
Fallbasierte Sensibilisierung für typische erfolgskritische Situationen der Nachgründungsphase

Evaluation eines Gründerseminars

Karin Heinrichs

1. Herausforderungen der Nachgründungsphase

- Häufig scheitern junge Unternehmen in der Nachgründungsphase. (Bosma et.al., 2008, p. 11; Preisendörfer, 1999, Kohn & Spengler, 2009, p. 63; Vanevenhoven & Liguori, 2013)
- In der Gründungsforschung erweist sich – neben der Unternehmerkultur und den Handlungsbedingungen für Gründer – die Gründerperson als Prädiktor für den Unternehmenserfolg. (Unterkofler, 1989, p. 113; Shane & Venkataraman, 2000, pp. 221-222).
- Im beruflichen Alltag sind junge Unternehmer gefordert, kritische Situationen und komplexe Probleme zu bewältigen, häufig unter Zeitdruck. (Müller, Volery & v. Siemens, 2012; Lang-v. Wins, 2004, S. 79-86)
- Es gibt erst wenig und wenn nur jüngere Forschung zu (r Vorbereitung zukünftiger Gründer auf) Scheitern (Oser & Volery, 2012; Oser et al., 2018; Shepherd 2004; Wdowiak, Schwarz & Parastuty 2017, Zeng & Honig, 2016).
- Gründern fehlt es oft an einer realistischen Einschätzung von Risiken, Barrieren, der Marktdynamik. Sie überschätzen hier ihre Möglichkeiten der Problembewältigung (Mitchell et all, 2008, S. 228)

2. Forschungslücke

Langfristiges Ziel des Projekts:

Gründer sollen unterstützt werden, typische erfolgskritische Situationen rechtzeitig im Alltag zu erkennen und adäquat bewältigen zu können.

Literaturbasierte Entwicklung von Critical Incidents

Identifizierung typischer erfolgskritischer Situationen in der Nachgründungsphase.

Studie 1

1. Rating der Situationen bzgl. Zielrelevanz, Kontrollierbarkeit, Realitätscheck
2. These: Situationseinschätzung hängt von der Gründungsexpertise ab.

Studie 2

1. Entwicklung einer Bildervignette: Nachgründungsphase in einem Modellunternehmen
2. Interventionsstudie: Seminar bei (zukünftigen) Unternehmensgründern.

Gliederung

1. Die Nachgründungsphase:
Herausforderungen an die Gründer und die Gründerausbildung
2. Forschungsfrage
3. Studie 1:
Identifizierung/Validierung typischer erfolgskritischer Situationen in
der Nachgründungsphase
4. Studie 2:
 - 4.1 Die Bildervignette und Seminarkonzept
 - 4.2 Evaluationsstudie eines vignettenbasierten Gründerseminars
5. Diskussion

3. Literaturbasierte Entwicklung von erfolgskritische Situationen

Auftragsverluste auf Grund personeller Engpässe

Ausfall des Hauptkunden

Mangelnder Überblick über die wirtschaftliche Situation

Mangelnde Unterstützung durch die Familie

Unzufriedenheit des Kunden

Auftragsverluste an die Konkurrenz

Ausstieg eines Mitglied des Gründungsteams

Ein Existenzgründer ist im Alltag komplett im operativen Geschäft eingespannt. Er hat nicht die Zeit, sich intensiv mit der Buchhaltung zu beschäftigen. Deshalb gibt er diese an einen Steuerberater ab. Immer, wenn der Gründer Unterlagen von seinem Berater erhält, heftet er sie sorgsam ab. Zur wirtschaftlichen Lage: Schon im ersten Geschäftsjahr waren die Kosten hoch. Am Ende des zweiten Geschäftsjahres weist ihn der Steuerberater mit Nachdruck darauf hin, dass die Kosten weiter gestiegen sind, und sich die Gewinnsituation inzwischen dramatisch verschlechtert hat.

(Heinrichs & Jäcklin, 2017)

3. Validierung der erfolgskritischen Situationen

Forschungsfrage 1: Sind die entwickelten Situationen (ökologisch) valide?

Design: Fragebogenstudien

Sample 1: 627 Teilnehmer

(Gründungsberater (N=306), Gründer (N=181), Studierende (N=163))

Sample 2: 367 Studierende (Kreuzvalidierung)

Methode: 7 Situationen, 3x3 Items zu Zielrelevanz (Alpha 0.75-0.92), Kontrollierbarkeit (Alpha 0.81-0.92), und Realitätscheck (Alpha 0.70-0.84), (8-stufige Likertskalen), Indikatoren von Gründungsexpertise

Ergebnisse: 7 Situationen sind insofern valide (über Kreuzvalidierung bestätigt), dass sie als

- a. realistisch, wahrscheinlich und typisch
- b. kritisch hinsichtlich der Zielrelevanz,
- c. aber eher gut kontrollierbar

eingeschätzt werden.

3. Zusammenhang von Gründungsexpertise und Situationswahrnehmung?

Forschungsfrage 2:

Unterscheiden sich Personen mit unterschiedlicher Gründungsexpertise in der Einschätzung der erfolgskritischen Situationen in der Nachgründungsphase?

Design: Fragebogenstudie

Sample 1: 627 Teilnehmer (Gründungsberater, Gründer, Studierende)

(Gründungsberater (N=306), Gründer (N=181), Studierende (N=163))

Methode:

7 Situationen, 2x3 Items zu Zielrelevanz u. Kontrollierbarkeit (8-stufige Likertskalen)

Indikatoren für Gründungsexpertise:

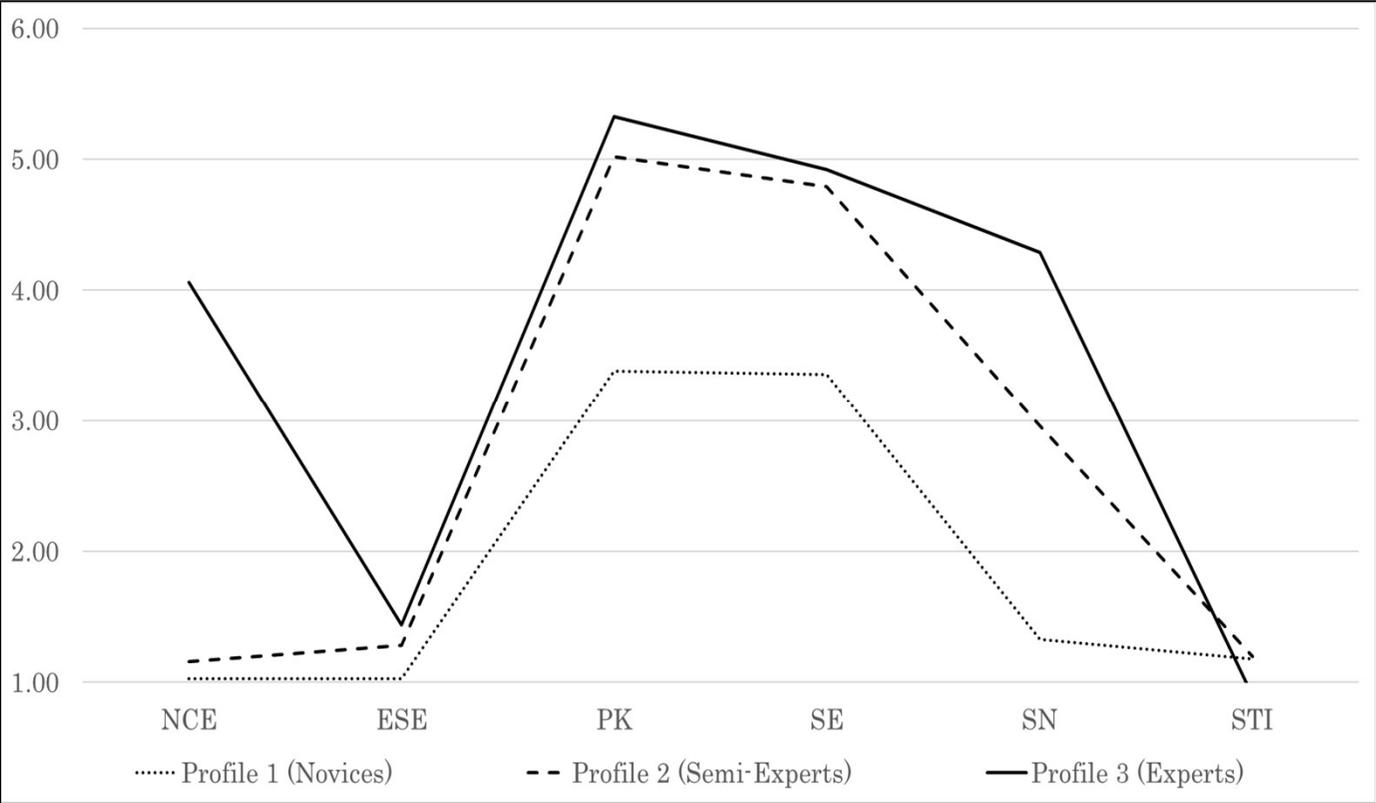
(NCE – Anzahl beratener Gründer; ESE: Gründererfahrung; PK: Gründungswissen; SE:

Gründungsselbstwirksamkeit; SN: Gründer im eigenen sozialen Netzwerk; STI: strong ties zu Gründern)

Auswertung:

Latent Profileanalyse mit Mplus; Profilbestimmend: Indikatoren für Gründungsexpertise

3. Profile zu Gründerexpertise



(Heinrichs & Jäcklin, 2017)

3. Profile zu Gründerexpertise

Characteristics	Total	Group 1 "Novices" n = 118	Group 2 "Semi- experts" n = 337	Group 3 "Experts" n = 173
n = 628				
^a Unstandardised real values				
^b 6-point Likert scale				
^c 8-point Likert scale				
Gender				
Male	402	65	220	117
Female	226	53	117	56
Age	40.96 / 12.94	28.00 / 9.53	42.66 / 12.26	46.50 / 10.15
Group Membership				
Students	167	97	70	0
Entrepreneurs	230	17	213	0
Consultants	231	4	54	173
Situational Rating				
TR ^c	5.82 / 1.09	5.56 / .94	5.79 / 1.16	6.06 / 1.09
CO ^c	2.26 / .84	2.75 / .80	2.21 / .86	2.01 / .68

- Wir finden drei voneinander unterscheidbare Profile von Gründungsexperten, - semiexperten und – novizen.
- Experten schätzen Zielrelevanz der kritischen Situationen höher ein als Novizen.
- Experten schätzen Kontrollierbarkeit der kritischen Situationen höher ein als Semiexperten und Novizen.

3. Zusammenhang von Gründerexpertise (Profil) mit Zielrelevanz bzw. Kontrollierbarkeit

Zielrelevanz:

- Signifikante Unterschiede zwischen mind. 2 von drei Profilen ($F(2,626)=7.78$; $p=.000$; $R^2=.024$; adopted $R^2=.021$).
- 2.1% Varianzaufklärung von Zielrelevanz durch Profile ($f=.276$; $\text{power}=.951$: medium effect).
- Post-Hoc (Hochberg): signifikante Unterschiede zwischen Novizen und Experten ($p=.001$) und zwischen Semiexperten und Experten ($p=.028$), aber nicht zwischen allen drei Gruppen.

Kontrollierbarkeit;

- Alle Profile schätzen die Situationen als sehr kontrollierbar ein.
- Profile erklären 8.8% der Varianz der Kontrollierbarkeit (large effect; effect size $f=0.455$; $\text{power}=1.0$).
- Aber Experten schätzen Kontrollierbarkeit höher ein als Novizen ($F(2,628)=31.13$; $p=.000$; $R^2=.091$; adopted $R^2=.088$).
- Post-hoc test (Hochberg): signifikante Unterschiede zwischen allen Gruppen.
- Novices unterscheiden sich von Semiexperten ($p<.001$) und Semiexperten von Experten ($p=.021$).

Zwischenfazit

Wenn Expertise die Situationseinschätzung, insbesondere die Kontrollierbarkeit, beeinflusst, ist es erfolgsversprechend, Gründer auf die Bewältigung dieser typischen Situationen vorzubereiten (i.S. von Deliberate Practice).

Gliederung

1. Die Nachgründungsphase:
Herausforderungen an die Gründer und die Gründerausbildung
2. Defizite der Gründerausbildung
3. Studie 1:
Identifizierung/Validierung typischer erfolgskritischer Situationen in der Nachgründungsphase
4. Studie 2:
 - 4.1 Die Bildervignette und Seminarkonzept
 - 4.2 Evaluationsstudie eines vignettenbasierten Gründerseminars
5. Diskussion

4.1 Intervention – Bildervignette: Reisebüro „African Dreams“

Fiktives Modellunternehmen

- Reisebüro „African Dreams“
- Unternehmerin: Julia Keller, 26 Jahre, Reiseverkehrskauffrau



Theoretische Fundierung: Gestaltung authentischer Lernumgebungen

- Vignetten-Technik
- Simulationsaufgaben
- Assessment-Center (incl. Postkorb-Aufgaben)
- Anchored Instruction
- Vignette mit Potenzial für Lern- und Testumgebung

(Heinrichs, 2016; Huehmer, 2010)

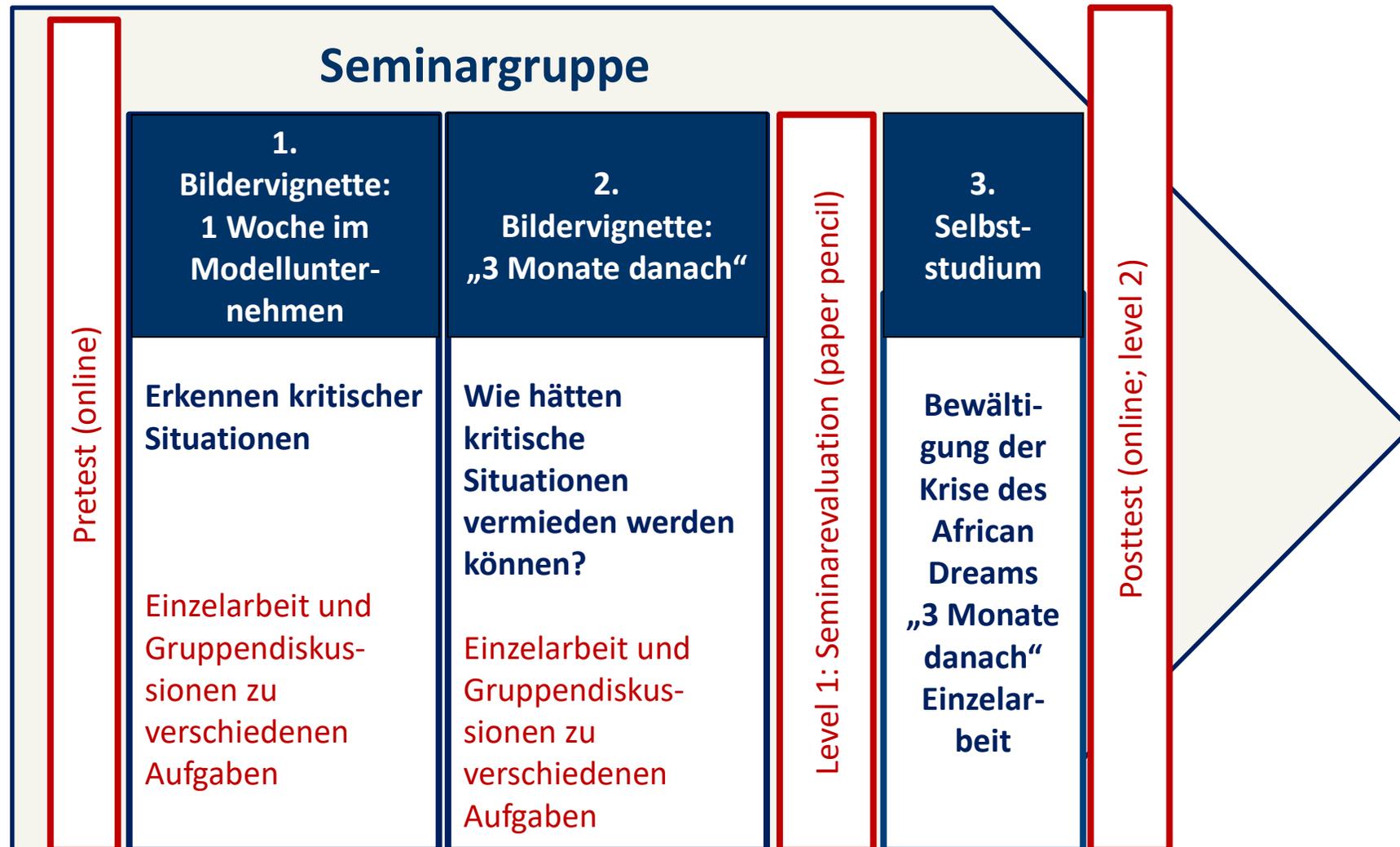
4.1 Intervention - Bildervignette „African Dreams“



Gestaltungskriterien der Bildervignette

- fiktives Unternehmen (Reisebüro „African Dreams“) und Gründerfigur („Julia Keller“) als narrativer Rahmen für authentisch konstruierte Problemsituationen
- Wiedergabe realistischer Betriebsabläufe und authentischer Anforderungen
- Szenario 1: Simulation der Entstehung finanzieller Krisen der Nachgründungsphase
- Szenario 2: Erfolgskritische Situationen treten zugespitzt in Szenario „3 Monate später“ auf (alle erfolgskritischen Situationen treffen ein)
- Es gibt keine eindeutige Lösung der komplexen Problemsituation.
- Betrachter soll Verhalten des Gründers und Geschehen im Unternehmen reflektieren können.
- Textdarstellung durch szenische Fotos und Dokumente ergänzt

4.2 Design / Intervention Gründungsseminar



4.2 Stichprobe

	Pretest	Evaluation Level 1 (Seminartag)	Posttest (nach 4-5 Wochen)
Gesamt	55	43	20
(male, female)	(22, 33)	(16, 27)	(7, 13)
Aktuelle Arbeitssituation (multiple responses)			
Entrepreneur	17	14	9
Student	33	24	7
Angestellt	19	13	6
Arbeitslos	6	6	4

4.2 Erhebungsinstrumente

Konstrukte	Itementwicklung
Skalen zur Lehrevaluation	<ul style="list-style-type: none">• Adaptiert von Skalen des Heidelberger Inventars
Gründungsspezifisches Vorwissen (Cronbach's Alpha: 0.83–0.92)	<ul style="list-style-type: none">• Shane, 2000
Gründerselbstwirksamkeit (Cronbach's Alpha: 0.91–0.95)	<ul style="list-style-type: none">• De Noble, Jung & Ehrlich, 1999
Kontrollierbarkeit (Cronbach's Alpha: 0.91–0.95) Zielrelevanz (Cronbach's Alpha: 0.91–0.95)	<ul style="list-style-type: none">• selbst entwickelt u.a. in Anlehnung an Filip, 2007 und Rotter, 1966• zu 2 Critical Incidents:<ul style="list-style-type: none">a. Ausfall des Hauptkundenb. Mangel an Übersicht über die wirtschaftliche Lage

4.2 Ergebnisse: Level 1

Das Seminar aus Sicht der Teilnehmer (N=47)

Item (Likertskala 1-6)	Min.	Max.	MW	STABW
Der Besuch des Seminars führt zu einem spürbaren Wissenszuwachs.	2	6	4,81	1,135
Das Tempo der Veranstaltung ist angemessen.	5	6	5,45	0,775
Der/Die Veranstalter/in geht auf Fragen der TeilnehmerInnen angemessen ein.	3	6	5,91	0,282
In der Veranstaltung werden Medien in für den Inhalt geeigneter Weise eingesetzt.	5	6	5,62	0,677
Eine selbständige und aktive Auseinandersetzung mit den Lerninhalten wird durch die Veranstaltung gefördert.	4	6	5,60	0,614
In der Veranstaltung herrscht ein konstruktives, positives Klima.	5	6	5,81	0,398

D.h. Seminar kam sehr gut an, insb. Medienunterstützung, Diskussionen, konstruktives Klima.

4.2 Level 2:

Selbstwirksamkeit und Gründungswissen

Table 3 T-test (dependent samples): pre- and posttest in entrepreneurial knowledge and self-efficacy

	n	Mean pre	Mean post	SD pre	SD post	p	d	power
Entrepreneurial Knowledge								
All	20	3,83	4,46	1,07	0,63	0,004	0,957	0,993
Females	13	3,54	4,44	0,68	1,10	0,024	0,717	0,786
Males	7	4,39	4,50	0,78	0,60	0,702		
Entrepreneurial Self-Efficacy								
All	20	4,11	4,52	0,99	0,34	0,250	0,346	0,440
Females	13	4,01	4,62	0,98	0,62	0,002	1,092	0,980
Males	7	4,29	4,33	1,06	1,19	0,703		

- Keine Treatmenteffekte gesamt, aber Gendereffekte
- signifikante Veränderung des Gründungswissens und der Gründerselbstwirksamti bei den weiblichen Teilnehmern.

5. Diskussion – Mögliche Anschlussprojekte

- Replikation der Studie bei größerer, Stichprobe und mit stärkerem Design (EG/CG) und differenzierteren bzw. verbesserten Instrumenten
- Modellierung und Messung (kognitiver und nicht-kognitiver Komponenten) unternehmerischer Handlungskompetenz, zum Umgang mit unternehmerischen Risiken, um erfolgskritische Situationen
 - a. rechtzeitig erkennen,
 - b. zu vermeiden oder
 - c. zu bewältigen
- Gestaltung vignettenbasierter Lernumgebungen
 - a. zur schulischen Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns (z.B. proaktives, selbstorganisiertes Handeln, unternehmerische Gelegenheiten identifizieren und realisieren)
 - b. zur Gründungssensibilisierung
 - c. zur Förderung von Subgruppen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen zu diesem Vortrag finden Sie in:

Heinrichs, K. & Jäcklin B. (2017). Critical Incidents Typically Emerging during the Post-Formation Phase of a New Venture: Perspectives for Entrepreneurship Education and Start-Up Counselling, *International Journal of Higher Education*, 6(2), 133-146, doi:10.5430/ijhe.v6n2p133

Heinrichs, K. & Jäcklin, B. (2018). Assessing critical incidents in the post-formation phase: A matter of entrepreneurial expertise? *Journal of International Education in Business*, 2018 (2)

Heinrichs, K. (2016). Design and evaluation of an entrepreneurship education course: Dealing with critical incidents in the post-formation phase, *Vocations & Learning*, 9 (3), 257-273; DOI: 10.1007/s12186-016-9151-x