrepreneurin (oder auch „den“ Entrepreneur) „abbildet“, in gewisser Hinsicht eine Fiktion ist. In der Realität kann Entrepreneurship und das damit verbundene Anforderungs- und Kompetenzprofil unternehmerischen Denkens und Handelns sehr unterschiedliche Ausprägungen aufweisen, da je nach Branche, Betriebsgröße etc. spezifische Kompetenzen gefordert sind. So sind, um ein Beispiel zu nennen, die Geschäftsprozesse einer ICH-AG im Bereich der Gesundheits-Dienstleistungen kaum mit denen einer innovativen Gründung im IT-Sektor vergleichbar.

Es ist allerdings verfehlt, aus diesem Umstand den Schluss zu ziehen, auf die Ermittlung eines Kompetenzprofils zu verzichten, da zur Entwicklung eines Lernsystems ein inhaltlicher Orientierungsrahmen notwendig ist, der die bedarfsanalytischen Grundannahmen beschreibt. Insofern macht es Sinn, von einem Kompetenzprofil auszugehen, das sich aus einem Ensemble von Einzelkompetenzen und -qualifikationen zusammenfügt, wenn die Modifikationen, die sich aus dem jeweils besonderen Praxisbezug und dem unternehmerischen Umfeld der Adressatinnen ergeben, mitgedacht und bei der Umsetzung in konkretes Lernhandeln berücksichtigt werden.

### Die vier Kompetenzbereiche

In vielen Abhandlungen zur Kompetenz findet sich die Unterteilung in die vier Kompetenzbereiche oder Kompetenzgruppen

- ▶ Fachkompetenz
- ▶ Methodenkompetenz
- ▶ Sozialkompetenz und
- ▶ Personale Kompetenz.

Was im Einzelnen unter diesen Kompetenzgruppen verstanden wird, variiert in Abhängigkeit von theoretischen Prämissen und praktischen Erfordernissen. Das Verständnis, von dem das Projektteam bei der Bestimmung und Strukturierung der Elemente des Kompetenzprofils ausgeht, ergibt sich aus den praktischen Anforderungen unternehmerischen Denkens und Handelns und den daraus abgeleiteten inhaltlichen Schwerpunkten.

Die differenzierte Benennung und isolierte Darstellung der einzelnen Kompetenzen ist analytischer Natur. In der Realität existieren allerdings Überschneidungen, und die Zuordnung einzelner Kompetenzen zu einem Kompetenzbereich kann zuweilen nicht eindeutig vorgenommen werden. Diese Schwierigkeit ist sachlich begründet: Der Kompetenzbegriff zielt auf die Handlungsfähigkeit von Personen, die sich auf komplexe Situationen und ganzheitliche Handlungszusammenhänge bezieht. So werden in der Praxis unternehmerischen Denkens und Handelns die einzelnen Kompetenzen nicht isoliert abgerufen und angewandt, sondern stets in der Kombination mit anderen Kompetenzen. In der vorliegenden Darstellung wird dieser Zusammenhang u.a. in den Querverweisen (--->) angedeutet, die bei der Beschreibung der einzelnen Kompetenzen und Qualifikationen eingefügt sind.

## Fachkompetenz

Unter Fachkompetenz wird die Fähigkeit einer Person gefasst, sachgerecht und reflektiert mit Arbeitsgegenständen umzugehen und Geschäfts- und Unternehmensprozesse zielführend zu strukturieren. Als Fachkompetenz kann die Gesamtheit der Kenntnisse und Fertigkeiten einer Person bezeichnet werden, die sie zur Bewältigung der sachlich-gegenständlichen Dimension einer Aufgabe befähigt.

Einen zentralen Bereich der Fachkompetenz stellt das anschlussfähige Vorwissen dar. Dieser Umstand ist insofern von Bedeutung, als er einen Hinweis auf die Konzipierung didaktischer Settings beinhaltet: Wenn Selbstlernprozesse erfolgreich ablaufen sollen, ist sicherzustellen, dass an anschlussfähiges Vorwissen und an die Erfahrungen der Lernenden angeknüpft wird: Die Lernende muss in die Lage versetzt werden, das bereits vorhandene Wissen und ihre Erfahrungen in den Lernprozess einbringen zu können.

Unter Fachkompetenz fallen zwei wesentliche Fähigkeitsbereiche, die als elementare Wissensbasis die fachliche Voraussetzung und – wie eine der interviewten Expertinnen formulierte – das „Handwerkszeug“ unternehmerischen Handelns bilden

- ▶ branchenspezifisches Fachwissen und
- ▶ betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen.

Das „*fachlich-branchenspezifische Know-how*“ („*Kompetenz in der Sache*“) beinhaltet z.B. in dienstleistungsorientierten Unternehmen die Kenntnis der Geschäftsprozesse, die die Erbringung der spezifischen Dienstleistung einschließt. In produktionsorientierten Organisationen umfasst es das entsprechende naturwissenschaftlich-technische Wissen, das zur Unternehmensführung erforderlich ist. Die Vermittlung des fachlich-branchenspezifischen Know-hows ist nicht Gegenstand des Projekts WomenExist, sondern wird bei der Zielgruppe vorausgesetzt.

Auch in den Expertinnengesprächen zur Eruierung unternehmerischer Kompetenzen wurden berufsfachliche Fähigkeiten und Kenntnisse in der Regel unterstellt („...*das setze ich voraus*“). Hingewiesen wurde in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit der kontinuierlichen Weiterbildung: „*Das Berufsfachliche muss man natürlich immer weiter verfolgen und zusehen, dass man die Entwicklung im eigenen Berufsfeld nicht vernachlässigt.*“ Dafür ist auf der Ebene personaler Kompetenz Lernbereitschaft gefordert.

Betont wurde dagegen die Notwendigkeit der Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Wissen: „*Was man nicht unterschätzen sollte, ist das betriebswirtschaftliche Wissen. Da ist ein ganz großes Manko. Existenzgründer, sowohl Männer als auch Frauen, sind fachlich unheimlich gut, aber scheitern letztendlich am Betriebsalltag.*“ Auf die Notwendigkeit, sich die „*Grundelemente betriebswirtschaftlicher Kenntnisse*“ anzueignen, wurde mehrfach hingewiesen.

Im Folgenden werden diejenigen fachbezogenen unternehmerischen Kompetenzen und Qualifikationen aufgeführt und skizziert, die von den Expertinnen und Experten hervorgehoben wurden und auf die folglich bei der Kompetenzvermittlung besondere Aufmerksamkeit zu richten ist.

## Betriebswirtschaftliche Kenntnisse

Unter das betriebswirtschaftliche Grundlagenwissen fallen z.B. die Themen Wirtschaftlichkeit und Strategie sowie das Verständnis von Organisations- und Arbeitsprozessen („*kaufmännisch-unternehmerisches und betriebswirtschaftliches Know-how*“). Zur Führung eines Unternehmens ist es notwendig, einen Überblick über die wirtschaftliche Situation zu haben und über eine ausreichende Planungsgrundlage zu verfügen. Als besonders wichtig wird dabei von Beratungseinrichtungen das Controlling hervorgehoben.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. z.B. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2006

Es reduziert sich nicht auf Kontrolle, sondern umfasst Überwachungs- und Abrechnungsinstrumente sowie die betriebswirtschaftliche Planung aller Unternehmensaktivitäten und -ziele.

Themenschwerpunkte der betriebswirtschaftlichen Know-hows sind folglich u.a.: Unternehmensführung, Betriebsorganisation, Controlling, Marketing, Finanz- und Rechnungswesen, Wirtschaftsrecht, EDV.

Nach Auffassung der befragten Expertinnen kommt den internen Unternehmensprozessen („*man muss interne Strukturen aufbauen, die möglichst auch ein paar Jahre funktionieren*“) eine herausragende Rolle zu, die häufig unterschätzt wird. („*Die Bedeutung interner Abläufe wird insbesondere von Existenzgründerinnen häufig unterschätzt*“). Das betrifft sowohl die Aufgabenverteilung im Unternehmen als auch die „*Arbeitsabläufe und unternehmensspezifischen Geschäftsprozesse*“, für die eine Struktur ermittelt und fixiert werden muss. („*Regelkreis..., wie ein Projektablauf gestaltet wird, vom Erstgespräch bis hinterher zum Qualitätsmanagement*“; „*Im Ablaufplan jedes Auftrags steht genau drin, was man in der Anfangsphase macht, was in der Startphase zu tun ist, was in der laufenden Phase und was dann zum Schluss gemacht wird*“).

Von der Fähigkeit der Beherrschung der internen Prozesse hängt oftmals das Gelingen einer Unternehmensgründung ab. Die Einschätzung der hohen Bedeutung interner Prozesse wird auch durch eine Studie untermauert, die McKinsey vor gut zwei Jahren bei Firmen durchgeführt hat, die im damaligen deutschen Technologieindex NEMAX gelistet waren: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor besteht danach in den „Basics“, den „scheinbar langweiligen Routinethemen“ interne Prozesse, Organisation und Personal.<sup>23</sup>

### Markt- und Branchenkenntnisse

Generelles Wissen über die Funktionsweise des Marktes („*Marktüberblick*“) und seiner Gesetzmäßigkeiten gehört zum Einmaleins des Entrepreneurships und ist die Voraussetzung dafür, mit einem Produkt oder einer Dienstleistung erfolgreich auf dem Markt bestehen zu können.

Darüber hinaus ist es notwendig, über Branchenkenntnisse zu verfügen und die jeweiligen Besonderheiten der Branche zu kennen, in der das Geschäft angesiedelt ist. Dazu zählen sowohl interne als auch externe Faktoren:

- ▶ Interne Faktoren sind die vom Charakter des Produkts oder der Dienstleistung ausgehenden Anforderungen, die die innerbetrieblichen Prozesse und die Organisation von Geschäftsabläufen im Unternehmen betreffen.
- ▶ Externe Faktoren sind die jeweils spezifischen Marktbedingungen und -gepflogenheiten, auf die die Anbieterin trifft und die sie selbst nur bedingt beeinflussen kann.

Marktkenntnisse und Branchen Know-how bezeichnen das Ensemble von Kenntnissen, die notwendig sind, um den Markt für eine bestimmte Dienstleistung oder ein bestimmtes Produkt kompetent beurteilen und für sich nutzen zu können. Um Branchen-Know-how wirksam umsetzen zu können, ist neben Fach- bzw. Faktenwissen ein hohes Maß an *ANALYTISCHEM DENKEN* notwendig.

Da insbesondere das Branchen-Know-how einen je spezifischen Charakter hat und damit in den engeren Bereich des spezifischen Fachwissens fällt, kann es im Lernsystem des Projekts WomenExist nur darum gehen, das grundlegende marktanalytische Instrumentarium etc. zum Gegenstand der Qualifizierung zu machen, also eine eher methodische Kompetenz zu vermitteln.

<sup>23</sup> Vgl. Stein 2005, S. 7

## Marketingkenntnisse

In den Interviews mit den Expertinnen wurde mehrfach auf den hohen Stellenwert von „Marketingkompetenz“ für Existenzgründerinnen hingewiesen.

In Anlehnung an die AMA<sup>24</sup> lässt sich Marketing wie folgt definieren: Marketing ist eine organisatorische Funktion, die eine Reihe von Prozessen beinhaltet, um Kundinnen oder Kunden einen Mehrwert anzubieten, zu kommunizieren und zu erbringen und die Kundenbeziehungen so zu steuern, dass die Organisation und ihre Stakeholder profitieren. Marketing ist also die konsequente Ausrichtung von Unternehmen und anderen wirtschaftlichen Einheiten auf Kundinnen, Kunden und Märkte.

Marketing-Know-how besteht folglich in der Beherrschung der Prozesse, die zur Anbahnung und Organisation der Kundenbeziehungen notwendig sind.<sup>25</sup> Dazu ist neben einer umfassenden *→ KUNDENORIENTIERUNG* als grundlegende Haltung auch ein entsprechendes *→ BRANCHEN-KNOW-HOW* erforderlich.

## Methodenkompetenz

Um in der Führung eines Unternehmens bzw. der Bekleidung verantwortungsvoller Positionen innerhalb einer Organisation denk- und handlungsfähig zu sein, ist neben fachlichen Kompetenzen eine Reihe methodischer Kompetenzen erforderlich. Sie befähigen die Akteurinnen dazu, ihre Handlungen effizient zu strukturieren und anforderungsgerecht zu gestalten.

Unter methodischen Kompetenzen werden (im Kontext von Entrepreneurship) Arbeitsmethoden und -techniken verstanden, die geeignet sind, zur unternehmensstrategischen Entscheidungsfindung beizutragen, Prozesse und Abläufe zu planen und durchzuführen und sie effizient zu gestalten (Formulierung einer Unternehmerin: ein „*handhabbares Instrumentarium*“). Dazu gehören insbesondere Techniken und Verfahren der Team- und Projektarbeit.

Ebenfalls in den Bereich der Methodenkompetenz fallen Fähigkeiten der Beherrschung (medialer) Techniken, durch deren Anwendung die Akteurinnen in die Lage versetzt werden, sich oder ihr Unternehmen gezielt zu präsentieren.

Im Zentrum methodischer Kompetenz steht nicht allein die „instrumentelle Beherrschung“ d.h. die Handhabung von Werkzeugen im engeren Sinne, sondern vor allem die Fähigkeit, sie der jeweiligen Situation entsprechend gezielt einsetzen zu können. Hierin zeigt sich wiederum die Interdependenz mit anderen Kompetenzen bzw. Kompetenzbereichen: Um eine Situation erfassen und die eigenen Optionen, ihr gemäß zu handeln, beurteilen zu können, ist u.a. die Fähigkeit zu *→ ANALYTISCHEM DENKEN* gefordert.<sup>26</sup>

## Selbst- und Zeitmanagement

Als „*absolut wichtig*“ wird von den Expertinnen das Selbstmanagement mit dem Zeitmanagement als untergeordnetem Begriff hervorgehoben („*Eigenständiges, selbstbezogenes, ichbezogenes Arbeiten*“).

---

<sup>24</sup> American Marketing Association: „Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.“  
<http://www.marketingpower.com>

<sup>25</sup> Zu den Komponenten, die Marketing umfassen, siehe Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2006  
<http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/marketing/orientierung>

<sup>26</sup> Wie schwierig hier eine trennscharfe Abgrenzung ist, zeigt sich unter anderem darin, dass eine definitorische Einheitlichkeit der Kompetenzbereiche nicht vorliegt. Ekkehart Frieling z.B. definiert Methodenkompetenz wie folgt: „Situationsübergreifend und flexibel einzusetzende kognitive Fähigkeiten zum Beispiel zur Problemstrukturierung oder Entscheidungsfindung“ Frieling 2003, S. 7



„*Persönliches Selbstmanagement*“ umfasst mehr als z.B. die rationelle Einteilung eines Arbeitstages. Es steht vielmehr für den „*selbst bestimmten, selbst motivierten persönlichen Umgang mit der Situation*“ und für eine „*ganzheitliche Herangehensweise*“ an die Unternehmensführung oder -gründung, die – wie eine der Expertinnen hervorhebt – nach Ladenschluss nicht beendet ist, sondern „*den ganzen Lebenszusammenhang*“ umfasst.

Selbstmanagement geht also über den methodischen Bereich der Beherrschung von Techniken hinaus und hat viel mit grundlegenden Einstellungen und dem eigenen Lebensentwurf zu tun; die damit verbundenen Handlungskompetenzen verweisen auch auf den Bereich  $\rightarrow$  *PERSONALER KOMPETENZ*.

### Organisationsfähigkeit

Organisationsfähigkeit beinhaltet die Beherrschung von Methoden, die es erlauben, Termine, Arbeitsabläufe und Projekte (Projektmanagement<sup>27</sup>) so zu planen und zu ordnen, dass die eigene und die Arbeitskraft der Mitarbeiterinnen und Kooperationspartnerinnen möglichst optimal genutzt wird. Dazu gehört für eine Führungskraft die Fähigkeit, einen bestimmten Verantwortungsbereich effizient zu strukturieren. Voraussetzung dafür ist das Wissen darüber, wie Aufbau und Ablauf von Produktions- und administrativen Prozessen geplant sein müssen („*Prozess- und Überblickswissen*“).

Organisationsfähigkeit ist mit der Setzung von Prioritäten verbunden, die durch  $\rightarrow$  *ANALYTISCHES* bzw. *STRATEGISCHES DENKEN* festgelegt werden („*Man muss lernen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Das Wichtigste wird zuerst erledigt*“).

### Vernetztes und strategisches Denken

Vernetztes und strategisches Denken zeichnet sich dadurch aus, dass Zusammenhänge erkannt und komplexe Sachverhalte auf ihre wesentlichen Bestimmungen reduziert werden. Das erfordert die Fähigkeit und Bereitschaft, die Aufmerksamkeit vom Detail abzuwenden und das Große und Ganze in den Blick zu nehmen („*Überblickswissen und den Blick auf das Wesentliche richten*“). Vernetztes Denken bedeutet, dass nicht in linearen Ursache-Wirkungsketten gedacht wird, sondern die inneren Zusammenhänge erfasst werden („*Vernetztes Denken ist Denken in Zusammenhängen*“).

In enger Beziehung zu vernetztem Denken steht die Fähigkeit zu strategischem Denken. Es wird von den Expertinnen als „*grundlegend*“ und „*total wichtig*“ bezeichnet. Die Führung eines Unternehmens erfordert es, Entscheidungen zu treffen, die nicht auf kurzfristigen und punktuellen Erfolg reflektieren. Der Erfolg eines Unternehmens ist langfristig nur dadurch zu sichern, dass alle verfügbaren Ressourcen genutzt und optimiert werden, ohne sie kurzfristigen betriebswirtschaftlichen (Schein)erfolgen zu opfern.

Eine Unternehmerin muss folglich in der Lage sein, langfristig zu denken und zu planen, das Ganze im Auge zu haben („*Das Ganze im Auge zu haben, ist eminent wichtig*“) und sich nicht in Details zu verzetteln.

Eine unternehmerisch denkende Mitarbeiterin ist in der Lage, Geschäftsprozesse in ihren Zusammenhängen zu betrachten und ist nicht auf ihren eng eingegrenzten Aufgabenbereich fixiert; sie reflektiert vielmehr die Wirkung der Resultate ihres Handelns auf das betriebliche Ganze bzw. den zusammenhängenden Geschäftsprozess, zu dem sie beiträgt.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Vgl. dazu Projektmagazin 2006. Glossar, Stichwort Projektmanagement

<sup>28</sup> Die zentrale Bedeutung des strategischen / vernetzten Denkens hebt auch eine empirische Studie der Boston Consulting Group hervor: The Boston Consulting Group 2002

## **Analytisches Denken und Problemlösungsfähigkeit**

Analysieren bedeutet, einen Gegenstand oder einen Sachverhalt systematisch zu erfassen und zu untersuchen. Analytisches Denken befähigt eine Person dazu, Sachverhalte und die aus ihnen resultierenden Handlungsbedarfe und Probleme in ihren unterschiedlichen Dimensionen zu erkennen.

Unternehmerisches Handeln sieht sich häufig mit komplexen Situationen konfrontiert, die ein hohes Maß an analytischem Denken erfordern, um mögliche Probleme antizipieren und ihre Lösung zielgerichtet angehen zu können. Analytisches Denken besteht u.a. in der Fähigkeit, die Dinge oder Sachverhalte „auseinander zu nehmen“ und die für die Problemlösung relevanten Informationen herauszufiltern und zu bewerten. Auf dieser Grundlage getroffene Entscheidungen können für den Erfolg eines Unternehmens von weitreichender Bedeutung sein.

Der Prozess der Problemlösung erfolgt dabei in der Regel in drei Stufen: Das Problem muss eingegrenzt und präzise beschrieben werden; die einzelnen Aspekte müssen in ihrem Zusammenhang erkannt und systematisch erfasst werden; aus der Analyse sind begründete Schlussfolgerungen zu ziehen und praktisch umzusetzen.

## **Personalmanagement und Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**

Kompetente und loyale Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Systematische Personalentwicklung und -pflege sind die Grundlagen erfolgreichen Entrepreneurships. Dies gilt insbesondere für neu gegründete Unternehmen, trifft aber auch für „alteingesessene“ Betriebe zu. Die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist „*ein ganz großer Bereich, der nicht nur für die Unternehmerin selbst, sondern auch für manche leitende Angestellte*“ hohe Relevanz besitzt.

Gerade hinsichtlich der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigen sich bei Existenzgründungen und jungen Unternehmen häufig gravierende Defizite („*Mitarbeiterführung ist ein ganz schwieriger Bereich*“; „*Am Anfang haben wir hier große Fehler gemacht*“), deren Behebung, wie in mehreren Interviews berichtet wurde, zu Friktionen führen und bisweilen sogar den Unternehmenserfolg in Frage stellen („*Für mich wäre es zum Beispiel interessant gewesen, zu wissen, dass auch Mitarbeiter Strukturen brauchen. Wie können die aussehen oder wie kann man Mitarbeiter motivieren... Wie kann ich Mitarbeiter zum Beispiel einbinden, dass sie Verantwortungsgefühl gegenüber dem Unternehmen haben?*“).

Systematisches und zielgerichtetes Personalmanagement erfordert neben der Kenntnis der Verfahren der Auswahl, der Führung und der Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern → **SOZIALE** (z.B. → **KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT**) und **METHODISCHE KOMPETENZEN** (z.B. → **MODERATIONS- UND MEDIATIONSKOMPETENZ**).

## **Selbstmarketing und Präsentationstechniken**

Eine Komponente unternehmerischen und beruflichen Erfolgs ist die Fähigkeit, andere Menschen für die eigenen Ideen und Standpunkte gewinnen und begeistern zu können. („*Wenn man nicht dementsprechend selber überzeugt und auch selbstbewusst rüberkommt, kann man auch den Kunden nicht viel verkaufen*“). Dies impliziert auch die Fähigkeit, die eigenen Stärken und Leistungen für andere sichtbar zu machen. Die Interviews mit Expertinnen aus dem Beratungsbereich unterstreichen, dass dies in besonderer Weise für Existenzgründerinnen gilt.

Um Anliegen wirkungsvoll vortragen und durch sicheres Auftreten Gesprächspartnerinnen und -partner überzeugen zu können, sind Techniken der Gesprächsführung, Moderation und Präsentation sowie „*rhetorische Fähigkeiten*“ notwendig. Als von herausragender Bedeutung für Frauen werden von den Expertinnen hier „*unterschiedliche Kommunikationsstile*“ von Männern und Frauen, wie z.B. „*der weibliche Konjunktiv*“, eine geschlechtsspezifische

sche Körpersprache (siehe dazu auch der Abschnitt „Kommunikationsfähigkeit“) u.a. hervorgehoben. Das „*generell eher zurückhaltende Egomarketing*“ von Frauen wird als klarer Konkurrenznachteil immer wieder betont. Hier werden Qualifizierungsbedarfe deutlich, die auf der Bewusstmachung der zugrunde liegenden Haltungen, Einstellungen und Kommunikationsriten beruhen müssen.

Ebenfalls wichtig ist die Fähigkeit, durch ansprechende Präsentationen Inhalte anschaulich und bildhaft darstellen zu können. Sie beruht u.a. auf der Auswahl und der Beherrschung geeigneter Medien und visueller Hilfsmittel sowie ihres gezielten Einsatzes.

## Sozialkompetenz

Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, in Kooperation mit anderen eine gestellte Aufgabe verantwortungsbewusst zu lösen und sich mit anderen kreativ auseinander zu setzen.

Dazu gehören neben intellektuellen in gleicher Weise emotionale Fähigkeiten, die auch mit dem Terminus „emotionale Intelligenz“ – oder in der Formulierung einer Interviewpartnerin „*emotionalem Wissen*“ – beschrieben werden können.

In der Interaktion zwischen Personen werden viele Prozesse auf der Grundlage von Intuitionen und unbewussten, verinnerlichten Verhaltensmustern der Akteurinnen „gesteuert“. Soziale Kompetenz besteht unter anderem darin, sich dieser Verhaltensmuster bewusst zu werden, sie ggf. zu revidieren und über die Fähigkeit zu verfügen, flexibel auf Gruppenprozesse zu reagieren. Auch hier werden geschlechtstypische Einstellungen und Verhaltensmuster, wie z.B. „*die Beziehungsorientierung*“ von Frauen gegenüber der stärkeren Sachorientierung von Männern bedeutsam, die sich in Interaktionen und Interpretationen niederschlägt.

Sachorientierung ist ebenso wie gruppen- und beziehungsorientiertes Verhalten bei der Entwicklung, Bearbeitung und Bewertung von Plänen, Aufgaben und Zielen notwendig, um ein Unternehmen zu führen oder innerhalb eines Unternehmens Führungsaufgaben zielorientiert und mit möglichst geringen Reibungsverlusten wahrnehmen zu können. Dies trifft insbesondere auch auf **Projekte** zu, da für die erfolgreiche Leitung von Projekten (**Projektmanagement**) und für die produktive Zusammenarbeit in Projekten soziale Kompetenzen unverzichtbar sind. Entsprechende Qualifizierungsinhalte sind hier auf Grundlage der zahlreichen Ergebnisse aus der Genderforschung in sehr starkem Maße gendersensibel aufzubereiten.

## Kommunikationsfähigkeit

Kommunikative Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, zu verstehen und verstanden zu werden, zu informieren, die eigene Meinung zu vertreten und sensibel auf die Besonderheiten von Kommunikationspartnerinnen und -partnern einzugehen. Sie schließt folglich eine aktive und eine passive Seite ein: Eine Person gilt als kommunikationsfähig, wenn sie ihre Auffassungen und Meinungen klar und deutlich und für ihr Gegenüber verständlich formulieren kann (aktive Seite). Kommunikationsfähigkeit bedeutet zugleich, Botschaften anderer aufmerksam zur Kenntnis zu nehmen und richtig zu interpretieren (passive Seite). Kommunikation beschränkt sich dabei nicht auf verbale Äußerungen, sondern schließt nonverbale Signale wie Mimik, Gestik und Körperhaltung ein.

Auch hier kommt für das Design der Qualifikationseinheiten genderrelevanten Forschungsergebnissen zu Kommunikationsstilen und Körpersprache von Männern und Frauen ein besonderer Stellenwert zu. Ein Beleg für die zentrale Bedeutung, die der Kommunikation zukommt, zeigen Untersuchungen, denen zufolge ca. 40 Prozent der Arbeitszeit von Managerinnen und Managern auf die direkte Kommunikation (Sitzungen, Besprechungen, Telefonate etc.) verwandt wird. Auch in den Expertinnen-Interviews wurde der Kommunikationsfähigkeit eine herausragende Rolle für unternehmerisches Handeln attestiert. Dabei

wurde betont, dass „*alles, was so ins Kommunikative geht, stark von Frauen besetzt ist*“ und auf diesem Gebiet „*auch Kernkompetenzen*“ von Frauen liegen („*Im Gespräch eine Sache auf den Punkt bringen, das ist eine Stärke, die Frauen haben*“).

Für Existenzgründerinnen, Unternehmerinnen und Mitarbeiterinnen mit Unternehmensgeist hat Kommunikationsfähigkeit folglich einen ausgesprochen hohen Stellenwert: Handlungssituationen - von Kreditverhandlungen über das Verkaufsgespräch bis hin zur Motivation von Mitarbeiterinnen - erfordern die Bereitschaft, auf andere zuzugehen, das Gespräch zu suchen, Ideen zu präsentieren etc.

Unterstützt wird die kommunikative Kompetenz durch die Beherrschung methodischer Fähigkeiten, die sich systematisch einüben und trainieren lassen (→ *SELBSTMARKETING UND PRÄSENTATIONSTECHNIK*).<sup>29</sup>

### **Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft**

In unterschiedlichen Definitionen von Teamarbeit wird Teamfähigkeit sinngemäß als Vermögen beschrieben, „sich und sein Können im Sinne einer Gruppenaufgabe optimal einzubringen“.<sup>30</sup>

In Stellenanzeigen wird Teamfähigkeit inzwischen mit der größten Häufigkeit als Anforderungsmerkmal an Bewerberinnen und Bewerber genannt. „Einzelkämpfer“ sind in der Arbeitswelt immer weniger gefragt; gefordert ist die gezielte Kooperation mit anderen; Voraussetzung dafür ist die Kompetenz zur Zusammenarbeit in der Gruppe („*Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft*“).

Teamarbeit und „teamfähige“ Unternehmerinnen („*Auch wenn man Unternehmerin ist, muss man trotzdem teamfähig sein, weil man immer wieder mit anderen zusammenarbeiten muss*“) und Mitarbeiterinnen werden mittlerweile als wichtige Erfolgsfaktoren für die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens erachtet: Gruppenarbeit setzt Einsparungs- und Rationalisierungseffekte frei und führt zu deutlichen Qualitätsverbesserungen.

Teamfähigkeit als soziale Kompetenz umfasst nach dem Verständnis der Expertinnen nicht nur unternehmensinterne Beziehungen, sondern richtet sich auch nach Außen: „*Man...bildet auch mit seinen Kunden ein Team*“ (→ *KUNDENORIENTIERUNG*).

### **Konfliktlösungsfähigkeit**

Ein Unternehmen steht in einem sozialen Beziehungsgeflecht, in dem unterschiedliche und z.T. gegensätzliche Interessen aufeinander treffen. Konflikte mit Kundinnen, Kunden, Lieferanten, Geldgebern sowie Konflikte zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Vorgesetzten und Beschäftigten sind an der Tagesordnung. Der produktive Umgang mit Konflikten und das ergebnisorientierte Streiten sind aus diesem Grund sowohl für Existenzgründerinnen als auch für alle, die innerhalb eines Unternehmens Verantwortung tragen, von großer Bedeutung. Die Fähigkeit zur Bewältigung von Konflikten setzt die grundlegende Bereitschaft voraus, Konfliktsituationen wahrzunehmen und sich ihnen zu stellen.

Zur Konfliktlösungsfähigkeit gehört nicht nur die mentale Bereitschaft, Konflikte wahrzunehmen und sie produktiv auszutragen, sondern auch die Beherrschung von Methoden des Umgangs mit entsprechenden Situationen (→ *MODERATIONS- UND MEDIATIONSKOMPETENZ*).

---

<sup>29</sup> Vgl. dazu Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2006 <http://www.gruenderleitfaden.de/gruendung/management/faktoren/kommunikation.html>

<sup>30</sup> Vgl. Projektmagazin 2006 Glossar, Stichwort Teamfähigkeit; <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0216.html>

## Moderations- und Mediationskompetenz

Moderation ist die nicht-hierarchische Anleitung einer Gruppe und kann als „neutrale, methodische Unterstützung von Arbeitsgruppen zur schnellen Erzielung optimaler Ergebnisse“<sup>31</sup> definiert werden. Organisationsformen der Arbeit wie Projekt- und Teamarbeit, in denen partizipative Methoden (in Abgrenzung zu „autoritären“ Führungsmethoden) praktiziert werden, sind inzwischen – insbesondere in innovativen Dienstleistungsbranchen – sowohl unternehmensintern als auch zwischen Unternehmen betriebliche Normalität.

Daraus erwachsen neue Anforderungen an Unternehmerinnen, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen, die Projektteams leiten bzw. in ihnen arbeiten: Sie müssen nicht nur die adäquaten organisatorischen Instrumente (→ *ORGANISATIONSFÄHIGKEIT*) beherrschen, sondern auch die Fähigkeit mitbringen, Projekt- und Teamarbeitsprozesse zu steuern und zu moderieren.

Zur Moderation gehören auch die Motivation des Personals sowie die Mediation von Prozessen, d.h. das Erkennen und die konstruktive Bearbeitung von Konflikten zwischen den Beteiligten (Mediationskompetenz).

## Personale Kompetenz

Unter personalen Kompetenzen werden Eigenschaften und Haltungen einer Person verstanden, die die grundlegenden Dispositionen zielgerichteten unternehmerischen Handelns beinhalten. Es handelt sich dabei um personengebundene Eigenschaften, also **persönlichkeitskonstituierende Merkmale**. Im Zusammenhang mit der Fähigkeit, sich in konkreten Handlungssituationen von persönlichen Einstellungen leiten zu lassen, kommt der Frage der Werte und Haltungen, d.h. der moralischen Dimension hier eine wichtige Bedeutung zu.

Personale Kompetenzen sind zumindest zu einem gewissen Grad dem Bereich des **Charakters** zuzuordnen. Die „*Charaktereigenschaften oder personelle Eigenschaften*“ die sich unter diesen Kompetenzbereich subsumieren lassen, sind oft nicht eindeutig voneinander abgrenzbar; die Übergänge sind fließend (Beispiel: Extrovertiertheit ist mit Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit – einer sozialen Kompetenz – eng verknüpft). Dies ist insofern sachgerecht, als hinter den Fähigkeiten und deren Äußerung eine Persönlichkeit steht, die sich nicht in einzelne Kompetenzen segmentieren lässt und die Handlungssituationen zu bewältigen hat, die ebenfalls nicht eindimensional, sondern in der Regel äußerst komplex sind.

## Entscheidungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein

Unternehmerisches Denken und Handeln ist damit verbunden, selbständig Entscheidungen („*Eigeninitiative*“) zu treffen, die die eigene Person, das Unternehmen, die Mitarbeiterinnen etc. unmittelbar betreffen. Entscheiderinnen müssen folglich die Auswirkungen ihres Handelns reflektieren und antizipieren.

Planung und Führung eines Unternehmens erfordern die Fähigkeit, möglichst viele Einflussgrößen zu erkennen, die die Entwicklung des Unternehmens tangieren (→ *VERNETZTES UND STRATEGISCHES DENKEN*). Eine sichere Prognose des Ausmaßes des Einflusses solcher Parameter auf den Unternehmenserfolg ist allerdings nicht möglich.

Unternehmerisches Denken und Handeln geht mit der Bereitschaft einher, für getroffene Entscheidungen die Verantwortung zu übernehmen. Verantwortungsbewusstsein heißt: notwendige Prozesse in Gang zu bringen, auch wenn sie für die Akteurin selbst unange-

<sup>31</sup> ebd.: Stichwort Moderation: <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0701.htm>

nehm sein können, oder Dinge zu stoppen, die sich als nicht richtig erwiesen haben, und sich dann auch den Konsequenzen zu stellen.

Einigkeit besteht bei den Expertinnen darin, dass „*Verantwortungsbereitschaft*“ und „*Sich-zuständig-Fühlen, eigenverantwortlich Handeln, Entscheidungen treffen*“ entscheidende Faktoren für entrepreneuriales Handeln darstellen.

„*Verantwortungsbewusstsein*“ bzw. „*die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen*“ ist sowohl für unternehmerische Selbständigkeit als auch für das Unternehmertum im Unternehmen eine unverzichtbare personale Kernkompetenz, die von allen Gesprächspartnerinnen hervorgehoben wird.

Der Kern des Verantwortungsbewusstseins einer Intrapreneurin besteht in den Worten einer Unternehmerin darin, „*ein Stückchen weiterzudenken als über das, was ich gerade auf dem Schreibtisch habe und die Gesamtheit zu verstehen. Interesse dafür zu haben, die Gesamtzusammenhänge zu sehen. Also dass es nicht nur darum geht, einen Auftrag einfach abzuwickeln, sondern um die Prozessketten*“ (→ *VERNETZTES UND STRATEGISCHES DENKEN*; an dieser Stelle wird der Zusammenhang zwischen der Ebene der grundlegenden Einstellungen und Haltungen und der methodischen Kompetenzen, die zu deren Umsetzung erforderlich sind, noch einmal besonders deutlich).

### **Risikobereitschaft**

Mit der Übernahme von Verantwortung für getroffene Entscheidungen sind stets Risiken verbunden, da eine Erfolgsgarantie dem Wesen der Selbständigkeit widerspricht. Zur Entscheidungsbereitschaft gehört also auch die Bereitschaft und der Mut („*Mut gehört dazu*“) Risiken einzugehen („*Risikobereitschaft*“; „*Grundeinstellung.... Stück Wagemut oder Idealismus*“).

Risikobereitschaft lässt sich dabei nicht – dies wurde von den Expertinnen insbesondere in Hinblick auf potenzielle Gründerinnen betont – auf den finanziellen Aspekt reduzieren, sondern betrifft den gesamten Lebenszusammenhang: Man muss bereit sein, mit einem „*gewissen Risiko, einer gewissen Unsicherheit zu leben, wenn man sich selbständig macht oder wenn man sich dafür entscheidet, ein Unternehmen zu führen.*“ Dass die Risikobereitschaft über das rein Geschäftliche hinausgeht, wird in den Fragen deutlich, die sich in diesem Zusammenhang stellen: „*...was bedeutet das für meinen Tagesablauf, was bedeutet das für mein Umfeld? Kann ich das auch noch in zehn Jahren machen?*“ Hingewiesen wird in diesem Zusammenhang immer wieder auf die besondere Situation von Frauen, die durch Familienarbeit häufig doppelt gebunden sind. Hingewiesen wird hier vor allem auch auf die – oft nicht in ausreichender Schärfe eingeschätzte – Notwendigkeit, familiäre Interessen und weibliche Lebenszusammenhänge unter zeitlichen Aspekten „*mit einzukalkulieren*“ (→ *SELBST- UND ZEITMANAGEMENT*) – ein typischer „*Faktor, der sich in der Geschäftswelt als Konkurrenzfaktor oft negativ für die Gründungsfrau*“ erweist. Betont wurde auch mehrfach auf die Differenz zwischen unternehmerisch handelnden abhängig Beschäftigten und selbständigen Unternehmerinnen hingewiesen, die diesen „*Faktor*“ verschärft: Als Unternehmerin „*bin ich die letzte Instanz*“.

### **Kreativität und Innovationsfähigkeit**

Die Innovationszyklen in der Wirtschaft werden zunehmend kürzer; dies betrifft sowohl Produkte als auch Dienstleistungen. Um als Unternehmerin im Wettbewerb bestehen zu können, wird es immer wichtiger, nicht den Markttrends hinterher zu laufen, sondern sie zu antizipieren und - wenn schon nicht Trendsetterin zu sein - zumindest an der Spitze mit dabei zu sein. Dazu ist es notwendig, eingefahrene Wege zu verlassen, nach neuen Lösungen zu suchen und sie praktisch umzusetzen.

Kreativität und Innovationsfähigkeit sind Kompetenzen, die dazu befähigen, Fakten, Bedingungen und Prozesse zu erfassen und neu zu „sortieren“, um daraus Schlüsse zu ziehen, die die traditionellen und bewährten Handlungsmuster in Frage stellen. An deren Stelle treten alternative Verfahren und neue Wege der Problemlösung (Innovationsmanagement).

Innovationen beschränken sich nicht allein auf Produkte und Dienstleistungen. Sie können sich auch auf Methoden und Verfahren sowie auf den Bereich der innerbetrieblichen Organisation beziehen („...interne Abläufe kreativ gestalten“).

### Extrovertiertheit

Mit dem Begriff Extrovertiertheit werden Eigenschaften wie Offenheit, Kommunikationsfreude, Kontaktstärke („*Kommunikationsinteresse oder eine sehr hohe Kommunikationsbereitschaft*“) und die Bereitschaft, auf andere Menschen zuzugehen, verbunden. Ein wichtiger Gesichtspunkt ist dabei die Fähigkeit zur und die Freude an der Selbstdarstellung, „*bei der Frauen leider oft sehr viel zurückhaltender sind als Männer*“.<sup>32</sup>

Extrovertiertheit wurde in den Expertinnengesprächen immer wieder als zentrales Persönlichkeitsmerkmal genannt („*Charakterzug*“), das eine Entrepreneurin auszeichnet. („*Kommunikationsinteresse oder eine sehr hohe Kommunikationsbereitschaft*“; „*Freude, auf Menschen zuzugehen, ist ein wichtiger Aspekt.*“) (→ KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT)

### Ausdauer, Hartnäckigkeit und Durchsetzungsvermögen

Unternehmerisches Handeln erfordert Ausdauer und Hartnäckigkeit. Auf diese Fähigkeit, die vor allem für Existenzgründerinnen unverzichtbar ist, wurde in den Interviews nachdrücklich hingewiesen. Denn um in der Geschäftswelt bestehen zu können, genügt es nicht, sich Ziele zu setzen und eine vortreffliche Geschäftsidee sein eigen zu nennen; notwendig ist auch die Fähigkeit, sich von Misserfolgen und Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen und „*einen langen Atem mitzubringen für alles, was man machen möchte*“.

In enger Verbindung damit steht die Fähigkeit, sich durchzusetzen und Widerstände zu überwinden.

Die Entwicklung von „*Durchsetzungsvermögen*“ ist vor allem für Frauen von Bedeutung. (Zu sagen „*ich bin die richtige für diesen Job, das fällt Frauen schwerer als Männern*“). In den Interviews wurde Frauen attestiert, dass sie „*noch nicht selbstbewusst genug auftreten oder dann auch zu nachgiebig sind.*“ Frauen, so eine weitere Stimme, „*sind stärker konsensorientiert als Männer. Männer hauen mit der Faust auf den Tisch und so. Frauen sind stark konsensorientiert und haben eine hohe Teamfähigkeit.*“<sup>33</sup>

### Zutrauen in die eigene Fähigkeit und Eigeninitiative

Um als Unternehmerin oder Intrapreneurin Verantwortung übernehmen zu können, sind „*Mut und Selbstvertrauen*“ erforderlich. Nur wer über Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten verfügt und nicht beständig an sich zweifelt, ist in der Lage, Entscheidungen zu treffen und ihre Umsetzung konsequent zu verfolgen.

Selbstvertrauen bildet die notwendige Grundlage dafür, um aus eigenem Antrieb heraus initiativ zu werden und „*die Dinge selbst in die Hand zu nehmen*“, statt sich auf andere zu verlassen und abzuwarten, bis von einer übergeordneten Instanz eine Anweisung erteilt wird. Um ein Unternehmen zu gründen oder zu führen, ist es notwendig, nicht als abhängige Variable zu agieren; gefordert ist ein hohes Maß an Eigeninitiative.

<sup>32</sup> siehe dazu auch S. 18 und 19

<sup>33</sup> Im Einzelnen siehe dazu das Kapitel „WomenEntrepreneurship-Kompetenz – Entrepreneurship im Gender-Fokus“, S. 26 f.

Von mehreren Expertinnen wurde in diesem Zusammenhang auf eine gravierende Differenz zwischen Männern und Frauen hingewiesen: Frauen haben ein stärkeres Bewusstsein ihrer Schwächen und neigen eher dazu, ihre Stärken zu negieren oder zumindest herunterzuspielen: („*Schwächen, die können die ihnen herunterbeten wie nichts; aber wenn man mal nachfragt, wo liegen ihre Stärken...*“).

### **Dienstleistungs-, Kundinnen- und Kundenorientierung**

Die Ausrichtung hin zu einem kundenorientierten Unternehmen ist nicht auf den unmittelbaren Kontakt mit Kunden und Kundinnen beschränkt, sondern betrifft alle internen und externen Geschäftsprozesse: **Jeder** Unternehmensprozess wird daran gemessen, inwieweit er kundenorientiert ist.

Das Management der Kundenbeziehungen nach Innen wie nach Außen beinhaltet abteilungsübergreifend die Summe aller unternehmerischen Handlungen, die zu einem besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse und zum Aufbau einer hohen Kundenbindung führen.

Kundenorientierung ist ein prozessübergreifendes Geschäftsprinzip, dessen personale Voraussetzung entsprechende unternehmerische Werthaltungen sind: Qualitätsbewusstsein und das für alle Handlungen geltende Prinzip, dass „*die Kundin oder der Kunde im Mittelpunkt stehen muss*“. In diesem Zusammenhang kommen, wie in den Interviews wiederholt betont wurde, z.B. dem Qualitätsmanagement und der Beherrschung der entsprechenden Verfahren eine besondere Bedeutung zu.

In den Interviews wurde wiederholt unterstrichen, dass Kundenorientierung eine grundlegende Einstellung beinhaltet („*der Servicegedanke gegenüber dem Kunden muss ganz stark verankert sein*“), die für alle Geschäftsprozesse handlungsleitend sein sollte („*Wenn man Unternehmer ist, hat man immer Kunden. Man hat etwas, was man vermarkten oder verkaufen möchte*“) und ohne die dauerhafter Geschäftserfolg nicht denkbar ist. Hervorgehoben wurde, dass Kundenorientierung als wesentliches Merkmal von „*Professionalität*“ anzusehen ist.



## Das Kompetenzprofil im Überblick

Zusammenfassend weist das „Kompetenzprofil Entrepreneurship“ die folgenden Kompetenzbereiche auf:

Tab. 1: Kompetenzprofil Entrepreneurship/Intrapreneurship

### I. Fachkompetenz

- ▶ Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- ▶ Markt- und Branchenkenntnisse
- ▶ Marketingkenntnisse

### II. Methodenkompetenz

- ▶ Selbst- u. Zeitmanagement
- ▶ Organisationsfähigkeit
- ▶ Vernetztes, strategisches Denken
- ▶ Analytisches Denken u. Problemlösungsfähigkeit
- ▶ Personalmanagement, Führung von Mitarbeiterinnen u. Mitarbeitern
- ▶ Selbstmarketing u. Präsentationstechniken

### III. Soziale Kompetenz

- ▶ Kommunikationsfähigkeit
- ▶ Teamfähigkeit u. Kooperationsbereitschaft
- ▶ Konfliktlösungsfähigkeit
- ▶ Moderations- u. Mediationskompetenz

### IV. Personale Kompetenz

- ▶ Entscheidungsbereitschaft u. Verantwortungsbewusstsein
- ▶ Risikobereitschaft
- ▶ Kreativität u. Innovationsfähigkeit
- ▶ Extrovertiertheit
- ▶ Ausdauer, Hartnäckigkeit u. Durchsetzungsfähigkeit
- ▶ Zutrauen in die eigene Fähigkeit u. Eigeninitiative
- ▶ Dienstleistungs- u. Kundinnen- und Kundenorientierung

Quelle: Auswertungsergebnisse der qualitativen Befragung WomenExist

(Zum Verständnis dieser Tabelle sei daran erinnert, dass eine Zuordnung der Einzelkompetenzen zu den Kompetenzfeldern nicht in jedem Falle eindeutig vorgenommen werden kann und Interpretationsspielräume offen lässt. Das liegt darin begründet, dass die Differenzierung eine theoretische Abstraktion und analytischer Natur ist. In der Praxis, im konkreten Handeln der Subjekte, wird eine Kompetenz nicht isoliert betätigt, sondern – variierend mit den Anforderungen einer Handlungssituation – im Zusammenspiel mit anderen Kompetenzen.)<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Ein Beispiel: Dienstleistungs- und Kundenorientierung sind eine geistige Grundhaltung; kundenorientiertes Handeln setzt entsprechend des situativen Kontextes sowohl methodische Kompetenzen (z.B. Organisations- oder Moderationsfähigkeit) als auch soziale Kompetenzen (Kommunikationsfähigkeit) voraus.

## WomenEntrepreneur-Kompetenz – Entrepreneurkompetenz im Gender-Fokus

Um ein Lernsystem zu entwickeln, das auf die spezifischen Bedürfnisse von Frauen ausgerichtet ist, ist es notwendig, ausgehend von den Erkenntnissen der Genderforschung und auf Grundlage der Ergebnisse der Gespräche mit Expertinnen und Experten, eine zielgruppenorientierte Spezifizierung und Fokussierung vorzunehmen.

Das in Tabelle 1 beschriebene Profil beinhaltet zunächst einmal Kompetenzen, die für Entrepreneurship schlechthin kennzeichnend sind und die die Basis für die Definition von Lernzielen und Inhalten für den Erwerb und das Training von Kompetenzen für Frauen **und** Männer bilden. Die Tabelle verweist damit auf ein Defizit der Entrepreneurship-Forschung:

Die Entrepreneurship-Forschung, für die immerhin an 61 Hoch- und Fachhochschulen Entrepreneurship-Professuren eingerichtet wurden<sup>35</sup>, hat bisher darauf verzichtet, auf ihrem Gebiet vorliegende Gender-Gaps zu ermitteln und Kompetenzen zu identifizieren, die insbesondere für Frauen von Relevanz sind.

Die Interviews mit Expertinnen und Experten im Rahmen von WomenExist haben konkrete Felder evident werden lassen, in denen Frauen sich von Männern in vergleichbaren Positionen und Handlungszusammenhängen unterscheiden:

Personale Kompetenzen wie Erfolgsorientierung, Durchsetzungsfähigkeit, Führungssicherheit u.ä., die häufig die Voraussetzung für eine berufliche Karriere oder unternehmerischen Erfolg sind, sind bei Frauen oft weniger ausgeprägt. Dabei geht es nicht nur um die Haltungen und Kompetenzen als solche, sondern auch darum, sie „*ausstrahlen*“, sie „*in Persönlichkeit und Auftreten zu repräsentieren*“.<sup>36</sup> Und eben da „*tun Frauen sich häufig schwerer*“ oder „*mögen es nicht so tun*“. Nach Einschätzung der befragten Expertinnen und Experten sind Frauen zurückhaltender, vorsichtiger, emotionaler, wirken unsicherer und weniger zielorientiert und sind insgesamt weniger geübt, Führung zu repräsentieren und zu realisieren<sup>37</sup> – vor allem auch deshalb, weil sie weniger Gelegenheiten hatten, dies zu üben. Gestützt werden diese Befunde nach Aussagen der Expertinnen und Experten durch einen spezifischen Kommunikationsstil („*weiblicher Konjunktiv und Relativierungen*“) und eine „*Körpersprache*“ („*sich klein machen*“, „*in Gruppenkonstellationen einordnen, statt sich zu positionieren*“), die im Vergleich zu männlicher Gestik und Verhalten eher auf Unauffälligkeit gerichtet zu sein scheint.

Dabei wurde wiederholt betont, was auch die Forschungsliteratur zu Existenzgründungen von Frauen hervorhebt: Frauen gründen vor dem Hintergrund ihrer Lebensentwürfe und -realitäten anders als Männer. Sie gründen andere Unternehmen als Männer, und sie führen ihre Unternehmen anders als Männer. Auf diese Ergebnisse wird hier nicht vertiefend eingegangen. Sie sind ausführlich und wiederholt dokumentiert in den zahlreichen Veröffentlichungen des Verbundvorhabens „Gründerinnen in Deutschland“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Die Bundesregierung 2006, S. 33

<sup>36</sup> „*Rechnen, Buchführung, oder Verkaufen, das können auch andere - aber eben nicht mit dem expliziten persönlichen Fokus auf Verantwortung, Innovation, Durchsetzung und Erfolgsmaximierung für das Gesamtunternehmen*“. Interviewauszug.

<sup>37</sup> Bei der Verdeutlichung, Auflistung von Denk- und Handlungsweisen von Männern und Frauen geht es nicht um die Festlegung (neuer) Geschlechterstereotype, sondern immer nur um die Kennzeichnung empirischer Häufigkeiten, in denen diese Denk- und Handlungsmuster bei Frauen oder Männern aufzufinden sind.

<sup>38</sup> Vgl. z.B. Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim (Hrsg.) 2003; Fehrenbach 2002; Lauxen-Ulbrich und Leicht 2002; Leicht und Lauxen-Ulbrich 2002; Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim 2002; Leicht 2002

Von unseren Expertinnen und Experten betont wurde in diesem Zusammenhang wiederholt ein regelrechter Widerspruch weiblicher Orientierungen zu den Realitäten und Notwendigkeiten ihres Lebenszusammenhangs, der insbesondere in der Gründungsphase, – neben anderen Faktoren – ganz entscheidende Auswirkungen auf den Gründungserfolg haben kann: „Frauen kalkulieren ihre Preise zu niedrig, weil sie keine Preise nennen mögen“; „Das Fordern von Geld ist vielen Frauen oft einfach peinlich.“<sup>39</sup>

Als mit Priorität zu fördernde Querschnittskompetenz wird von den Expertinnen und Experten das **Selbstmarketing** für Frauen hervorgehoben. Diese Querschnittskompetenz subsunmiert die in den Interviews angeführten Problemfelder. Unter gezielter Nutzung von Netzwerkstrukturen und Mentoring-Angeboten, die von und für Frauen seit einigen Jahren mit ausgesprochenem Erfolg im Aufbau begriffen sind, wird die Befähigung zu einem strategischen „Opportunity-Management“ (Erkennen und Wahrnehmen von Gelegenheiten und Chancen) und zur Entwicklung und Nutzung von Informations- und Kommunikationsstrategien gefordert.

Aufgrund der Ergebnisse der Interviews ist also die in Tabelle 1 beschriebene Taxonomie von Kompetenzen unter dem Gesichtspunkt der Gender- und Zielgruppenorientierung zu ergänzen und auf die spezifischen Bedürfnisse und Trainingsbedarfe von Frauen zu fokussieren.

Tab. 2: Gender-Fokus – Gezielt zu fördernde Kompetenzen für Frauen: WomenEntrepreneurship

I. Selbstmarketing	II. Kommunikation	III. Führungskompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Netzwerke knüpfen u. nutzen</li> <li>▶ Strategisches Denken u. Handeln zur „Selbstpräsentation“ (inner-; außerbetrieblich)</li> <li>▶ Strategisches Chancenmanagement</li> <li>▶ Entwicklung und Nutzung gezielter Informations- und Kommunikationsstrategien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gesprächsführungskompetenz</li> <li>▶ Verhandlungskompetenz</li> <li>▶ Stärkung von Ausdruck u. Körpersprache (die Sprache von Frauen bearbeiten: Konjunktive, Relativierungen, sich als Person zurücknehmen, sich klein machen...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>▶ Strategisches Führungsmanagement</li> <li>▶ Konfliktbereitschaft</li> <li>▶ Entwicklung von Umsetzungsstrategien und Good Practice-Beispielen frauen- u. familienfreundlicher, genderorientierter Personalpolitiken</li> </ul>

Quelle: Auswertungsergebnisse der qualitativen Befragung WomenExist

Die hier aufgelisteten Kompetenzen überzeichnen zum Teil das Kompetenzprofil für Männer und Frauen (Tab. 1) und markieren die Schwerpunkte für ein Lernkonzept, das auf die besonderen Bedürfnisse von Frauen ausgerichtet ist. Die darin hervorgehobenen Kompetenzfelder berühren vor allem den Bereich der Persönlichkeitsmerkmale und der methodisch-kommunikativen Kompetenzen. Sie lassen sich treffend als **Hybridkompetenzen** bezeichnen. Eine gezielte, nachhaltige Qualifizierung von Frauen zu unternehmerischem Denken und Handeln und insbesondere die Befähigung, sich als Entrepreneurin zu etablieren und zu behaupten, ist in hohem Maße von diesen Hybridkompetenzen abhängig.

<sup>39</sup> Vgl. hierzu auch Rettke und Dorn 2006

## Einige Schlussfolgerungen zum Kompetenzerwerb und zum Lernsystem

### Zielgruppenorientierung: Kompetenzen für Frauen

Ergebnisse genderorientierter Forschungsansätze<sup>40</sup> belegen, dass Kommunikationsstile, Emotionalität, Dominanzverhalten und das ihnen zugrunde liegende Selbstbewusstsein im beruflichen Handeln von Frauen und Männern unterschiedlich ausgeprägt sind und wesentlichen Einfluss auf Zielerreichung, Fremdwahrnehmung und Erfolg haben.

Ein Bildungskonzept, das das Ziel verfolgt, Frauen und Männer beim Erwerb von Entrepreneurship-Kompetenzen zu unterstützen, hat also diese voneinander abweichenden Dispositionen und Handlungsmuster zu berücksichtigen. Die Konzeptionierung des Lernsystems „WomenEntrepreneurship“ basiert daher auf dem Zusammenhang von Entrepreneurkompetenz im Allgemeinen und der Fokussierung auf die genannten Hybridkompetenzen im Besonderen.

Um Frauen auf ihrem Weg zur Entrepreneurin - sei es nun als Intrapreneurin bzw. Projektleiterin mit Unternehmensgeist oder als Existenzgründerin - wirkungsvoll zu unterstützen und zu begleiten, ist es notwendig, Entrepreneurship-Kompetenzen zu fördern und dabei insbesondere die Aneignung jener Kompetenzen in den Blick zu nehmen, die dazu beitragen, das zwischen Männern und Frauen bestehende Ungleichgewicht (Gender Gap) hinsichtlich der beruflichen Erfolgchancen abzubauen.

Die in Tabelle 2 **Gender-Fokus** als Ergebnis der Gespräche mit den Expertinnen und Experten aufgelisteten Kompetenzen setzen die Akzente für das Profil von WomenEntrepreneurship. Auf die Aneignung und das Training dieser Kompetenzen wird im Lernsystem besonderes Gewicht gelegt.

### WomenEntrepreneur und -Intrapreneur-Kompetenzen

Die Interviews mit den Expertinnen und Experten haben deutlich werden lassen, dass unternehmerische Kompetenzen, wie sie zur selbständigen Unternehmensführung bzw. für eine Existenzgründung notwendig und wichtig sind, in weiten Bereichen identisch mit den Kompetenzen sind, die für intrapreneuriales Denken und Handeln relevant sind.

Die Kompetenzprofile für Existenzgründerinnen und Intrapreneurinnen weisen Konturen auf, die weitgehend deckungsgleich sind. („wenn jemand als Mitarbeiter unternehmerisch denkt und da seine Verantwortlichkeiten hat, dann ist der Unterschied vielleicht nicht ganz so groß“).

- ▶ Dies betrifft zum Einen die Bereiche der methodisch-fachlichen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen und Qualifikationen („betriebswirtschaftliche Bereiche ... kann ich eigentlich keine Unterschiede ausmachen“); hier liegt ein offensichtlicher Schnittpunkt von Existenzgründung und Intrapreneurship, da sie die wesentliche instrumentelle Grundlage für unternehmerisches Denken und Handeln bilden.
- ▶ Auch auf der „Ebene persönlicher Kompetenzen“ und der Sozialkompetenz zeichnen sich Unternehmerinnen und unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiterinnen durch identische Merkmale aus. Im Zentrum stehen dabei Verantwortungsbewusstsein und Entscheidungsfähigkeit. („Entscheidungskompetenz, Verantwortung zu tragen sind Bereiche, in denen Deckungsgleichheit vorhanden ist“; „Sich zuständig fühlen, sich

---

<sup>40</sup> Vgl. Wawra 2004 und Derichs-Kunstmann, Auszra, Müthing 1999

*das, was man machen möchte, zu eigen machen und nach bestem Wissen und Gewissen entscheiden“; „Ein Merkmal ist auf jeden Fall das Bestreben, selbständig zu sein und nach eigenem Ermessen Entscheidungen treffen zu können“; „Es geht darum, unternehmerisch zu handeln und für die Ergebnisse seines Handelns die Verantwortung zu übernehmen“).*

Die Differenz von selbständigem Unternehmertum und Intrapreneurship (personifiziert in der unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiterin innerhalb eines Unternehmens) wird von den Expertinnen und Experten vor allem in drei Punkten gesehen:

- ▶ Unternehmerinnen haben das Risiko zu tragen, dass ihr Einkommen unmittelbar vom tatsächlichen Unternehmenserfolg abhängig ist. Im Unterschied dazu ist unternehmerisch denkenden Mitarbeiterinnen *„am Monatsende das Gehalt sicher“*. Entrepreneurship ist *„Initiative, die mit dem Eingehen von Risiken verbunden ist“*.
- ▶ Unternehmerinnen müssen Entscheidungen treffen, für die sie - und nur sie - die Verantwortung übernehmen. Sie haben keine Instanz über sich, auf die sie sich berufen können und die ihnen Entscheidungen abnimmt. *„Man ist das letzte Glied in der Kette der Instanzen“*.
- ▶ Ein weiterer Unterschied zwischen Entrepreneur- und Intrapreneurship besteht darin, dass *„die Ausrichtung des Unternehmens, die Zielsetzung und Strategie vorgegeben sind. Die Komponente der Strategieentwicklung bei der Intrapreneurin ist weniger ausgebildet als bei der Unternehmerin.“*

## Erlernbarkeit und Trainierbarkeit von Kompetenzen

Die verbreitete Auffassung, dass „Entrepreneurship ... ein **Ausdruck von außergewöhnlichen Talenten und Fähigkeiten** (ist)<sup>41</sup>, wird von den meisten der befragten Praktikerinnen und Praktiker nur bedingt geteilt. In den Interviews mit Gesprächspartnerinnen aus dem Beratungsbereich wurde zwar mehrfach auf die Existenz unterschiedlicher „*Persönlichkeitstypen*“ und das durch Erfahrungen belegte Faktum verwiesen, dass nicht jede Person die Eignung für eine Existenzgründung mitbringe. Die Expertinnen gehen davon aus, dass eine „*grundlegende Disposition*“, ein „*Grundinteresse*“ oder eine „*Grundstruktur*“, um nur einige der von ihnen genannten Formulierungen wiederzugeben, vorhanden sein und „*von Haus aus*“ mitgebracht werden müssen; sie sind „*eigentlich schwer zu erlernen und schwer zu vermitteln*“.

Die befragten Expertinnen teilen in der Regel aber nicht das Paradigma des Entrepreneurs oder der Entrepreneurin als „vortrefflicher Persönlichkeit“, der „außergewöhnliche Talente und Fähigkeiten“ in die Wiege gelegt wurden. Betont wird allerdings die Notwendigkeit einer „*inneren Einstellung*“, die den unbedingten Willen zu selbständigem Handeln und Entscheiden beinhaltet.

Eine „*Gründerpersönlichkeit*“ ist dadurch charakterisiert, dass der „*Wille zur Selbständigkeit*“ und nicht das Sicherheitsbedürfnis dominiert. Eine Expertin aus dem Beratungsbereich bemerkt dazu: „*Wenn das Sicherheitsbedürfnis ganz stark bei jemandem verankert ist, sollte er sich lieber einen Job in einem Unternehmen suchen... Dann ist für ihn vielleicht die Selbständigkeit nicht das Richtige*“.

Im Zusammenhang mit der Kundgabe der Expertinnen, dass das „*Unternehmerinnen-Gen*“ ihnen nicht geläufig ist, steht in der Konsequenz die Auffassung, dass „*vieles erlern- bzw. trainierbar ist*“. („*Irgendwo ist es erlernbar, das ist kein Grundcharakterzug oder genetisch bedingt... gewisse Dinge kann man ganz klar erlernen*“). So lassen sich auf der Grundlage

<sup>41</sup> So eine exemplarische Formulierung, die Helmut Kohlert vom Institut für Marketing & Entrepreneurship an der FH Esslingen in einem Vortrag verwendet. Vgl. Kohlert 2004  
www.arbeitskreis-wissensmanagement.org/efiles/AK-Sitzungen/20040722\_entrepreneur.pdf

des unbedingten Willens zur Selbständigkeit vor allem Techniken und Methoden des Umgangs mit unterschiedlichen unternehmerischen Handlungssituationen (z.B. „*Techniken des Problemmanagements*“) erlernen.

## Verhältnis der Kompetenzbereiche zueinander

Soft Skills sind in der heutigen Arbeitswelt - das belegen aktuelle Studien<sup>42</sup> - in gleichem Maße gefordert wie fachliche Qualifikationen. (Berufsfachliche und branchenspezifische Kompetenzen wurden von den interviewten Expertinnen und Experten nicht thematisiert; sie wurden vielmehr vorausgesetzt und als existent unterstellt („*Das setzt ich mal voraus*“).

Betont wird die Notwendigkeit von „*unternehmerischem Know-how*“ und „*und grundlegendem betriebswirtschaftlichen Wissen*“ (vgl. Abschnitt „*Fachkompetenz*“).

Einen wesentlich breiteren Raum nehmen die Methoden-, Personal-, und Sozialkompetenzen ein. Ihr Stellenwert für Unternehmerinnen und unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiterinnen wird höher angesiedelt als der der fachlichen Kompetenzen.

Dies mag zum einen daran liegen, dass fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten mehr oder weniger unterstellt werden; die Hervorhebung der sog. Soft Skills und Persönlichkeitsmerkmale zeigt aber, dass sie den eigentlichen Kern unternehmerischen Denkens und Handelns ausmachen und aus diesem Grunde auch in den Mittelpunkt eines Lernsystems zur Vermittlung bzw. Aneignung entrepreneurialer Kompetenz gehören.<sup>43</sup>

## Kompetenzerwerb in ganzheitlichen Handlungszusammenhängen

Die Aufarbeitung und Analyse der Interviews hat deutlich werden lassen, dass zwischen der Ebene der grundlegenden Einstellungen und Haltungen und der methodischen Kompetenzen, die zu deren Umsetzung erforderlich sind, häufig ein enger Zusammenhang besteht.

Einstellungen und Haltungen können als solche nur bedingt trainiert werden. Sie können aber in anschaulicher Form anhand von unternehmerischen Handlungssituationen, die für die Lernenden nachvollziehbar sind, dargestellt werden. Hierin liegt ein wesentlicher Stellenwert von Filmsequenzen innerhalb des Lernsystems. Daran anknüpfend und auf die dokumentierten Inhalte aufbauend können Fach- und Methodenkompetenzen trainiert werden, die die lernenden Akteurinnen darin unterstützen, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Es fällt einer Person leichter, eine als für sich als sinnvoll bzw. nützlich angesehene Haltung oder Einstellung einzunehmen, wenn sie über ein methodisches Instrumentarium des Umgangs mit entsprechenden Handlungssituationen verfügt. Von daher kann durch Training methodischer Kompetenzen die Stärkung personaler Kompetenzen erfolgen.

---

<sup>42</sup> „Soft Skills sind auf dem heutigen Arbeitsmarkt genauso wichtig wie fachliche Referenzen und liegen bei Personalentscheidern an der Spitze des Anforderungskatalogs an einen Bewerber. Das bestätigt die forsa-Studie „*Wissensmanagement 2004*“, in der Unternehmer und Unternehmerinnen aus verschiedenen Branchen zu diesem Thema befragt wurden. Als Soft Skills werden die „*weichen Fähigkeiten*“ eines Menschen bezeichnet, zu den „*Top-Ten*“ zählen Teamorientierung, Kommunikations- und Organisationsfähigkeit, Flexibilität, Mobilität, emotionale Intelligenz, Motivation, Durchsetzungsvermögen, Kreativität sowie analytisches und logisches Denkvermögen.“ forsa 2004

Vgl. dazu: <http://www.lexisnexis.de/downloads/040305surveyannouncement.pdf>  
<http://www.lexisnexis.de/downloads/ergebnis.pdf>

<sup>43</sup> Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung des Projekts WE bestätigen damit auch die Auffassung der EU-Kommission, dass Entrepreneurship „*zuerst...eine Denkweise*“ ist. Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2003

Die Analyse und Darstellung des Kompetenzprofils und seiner konstituierenden Elemente unterstreicht die Notwendigkeit, ein didaktisches Konzept zu entwickeln und umzusetzen, das Arrangements bereitstellt, die den Kompetenzerwerb in ganzheitlichen Handlungszusammenhängen ermöglichen.

Das isolierte Training einzelner Kompetenzen wird – einmal abgesehen von gewissen technischen Fähigkeiten und fachspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten, die eher dem Feld der Qualifikationen zugeordnet werden können – den Anforderungen, in deren Kontext unternehmerisches Denken und Handeln gefordert ist, nicht gerecht.

## Das Projekt als Sphäre entrepreneurialen Handelns und als Lernfeld

Projektarbeit bestimmt heute bereits in vielen Unternehmen den betrieblichen Alltag. Vor allem für den Bereich innovativer Dienstleistungen (z.B. Kommunikations- und Multimedia-Agenturen, IT-Dienstleistungen) ist das Projekt die adäquate Organisationsform der Arbeit. Aber auch Unternehmen aus traditionellen Branchen erkennen zunehmend die Vorteile der Projektarbeit. Mit ihrer Hilfe lassen sich variable Aufträge, die sowohl von unternehmensinternen als auch externen Auftraggeberinnen und -gebern erteilt werden können, effizient und kundenorientiert bearbeiten. Das Projekt ist die Organisationsform der Arbeit, der sich in Zukunft kaum jemand verschließen kann. Das gilt sowohl für Unternehmer und Unternehmerinnen als auch für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Die Durchführung und Leitung eines Projekts weist Analogien zur Führung eines Unternehmens auf. Auch eine Existenzgründung hat viel mit einem Projekt gemeinsam. Das Projekt ist damit eine Sphäre entrepreneurialen Handelns; seine Potenziale lassen sich in idealer Weise als Lernfeld zum Kompetenzerwerb nutzen.

### Merkmale und Ablaufschema von Projekten

Projekte zeichnen sich durch spezifische Eigenschaften aus, die sie von der Arbeitsroutine des Alltagsgeschäfts abheben. Sie sind definiert als einmalige, komplexe Aufgaben, die eine zeitliche, finanzielle und personale Begrenzung aufweisen und die von einem Team in fachübergreifender Kooperation bearbeitet werden.<sup>44</sup> Ausgehend von diesen Besonderheiten können die Kompetenzen bestimmt werden, die von den Projektleiterinnen und Fachkräften, die in Projekten arbeiten, gefordert sind.

Im Einzelnen lassen sich die Spezifika von Projekten in folgenden Punkten benennen:

► **Ganzheitlichkeit und Komplexität**

Ein Projekt besteht in einer abgrenzbaren und in sich abgeschlossenen Aufgabe, zu der alle Mitarbeiterinnen beitragen. Das Verbindende dieser Beiträge ist das definierte Projektziel, nach dessen Maßgabe sich die arbeitsteiligen Aufgaben zu einer Gesamtheit zusammenfassen. Die Aufträge, die innerhalb eines Projekts bearbeitet werden, zeichnen sich in der Regel durch hohe Komplexität aus.

► **Interdisziplinarität**

Für jedes Projekt muss entsprechend seines besonderen Charakters ein Team zusammengestellt werden, das mit der Bearbeitung des jeweiligen Auftrags betraut wird. Die Komplexität ganzheitlicher Aufgabenstellungen, bei denen oft eine Vielzahl von Faktoren und Wirkungszusammenhängen zu berücksichtigen ist, erfordert es oft, dass Know-how aus unterschiedlichen Bereichen und Fachgebieten eingebunden werden muss.

► **Teamarbeit**

In der Regel basieren Projekte auf Teamarbeit, die mit flachen Hierarchien verbunden ist. Die Koordination und Bündelung von Fachwissen und Qualifikationen aus unterschiedlichen Bereichen verleiht dem Team interdisziplinäre Kompetenz.

---

<sup>44</sup> Vgl. dazu die DIN Begriffsnorm 69901 u.a. [http://mukowiki.wikidev.net/AG\\_organisation/Referat](http://mukowiki.wikidev.net/AG_organisation/Referat)



► **Innovation**

Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben zur Lösung einer Aufgabe. Die Aufträge mögen sich zwar oft gleichen, die Spezifikationen und die Bedingungen, unter denen sie abgearbeitet werden müssen, sind aber immer verschieden. Mit jedem Projekt wird Neuland betreten; eingefahrene und gewohnheitsmäßige betriebliche Routinen werden verlassen.

► **Verlaufs- und Ergebnisoffenheit**

Aufgrund ihres innovativen Charakters zeichnen sich Projekte durch Verlaufs- und Ergebnisoffenheit aus: Der Lösungsweg ist häufig nicht im Einzelnen vorhersehbar und planbar. Ob die zu Beginn eines Projekts definierten Ziele hundertprozentig erreicht werden, ist nicht prognostizierbar. Damit sind mit einem Projekt auch Unsicherheiten und Risiken verbunden. Das betrifft nicht nur den Weg seiner Bearbeitung, sondern auch das Projektergebnis, da man anfangs oft nicht weiß, ob die angestrebten Ziele und die von den Kundinnen und Kunden formulierten Erwartungen in vollem Umfang erreicht werden.

► **Investition**

Projekte basieren auf einem feststehenden Kostenrahmen: Für jedes Projekt werden auf die zu realisierenden Ziele berechnete beschränkte finanzielle und personelle Ressourcen bereitgestellt. Das kalkulierte Budget erfordert eine vorausschauende Finanzplanung und den effizienten Einsatz der Mittel.

Projekte können je nach Umfang, Branche und inhaltlichem Schwerpunkt sehr unterschiedlich sein; die Abfolge von Schritten, die ein Projekt kennzeichnet, weist jedoch eine strukturelle Gemeinsamkeit auf, die in folgenden Phasen besteht:

**1. Definitionsphase**

Die Definitionsphase beinhaltet im wesentlichen die Problemanalyse, die Zieldefinition, die Potentialanalyse, die Grobplanung und die Wirtschaftlichkeitsberechnung.

**2. Planungsphase**

In der Planungsphase wird die Struktur (Projekt-Struktur-Plan) des Projekts und der genaue Ablauf (Projekt-Ablauf-Plan) des Projekts festgelegt.

**3. Realisierungsphase**

In dieser Phase wird das Projekt organisiert und durchgeführt. Grundlage dafür sind Arbeitspakete und Meilensteine, die erreicht werden müssen, bevor weitere Aufgaben in Angriff genommen werden.

**4. Abschlussphase**

Nach Abschluss der Realisierungsphase erfolgt der Projektabschluss, der die Kontrolle und Bewertung des Projektverlaufs und der -ergebnisse beinhaltet.

Die Betrachtung der Merkmale eines Projekts und seines Ablaufs lässt deutlich werden, dass die Planung und Durchführung von Projekten Anforderungen an die Akteurinnen und Akteure und vor allem an die Projektleitung stellt, zu deren Bewältigung Kompetenzen notwendig sind, die in ihrem Kern identisch sind mit den Merkmalen und Konturen des hier entwickelten Kompetenzprofils „WomenEntrepreneurship“:

Um Projekte leiten bzw. als Mitarbeiterin zu ihrem Gelingen beitragen zu können, muss außer fachlicher Kompetenz als **prinzipielle Voraussetzung** ein hohes Maß an methodischer, personaler und sozialer Kompetenz vorhanden sein. Zu nennen sind hier u.a. vernetztes und strategisches Denken, Organisationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein, Eigeninitiative, Service- und Kundenorientierung sowie umfassende Teamfähigkeit.

Die Arbeits- und Organisationsform Projekt stellt hohe Anforderungen an die Personen, die in Projekten zusammenarbeiten. Notwendig ist ein Bündel von Fach- und Methodenkompetenz sowie Sozial- und Personalkompetenz. Das gilt insbesondere für die Projektleitung: Projektleiterinnen müssen in der Lage sein, Verantwortung zu übernehmen und selbständig Entscheidungen zu treffen; sie müssen ein Team kompetent führen und einen komplexen Arbeitsablauf organisieren können. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist unternehmerisches Denken: Die Leitung von Projekten erfordert eine Persönlichkeit, die denkt und handelt wie eine selbständige Unternehmerin bzw. ein selbständiger Unternehmer. Da aber in einem Projekt alle Teammitglieder die Verantwortung für das Projektergebnis tragen, trifft das im Prinzip auch für Mitarbeiterinnen zu, die in Teilbereichen des Projekts selbständig arbeiten.

Das Projekt bietet einen Handlungsrahmen, der den Akteurinnen alle Fähigkeiten und Kompetenzen abverlangt, die aufgrund unserer Analyse als personale Voraussetzungen entrepreneurialen Handelns ermittelt worden sind.

Für das Projekt WomenExist kann daraus der Schluss gezogen werden, dass das Projekt eine geeignete Grundlage für die Initiierung von Lernprozessen darstellt, in denen die Teilnehmerinnen entrepreneuriale Kompetenzen erwerben. Dafür gilt es, **Lernarrangements** zu entwickeln, das aus einem Ensemble didaktischer Settings bestehen und deren Strukturen sich an den idealtypischen Abläufen eines Projekts orientieren.

## Vom Projektmanagement zum Projekt-WomenEntrepreneurship

Projektmanagement wird in der DIN 69901 als die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts“<sup>45</sup> definiert. Eine umfassendere Definition von Projektmanagement, die der weltweit größte Projektmanagement-Verband Project Management Institute (PMI) gibt, lautet sinngemäß: Projektmanagement besteht in der den Projektanforderungen entsprechenden Anwendung von Wissen, Fähigkeiten, Werkzeugen und Techniken auf die Projektaktivitäten.<sup>46</sup> Die Leitung eines Projekts ist also ein komplexer Prozess, der die Planung, Organisation, Steuerung und Überwachung aller Aufgaben und personalen, sachlichen und finanziellen Ressourcen einschließt, die notwendig sind, um definierte Projektziele zu erreichen. Projektmanagement als „umfassendes Führungskonzept“<sup>47</sup> bedeutet Übernahme von Verantwortung in nichthierarchischen Organisationsformen. Es besteht in der „horizontalen Koordination von Projektaufgaben“ und der „Verantwortung für den Gesamtumfang des Projekts (Projektziele)“.<sup>48</sup>

Der Begriff des Projektmanagements umfasst demnach vor allem die operativen (verfahrensbezogenen) Aspekte der Leitung von Projekten. Das damit verbundene Kompetenzprofil rückt genuine Management-Kompetenzen in den Vordergrund, die im Bereich von Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozessen (Planung), der Strukturierung (Organisation), der Beeinflussung von Verhalten (Personalführung, Motivation) sowie der Überwachung und Steuerung (Kontrolle/Controlling) liegen.

<sup>45</sup> Vgl. <http://pblkurs.psi.uni-heidelberg.de/projektmanagement.htm>

<sup>46</sup> „The application of knowledge, skills, tools and techniques to a broad range of activities to meet the requirements of the particular project. Project management knowledge and practices are best described in terms of their component processes. These processes can be placed into five process groups (initiating, planning, executing, controlling and closing) and nine knowledge areas (project integration management, project scope management, project time management, project cost management, project quality management, project human resource management, project communications management, project risk management and project procurement management).“ <http://www.asq.org/glossary/p.html>

<sup>47</sup> Vgl. Schelle 2001, S. 20

<sup>48</sup> Vgl. Kraus und Westermann, Reinhold 1998, S.16

Unter Projekt-Entrepreneurship wird eine Form der Leitung von Projekten verstanden, die mehr bedeutet als das Management von Projekten: Es beinhaltet nicht nur Anwendung von Wissen und Fähigkeiten, Werkzeugen und Techniken innerhalb der Projektaktivitäten, sondern hebt insbesondere auf die entrepreneurialen Einstellungen und Haltungen von Projektakteurinnen und -akteuren ab, mit denen Projekte zum Erfolg geführt werden können. Dabei handelt es sich vor allem um die grundlegenden personalen und sozialen Kompetenzen, die das Kompetenzprofil einer Entrepreneurin prägen. Der Übergang vom Projektmanagement zum Projekt-Entrepreneurship liegt folglich vor allem darin, dass die Führungskräfte, die Projekte leiten, sich diejenigen personalen Kompetenzen (Haltungen und Einstellungen) zu eigen machen, die zu innovativem und proaktivem unternehmerischen Denken und Handeln befähigen.

Für die innerhalb von Projekten arbeitenden Fachkräfte gilt, dass die Kompetenzen, die das leitende Personal auszeichnen, auch für sie die Basis erfolgreicher und produktiver Mitarbeit in „nichthierarchischen Organisationsformen“ sind:

- ▶ Jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter ist an der Lösung einer Aufgabe, die neue Ideen und Methoden erfordert, beteiligt. (Kreativität und Innovation)
- ▶ Die Verfolgung alternativer Lösungswege im Projektverlauf erfordern auf der Mitarbeiterrinnenseite Eigeninitiative und Selbständigkeit. (Tatkraft und Dynamik)
- ▶ Die Rolle, die Mitarbeiterinnen im Projekt zukommt, ist die der Auftragnehmerin: „(Sie) ...ist selbst verantwortlich für die Erfüllung... (ihrer) Aufgaben im Sinne des Projektziels und definiert selbst mit, was... (sie) verantwortet“<sup>49</sup>. (Risiko- und Verantwortungsbereitschaft)
- ▶ Die Projektmitarbeiterinnen leisten einen Beitrag, von dem das Gelingen des Gesamtprojekts abhängt. Sie müssen folglich eine Haltung einnehmen, die sich nicht von der der Projektleitung unterscheidet.<sup>50</sup>

Die folgende Übersicht veranschaulicht, welche grundlegenden Anforderungen an die Kompetenzen von Fach- und Führungskräften (und davon abgeleitet an die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter) aus den zentralen Projektmerkmalen resultieren.

---

<sup>49</sup> Kraus und Westermann 1998, S. 19

<sup>50</sup> „...das Team kennt die Gesamtzusammenhänge des Projekts und identifiziert sich somit mit dem Projekt und seinen Zielen.“ Kraus und Westermann 1998, S. 20

Tab. 3: Projektmerkmale und entrepreneuriale Kompetenzen

<b>Zentrale Merkmale eines Projekts</b>	<b>Grundlegende Anforderungen an Fach- und Führungskräfte (methodische, personale und soziale Kompetenzen)</b>
Ganzheitlichkeit und Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Strategisches Denken</li> <li>▶ Selbst- und Zeitmanagement</li> <li>▶ Analytisches Denken und Problemlösungsfähigkeit</li> </ul>
Teamarbeit und umfassende Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▶ Personalmanagement und Mitarbeiterführung</li> <li>▶ Moderations- und Mediationskompetenz</li> <li>▶ Motivationsfähigkeit</li> <li>▶ Konfliktfähigkeit und Konfliktmanagement</li> <li>▶ Durchsetzungsfähigkeit</li> </ul>
Interdisziplinarität und fachübergreifendes Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vernetztes und strategisches Denken</li> <li>▶ Kooperationsfähigkeit</li> <li>▶ Organisationsfähigkeit</li> </ul>
Innovativer Gehalt (keine Routinetätigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kreativität und Innovationsfähigkeit</li> <li>▶ Problemlösungsfähigkeit</li> <li>▶ Ausdauer und Hartnäckigkeit</li> <li>▶ Fähigkeit zur Selbstrektion und Kritikfähigkeit</li> </ul>
Verlaufs- und Ergebnisoffenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Risikobereitschaft</li> <li>▶ Problemlösungsfähigkeit</li> <li>▶ Entscheidungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein</li> </ul>
Ergebnis- und Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kundenorientierte Haltung</li> <li>▶ Qualitätsbewusstsein</li> <li>▶ Extrovertiertheit</li> <li>▶ Rhetorik und Präsentationstechnik</li> </ul>

## Existenzgründung als Projekt

Auch eine Existenzgründung ist bei näherer Betrachtung ein Projekt bzw. ein Prozess, der eine Reihe von typischen Eigenschaften und Strukturmerkmalen eines Projekts aufweist:

Der Aufbau eines Unternehmens, das zu einem geplanten Zeitpunkt in einer Weise konsolidiert sein soll, dass es als Grundlage für eine eigenständige wirtschaftliche Existenz fungiert, ist vergleichbar mit einem umfangreichen und komplexen Projekt.

„Eine Existenzgründung ist immer eingeflochten in ein soziales Geflecht. Sie ist einmalig, zeitlich begrenzt, von der finanziellen Seite her limitiert und unterliegt sowohl gesetzlichen als auch verwaltungstechnischen Zwängen. Eine Menge interner und externer Einflussfaktoren ist zu berücksichtigen. Somit kann eine Existenzgründung grundsätzlich als Projekt behandelt werden“.<sup>51</sup>

Bereits diese hier nur angedeuteten Zusammenhänge lassen erkennen, dass das „Lernarrangement Projekt“ auch für Existenzgründerinnen relevant ist, da in seinem Kontext Qualifikationen vermittelt und Kompetenzen erworben und trainiert werden können, die ebenso optimal auf die Aufgaben einer Intrapreneurin wie auch auf die einer Unternehmensgründung und -führung vorbereiten.

Das Lernsystem des Projekts WomenExist wendet sich an die Zielgruppe junger Frauen, die auf der Karriereleiter aufsteigen möchten und frühzeitig auf die Möglichkeit einer (ggfs. späteren) Existenzgründung vorbereitet werden sollen. Es orientiert sich daher an der Arbeits- und Organisationsform Projekt als Lernarrangement: Projektarbeit weist nach unseren Untersuchungen und Interviews mit Praktikerinnen und Praktikern alle Merkmale der selbständigen Führung eines Unternehmens (WomenEntrepreneurship) sowie des Unternehmertums im Unternehmen (WomanIntrapreneurship) auf. Die Organisationsform Projekt und die Projektarbeit bilden alle Anforderungen an die Kompetenzen von Intra- und Entrepreneurinnen in idealtypischer Weise ab.

<sup>51</sup> Vgl. Raschke 2001, S. 18 - 23

Die Verfasserin konstatiert, dass die an Existenzgründer gerichtete Literatur ebenso wie „die PM-Know-how-Träger... das weite Feld der Existenzgründer noch nicht fokussiert (haben).“ (S. 18) In ihrem Beitrag zeigt die Verfasserin im Einzelnen an einem Beispiel aus der Medienbranche auf, wie das „Verfahrensschema der PM-Methodik“ auf eine Existenzgründung „zur Anwendung (kommt)“. Analog zu den einzelnen Schritten dieses Verfahrensschemas beschreibt sie den Prozess einer Gründung. Ihr Resümee lautet: „Jeder Existenzgründer tut auf alle Fälle gut daran, sich intensiv mit dem Thema Projektmanagement auseinander zu setzen ... Die spezifische Stärke des Projektmanagements - die strukturierte Vorgehensweise und die Möglichkeit, bewusst mit der Komplexität und Unsicherheit von Aufgaben umzugehen - kann ... Planungsmängel abfangen... Übersichtliche, realistische und bedarfsorientierte Planung ist das grundlegende Handwerkszeug jedes Projektmanagers. Was liegt also näher, als dass erfahrene Projektmanager den Existenzgründern die Steigbügel halten...“ (S. 23) Der Ansatz von Raschke bezieht sich auf den Bereich des Projektmanagements (oder genauer gesagt auf das „Verfahrensschema der PM-Methodik“). WomenExist ist dagegen nicht in diesem engen Sinne auf die Methodik des Managements von Projekten fixiert, sondern verfolgt einen Ansatz, der auf ein weiter gefasstes Kompetenzprofil gerichtet ist: Er nimmt vor allem die Merkmale des WomenEntrepreneurships, also soziale und personale Kompetenzen ins Visier, und vollzieht damit einen Übergang vom Projektmanagement zum Projekt-WomenEntrepreneurship.

## Literaturliste

### **Achleitner et al. 2005**

Achleitner, Ann-Kristin und Klandt, Heinz et al. (Hrsg.): Jahrbuch Entrepreneurship 2004/05. Heidelberg 2005

### **Anderseck 2000**

Anderseck, Klaus: „born or made“ - Der Weg zum Unternehmensgründer. Diskussionsbeitrag Nr. 2811. Januar 2000  
<http://www.fernuni-hagen.de/forschung/beitraege/db281.pdf>

### **Aulinger 2003**

Aulinger, Andrea: Entrepreneurship - Selbstverständnis und Perspektiven einer Forschungsdisziplin. Universität Oldenburg: Schriftenreihe am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik Prof. Dr. Reinhard Pfriem; Nr. 01/2003  
[http://www.uni-oldenburg.de/laub/download/Arbeitspapier\\_Entrepreneurship\\_Aulinger.pdf](http://www.uni-oldenburg.de/laub/download/Arbeitspapier_Entrepreneurship_Aulinger.pdf)

### **Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2006**

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: VDI/VDE Innovation + Technik Gründerleitfaden Multimedia. Berlin 2006  
<http://www.gruenderleitfaden.de>

### **Derichs-Kunstmann, Auszra und Müthing 1999**

Derichs-Kunstmann, Karin, Auszra, Susanne und Müthing, Brigitte: Von der Inszenierung des Geschlechterverhältnisses zur geschlechtsgerechten Didaktik. Konstitution und Reproduktion des Geschlechterverhältnisses in der Erwachsenenbildung. Bielefeld 1999

### **Die Bundesregierung 2006**

Die Bundesregierung (Hrsg.): Zweite Bilanz der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Frauen in Führungspositionen. Berlin Februar 2006

### **Erpenbeck und von Rosenstiel 2003**

Erpenbeck, John und von Rosenstiel, Lutz: Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart 2003

### **Fehrenbach 2002**

Fehrenbach, Silke: Strukturmerkmale der von Frauen geführten Betriebe in Deutschland. Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim und Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen (Hrsg.) Download paper 6. Essen 2002  
<http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/fsb/publikationen.htm>

### **Frieling 2003**

Frieling, Ekkehart: Arbeitspsychologie I. Kassel 2003  
[http://www.ifa.e-arbeit.biz/fg1/downloads/docs/APSY1\\_7\\_pers\\_Voraussetzungen.pdf](http://www.ifa.e-arbeit.biz/fg1/downloads/docs/APSY1_7_pers_Voraussetzungen.pdf)

### **forsa 2004**

forsa - Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen GmbH: Wissensmanagement 2004. Durchgeführt von LexisNexis Deutschland GmbH. Berlin 2004  
<http://www.lexisnexus.de/downloads/040305surveyannouncement.pdf>  
<http://www.lexisnexus.de/downloads/ergebnis.pdf>

**Henschel 2001**

Henschel, Thomas R.: Dialogische Handlungs- und Entscheidungskompetenzen. In: Orientierung für die Zukunft. Bildung im Wettbewerb. Alfred Herrhausen Gesellschaft für internationalen Dialog. München 2001

**Institut für Mittelstandsforschung 2002**

Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen (Hrsg.): Dokumentation des Workshops „Gründerinnen und selbständige Frauen in Deutschland“. Download paper o. Nr. 2002  
<http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/fsb/publikationen.htm>

**Institut für Mittelstandsforschung 2003**

Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim (Hrsg.): Unternehmerinnen in Deutschland. Gutachten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Bonn 2003

**Kohlert 2004**

Kohlert, Helmut: Vom Mitläufer zum Mitstreiter: Der Entrepreneur heute. Vortrag beim AK Wissensmanagement bei der Reinisch AG. Karlsruhe 22. Juli 2004  
[www.arbeitskreis-wissensmanagement.org/efiles/AK-Sitzungen/20040722\\_entrepreneur.pdf](http://www.arbeitskreis-wissensmanagement.org/efiles/AK-Sitzungen/20040722_entrepreneur.pdf)

**Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2003**

Kommission der Europäischen Gemeinschaften. Grünbuch Unternehmergeist in Europa. Brüssel 2003  
[http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/gpr/2003/com2003\\_0027deo1.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/gpr/2003/com2003_0027deo1.pdf)

**Kraus und Westermann 1998**

Kraus, Georg und Westermann, Reinhold: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. Wiesbaden 1998

**Lauxen-Ulbrich und Leicht 2002**

Lauxen-Ulbrich, Maria und Leicht, René: Gründerinnen und selbständige Frauen in Deutschland: Entwicklung, Potentiale und Profile. In: Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (Hrsg.). Strukturbericht. Kurzinformatio. Nr. 7. Bonn 2002

**Leicht 2002**

Leicht, René: Gründerinnen und selbständige Frauen in Deutschland - Forschungsfragen und Überblick. Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen (Hrsg.). Download paper o. Nr. 2002  
<http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/fsb/publikationen.htm>

**Leicht und Lauxen-Ulbrich 2002**

Leicht, René und Lauxen-Ulbrich, Maria: Soloselbständige Frauen in Deutschland: Entwicklung, wirtschaftliche Orientierung und Ressourcen. Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim und Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, Essen (Hrsg.). Download paper Nr. 3. 2002  
<http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/fsb/publikationen.htm>

**Malek und Ibach 2004**

Malek, Miroslav und Ibach, Peter K.: Entrepreneurship. Prinzipien, Ideen und Geschäftsmodelle zur Unternehmensgründung im Informationszeitalter. Heidelberg 2004

**Management Partner GmbH 2006**

Management Partner GmbH: Mitunternehmer in Unternehmen: Zukunft oder Illusion? Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit - Eine Studie von Management Partner. Stuttgart 2006

<http://www.management-partner.de>

**Nowak 2005**

Nowak, Heidemarie: Genderkompetentes unternehmerisches Handeln. In: Internationales Netzwerk Weiterbildung e.V. (Hrsg.). Genderkompetenz. Ein Reader für die Praxis. Großpöna 2005

**Projektmagazin 2006**

Projektmagazin 2006. Das Fachmagazin im Internet für erfolgreiches Projektmanagement. Glossar, Stichwort Projektmanagement. München 2006 <http://www.projektmagazin.de/glossar/projektmanagement.html>

<http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0216.html>

<http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0701.html>

**Raschke 2001**

Raschke, Renate: Die Existenzgründung gründet auf Projektmanagement. In: Projektmanagement aktuell. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hrsg.). Nürnberg 12. Jahrgang 2/2001

**Rettke und Dorn 2006**

Rettke, Ursula und Dorn, Charlotte: WomanEntrepreneurship – innovative Ansätze der beruflichen Weiterbildung für Frauen. In: Granato, Mona und Degen, Ulrich: Berufliche Bildung von Frauen. Berichte zur beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn und Berlin 2006

**Ripsas 1997**

Ripsas, Sven: Entrepreneurship als ökonomischer Prozess. Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns. Wiesbaden 1997

**Schelle 2001**

Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement pragmatisch und Kompakt. München 2001

**Schumpeter 1964**

Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin 1964

**Stein 2005**

Stein, Lothar : Ohne Pflicht keine Kür. In: Achleitner, Ann-Kristin und Klandt, Heinz et al. (Hrsg.): Jahrbuch Entrepreneurship 2004/05, Heidelberg 2005

**Wawra 2004**

Wawra, Daniela: Männer und Frauen im Job-Interview: Eine evolutionspsychologische Studie zu ihrem Sprachgebrauch. Münster 2004

**Weinert 2001**

Weinert, Franz E.: Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, Franz E. (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim und Basel 2001

**Welter und Lageman und Stoytcheva 2003**

Welter, Friederike und Lageman, Bernhard und Stoytcheva, Milena: Gründerinnen in Deutschland - Potenziale und institutionelles Umfeld. Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung. Heft 41. Essen 2003



**Weitere Literaturhinweise im Internet:**

- ▶ <http://www.accenture.com/entrepreneurship>
- ▶ <http://www.asq.org/glossary/p.html>
- ▶ <http://www.gdrc.org/icm/micro/define-micro.html>
- ▶ [http://www.infoquelle.de/Job\\_Karriere/Wissensmanagement/Soft\\_skills.cfm](http://www.infoquelle.de/Job_Karriere/Wissensmanagement/Soft_skills.cfm)
- ▶ <http://www.lexisnexus.de/downloads/ergebnis.pdf>
- ▶ <http://www.marketingpower.com>
- ▶ [http://mukowiki.wikidev.net/AG\\_organisation/Referat](http://mukowiki.wikidev.net/AG_organisation/Referat)
- ▶ <http://pblkurs.psi.uni-heidelberg.de/projektmanagement.htm>
- ▶ <http://www.venturenet-online.de/entrepreneur.htm>
- ▶ [http://www.westaction.org/definitions/def\\_entrepreneurship\\_1.html;](http://www.westaction.org/definitions/def_entrepreneurship_1.html)

## Anhang: Von A bis Z

### **A** *ANALYTISCHES DENKEN*

Analysieren bedeutet, einen komplexen Gegenstand (oder Sachverhalt) zu untersuchen und ihn in seinen verschiedenen Dimensionen systematisch zu erfassen. Dazu ist es notwendig, ihn gedanklich in einzelne Bestandteile oder Elemente zu zergliedern. In einem weiteren Schritt werden diese Elemente geordnet, um die Zusammenhänge zwischen den zunächst isoliert betrachteten Bestandteilen erkennen zu können. Analytisches Denken besteht u.a. in der Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, die für eine Entscheidungssituation relevanten Informationen herauszufiltern und in ihrem Zusammenhang zu bewerten. Analytisches Denken bezeichnet folglich die Fähigkeit einer Person, Sachverhalte und die aus ihnen resultierenden Handlungsbedarfe und Probleme in ihren unterschiedlichen Dimensionen zu erfassen und zu erkennen. (→ *PROBLEMLÖSUNGSFÄHIGKEIT*)

Analytisches Denken ist eine wichtige Komponente unternehmerischen Denkens, da unternehmerische Entscheidungssituationen eine Orientierung innerhalb komplexer Zusammenhänge erfordern.

### **B** *BLENDED LEARNING*

Blended Learning (blended = gemischt, vermengt) ist eine Lernform, bei der das Lernen über digitale Netzwerke (→ *E-Learning*) mit Phasen des Präsenzlernens (d.h. der traditionellen Lernform, bei der die Lernenden zeitgleich am selben Ort präsent sind) kombiniert wird.

Das Präsenzlernen ermöglicht direkte personale Kommunikation und soziale Interaktion innerhalb der Lerngruppe und zwischen den Lernenden und Lehrenden und bildet auf diese Weise eine optimale Ergänzung zum E-Learning.

### **B** *BEZIEHUNGSMANAGEMENT*

In jedem Unternehmen liegen Geschäftsbeziehungen vor, die gepflegt und ausgebaut werden müssen. Dabei sind die unterschiedlichen Ansprüche, die die Geschäftspartner an das Unternehmen stellen, zu berücksichtigen.

Unter Beziehungsmanagement eines Unternehmens wird die Gesamtheit der Grundsätze und Maßnahmen verstanden, die die Grundlage einer langfristigen zielgerichteten Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen bilden.

Beziehungsmanagement bezeichnet in Analogie dazu auch die systematische Pflege von persönlichen Kontakten durch Individuen. (→ *NETWORKING*)

### **B** *BRAINSTORMING*

Brainstorming ist eine Technik zur Förderung der → *KREATIVITÄT* und zur Entwicklung von innovativen Ideen und Konzepten. Um ein bestimmtes Problem oder eine Aufgabe zu lösen, sammeln Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Gruppensitzung spontane Einfälle und Ideen. Diese durch freie Assoziation gewonnenen Ideen werden anschließend ausgewertet und systematisiert.

### **B** *BRANCHENKENNTNIS*

Branchenkenntnis bezeichnet den Fundus von Kenntnissen, die notwendig sind, um den Markt für eine bestimmte Dienstleistung oder ein bestimmtes Produkt kompetent beurteilen zu können.

Um mit einem Produkt oder einer Dienstleistung erfolgreich auf dem Markt zu bestehen, ist es notwendig, die Besonderheiten der Branche und ihre „Gesetzmäßigkeiten“ zu kennen. Dazu zählen sowohl interne als auch externe Faktoren:

Interne Faktoren sind die vom Charakter des Produkts oder der Dienstleistung ausgehenden Anforderungen, die die innerbetrieblichen Prozesse und die Organisation von Geschäftsabläufen im Unternehmen betreffen.

Externe Faktoren sind die jeweils spezifischen Marktbedingungen und -gepflogenheiten, auf die der Anbieter oder die Anbieterin trifft und die selbst nur bedingt beeinflusst werden können.

Um Branchen Know-how wirksam umsetzen zu können, ist neben Fach- bzw. Faktenwissen ein hohes Maß an *ANALYTISCHEM DENKEN* und *STRATEGISCHEM DENKEN* notwendig.

## **C**ONTROLLING

Controlling ist ein betriebswirtschaftlicher Service, der der Unternehmensführung bzw. dem Management die für die Entscheidungsfindung notwendigen Daten und Informationen liefert.

Die Aufgabe des Controllings besteht darin, die für eine Organisation (dies kann eine öffentliche Einrichtung, ein Unternehmen, aber auch ein *PROJEKT* sein) und ihre Entwicklung relevanten Informationen auszuwählen, zu koordinieren und aufzubereiten (Ergebnisse, Finanzen, Prozesse etc.). Das Ziel besteht dabei darin, die erfolgskritischen Faktoren zu identifizieren und dem *MANAGEMENT* die Grundlagen für seine Entscheidungen bereitzustellen. Dazu ist es notwendig, dass das Controlling mit anderen unternehmerischen Funktionen in engem Kontakt steht.

Analog zu den Management-Ebenen lassen sich verschiedene Arten des Controllings unterscheiden:

Strategisches Controlling ist auf die Unterstützung der Unternehmensführung bei der Formulierung und Überprüfung längerfristiger Ziele und Strategien gerichtet.

Operatives Controlling bezieht sich auf die Prozesse innerhalb der laufenden Geschäftsperiode.

Fachcontrolling befasst sich mit den verschiedenen Bereichen/Funktionen: z.B. Beschaffungs-, Finanz-, Personalcontrolling.

## **C**CROSS MENTORING

Cross Mentoring ist eine Form des *MENTORINGS*, bei der die Mentorinnen oder Mentoren in einem anderen Unternehmen beschäftigt sind als die Mentees: Eine erfahrene Fach- oder Führungskraft unterstützt eine Mentee aus einem anderen Unternehmen in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung. Der Vorteil von Cross Mentoring liegt darin, dass „Betriebsblindheit“ vermieden wird, und die Mentees Gelegenheit bekommen, von einem erweiterten Erfahrungsschatz zu profitieren und eine andere Unternehmenskultur kennen zu lernen.

Eine weitere Variante des Cross Mentorings sind interne Programme, bei denen die Tandems abteilungsübergreifend gebildet werden.

## **D**IVERSITY

Diversity bezeichnet ein Managementkonzept, das auf die bewusste Nutzung und Förderung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zielt. Dabei geht es nicht nur um Toleranz gegenüber individueller Verschiedenheit (engl.: diversity), sondern um die positive Wertschätzung von Vielfalt: Alle Talente sollen unter der gemeinsamen Zielsetzung größtmöglichen gemeinsamen betrieblichen Erfolgs intensiv gefördert werden. Die Verhinderung der Diskriminierung von Minderheiten und die Gewährleistung gleicher Chancen für alle – unabhängig von Alter, Geschlecht, Nationalität, Hautfarbe, Religion oder sexueller Orientierung – sollen zu einer produktiven Gesamtatmosphäre beitragen.

### **DURCHSETZUNGSVERMÖGEN**

Unter Durchsetzungsvermögen wird die Bereitschaft und Fähigkeit einer Person verstanden, ihre Ziele zu verfolgen, auch wenn sie dabei auf den Widerstand anderer Personen stößt. Ein wesentliches Merkmal durchsetzungsfähiger Personen ist die Beharrlichkeit bei der Verfolgung eines Ziels, die sich nicht von aktuellen Misserfolgen irritieren lässt.

Durchsetzungsvermögen ist ein wichtiges  $\rightarrow$  *PERSÖNLICHKEITSMERKMAL* von  $\rightarrow$  *ENTREPRENEURINNEN* und *ENTREPRENEUREN*, da eine  $\rightarrow$  *EXISTENZGRÜNDUNG* und die selbständige Führung eines Unternehmens mit vielen Widrigkeiten konfrontiert ist, die dem Erfolg eines Vorhabens entgegenstehen.

Ebenso wichtig ist Durchsetzungsvermögen, wenn es um die Karriere und die Übernahme von größerer Verantwortung innerhalb einer Organisation geht.

### **E-LEARNING**

E-Learning (electronic learning – elektronisch unterstütztes Lernen) ist Lernen auf der Grundlage der Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken und elektronischer Medien. Für das E-Learning werden PCs und CD-ROMs bzw. DVDs oder das Internet eingesetzt.

Innovative Formen des multimedialen E-Learning bieten vor allem in Kombination mit flankierenden Angeboten ( $\rightarrow$  *TELETUTORING*, Präsenzlernphasen, Foren und Chatrooms...) viele Vorteile: Sie ermöglichen zeit- und ortsunabhängiges selbstgesteuertes Lernen; die Lernenden können selbst ihr Lerntempo bestimmen und sich Inhalte bedarfsgerecht zusammenstellen.

Die Potenziale des E-Learning werden auch im Projekt WE genutzt. Dazu wird ein Online-Angebot im Internet entwickelt, das auch offline als CD-ROM bereitgestellt wird.

### **ENTREPRENEURSHIP (ENTREPRENEURIN, ENTREPRENEUR)**

Entrepreneurship wird häufig mit dem deutschen Begriff „Unternehmertum“ gleichgesetzt. Entrepreneurship hat aber eine weitergehende Bedeutung und hebt insbesondere auf ein Ensemble von spezifischen Verhaltensdispositionen und  $\rightarrow$  *PERSÖNLICHKEITSMERKMALEN* ab. Ein Entrepreneur oder eine Entrepreneurin zeichnet sich besonders durch die folgenden Merkmale aus:  $\rightarrow$  *KREATIVITÄT* und  $\rightarrow$  *INNOVATIONSFÄHIGKEIT*,  $\rightarrow$  *UMSETZUNGSFÄHIGKEIT*, *Tatkraft* und *Dynamik*, *Fokus auf*  $\rightarrow$  *WERTSCHÖPFUNG* und  $\rightarrow$  *RISIKOBEREITSCHAFT*.

Ausgehend von diesen Kernkompetenzen kann Entrepreneurship als „Wertschöpfung von zusammenarbeitenden Personen und Organisationen mittels der Anwendung von Kreativität, Tatkraft und Bereitschaft zur Übernahme von Risiken“ definiert werden. (Der deutsche Begriff „Unternehmergeist“ kommt dieser Bestimmung am nächsten.)

Im Einzelnen ist das  $\rightarrow$  *KOMPETENZPROFIL* einer Entrepreneurin oder eines Entrepreneurs durch eine breite Palette von  $\rightarrow$  *KOMPETENZEN* und  $\rightarrow$  *QUALIFIKATIONEN* gekennzeichnet; dabei stechen neben den bereits genannten Persönlichkeitsmerkmalen insbesondere Kompetenzen bzw. Eigenschaften wie  $\rightarrow$  *ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT* und  $\rightarrow$  *VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN*, *Dienstleistungs-* und  $\rightarrow$  *KUNDENORIENTIERUNG* sowie sozial-kommunikative Fähigkeiten ( $\rightarrow$  *SOZIALKOMPETENZ*) hervor.

Das Training entrepreneurialer Kernkompetenzen und der mit ihnen verbundenen Einstellungen und Haltungen sowie die Aneignung flankierender methodischer Kompetenzen und Qualifikationen sind ein zentraler Gegenstand des Projekts WomenExist.

### **ENTSCHEIDUNGSBEREITSCHAFT (-FÄHIGKEIT)**

Entscheidungsbereitschaft bezeichnet die Disposition eines Individuums, auf der Basis von Informationen eine Wahl zwischen mehreren Alternativen vorzunehmen, sie zu vertreten und die gewählte Alternative dann zielstrebig umzusetzen. ( $\rightarrow$  *UMSETZUNGSFÄHIGKEIT*)

Entscheidungsbereitschaft ist eine wesentliche Eigenschaft, die  $\rightarrow$  *ENTREPRENEURINNEN*

und Entrepreneurinnen zugeschrieben wird: Sie müssen selbständig Entscheidungen treffen, die die eigene Person, das Unternehmen oder das Projekt und die Mitarbeiterinnen etc. unmittelbar betreffen. Entscheiderinnen müssen folglich die Auswirkungen ihres Handelns reflektieren und antizipieren und auch bereit sein, die damit verbundenen Risiken zu tragen (→ *RISIKOBEREITSCHAFT*).

### **EXISTENZGRÜNDUNG (EXISTENZGRÜNDERIN, EXISTENZGRÜNDER)**

Unter einer Existenzgründung wird die Realisierung einer beruflichen Selbständigkeit verstanden. Formaljuristisch erfolgt die Existenzgründung durch die Gewerbebeanmeldung oder bei freien Berufen durch Anmeldung der freiberuflichen Tätigkeit beim zuständigen Finanzamt.

Eine Existenzgründung ist ein komplexer Prozess, der sich nicht im formaljuristischen Akt erschöpft, sondern mit der Bewältigung vielfältiger Aufgaben und Herausforderungen verbunden ist. In seiner Struktur ist dieser Prozess vergleichbar mit einem → *PROJEKT* (→ *PROJEKTMANAGEMENT*, → *PROJEKTENTREPRENEURSHIP*). In ihrem Ablauf weist eine Existenzgründung im Prinzip alle Phasen auf, die auch kennzeichnend für Projekte (→ *PROJEKTABLAUF*) sind. Von der Existenzgründerin / dem Existenzgründer erfordert eine Gründung ein → *KOMPETENZPROFIL*, das vergleichbar mit dem einer Projektleiterin ist (→ *ENTREPRENEURSHIP*).

Aufgrund der Ähnlichkeiten, die zwischen einer Existenzgründung und einem Projekt bestehen, richtet sich das Angebot von WE sowohl an Existenzgründerinnen als auch an Frauen, die innerhalb eines Unternehmens eine Führungsposition (z.B. in der Projektleitung) anstreben.

### **EXTROVERTIERTHEIT**

Mit dem Begriff Extrovertiertheit (oder Extroversion; extrovertiert = nach außen gerichtet) werden Eigenschaften wie Offenheit, Kommunikationsfreude, Kontaktstärke und die Bereitschaft, auf andere Menschen zuzugehen, verbunden. Ein wichtiger Gesichtspunkt ist dabei die Fähigkeit zur und die Freude an der Selbstdarstellung.

Da das Handeln von Unternehmerinnen und Existenzgründerinnen damit einhergeht, andere Menschen für sich zu gewinnen (→ *SELBSTMARKETING*), Kontakte aufzubauen und zu pflegen (→ *KUNDINNEN- UND KUNDENORIENTIERUNG*) ist Extrovertiertheit ein wichtiges Persönlichkeitsmerkmal, durch das eine Entrepreneurin sich auszeichnet.

## **FACHKOMPETENZ**

Als Fachkompetenz wird die Fähigkeit verstanden, funktions- oder berufstypische Aufgaben hinsichtlich ihres sachlichen Gehalts selbständig und eigenverantwortlich zu bewältigen. Die Anforderungen an die Fachkompetenz sind vielfältiger Art; sie variieren zum Beispiel mit dem jeweiligen Beruf, der Stellung im Unternehmen und der Branche.

Die Grundlage für fachkompetentes Handeln besteht neben fach- bzw. branchenspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten, die in Qualifizierungsprozessen erworben werden, in praktischen Arbeitserfahrungen.

Um die beruflichen Anforderungen zu bewältigen, genügt es allerdings nicht, über spezielles Wissen und über Fertigkeiten auf fachlichem Gebiet zu verfügen: In konkreten Handlungssituationen ist Fachkompetenz nicht isoliert gefragt, sondern i.d.R. im Zusammenhang mit → *METHODISCHEN KOMPETENZEN* und → *SOZIALEN KOMPETENZEN*. Dies gilt insbesondere für → *ENTREPRENEURINNEN*, da ihre Tätigkeit ein breites Spektrum von Aufgaben umfasst, von denen vielfältige Anforderungen ausgehen.

Um in diesem Sinne umfassende Fachkompetenz zu erwerben, reicht es nicht aus, sich in lehrbuchartigen Kursen Kenntnisse und Fertigkeiten anzueignen. Vielmehr sind Lernarrangements zu bevorzugen, die den Kompetenzerwerb unterstützen, indem sie ausgehend von typischen Geschäftsprozessen ganzheitliche Handlungssituationen abbilden.

### ***FLEXIBILITÄT***

Flexibilität bezeichnet die Eigenschaft einer Person, sich wechselnden Situationen und den damit gegebenen Handlungsanforderungen anzupassen. Voraussetzung dafür ist, dass Veränderungen des Umfeldes, die eine Verhaltensänderung erfordern, frühzeitig erkannt werden.

Die Bedeutung der Flexibilität als unternehmerische Disposition steigt in zunehmendem Maße: Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterliegen einem beständigen Wandel, und die Innovationszyklen von Produkten und Dienstleistungen verkürzen sich beständig; damit befinden sich auch die Marktgegebenheiten und Kundinnenwünsche in einer kontinuierlichen Bewegung, auf die unternehmerisches Denken und Handeln zu reagieren gefordert ist.

### ***GENDER MAINSTREAMING***

Der aus dem Englischen kommende Begriff Gender bezeichnet die gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägten und damit veränderbaren Geschlechtsrollen von Frauen und Männern, die – im Unterschied zum biologischen Geschlecht – erlernt und damit auch veränderbar sind.

Der Begriff Mainstreaming (englisch für „Hauptstrom“) bedeutet, dass eine bestimmte inhaltliche Vorgabe, die bisher nicht das Handeln bestimmt hat, nun zum zentralen Bestandteil bei allen Entscheidungen und Prozessen gemacht wird.

Gender Mainstreaming als die Zusammenführung beider Begriffe beinhaltet, dass bei gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen sind. Da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt, gilt dies für alle gesellschaftlichen Bereiche in gleicher Weise.

Als gesellschaftspolitisches Programm ist Gender Mainstreaming eine umfassende Strategie mit dem Ziel der Gleichstellung der Geschlechter. Es kennzeichnet eine Querschnittsaufgabe und bedeutet, dass bei allen Maßnahmen zu prüfen ist, welche Auswirkungen sie auf Männer und Frauen haben oder haben werden.

Eine tragende Säule des Projekt WomenExist besteht darin, einen Beitrag zum Gender Mainstreaming auf dem Feld der beruflichen Chancen von Männern und Frauen zu leisten.

### ***GENDER GAP***

Unter Gender Gaps sind Defizite in Bezug auf die Durchsetzung der Chancengleichheit der Geschlechter zu verstehen.

Nach wie vor existiert eine Kluft hinsichtlich der Chancen von Männern und Frauen, in den Bereichen der Erwerbstätigkeit und des gesellschaftlichen, politischen und sozialen Engagements in Führungspositionen aufzusteigen. Die Aufstiegschancen sind geprägt durch ein eklatantes Ungleichgewicht, das durch bestehende Rahmenbedingungen und Strukturen perpetuiert wird. Besonders in der Wirtschaft stehen einer gleichberechtigten Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen schwerwiegende Hindernisse entgegen.

Ein Ziel des Projekts WE besteht darin, zur Verringerung dieser Kluft beizutragen und Frauen dazu zu befähigen, sich Kompetenzen anzueignen, die sie darin unterstützen, innerhalb von Unternehmen mehr Verantwortung zu übernehmen oder erfolgreich eine Existenzgründung zu bewältigen.

### ***INNOVATIONSFÄHIGKEIT***

Innovation heißt wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“ und bezeichnet die Entwicklung einer technischen oder organisatorischen Neuerung und deren wirtschaftliche Umsetzung. Innovationen beruhen auf der Entwicklung kreativer Ideen und Konzepte. (…⇨ KREATIVITÄT)

Da die Innovationszyklen für Produkte und Dienstleistungen in der Wirtschaft zunehmend kürzer werden, wird es immer wichtiger, Markttrends zu antizipieren und neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Innovationsfähigkeit ist eng mit der Fähigkeit verbunden, sich flexibel auf neue Situationen und Herausforderungen einzustellen. (→ *FLEXIBILITÄT*)

Innovationsfähigkeit ist die Kompetenz, die dazu befähigt, Fakten, Bedingungen und Prozesse zu erfassen und neu zu „sortieren“, um daraus Schlüsse zu ziehen, die die traditionellen und bewährten Handlungsmuster in Frage stellen. An deren Stelle treten alternative Verfahren und neue Wege der Problemlösung, die dann im Zuge eines → *INNOVATIONSMANAGEMENTS* umgesetzt werden.

### **INNOVATIONSMANAGEMENT**

Innovationsmanagement besteht darin, Ideen und neue Konzepte aufzufinden und im Unternehmen oder Projekt systematisch umzusetzen. Dabei kann es sich sowohl um Fertigungsverfahren oder Geschäftsprozesse und die interne Organisation als auch um Produkte oder Dienstleistungen handeln.

Die Umsetzung von Innovationen ist eine Führungsaufgabe (→ *MANAGEMENT*), die umfassende Planungs- und Kontrollfunktionen beinhaltet. Dazu wird auf Managementtechniken wie z.B. Planungs-, Entscheidungs- und Ideenfindungstechniken zurückgegriffen. Die Beherrschung dieser Techniken ist Teil der → *METHODENKOMPETENZ*.

### **INTRAPRENEURSHIP (INTRAPRENEURIN, INTRAPRENEUR)**

Intrapreneurship wird häufig als „Unternehmertum im Unternehmen“ definiert. Diese Definition greift allerdings zu kurz: Genau genommen bezeichnet der Begriff Intrapreneurship die Übertragung von Entrepreneurship-Prinzipien (→ *ENTREPRENEURSHIP*) auf die Ebene innerbetrieblichen Agierens. Intrapreneuriale Akteure und Akteurinnen denken und handeln innerhalb (lat.: intra) eines Unternehmens wie Entrepreneurere oder Entrepreneurinnen; sie weisen die gleichen → *PERSÖNLICHKEITSMERKMALE* wie Entrepreneurinnen auf: Kreativität, Tatkraft, Wertschöpfungsorientierung und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung.

Intrapreneurinnen sind Angestellte in einem Unternehmen, die als unternehmensinterne Dienstleisterinnen agieren und weitgehend die Verantwortung für ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg tragen.

Intrapreneurship gewinnt zunehmend an Bedeutung, da viele Unternehmen erkennen, dass unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiterinnen den Unternehmenserfolg nachhaltig steigern. Zudem tragen unternehmerische Konzepte, die auf der Dezentralisierung und der Delegation von Verantwortung beruhen (→ *TEAMFÄHIGKEIT* und → *PROJEKTARBEIT*, Profitcenter, Outsourcing u.ä.), dazu bei, eine weitere Verbreitung des Intrapreneurship-Konzepts zu befördern. Damit eröffnen sich für engagierte Mitarbeiterinnen, die sich durch Unternehmergeist auszeichnen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, neue berufliche Möglichkeiten und Perspektiven.

Die Aneignung von Intrapreneur-Kompetenzen durch junge Frauen als Zielgruppe, bildet einen Schwerpunkt des Lernsystems von WE.

## **KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT**

Unter Kommunikation als sozialem Prozess wird die Weitergabe und der Austausch von Informationen und Botschaften zwischen Individuen oder Gruppen verstanden. Kommunikation beschränkt sich nicht auf verbale Äußerungen, sondern schließt andere Medien wie z.B. Bilder und Filme und nonverbale Signale wie Mimik, Gestik und Körperhaltung ein.

Kommunikative Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, zu verstehen und verstanden zu werden. Da Informationen aufgenommen und weitergegeben werden, schließt sie eine aktive und eine passive Seite ein: Eine Person gilt als kommunikationsfähig, wenn sie ihre Auffassungen und Meinungen klar und deutlich und für ihr Gegenüber verständlich formuliert.

ren kann (aktive Seite). Kommunikationsfähigkeit bedeutet auch, Botschaften anderer aufmerksam zur Kenntnis zu nehmen und richtig zu interpretieren (passive Seite).

Unterstützt wird die kommunikative Kompetenz durch die Beherrschung methodischer Fähigkeiten, die sich systematisch einüben und trainieren lassen (Präsentationstechnik).

Für Existenzgründerinnen, Unternehmerinnen und unternehmerisch handelnde Mitarbeiterinnen ist Kommunikationsfähigkeit ein wichtiger Erfolgsfaktor: Handlungssituationen von Kreditverhandlungen über das Verkaufsgespräch bis hin zur Motivation von Mitarbeiterinnen erfordern die Bereitschaft, auf Menschen zuzugehen, das Gespräch zu suchen, Ideen zu präsentieren etc.

### **KOMPETENZ**

Verfügt eine Person über die Fähigkeit, ihr Handeln selbstbestimmt und zielgerichtet zu organisieren, spricht man von Kompetenz.

Kompetenzen können demnach als Dispositionen selbstorganisierten Handelns definiert werden. Sie umfassen im Einzelnen kognitive, emotionale, motivationale und soziale Komponenten, die unter Rückgriff auf Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten (Qualifikationen) Handlungsfähigkeit in variablen Situationen ermöglichen. Einzelne Kompetenzen lassen sich nur analytisch von anderen Kompetenzen separieren. In konkreten Handlungssituationen werden immer mehrere Kompetenzen aktiviert.

Die Definition von Kompetenz enthält die Elemente, die für Entrepreneurship charakteristisch sind, da insbesondere die Handlungsfähigkeit des Subjekts betont und auf die Bereitschaft zum Handeln und die Verantwortung für das eigene Tun abgehoben wird.

Kompetenzen lassen sich nicht wie QUALIFIKATIONEN vermitteln; vielmehr sind es die handelnden Personen, die sich in konkreten Handlungs- und Lernsituationen aktiv Kompetenzen aneignen und sie trainieren. Kompetenzen lassen sich folglich auch nicht abprüfen, sondern werden erst in selbstorganisierten Handlungen sichtbar. Sie sind daher von QUALIFIKATIONEN als abprüfbareren Kenntnissen und Fertigkeiten einer Person abzugrenzen.

Das Lernsystem von WE ist so konzipiert, dass es den Erwerb umfangreicher entrepreneurialer Kompetenzen unterstützt: Es ermöglicht und erfordert selbstbestimmtes Lernen, das in komplexe unternehmerische Handlungssituationen eingebettet ist. Trainiert werden in diesem Kontext vor allem SOZIALE KOMPETENZEN und PERSONALE KOMPETENZEN. Flankierend dazu wird in der LERNUMGEBUNG u.a. grundlegendes Lernmaterial für eine bedarfsgerechte Aneignung fachlicher und methodischer Fähigkeiten und Fertigkeiten bereitgestellt.

### **KOMPETENZPROFIL**

Die Ausprägung von KOMPETENZEN, die eine Person charakterisiert, wird als Kompetenzprofil bezeichnet.

Unterschiedliche gesellschaftliche Funktionen und Rollen sind mit unterschiedlichen Anforderungen an handelnde Personen verbunden. Das Anforderungsprofil ist die systematische Darstellung der Anforderungen an die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale, die notwendig sind, um erfolgreich die Aufgaben wahrnehmen zu können, die in einer bestimmten Funktion oder Position zu erfüllen sind.

Um einem jeweiligen Anforderungsprofil zu entsprechen, müssen Personen eine spezifische Ausprägung von einzelnen Kompetenzen aufweisen; diese Kompetenzen fügen sich zu einem Kompetenzprofil zusammen.

Daraus folgt, dass sich das Profil einer Entrepreneurin (ENTREPRENEURSHIP) in seinen Konturen von dem einer abhängig beschäftigten Person unterscheidet. Dies betrifft insbesondere spezifische Persönlichkeitsmerkmale wie KREATIVITÄT, WERTSCHÖPFUNGSORIENTIERUNG, Tatkraft und Bereitschaft zur Übernahme von Risiken.



**KONFLIKTLÖSUNGSFÄHIGKEIT**

Ein Konflikt kann als Unvereinbarkeit von Differenzen definiert werden, die zwischen den in sozialen Zusammenhängen (z.B. in einem Projektteam) agierenden Personen oder Gruppen bestehen und von ihnen als solche wahrgenommen werden.

Arbeits- und Unternehmensprozesse finden in einem sozialen Beziehungsgeflecht statt, in dem unterschiedliche und z.T. gegensätzliche Auffassungen und Interessen aufeinander treffen. Konflikte mit Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Geldgebern sowie Konflikte im Team, zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen sind von daher an der Tagesordnung. Der produktive Umgang mit Konflikten und ergebnisorientiertes Streiten sind aus diesem Grund sowohl für Existenzgründerinnen als auch für alle, die innerhalb eines Unternehmens Verantwortung tragen, von großer Bedeutung.

Die Fähigkeit zur Bewältigung von Konflikten setzt die grundlegende Bereitschaft voraus, Konfliktsituationen zu erkennen und sich ihnen zu stellen.

Zur Konfliktlösungsfähigkeit gehört nicht nur die mentale Bereitschaft, Konflikte wahrzunehmen und sie produktiv auszutragen, sondern auch die Beherrschung von Methoden des Umgangs mit entsprechenden Situationen. (→ *MODERATIONSKOMPETENZ* und → *MEDIATIONSKOMPETENZ*)

**KOOPERATIONSFÄHIGKEIT**

Kooperationsfähigkeit bezeichnet einen Aspekt der → *TEAMFÄHIGKEIT* und umfasst einen Komplex von Verhaltensweisen und -gewohnheiten, die erforderlich sind, um produktiv mit anderen Personen oder in einem Team zusammenzuarbeiten. Dazu gehören neben der breiten Palette → *KOMMUNIKATIVER KOMPETENZEN* unter anderem die Fähigkeit und Bereitschaft, auf menschliche Besonderheiten von Kooperationspartnerinnen und -partnern sensibel einzugehen und ihre jeweiligen Leistungen als einen Beitrag zur Bewältigung der gemeinsamen Aufgabe anzuerkennen und zu würdigen.

Insbesondere für → *PROJEKTE*, deren Verlauf und Ergebnis offen sind und die auf der interdisziplinären Zusammenarbeit von Fach- und Führungskräften mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Erfahrungshintergründen beruhen, ist Kooperationsfähigkeit eine wichtige Erfolgsbedingung.

**KREATIVITÄT**

Kreativität ist die schöpferische Fähigkeit eines Individuums, bei der Lösung von Problemen (→ *PROBLEMLÖSUNGSFÄHIGKEIT*) neue und die üblichen Pfade verlassende Lösungen zu denken und gestalterisch umzusetzen.

Um den kreativen Prozess der Entwicklung von neuen Ideen, Konzepten etc. zu unterstützen, werden Kreativitätstechniken angewandt; sie sind das methodische Repertoire, das als Hilfsmittel fungiert, Kreativität als solche aber nicht ersetzen kann. (Eine Technik ist zum Beispiel das → *BRAINSTORMING*. Dabei erarbeitet eine Gruppe unter Beachtung bestimmter Spielregeln Ideen, Lösungen und Einsichten zu einem vorgegebenen Problem.)

Kreativität bildet die Grundlage der Schöpfung von Innovationen und ist insofern eng mit → *INNOVATIONSFÄHIGKEIT* verbunden. Kreativität und Innovationsfähigkeit sind Kompetenzen, die das Profil einer Entrepreneurin entscheidend prägen.

**KUNDEN- UND KUNDINNENORIENTIERUNG**

Kundenorientierung beinhaltet die Ausrichtung aller Geschäftsprozesse an den Wünschen und Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden.

Ein kundenorientiertes Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass sich das Prinzip der Kundenorientierung nicht auf den unmittelbaren Kontakt mit den Kunden und Kundinnen beschränkt, sondern alle internen und externen Geschäftsprozesse betrifft: Jeder Unternehmensprozess wird daran gemessen, inwiefern er dazu geeignet ist, Nutzen für die Kun-

din und den Kunden zu generieren.

Das Management der Kundenbeziehungen nach Innen wie nach Außen umfasst abteilungsübergreifend die Summe aller unternehmerischen Handlungen, die zu einem besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse und zum Aufbau einer hohen Kundenbindung führen.

Kundenorientierung ist ein prozessübergreifendes Geschäftsprinzip, dessen personale Voraussetzung entsprechende unternehmerische Werthaltung sind: Qualitätsbewusstsein und das für alle Handlungen geltende Prinzip, dass die Kundin und der Kunde im Mittelpunkt stehen müssen.

In der Lernzielbestimmung von WomenExist kommt der Kundinnenorientierung ein zentraler Stellenwert zu.

### **L**ERNUMGEBUNG

Der Begriff Lernumgebung bezeichnet die Summe der Voraussetzungen und Mittel, die den Lernenden für selbstgesteuerte Lernprozesse zur Verfügung gestellt werden. In Hinblick auf das  $\rightarrow$  E-Learning bezeichnet die Lernumgebung den didaktischen und organisatorischen Aufbau der elektronischen Plattform, auf die die Lernenden vom Computer aus zugreifen können. Es schließt darüber hinaus auch die personalen Dienstleistungen (z.B. Präsenzlernphasen und Teletutoring) ein, die den Lernenden flankierend dazu angeboten werden.

In der Lernumgebung sind Informations- und Lernmedien systematisch angeordnet und miteinander vernetzt. Sie sind durch Links zu einem Lernsystem verbunden und können entsprechend unterschiedlicher Lernbedürfnisse variabel zur Bearbeitung von in das Lernsystem ebenfalls integrierten Lernaufgaben genutzt werden.

Im Zentrum des methodisch-didaktischen Designs von WE stehen Videosequenzen, die in authentischer Weise reale unternehmerische Handlungssituationen abbilden. Daran anknüpfend werden in der Lernumgebung von den Lernenden zu bearbeitende Aufgabenstellungen formuliert und entsprechende Informationen zu ihrer Lösung angeboten.

Das die Lerninhalte und ihre Abfolge strukturierende Prinzip ist das  $\rightarrow$  Projekt in seinem idealtypischen Ablauf.

### **M**ANAGEMENT

Die zielorientierte Gestaltung und Steuerung von Organisationen oder Teilen davon wird als Management bezeichnet.

Manager und Managerinnen sind Führungskräfte in Unternehmen oder Institutionen, die mit Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozessen (Planung), der Strukturierung (Organisation), der Beeinflussung von Verhalten (Personalführung, Motivation) sowie die Überwachung und Steuerung (Kontrolle/Controlling) betraut sind.

Zu unterscheiden sind dabei drei hierarchische Ebenen: Strategisches Management bezieht sich auf die längerfristigen unternehmerischen Ziele und Strategien. Operatives Management richtet sich auf die Organisation und das  $\rightarrow$  Controlling von laufenden Geschäftsprozessen. Fachmanagement ist mit den verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen (Beschaffung, Finanzen, Personal etc.) befasst.

Im Unterschied zu einer Unternehmerin, die Eigentümerin ihres Unternehmens ist und die mit eigenen finanziellen Ressourcen agiert, hat eine Managerin nicht zwingend Anteile an dem von ihr (mit)geleiteten Unternehmen; sie trägt also auch nicht in gleichem Umfang das unternehmerische Risiko wie eine Selbständige.

Der wesentliche Unterschied in der Bestimmung von Management und  $\rightarrow$  Entrepreneurship besteht darin, dass das  $\rightarrow$  Kompetenzprofil von Entrepreneurinnen und Entrepreneuren vor allem von  $\rightarrow$  Persönlichkeitsmerkmalen und grundlegenden Einstellungen und Haltungen geprägt ist; während das Kompetenzprofil von Managerinnen und Managern dagegen mehr die auf den jeweiligen Aufgabenbereich fokussierte Anwendung von Wissen, Fähigkeiten,

Werkzeugen und Techniken betont.

Managementkompetenz kann folglich als Teilmenge entrepreneurialer Kompetenz verstanden werden.

### **MARKETING-KNOW-HOW**

In Anlehnung an die „American Marketing Association“ (AMA) lässt sich Marketing definieren als eine organisatorische Funktion, die eine Reihe von Prozessen beinhaltet, um Kundinnen und Kunden einen Mehrwert anzubieten, zu kommunizieren und zu erbringen und die Kundenbeziehungen so zu steuern, dass die Organisation und ihre Stakeholders profitieren. Marketing ist also die konsequente Ausrichtung von Unternehmen und anderen wirtschaftlichen Einheiten auf Kunden und Märkte.

Marketing lässt sich demnach nicht – wie im allgemeinen Sprachgebrauch häufig üblich – auf werbliche oder verkäuferische Tätigkeiten reduzieren. Vielmehr ist unter Marketing ein systematischer Ansatz zu verstehen, mit dem Entscheidungen markt- und kundenorientiert, und nicht rein produktions- oder kostenorientiert getroffen werden. Der Inhalt von Marketing besteht darin, Produkte von der Idee bis zu Verkauf und Service zu begleiten.

Ausgehend von einem umfassenden Verständnis von Marketing, besteht Marketing-Know-how in der Kenntnis und Beherrschung der Prozesse, die zur Anbahnung und Organisation der Kundenbeziehungen notwendig sind. Dazu sind neben einer umfassenden Kundenorientierung als grundlegender Haltung auch entsprechende Branchenkenntnisse erforderlich.

### **MEDIATION (MEDIATIONSKOMPETENZ)**

Mediation ist eine Form der Beilegung von Konflikten und der Vermittlung zwischen divergierenden Auffassungen oder Interessen durch eine unabhängige, sachkundige und neutrale Vermittlungsperson (Mediatorin). Ein Teil der Aufgaben entspricht denen der Moderation.

Das Ziel der Mediation als Konfliktlösungsverfahren besteht darin, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, die von den Konfliktparteien akzeptiert wird und die Grundlage der weiteren zielorientierten Arbeit zwischen den beteiligten Parteien oder im Team bildet. Die Person, die Teamprozesse moderiert und als Mediatorin agiert, muss nicht nur Mediationstechniken beherrschen, sondern auch das Vertrauen der Beteiligten genießen und die Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, die Voraussetzung der Akzeptanz ihrer Person durch die Mitglieder des Teams sind.

Die Methode der Mediation ist für die Konfliktlösung in Projektteams oder zwischen Projektpartnern besonders geeignet, da sie dazu beiträgt, Konflikte nicht zu verdecken und damit zu perpetuieren, sondern sie produktiv auszutragen.

### **MENTORING**

Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument, das zur gezielten Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Beschäftigten insbesondere in Führungskreisen eingesetzt wird (Intrapreneurship). Dabei gibt eine erfahrene Person (Mentorin bzw. Mentor) einer noch unerfahrenen Person praxis- und aufgabengezogen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiter. Die Mentees ziehen dabei insbesondere Nutzen aus der Praxisnähe der Begleitung und profitieren von den umfangreichen Erfahrungen der Mentorin oder des Mentors.

Auch für Existenzgründerinnen und Existenzgründer hat sich die Begleitung der Gründung und der Konsolidierung einer selbständigen Existenz durch eine unternehmerisch erfahrene Person als ein erfolgreiches Instrument bewährt.

### **METHODENKOMPETENZ**

Methodenkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, über Techniken, Instrumente und Verfahren zu verfügen, deren Einsatz dazu geeignet ist, eine Aufgabe effektiv und in geschickter Weise zu lösen. Im Zentrum von Methodenkompetenz steht nicht nur die „instrumentelle Beherrschung“ d.h. die Handhabung von Werkzeugen im engeren Sinne, sondern vor allem die Fähigkeit, sie der jeweiligen Situation entsprechend gezielt einzusetzen. Methodenkompetenz schließt die Fähigkeit ein, sich selbständig in neue Sachgebiete und Aufgabenstellungen einzuarbeiten.

Methodenkompetenz ist eng verknüpft mit der spezifischen  $\rightarrow$  Fachkompetenz.

Im Zusammenhang mit Entrepreneurship werden unter methodischen Kompetenzen Arbeitsmethoden und –techniken verstanden, die u.a. dazu geeignet sind, zur unternehmensstrategischen Entscheidungsfindung beizutragen, Prozesse und Abläufe zu planen und durchzuführen und sie sowohl effizient als auch effektiv zu gestalten.

Dazu gehören insbesondere Techniken und Verfahren der Team- und  $\rightarrow$  Projektarbeit. Ebenfalls in den Bereich der Methodenkompetenz fällt die Beherrschung (medialer) Techniken, durch deren Anwendung Personen in die Lage versetzt werden, sich oder ihr Unternehmen zu präsentieren und „ins rechte Licht“ zu setzen.

### **MODERATION (MODERATIONSKOMPETENZ)**

Moderation ist definiert als neutrale, methodische Anleitung und Unterstützung von Arbeitsgruppen zur Erzielung optimaler Ergebnisse. Zur Moderation gehören auch die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie das Erkennen und die konstruktive Bearbeitung von Konflikten zwischen ihnen ( $\rightarrow$  *MEDIATION*).

Die Fähigkeit zur Moderation von Prozessen (Moderationskompetenz) gewinnt mit der Einführung von teamorientierten Organisationsformen der Arbeit ( $\rightarrow$  *PROJEKT*), in denen partizipative Methoden (in Abgrenzung zu „autoritären“ Führungsmethoden) praktiziert werden, zunehmend an Bedeutung. Daraus erwachsen neue Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiterinnen, die Projektteams leiten bzw. in ihnen arbeiten: Sie müssen nicht nur die adäquaten organisatorischen Instrumente ( $\rightarrow$  *ORGANISATIONSFÄHIGKEIT*) beherrschen, sondern auch die Fähigkeit mitbringen, Projekt- und Teamarbeitsprozesse zu leiten.

Um als Moderatorin oder Moderator eine Gruppe kompetent zu betreuen, ist ein spezifisches Selbstverständnis erforderlich: Es ist dadurch gekennzeichnet, dass Moderatorinnen und Moderatoren ihre Kompetenzen dafür einsetzen, dass die Gruppe zu eigenverantwortlichem Arbeiten befähigt wird. Eine Moderatorin erteilt keine Anweisungen von Oben, sondern steuert Gruppenprozesse und versteht sich als Helferin und Vermittlerin zwischen divergierenden Auffassungen innerhalb der Gruppe.

### **NETWORKING**

Gezieltes Networking ist ein wichtiger Bestandteil einer Karrierestrategie. Es bezeichnet die methodische und systematische Pflege eines Kontaktnetzes.

Für eine erfolgreiche Karriere notwendigen Kontakte und Beziehungen ergeben sich in der Regel nicht zufällig. Deshalb muss ein Netzwerk sorgfältig aufgebaut und ständig gepflegt werden. Netzwerke bieten Zugang zu informellen, karriererelevanten Informationen, ermöglichen das Knüpfen und den Ausbau von Kontakten sowie die gegenseitige Unterstützung und Beratung.

### **ONLINE-TUTORING**

Innerhalb des  $\rightarrow$  *E-LEARNINGS* übernehmen Online- bzw.  $\rightarrow$  *TELE-TUTORINNEN* oder –Tutoren die Funktion der Lernbegleitung und der Moderation von Gruppenprozessen. Online-Tutoring bietet den Lernenden die Möglichkeit einer persönlichen Betreuung, die sie bei Fragen oder Problemen jederzeit in Anspruch nehmen können.

**ONLINE WÖRTERBUCH**

Viele moderne Begriffe aus dem Wirtschaftsleben stammen aus dem angelsächsischen Sprachraum und haben häufig in die deutsche Fachterminologie Eingang gefunden. Insbesondere gilt dies auch für Ausdrücke der Informationstechnik (Computer, Internet und Kommunikationstechnik) und der mit ihr zusammenhängenden Geschäftsmodelle, die unter den Sammelbegriff E-Business fallen.

Unter anderem aus diesem Grunde ist es oft hilfreich, Zugriff auf ein umfangreiches Wörterbuch der englischen Sprache zu haben. Das beste Online-Wörterbuch Leo ist unter der Adresse <http://dict.leo.org> zu finden.

**ORGANISATIONSFÄHIGKEIT**

Organisieren bedeutet, sich die zur Erreichung eines angestrebten Ziels erforderlichen Handlungen und Teilhandlungen bewusst zu machen und ihre systematische Abfolge gedanklich vorwegzunehmen; berücksichtigt werden müssen dabei alle für den Handlungsablauf bedeutsamen Umstände und Bedingungen.

Unter Organisationsfähigkeit wird die Beherrschung von Methoden und Techniken zur Planung und Ordnung von Terminen, Arbeitsabläufen und Projekten (→ *PROJEKTMANAGEMENT*) verstanden. Die Gestaltung der jeweils zu organisierenden Prozesse erfolgt dabei in einer Weise, dass die eigene und die Arbeitskraft der Mitarbeiterinnen und Kooperationspartnerinnen möglichst optimal genutzt wird. Dazu gehört für eine Führungskraft die Fähigkeit, einen bestimmten Verantwortungsbereich effizient zu strukturieren. Voraussetzung dafür ist das Wissen darüber, wie Aufbau und Ablauf von Produktions- und administrativen Prozessen geplant sein müssen. (Prozess- und Überblickswissen)

Organisationsfähigkeit ist mit der Setzung von Prioritäten verbunden, die durch → *ANALYTISCHES DENKEN* bzw. → *STRATEGISCHES DENKEN* festgelegt werden.

**PERSÖNLICHKEITSMERKMAL**

Als Persönlichkeitsmerkmal wird eine verinnerlichte und zur Gewohnheit gewordene, zum Charakter verdichtete Verhaltensweise einer Person bezeichnet. Persönlichkeitsmerkmale sind folglich spezifische Eigenschaften, die einem Individuum zukommen und seine Persönlichkeit als Ganzes ausmachen.

Die jeweilige Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen unterscheidet ein Individuum von anderen Individuen.

**PERSONALE KOMPETENZ**

Unter personalen → *KOMPETENZEN* werden Einstellungen und Haltungen einer Person verstanden, die die grundlegenden Dispositionen zielgerichteten unternehmerischen Handelns beinhalten. Es handelt sich dabei um personengebundene Eigenschaften, also persönlichkeitskonstituierende Merkmale (→ *PERSÖNLICHKEITSMERKMAL*). Im Zusammenhang mit der Fähigkeit, sich in konkreten Handlungssituationen von persönlichen Einstellungen leiten zu lassen, kommt der Frage der Werte und Haltungen, d.h. der moralischen Dimension eine wichtige Bedeutung zu.

Personale Kompetenzen sind zumindest zu einem gewissen Grad dem Bereich des Charakters zuzuordnen. Die eine Person kennzeichnenden Eigenschaften, die den personalen Kompetenzen zuzurechnen sind, sind oft nicht eindeutig voneinander abgrenzbar und die Übergänge fließend. So ist zum Beispiel → *EXTROVERTIERTHEIT* mit → *KOMMUNIKATIONSBEREITSCHAFT* und -fähigkeit – einer → sozialen Kompetenz mithin – eng verknüpft. Dies ist insofern sachgerecht, als hinter den Fähigkeiten und deren Äußerung eine Persönlichkeit steht, die sich nicht in einzelne → *KOMPETENZEN* segmentieren lässt und die Handlungssituationen zu bewältigen hat, die ebenfalls nicht eindimensional, sondern in der Regel äußerst komplex sind.

### ***PERSONALMANAGEMENT (PERSONALENTWICKLUNG)***

Für den Erfolg eines Unternehmens ist das Personal eine zentrale Ressource. Die Aufgabe des Personalmanagements besteht darin, diese Ressource so zu planen, einzusetzen und zu fördern, dass sie einen optimalen Beitrag zu den Zielsetzungen des Unternehmens leistet.

Der quantitative und qualitative Personalbedarf muss nicht nur aktuell, sondern dauerhaft und nachhaltig abgedeckt werden; das Personalmanagement hat daher die Aufgabe, die Potenziale der Beschäftigten zu erkennen und durch eine entsprechende Qualifizierung bedarfsgerecht zu entwickeln und ggf. neue geeignete Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu gewinnen.

### ***POTENZIALANALYSE***

Als Potenzialanalyse werden Verfahren bezeichnet, die zum Ziel haben, das Vorhandensein von bestimmten Eigenschaften oder Fähigkeiten zu ermitteln. Potenzialanalysen werden in unterschiedlichsten Einsatzgebieten und mit verschiedenen Methoden (psychologische Testverfahren, Assessment-Center, Interviews...) durchgeführt.

Im  $\rightarrow$  *PERSONALMANAGEMENT* werden häufig strukturierte Fragebögen eingesetzt, um Einblick in das Potenzial von Bewerberinnen und Bewerbern zu gewinnen und ihre Eignung für bestimmte Anforderungsprofile zu überprüfen.

### ***PROBLEMLÖSUNGSFÄHIGKEIT***

Als Problem wird eine Aufgabenstellung bezeichnet, für deren Erfüllung kein standardisierter Lösungsweg besteht und für die es eine neue Lösung zu entwickeln gilt.

Für ein Problem gibt es häufig mehrere Lösungsmöglichkeiten, und die Auswahl erfordert i.d.R. eine Entscheidung. ( $\rightarrow$  *ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT*)

Problemlösungsfähigkeit bezeichnet das Potenzial einer Person, in konkreten Handlungssituationen eine Option zu wählen, die eine zielgerichtete Bewältigung anstehender Aufgaben ermöglicht.

Der Prozess der Problemlösung erfolgt in der Regel in drei Stufen: Das Problem muss eingegrenzt und präzise beschrieben werden; die einzelnen Aspekte müssen in ihrem Zusammenhang erkannt und systematisch erfasst werden ( $\rightarrow$  *ANALYTISCHES DENKEN*); aus der Analyse sind begründete Schlussfolgerungen zu ziehen und praktisch umzusetzen.

Um Problemlösungsprozesse möglichst effizient durchführen zu können, werden Problemlösungsmethoden eingesetzt, die verschiedene Vorgehensweisen bei der Behandlung von Problemen beschreiben.

### ***PROJEKT (PROJEKTARBEIT)***

Die DIN 69901 definiert ein Projekt als „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“

Ein Projekt unterscheidet sich damit von beständig wiederkehrenden Routinearbeiten. Beim Projekt geht es um die Bearbeitung eines einmaligen Auftrags, und es bezeichnet in der Regel eine Aufgabenstellung, bei der das zu lösende Problem relativ komplex ist, der Lösungsweg zunächst unbekannt ist, eine zeitliche Begrenzung und ein definiertes Ziel vorliegen, und/oder bereichs-/fachübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist. Mit einem Projekt sind Unsicherheiten und Risiken verbunden. Projekte sind deshalb prinzipiell verlaufs- und ergebnisoffen. Projekte können sehr unterschiedlich hinsichtlich Aufgabenstellung, Umfang und der zur Realisierung notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen sein.

Projektarbeit, d.h. projektförmig organisierte Arbeits- und Produktionsprozesse bestimmen heute bereits in vielen Unternehmen den betrieblichen Alltag. Vor allem für den Bereich innovativer Dienstleistungen (z.B. Kommunikations- und Multimedia-Agenturen, IT-Dienstleister) ist das Projekt die adäquate Organisationsform der Arbeit. Aber auch Unternehmen aus traditionellen Branchen erkennen zunehmend die Vorteile der Projektarbeit.

Für WomenExist ist das Projekt der Ausgangspunkt für die Konzeption des Lernsystems WE mit seinem umfassenden didaktischen Arrangement, da es alle Merkmale und Anforderungen von  $\rightsquigarrow$  *ENTREPRENEURSHIP* (einschließlich  $\rightsquigarrow$  *EXISTENZGRÜNDUNG* und  $\rightsquigarrow$  *INTRAPRENEURSHIP*) in sich vereinigt und bündelt.

### **PROJEKTABLAUF (PROJEKTPHASEN)**

Der Ablauf eines Projekt gliedert sich in von einander abgrenzbare Phasen, die in Projekten unterschiedlicher Provenienz (Branchen, spezifische Projektaufgabe, Projektgröße etc.) aufzufinden sind. Der idealtypische Ablauf umfasst fünf Schritte: Kundenakquisition und Erstkontakt; Projektdefinition und Konzeptentwicklung (Grobkonzept); Projektplanung (Strategie und Feinkonzept); Projektdurchführung: Umsetzung und Projektüberwachung; Projektabschluss: Übergabe und Evaluation.

Der idealtypische Ablauf eines Projekts bildet die Folie für die inhaltliche Systematik des Lernsystems von WE.

### **PROJEKTENTREPRENEURSHIP (PROJEKTENTREPRENEURIN, PROJEKTENTREPRENEUR)**

Projektentrepreneurship ist ein Begriff, der im Rahmen von WomenExist entwickelt wurde. Mit Projektentrepreneurship wird eine Form der Leitung von  $\rightsquigarrow$  *PROJEKTEN* verstanden, die mehr bedeutet als das  $\rightsquigarrow$  *MANAGEMENT* von Projekten: Es beinhaltet nicht nur Anwendung von Wissen und Fähigkeiten, Werkzeugen und Techniken innerhalb der Projektaktivitäten ( $\rightsquigarrow$  *PROJEKTMANAGEMENT*), sondern hebt insbesondere auf die entrepreneurialen Einstellungen und Haltungen von Projektakteurinnen und -akteuren ab, mit denen Projekte zum Erfolg geführt werden können. Dabei handelt es sich vor allem um die grundlegenden personalen und sozialen Kompetenzen, die das  $\rightsquigarrow$  *KOMPETENZPROFIL* einer Entrepreneurin oder eines Entrepreneurs prägen. ( $\rightsquigarrow$  *ENTREPRENEURSHIP*)

Der Übergang vom Projektmanagement zum Projekt-Entrepreneurship liegt folglich vor allem darin, dass die Führungskräfte, die Projekte leiten, sich diejenigen personalen Kompetenzen (Haltungen und Einstellungen) zu eigen machen, die zu innovativem und proaktivem unternehmerischen Denken und Handeln befähigen.

### **PROJEKTKOMPETENZ**

Sowohl die Leitung als auch die Mitarbeit in Projekten erfordern spezifische Fähigkeiten, die über rein fachliches Know-how hinausgehen. Projektkompetenz bezeichnet die Summe dieser Fähigkeiten. Eine wichtige Rolle spielen dabei neben der Beherrschung der Methoden und Techniken des Projektmanagements soziale und personale Kompetenzen, die ihrem Wesen nach auch für unternehmerisches Denken und Handeln charakteristisch sind.

### **PROJEKTMANAGEMENT**

Projektmanagement wird in der DIN 69901 als die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes“ definiert. Eine umfassendere Definition des weltweit größten Projektmanagement-Verbandes „Project Management Institute“ (PMI) lautet sinngemäß: Projektmanagement besteht in der den Projektanforderungen entsprechenden Anwendung von Wissen, Fähigkeiten, Werkzeugen und Techniken auf die Projektaktivitäten.

Projektmanagement bezeichnet demnach die operativen (verfahrensbezogenen) Aspekte von  $\rightsquigarrow$  Projektentrepreneurship.

## **QUALIFIKATION**

Als Qualifikationen werden Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten bezeichnet, die in Form normierbarer Prüfungssituationen erhoben und zertifiziert werden können. Den Lernenden kommt dabei – im Unterschied zur Aneignung von  $\rightsquigarrow$  *KOMPETENZEN*, bei der sie als aktiv Handelnde gefordert sind – oft eine passiv-rezeptive Rolle zu.

Qualifikationen beinhalten abprüfbares Wissen und abprüfbare Leistungen. Die Prüfungsergebnisse geben Auskunft über das aktuelle Wissen und die gegenwärtig vorhandenen Fertigkeiten.

Qualifikationen werden in konkreten Handlungen vom Subjekt mobilisiert und genutzt, sie bilden damit eine Grundlage kompetenten Handelns.

## **RISIKOBEREITSCHAFT**

Risikobereitschaft bezeichnet die Verhaltensdisposition eines Individuums, Handlungen auszuführen, deren Ergebnisse und Folgen nicht mit Sicherheit ab- und voraussehbar sind. Eine Person, die bereit ist – unter Abwägung der das geplante Ergebnis einer Handlung beeinflussenden Faktoren – ein Wagnis einzugehen, ist in positivem Sinne risikobereit.

Risikobereitschaft in dieser Bedeutung ist kennzeichnend für  $\rightsquigarrow$  *ENTREPRENEURSHIP*: Der Erfolg unternehmerischen Handelns ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, die Einfluss auf das angestrebte Ergebnis nehmen können. Da diese Faktoren nicht alle erkannt und berücksichtigt werden können, ist der Einsatz finanzieller und personaler Ressourcen mit einem Risiko verbunden, das eine Unternehmerin oder eine Existenzgründerin persönlich tragen muss.

Die Bereitschaft, ein solches Risiko einzugehen und auch die Konsequenzen des möglichen Scheiterns eines Vorhabens in Kauf zu nehmen, ist eines der zentralen Persönlichkeitsmerkmale des Entrepreneurs oder der Entrepreneurin. Risikobereitschaft lässt sich dabei nicht auf den finanziellen Aspekt reduzieren, sondern betrifft den gesamten Lebenszusammenhang.

Auch  $\rightsquigarrow$  *INTRAPRENEURINNEN* müssen in dem Maße, wie sie selbständige Entscheidungen treffen und verantworten, die Bereitschaft entwickeln, Risiken zu tragen, die aus ihren Entscheidungen resultieren. Die Differenz zwischen unternehmerisch handelnden abhängig Beschäftigten und selbständigen Unternehmerinnen besteht aber darin, dass man als Unternehmerin keine übergeordnete Instanz mehr vor sich hat, die letztendlich die Verantwortung trägt.

## **SELBSTMANAGEMENT**

Selbstmanagement bezeichnet die Zeit- und Zielplanung eines Individuums und besteht in einer umfassende Aufgabe, die mehr beinhaltet als die zeitliche Planung und Koordination von Terminen und Arbeiten bzw. Arbeitsschritten ( $\rightsquigarrow$  *ZEITMANAGEMENT*). Selbstmanagement bezieht sich nicht nur auf das Arbeitsleben, sondern auf einen ganzheitlichen Lebenszusammenhang, bei dem auch Freizeit und Familienleben berücksichtigt werden. Selbstmanagement geht damit über den methodischen Bereich der Beherrschung von Techniken hinaus und hat viel mit grundlegenden Einstellungen und dem eigenen Lebensentwurf zu tun; die damit verbundene Handlungskompetenz verweist auf den Bereich  $\rightsquigarrow$  personaler Kompetenz.

## **SELBSTMARKETING**

Wie beim Marketing allgemein, lässt sich Selbstmarketing nicht auf Werbung und Verkauf in Bezug auf die eigene Person reduzieren.

Selbstmarketing beinhaltet vielmehr eine strategische Dimension: Als Bestandteil der Persönlichkeitsentwicklung, die vor allem die Aneignung von sozialen und personalen Kom-



petenzen einschließt, besteht Selbstmarketing in der Fähigkeit, anderen Menschen diese Kompetenzen sichtbar zu machen und zu kommunizieren.

### **SOFT SKILLS**

Unter Soft Skills („weiche Fähigkeiten“) werden Persönlichkeitsmerkmale und Humaneigenschaften gefasst, die nicht an spezifische Arbeitsprozesse und an die für ihre Bewältigung notwendigen Qualifikationen gebunden sind (Hard Skills – „harte Fähigkeiten“).

Der Begriff wird häufig als Synonym für soziale Kompetenzen verwendet. (→ **SOZIALKOMPETENZ**)

### **SOZIALKOMPETENZ**

Sozialkompetenz umfasst persönliche Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, Beziehungen zu anderen Personen so zu gestalten, dass gemeinsame Handlungs- und Zielorientierungen aufgebaut werden und optimale Ergebnisse erreicht werden.

Soziale Kompetenz innerhalb von Unternehmensprozessen beinhaltet demnach die Fähigkeit, in Kooperation mit anderen (→ **TEAMARBEIT**), eine gestellte Aufgabe verantwortungsvoll zu lösen. Dazu gehören neben intellektuellen in gleicher Weise emotionale Fähigkeiten, die auch mit dem Terminus „emotionale Intelligenz“ beschrieben werden können.

Innerhalb der Interaktion von Menschen werden viele Prozesse auf der Grundlage von Intuitionen und unbewussten, verinnerlichten Verhaltensmustern der Akteurinnen und Akteure „gesteuert“. Soziale Kompetenz besteht unter anderem darin, sich dieser Verhaltensmuster bewusst zu werden, sie ggf. zu revidieren und über die Fähigkeit zu verfügen, flexibel auf Gruppenprozesse zu reagieren.

Gruppen- und beziehungsorientiertes Verhalten bei der Entwicklung, Bearbeitung und Bewertung von Plänen, Aufgaben und Zielen ist eine der Voraussetzungen dafür, ein Unternehmen zu führen oder innerhalb eines Unternehmens Führungsaufgaben wahrzunehmen. Dies trifft insbesondere auch auf (→ **PROJEKTE**) zu, da für die erfolgreiche Leitung von Projekten (→ **PROJEKTMANAGEMENT**) und für die produktive Zusammenarbeit in Projekten soziale Kompetenzen unverzichtbar sind.

### **STRATEGISCHES DENKEN**

Strategisches Denken ist eine zentrale Kategorie der Unternehmensführung. Strategisches Denken liegt vor, wenn komplexe Situationen oder Sachverhalte systematisiert und strukturiert (→ **ANALYTISCHES DENKEN**) und in ihren Auswirkungen auf mögliche zukünftige Entwicklungen antizipiert werden.

Planung und Führung eines Unternehmens erfordern die Fähigkeit, möglichst viele Einflussgrößen zu erkennen, die die Entwicklung des Unternehmens tangieren. In Beziehungsgeflechten zu denken (vernetztes Denken) und die verschiedenen Parameter in ihrem Zusammenhang zu sehen, ermöglicht es den Akteurinnen und Akteuren, auch in komplexen Situationen begründete Entscheidungen zu treffen. Eine sichere Prognose des Ausmaßes des Einflusses solcher Parameter auf den Unternehmenserfolg ist allerdings nicht möglich; es bleibt ein gewisses Risiko, das für selbständiges Unternehmertum kennzeichnend ist. (→ **RISIKOBEREITSCHAFT**)

### **TEAMFÄHIGKEIT**

Teamarbeit bezeichnet eine Form der Arbeitsorganisation, bei der der Arbeitsprozess in einer Gruppe erfolgt und die Bearbeitung von Aufgabenstellungen als koordinierter sozialer Prozess organisiert ist.

Teamfähigkeit kann abstrakt als das Vermögen definiert werden, sich mit seinen Kompetenzen im Sinne einer Gruppenaufgabe optimal einzubringen.

Teamarbeit ist eine Form der Kooperation, in der Personen aus unterschiedlichen Fachge-

bieten gemeinsam eine Aufgabe bearbeiten. Dazu ist neben kommunikativer Kompetenz (→ *KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT*) ein hohes Maß an Sensibilität für Gruppenprozesse notwendig, um steuernd eingreifen und auftretende Konflikte produktiv bewältigen zu können.

Teamarbeit kann sowohl unternehmensintern als auch zwischen Unternehmen stattfinden. Insbesondere im Projektgeschäft ist die Arbeit in Teams mit je nach Aufgabenstellung wechselnder Zusammensetzung bereits betriebliche Normalität. (→ *PROJEKTARBEIT*)

Teamarbeit und teamfähige Unternehmerinnen und Mitarbeiterinnen sind wichtige Erfolgsfaktoren für die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens; denn Gruppenarbeit setzt Einsparungs- und Rationalisierungseffekte frei und führt zu deutlichen Qualitätsverbesserungen.

### **TELETUTORING**

Teletutoring ist ein Begriff, der im Zusammenhang mit dem → *E-LEARNING* steht. Darunter wird die fachliche, technische und organisatorische Begleitung von Lernenden durch ausgebildeten Teletutorinnen und -tutoren während des Lernprozesses verstanden.

### **TOTAL EQUALITY**

Total Equality bezeichnet einen unternehmerischen Ansatz, der davon ausgeht, dass die Gleichstellung der Geschlechter (→ *GENDER MAINSTREAMING*) von Unternehmen berücksichtigt werden sollte, da Produkt- und Prozessqualitäten durch die Einbeziehung der jeweils speziellen Potentiale von Frauen bzw. Männern erhöht werden können.

### **UMSETZUNGSFÄHIGKEIT**

Eine umsetzungsfähige Person zeichnet sich dadurch aus, dass sie dazu in der Lage ist, für wichtig befundene Maßnahmen und Prozesse in Gang zu setzen und mit Nachdruck weiterzutreiben.

Es genügt nicht, unternehmerische Prozesse zu planen; sie müssen auch realisiert werden und häufig gegen interne und externe Widerstände durchgesetzt werden. Führungskräfte, seien es nun selbständige Unternehmerinnen oder Unternehmer oder unternehmerisch denkende Mitarbeiterinnen innerhalb einer Organisation, benötigen dazu neben der Überzeugung, dass ihre Entscheidungen und Konzepte zielführend sind, ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein und Überzeugungskraft.

### **VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN**

Unter Verantwortungsbewusstsein versteht man die zur Eigenschaft (→ *PERSÖNLICHKEITSMERKMAL*) einer Person verfestigte Gewohnheit, bestehende Verpflichtungen anzuerkennen bzw. zu verinnerlichen und ihnen gemäß zu handeln. Diese Selbstverpflichtung geht damit einher, dass sich eine verantwortungsbewusste Person die Folgen ihres Handelns laufend bewusst macht und bestrebt ist, negative Auswirkungen auf andere Menschen zu vermeiden.

Unternehmerisches Denken und Handeln geht mit der Bereitschaft einher, für getroffene Entscheidungen die Verantwortung zu übernehmen. Verantwortungsbewusstsein heißt, notwendige Prozesse in Gang zu bringen, auch wenn sie für einen selbst unangenehm sein können, oder Dinge zu stoppen, die sich als nicht richtig erwiesen haben. Verantwortungsbewusst zu handeln, schließt die Bereitschaft ein, bei Misserfolgen persönlich die Konsequenzen zu tragen.

Die Bereitschaft zu eigenverantwortlichem Handeln und zur Übernahme von Verantwortung sind wesentliche Merkmale von Entrepreneurship; sie ist sowohl für unternehmerische Selbstständigkeit als auch für das Unternehmertum im Unternehmen eine unverzichtbare personale Kernkompetenz.

Der Kern des Verantwortungsbewusstseins einer → Intrapreneurin besteht darin, eine Auf-

gabe in ihrem Zusammenhang mit unternehmerischen Prozessketten zu sehen und einen Auftrag nicht einfach nur abzuarbeiten. (⇨ *VERNETZTES DENKEN* und ⇨ *STRATEGISCHES DENKEN*)

### **VERNETZTES DENKEN**

Unternehmerisches Handeln muss eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigen, die in einem engen Zusammenhang miteinander stehen. Vernetztes Denken zeichnet sich dadurch aus, dass dieses Geflecht von Zusammenhängen entwirrt wird und komplexe Sachverhalte auf ihre wesentlichen Bestimmungen sowie die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen reduziert werden. Vernetztes Denken bedeutet, dass nicht in linearen Ursache-Wirkungsketten gedacht wird, sondern die inneren Zusammenhänge erfasst werden.

Damit einher geht die Fähigkeit und Bereitschaft, die Aufmerksamkeit vom Detail abzuwenden und das Große und Ganze in den Blick zu nehmen (⇨ *STRATEGISCHES DENKEN*).

Eine unternehmerisch denkende Mitarbeiterin ist in der Lage, Geschäftsprozesse in ihrem Zusammenhang zu betrachten und ist nicht auf ihren eng eingegrenzten Aufgabenbereich fixiert; sie reflektiert vielmehr die Wirkung der Resultate ihres Handelns auf das betriebliche Ganze bzw. den zusammenhängenden Geschäftsprozess, zu dem sie beiträgt.

### **WERTSCHÖPFUNG**

Unter Wertschöpfung werden alle Aktivitäten verstanden, die zur Erfüllung der Anforderungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden beitragen und bei denen Materialien oder Informationen verändert oder verarbeitet werden, d.h. ein Wert hinzugefügt wird.

Wertschöpfungsorientierung bezeichnet ein grundlegendes Merkmal von ⇨ *ENTREPRENEURINNEN* und Entrepreneuren. Gemeint ist damit die Einstellung von Personen in Führungspositionen, unternehmerische Prozesse daraufhin zu begutachten, ob und inwieweit sie zur Wertschöpfung beitragen.

### **WORK-LIFE-BALANCE**

Work-Life-Balance (etwa: Gleichgewicht von Arbeit und Leben) bezeichnet Konzepte und Modelle, die auf ein ausgewogenes Verhältnis von Erwerbstätigkeit und privaten Lebenszusammenhängen gerichtet sind. Vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Wandels zielt Work-Life-Balance v.a. auf eine grundlegende Modernisierung der Arbeitsorganisation und des Personalmanagements. In vielen Unternehmen hat sich die Erkenntnis bereits durchgesetzt, dass eine innovative betriebliche Personalpolitik, die auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben setzt, einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Work-Life-Balance ist für Unternehmen ebenso relevant wie für Individuen, die ihren Karriereweg unter Berücksichtigung ihrer privaten Lebenszusammenhänge planen und organisieren wollen. Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ bildet dabei einen Teilaspekt.

### **ZEITMANAGEMENT**

Die Strategien und Techniken, die genutzt werden können, um Aufgaben, Termine etc. mit einem beschränkten Zeitkontingent effektiv zu organisieren und zu koordinieren, werden unter dem Begriff Zeitmanagement zusammengefasst. Ziel des Zeitmanagements ist die erfolgreiche Bewältigung komplexer Aufgaben bei gleichzeitiger Vermeidung von Stress und Druck.

Das Zeitmanagement ist Bestandteil des ⇨ *SELBSTMANAGEMENTS*.





**Institut für Arbeit und Wirtschaft**

Forschungseinheit:  
Qualifikationsforschung  
und Kompetenzerwerb

FVG-Mitte  
Postfach 33 04 40  
28334 Bremen

Telefon (04 21) 218 - 4387  
Fax (04 21) 218 - 4560  
E-Mail [cdorn@uni-bremen.de](mailto:cdorn@uni-bremen.de)  
www [www.iaw.uni-bremen.de/](http://www.iaw.uni-bremen.de/)