

**Andrea Fried, Ines Delbrouck, Christof Baitsch**

Institut für Innovationsmanagement und Personalentwicklung  
an der Technischen Universität Chemnitz (ifp)



## **Existenzgründer begleiten** **Ein Handbuch für die Moderation**

Berlin, Juli 1999

**Herausgeber:**

**Otto Brenner Stiftung  
Michael Guggemos  
Alte Jakobstraße 149  
10969 Berlin**

**Telefon: 030/25 39 60 0  
Fax: 030/25 39 60 11**

**Institut für Innovations-  
management und Per-  
sonalentwicklung (ifip)  
Universitätsteil Erfenschlag  
09107 Chemnitz**

## Vorwort

Obwohl auch in Deutschland das Unternehmerbild noch mehr von den Vorständen großer Aktiengesellschaften als von Existenzgründern geprägt wird, spielt das Thema „Selbständigkeit“ in der öffentlichen Diskussion heute eine viel größere Rolle als noch vor einigen Jahren. Existenzgründerveranstaltungen haben ebenso Konjunktur wie Gründerwettbewerbe. Und das ist gut und wichtig! Denn der Blick in unsere Nachbarländer verrät, dass wir Deutschen noch immer vergleichsweise niedrige Selbständigenquoten haben: 9,6 Prozent im Westen und knapp 8 Prozent im Osten. Zwar steckt hinter diesen Zahlen ein deutlicher Aufwärtstrend in den letzten Jahren. Doch das Gründungspotential ist weit größer. Wir müssen dieses Potential mobilisieren, denn gerade in Zeiten des schnellen Wandels brauchen wir die innovativen Existenzgründer. Allein 1998 sind zum Beispiel ca. 1,3 Millionen neue Arbeitsplätze in neu gegründeten Unternehmen entstanden - ein wichtiger Impuls für den Arbeitsmarkt.

Die neue Bundesregierung hat sich auf die Fahnen geschrieben, ein besseres Klima für Existenzgründer zu schaffen und die Selbständigkeit zu fördern. Wir wollen gerade auch junge Menschen ermutigen, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen und ihre Ideen zu verwirklichen. Dazu müssen und werden wir die Hemmnisse beseitigen, die dem Sprung in die Selbständigkeit im Wege stehen. An allererster Stelle steht dabei die Verwirklichung der Unternehmenssteuerreform mit niedrigeren Steuersätzen und einem einfacheren Steuersystem. Denn wenn den Unternehmen mehr von ihrem Gewinn verbleibt, können sie mehr für die Finanzierung von Investitionen und Unternehmenswachstum ausgeben, und das ist gerade für „Newcomer“ wichtig.

Oft fehlt Gründern das richtige Know-how. Dann ist externer Sachverstand gefragt. Die Kammern, aber auch freiberufliche Berater und Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft wie das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft und die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen halten dazu eine breite Palette von Serviceangeboten für Existenzgründer bereit.

Wir müssen aber auch dafür Sorge tragen, dass junge Menschen bereits in der Schule und erst recht während ihres Studiums bzw. der Berufsausbildung mit den Chancen der Selbständigkeit vertraut gemacht werden. Ein Schritt in diese Richtung ist zum Beispiel die vom Bundeswirtschaftsministerium ins Leben gerufene Initiative zur Errichtung von Lehrstühlen für Existenzgründung und Unternehmertum. Mit Unterstützung der Wirtschaft soll bis Ende 1999 ein Netz von etwa 10 Stiftungslehrstühlen entstehen.

Daneben erleichtern Bund und Länder Existenzgründern auch in Zukunft mit einer Reihe von finanziellen Hilfen den Start und die ersten Schritte als Unternehmer - allen voran mit zinsgünstigen ERP-Krediten. Auch Gründungsberatungen und Schulungsveranstaltungen werden gefördert.

Ich freue mich, dass sich mit der Otto Brenner Stiftung jetzt auch eine gewerkschaftsnahe Einrichtung intensiv mit dem Thema gewerblicher Selbständigkeit beschäftigt. Den Autoren der Broschüre ist es gelungen, die besondere und bisher kaum behandelte Problematik einer Existenzgründung durch mehrere Personen in sehr anschaulicher Art und Weise darzustellen und systematische Hinweise zur Bewältigung dabei auftretender Konflikte zu geben. Neben den „normalen“, oft schon nicht einfachen betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Fragen werden diese Gründer auch mit ganz menschlichen Problemen des täglichen Miteinanders konfrontiert. Erfolgreich können sie nur sein, wenn alle an einem Strang ziehen.

Dem mit dieser Broschüre angesprochenen externen Berater kommt dabei die Rolle des Moderators zu. Es wäre deshalb zu wünschen, dass das vorliegende Handbuch auch bei eingeführten Beratungsunternehmen Interesse findet.

All denen, die jungen Existenzgründern mit Rat und Tat zur Seite stehen, sie ermutigen, ihren Weg zu gehen, wünsche ich viel Spaß und Erfolg für diese interessante und wichtige Arbeit. Ich bin sicher, dass sie dazu beiträgt, der Selbständigkeit in Deutschland noch mehr Gewicht zu verschaffen.

Werner Müller

Dr. Werner Müller  
Bundesminister für Wirtschaft und Technologie

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

	Einleitung - Für wen dieses Handbuch gedacht ist - und warum	1
1	Eine Existenzgründung - die Schwierigkeiten des ersten Mals	3
2	Die Geschichte einer Existenzgründung aus Moderatorensicht	6
3	Eine Einführung in das Verständnis von Gruppenprozessen	14
4	Die Begleitung des Gründungsprozesses: Anleitung für Moderatoren	19
4.1	Der Moderator und die vier Bühnen	20
4.1.1	Bühne 1: Die fachlichen Anforderungen	20
4.1.2	Bühne 2: Das Prozeßmanagement	21
4.1.3	Bühne 3: Die Beziehungen in der Gruppe	22
4.1.4	Bühne 4: Die Stimmung: Hoffnungen und Befürchtungen	24
4.2	Das Drehbuch des Moderators	25
5	Werkzeuge und Instrumente für den Moderator	26
	Literaturverzeichnis	57

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: 3-Phasenmodell einer Gruppenentwicklung	17
--	----

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Phasenverlauf eines Gruppenprozesses und Moderationsaufgaben	15
Tabelle 2: Phasenbeschreibung eines Gruppenprozesses	18
Tabelle 3: Instrumente für die Moderation auf den verschiedenen-Bühnen	27

## **Einleitung - Für wen dieses Handbuch gedacht ist - und warum**

Das vorliegende Handbuch ist anders. Es soll gewerkschaftlich orientierte Berater und Erwachsenenbildner dabei unterstützen, Gruppen von Erwerbslosen auf ihrem Weg in die berufliche Selbständigkeit zu begleiten. Das ist in dreifacher Weise ungewöhnlich.

Erstens: Wenn wir, das Autorenteam, unsere Arbeit an diesem Handbuch mit Kollegen und Kolleginnen diskutiert haben, ernteten wir ab und zu Unverständnis und Kopfschütteln. Was soll ein solches Handbuch für gewerkschaftlich engagierte Bildungsverantwortliche und Berater? Seit wann gehören denn Erwerbslose zur Klientel der Gewerkschaften? Und vor allem: Ziehen sich die Gewerkschaften nicht den Boden unter den eigenen Füßen weg, wenn sie aktiv das Unternehmertum fördern?

In der Tat sind Erwerbslose keine traditionelle Zielgruppe der gewerkschaftlichen Aktivitäten. Wenn es jedoch um die Gestaltung einer zukunftsträchtigen Arbeitswelt geht, sind manche Haltungen zu überdenken. In den Gewerkschaften hat dieser Prozeß schon länger begonnen und nicht nur die größte französische Gewerkschaft Confédération Générale du Travail (CGT) hat seit 1998 große Schritte in Richtung Erwerbslose getan. Wenn es gilt, den unwürdigen Zustand der unfreiwilligen Erwerbslosigkeit zu überwinden, sind zweifellos auch ungewohnte Wege zu begehen. Berufliche Selbständigkeit anzustreben heißt immer auch, die Zukunft selbst in die Hand zu nehmen und zu gestalten, vielleicht auch Arbeitsplätze für andere anbieten zu können. Wenn sich die Gewerkschaften an diesen Prozessen beteiligen, können sie beitragen, menschenwürdige Arbeitsverhältnisse entstehen zu lassen. Warum also sollen nicht auch Gewerkschaften denen, die Selbständigkeit anstreben, unter die Arme greifen? Wir sind der Otto Brenner Stiftung Berlin deshalb sehr verbunden, als sie auf eine entsprechende Anfrage des 1. Bevollmächtigten der IG Metall Verwaltungsstelle Chemnitz, Sieghard Bender, unser Anliegen wohlwollend aufnahm und uns unbürokratisch unterstützt hat.

Zweitens: Wir haben diesen Leitfaden für den Fall von Gruppen, die sich auf den Weg in die Selbständigkeit begeben, konzipiert, obwohl sich zumeist Einzelne mit dem Aufbau einer Existenz als Selbständige beschäftigen. Wir gehen dabei von der Erfahrung aus, daß die vielfältigen Beschwerlichkeiten und Hindernisse, die auf diesem Weg auftauchen, in einer Gruppe besser bewältigt werden können als in der Situation des isolierten Einzelnen. Dies gilt um so mehr, wenn versucht wird, die Existenzgründung aus der Situation der Erwerbslosigkeit heraus anzugehen.

Und schließlich: Die üblichen Ratgeber und Leitfäden für die Existenzgründung konzentrieren sich auf die juristischen und betriebswirtschaftlichen Fallstricke, auf Business-Pläne und Marketing-Konzepte usw. Diese Aspekte sind und bleiben zentral. Dennoch stehen sie bei uns nicht im Vordergrund. Was jedoch häufig übersehen wird, ist "die andere Seite der Medaille": Der Weg in die Selbständigkeit ist auch mit Euphorie und Enttäuschung, mit Streit und Unsicherheit gepflastert. Unser Handbuch streicht diese Aspekte hervor und schlägt ganz praktische Instrumente vor, mit denen diese "andere Seite" erkannt und auf sie reagiert werden kann.

Andrea Fried, Ines Delbrouck, Christof Baitsch

Chemnitz, Februar 1999



## 1 Eine Existenzgründung - die Schwierigkeiten des ersten Mals

Die meisten Menschen, die sich für eine berufliche Selbständigkeit entscheiden, tun dies zum ersten Mal. Die zukünftigen Unternehmer und Unternehmerinnen wissen nicht, was auf sie zukommt und was sie alles bewältigen müssen, weder in der Vorbereitung noch in der Zeit nach dem eigentlichen Start. Entsprechend groß ist die Unsicherheit. Statt Vorerfahrungen herrschen Phantasievorstellungen vor. Ein Wechselbad von überzogenen Hoffnungen und ebensolchen Befürchtungen ist typischer Ausdruck der Gefühlslage. Vielleicht ist die Unwissenheit sogar ganz gut, denn die Hürden auf dem Weg zur eigenen Existenz sind nicht unerheblich. Der Weg ist bewältigbar, aber er ist langwierig und anstrengend.

Viele Menschen, die sich in die berufliche Selbständigkeit begeben wollen, machen dies nicht allein. Sie haben sich mit Freunden oder Arbeitskollegen zusammengetan, die das Gleiche wollen: Auf eigene Rechnung arbeiten und ihr eigener Chef sein. Meistens haben sie eine Vorstellung darüber, welche Art von Produkt sie anbieten, welche Dienstleistung sie erbringen wollen. Die Vorstellungen für das Produkt oder die Dienstleistung mögen diffus sein, aber der Wunsch, eine eigenständige berufliche Zukunft aufzubauen, ist da. Und je hartnäckiger er ist, desto besser. Außerdem sind Partner da, mit denen man gemeinsam die Sache angehen kann. Und beides ist gut so.

Denn schon die fachlichen Anforderungen, mit denen Existenzgründer konfrontiert werden, sind hoch und ganz vielfältig:

- Ein Produkt muß definiert werden.
- Der Bedarf des Marktes und das Angebot der Konkurrenz muß analysiert werden.
- Steuerfragen tauchen auf, juristische Fragen wie Gesellschaftsform, Haftung usw. sind zu lösen.
- Ein Finanzierungsplan ist zu erstellen.
- Verhandlungen mit Banken stehen irgendwann an ...

Die Liste ließe sich fortsetzen. Daneben gibt es Schwierigkeiten ganz anderer Art:

- Das eigene Unvermögen und fehlende Selbstvertrauen angesichts der anstehenden Probleme will erst einmal verarbeitet sein.
- Die Stimmung schwankt, denn Euphorie wechselt mit Ernüchterung. Geduld wird gerade dann gefordert, wenn der Tatendrang am größten ist.
- Die Beziehung zu den Partnern wird auf eine harte Probe gestellt, wenn das Vertrauen in deren Fähigkeiten erschüttert wird.

Geschieht die Existenzgründung zudem aus einer Erwerbslosigkeit heraus, so entstehen oftmals zusätzliche Schwierigkeiten:

- Individualisierung und damit tendenzielle Isolation der Erwerbslosen verhindern eine Bündelung von Qualifikation und Energie.
- Eigene Mißerfolgserlebnisse resp. die Beobachtung derselben bei Freunden und Bekannten lassen die Mißerfolgserwartung als verfestigte Haltung entstehen.

Aus dem Zusammenwirken dieser Faktoren resultiert für die Erwerbslosen allzuoft ein Teufelskreis von Überforderung - Mißerfolgserwartung - Mißerfolg - weiterem Rückzug - Überforderung - usw. Ein Einstieg in die Selbständigkeit wird trotz guter Ideen aus diesen Gründen häufig gar nicht erst versucht.

Für die fachlichen Anforderungen an Existenzgründer stehen heute viele Möglichkeiten der Beratung - vor allem staatlicherseits - zur Verfügung. Auch die Universitäten haben darüber hinaus ihre Form der Unterstützung gefunden. Vorlesungsreihen für Existenzgründer, in denen spezifisches betriebswirtschaftliches Wissen für diese Zielgruppe angeboten wird, werden immer häufiger. Beides löst das Problem der potentiellen Existenzgründer jedoch nur teilweise, wie die Aufzählungen von Schwierigkeiten, die über die fachlichen Anforderungen hinausgehen, zeigt. Wir haben deshalb nach neuen, ergänzenden Lösungen gesucht, um den beschriebenen Teufelskreis zu überwinden: Wir haben Gruppen von Erwerbslosen bei der Entwicklung und Realisierung von Möglichkeiten der Existenzsicherung begleitet.

Die Entwicklungsgeschichte des "Service für Betriebsfeste" im folgenden Kapitel basiert auf Erfahrungen, die wir als Moderatoren in diesen Gruppen mit ganz verschiedenen Zielstellungen auf dem Weg in die Selbständigkeit gemacht haben.

Das zunächst relativ unbedarfte Herangehen hinsichtlich dessen, daß wir zuvor noch nie mit Existenzgründern zusammengearbeitet hatten, andererseits jedoch betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen mit Gruppenprozessen besaßen, bescherte uns ein abwechslungsreiches Jahr und die Einsicht, daß dies eine Ergänzung der herkömmlichen Existenzgründungsberatung sein könnte.

Unser Erfahrungsschatz wird in dieser Publikation aufbereitet. Sie soll verdeutlichen, daß Existenzgründungen nicht nur an fehlendem betriebswirtschaftlichen Know-how scheitern, sondern daß eine Gruppe von Existenzgründern weit mehr Aufgaben und Probleme zu bewältigen hat und daß ein Moderator dabei enorm hilfreich sein kann.

Auf der Basis des Fallbeispiels von Kapitel 2 wird in Kapitel 3 eine kurze Einführung in das Verständnis von Gruppenprozessen gegeben, während Kapitel 4 und 5 dann konkret auf die Funktionen, Aufgaben und Instrumente eines Moderators im Prozeß einer Existenzgründung eingehen.



## 2 Die Geschichte einer Existenzgründung aus Moderatorensicht

Auf den nächsten Seiten findet sich ein Erlebnisbericht aus der Sicht eines Beraters, der in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit tätig ist. Dieser Bericht soll in die Vielschichtigkeit eines Existenzgründungsprozesses einführen; er soll die Aufmerksamkeit schärfen und auch Mut machen.

Natürlich entspricht die Darstellung nicht in jeder Einzelheit der Realität. Bereits aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes verbietet sich eine detaillierte und ungeschminkte Darstellung. Selbst den Berater gibt es nicht als reale Person. Vielmehr ist der Bericht eine literarisch aufbereitete und komprimierte Darstellung von Erfahrungen, die wir selbst gemacht haben und die uns von Kollegen und Kolleginnen berichtet worden sind. Insofern beschreibt er eine mögliche Realität. Es hätte so sein können.

### *Wie ich die Sache erlebte...*

Die Anfrage kam von der Gewerkschaft: Ob ich eine Gruppe von drei Kollegen, zwei Männer und eine Frau, auf ihrem Weg in die berufliche Selbständigkeit begleiten könnte. Ich war davon überzeugt, daß das Ganze kein sonderliches Problem sei. Warum sollte ich das nicht auch können, hatte ich doch schon viel Erfahrung mit der Planung und Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen sowie der Beratung von Betriebsräten. So habe ich provisorisch zugesagt, wollte aber, bevor ich endgültig zusage, die drei erst noch kennenlernen.

Das Kennenlernen war problemlos, alle drei aktive Leute, Annemarie war Anfang dreißig, in der Reisebranche als Sachbearbeiterin tätig, den Kopf voller Ideen und mit großem Tatendrang. Sie fühlte sich am Arbeitsplatz häufig gebremst, wollte was eigenes auf die Beine stellen. Jürg, Ende dreißig, war Bauführer gewesen, bis seine Firma vor einem halben Jahr Konkurs gegangen war. Seitdem stand er auf der Straße. Er hatte die Nase voll von den erfolglosen Bewerbungen und den minderwertigen Aufgaben, die man ihm vorschlug. Er wollte sein eigener Herr und Meister werden. Johannes schließlich, der dritte, Mitte vierzig, ein Maschinenbauzeichner, dem die Kündigung bevorstand, weil seine Firma die Konstruktionsabteilung ins

Ausland verlagern wollte. Die drei hatten sich auf einer Veranstaltung des DGB kennengelernt, es ging dort um die Zukunft der Arbeit und Alternativen der Erwerbsarbeit. Auf einem Kreativworkshop hatten sie eine Idee ausgeheckt, die sie jetzt zusammen verfolgen wollten. Was sie vorhatten, hielten sie vor mir noch geheim, das sei ihr Geheimnis und ihr Eigentum. Diese Aussage hätte mich ja schon hellhörig machen können, hat sie aber nicht. Ich komme darauf noch zurück. Aber an diesem Treffen war alles bestens: gestandene Leute, Lebenserfahrung, tatkräftig. Kurz: Sie waren mir sympathisch, und so sagte ich endgültig zu.

Es war dann doch nicht so ganz der Spaziergang, wie ich mir das ursprünglich vorgestellt hatte. Ein bißchen mehr als ‚Organisator und Planer spielen‘ mußte ich schon. Daß ich selber eine ganze Menge gelernt habe, hat den Ärger und die Überforderung wettgemacht. Überforderung etwa, wenn ich Schiedsrichter spielen sollte bei Uneinigkeit zwischen den dreien. Ärger beispielsweise, wenn sich niemand an Abmachungen gehalten hat und ich plötzlich schuld sein sollte. Ärger aber auch über die Behörden, von denen wir manchmal den Eindruck hatten, sie würden uns behindern, anstatt über eine solche Initiative froh zu sein. Aber eben, ich habe einiges gelernt, vor allem über die Möglichkeiten, eine solche Gruppe auch über das betriebswirtschaftliche Know-how hinaus zu unterstützen. Das hat mich dann für die Nächte entschädigt, in denen ich nicht so gut geschlafen habe.

Es ging ja ganz locker los. Beim ersten Treffen hat mir die Gruppe ihre Vision unterbreitet: Sie wollten einen Service für Betriebsfeste aufziehen, maßgeschneiderte Veranstaltungen für Firmenjubiläen und Betriebssommerfeste, von A bis Z, von Apfelsaft bis Zelt und Zauberer. So etwas gab es in unserer Region noch nicht. Sie wußten, daß die Firmen einen Bedarf danach hätten, und sie fühlten sich angesichts ihrer Berufserfahrungen genau für solche Aufgaben gewappnet.

Die Idee war da, das Bedürfnis des Marktes auf den ersten Blick auch. Es waren Leute da, die wußten, was sie wollten, die guter Stimmung waren und voller Tatendrang. Die Aussichten auf öffentliche Unterstützung - das stand mindestens einmal in der Woche in der Zeitung - standen gut, und es gab einen Begleiter, der den dreien sagen sollte, wie das Ganze geht.



Und das war ich. Ich war auch gut dokumentiert: Die Abfolge der Aktivitäten, Checklisten über notwendige Informationen usw. Das schien ganz logisch, als ob man das nur abarbeiten müßte.

Aber so einfach und geradlinig ging es dann doch nicht. Natürlich stand am Anfang die Präzisierung der Idee und die Marktanalyse: Was wollen wir genau? Was können wir besonders gut? Was will der Markt? Wer sind eigentlich unsere Kunden, und was wollen wir denen anbieten? Wie spezifisch bzw. wie breit wollen wir sein?

Da ging es schon los, denn es hat sich rasch gezeigt, daß hinter einer gemeinsamen Idee noch längst nicht genau die gleichen Vorstellungen stehen. Ob man versuchen sollte, vorerst mit einem breiten Angebot für möglichst viele Kunden attraktiv zu sein oder aber mit einem ganz engen Profil eine spezielle Nische zu besetzen – diese Entscheidungen mußten erst einmal gefällt werden. Wie man eine Marktanalyse erstellt ist im Prinzip nicht so schwierig, aber die Frage, ob die Erkenntnisse zuverlässig sind oder nicht, ob man nicht doch noch ein paar mehr Expertengespräche führen sollte, zum Beispiel mit Unternehmensvertretern, muß man erst einmal beantworten können. Dies war der Moment, in dem die drei meinten, ich könnte ihnen sagen, was das Richtige sei.

Konnte ich aber nicht! Sie waren ziemlich enttäuscht, so daß wir zum ersten Mal konkret über meine Aufgabe streiten mußten: Ich konnte ihnen sagen, wie sie Argumente für die eine oder die andere Entscheidung finden können und eigene Anregungen geben. Aber jede Entscheidung mußte letztlich ihre Entscheidung sein. Die Unsicherheit konnte ich ihnen auch nicht nehmen. Die Tatsache, daß da immer ein Risiko bleibt und daß niemand ihnen eine sichere Antwort geben kann, war für die drei gar nicht so einfach zu schlucken. Ich kann mir vorstellen, daß das auch sehr schwer ist, zumal wenn es um die eigene Zukunft geht.

Die Gespräche mit Unternehmensvertretern im Rahmen der Marktanalyse hatten etwas auf den Tisch gebracht, das eigentlich schon in der Luft lag: Die Sache mit der Vertraulichkeit und der Geheimhaltung. Schon im Vorgespräch mit mir wollten sie mit ihrer Idee ja nicht herausrücken. Sie hatten Angst, man könnte ihnen die Idee klauen. Das ist ja nicht ganz an den Haaren herbeigezogen, aber bei den Expertengesprächen war die Offenheit fast unerlässlich.

Das galt im übrigen auch für uns untereinander und auch gegenüber unseren Bekannten. Das Problem wurde ganz einfach gelöst: Wir haben uns verpflichtet, mit Außenstehenden darüber nicht zu sprechen. Daß dahinter viel mehr stand, nämlich die Frage, ob man einander vertraut, haben wir erst später gemerkt. Da waren wir aber schon mittendrin in einer großen Krise. Krisen gab es genug, wobei die Ursachen dafür ganz verschieden waren.

Eine Art von Krise war die Überforderungskrise - so wurde sie von uns genannt. Sie trat immer dann auf, wenn es viele Dinge gleichzeitig zu tun gab und wir nicht so genau wußten, wie es zu machen sei und es dadurch nirgendwo so richtig vorwärts ging. Das war mehr als einmal der Fall: Probekalkulation, Planung der Öffentlichkeitsarbeit, Versicherungsfragen waren zu klären und die private Altersvorsorge ebenfalls. Das hat die drei rasch einmal in ein echtes Tief gezogen. Wie ein Berg stand die Selbständigkeit vor ihnen. Ich glaube, das war jeweils so ein Moment, wo es an mir lag, sie aus diesem Tief herauszuführen. Ich denke, mir ist dies auch gut gelungen. Ich habe eine Zusatzaufgabe gesucht. Zum Trotz wurde noch etwas mehr aufs Programm gesetzt, aber etwas, was konkret war und was wir zügig bewältigen konnten. Das hat dann allen Spaß gemacht. Zum Beispiel die Frage eines Firmennamens, eines Logos oder die Frage nach dem Standort. So etwas war einfach lustvoll und hat den Rest etwas relativiert.

Einen anderen Typ von Krise haben wir recht schnell in den Griff bekommen, da ging es um Fragen der Disziplin und Organisation. Zu Beginn haben wir es nämlich ziemlich locker genommen, Abmachungen und Aufträge nur so ungefähr abgesprochen. Heute ist mir klar, daß das zu Unstimmigkeiten führen mußte: Die Aufträge sind eben auch nur ungefähr ausgeführt und die Termine nicht immer besonders ernst genommen worden. Interessanterweise waren sich die drei einig, daß ich dafür verantwortlich sei. Vielleicht hatten sie gar nicht so unrecht. Aber als ich dann auf präzise Abmachungen bestand und an die Termine erinnert habe, als ich die Protokolle einforderte, da war es ihnen auch wieder nicht recht. Ich solle nicht den Schulmeister spielen, hat es geheißen.



Wie wir die Kurve gekriegt haben? Ganz einfach, nicht mehr ich habe das Protokoll geschrieben und die Erledigung der Aufgaben überprüft, sondern Annemarie. Auch die Einladungen oder Terminverschiebungen habe ich nicht mehr organisiert, sondern Jürg. Und Johannes war es, der die Außenkontakte vermittelt hat. Seit diesem Zeitpunkt habe ich keine Telefongespräche mehr für die Gruppe geführt. Das hatte ich anfangs noch erledigt, aber es war sicher falsch. Außerdem haben wir einen straffen Zeitrhythmus eingeführt. Wir trafen uns grundsätzlich alle zwei Wochen. Als Minimum wurde ein halber Tag für das Treffen reserviert. Nicht immer haben wir diese Zeit voll benötigt, aber es war klar, daß Donnerstagnachmittag dafür reserviert ist. Für die Zeit dazwischen gab es klare Hausaufgaben. Wenn einer die Aufträge nicht erledigt hatte, brauchte er schon sehr gute Gründe dafür.

Diese Krise nannten wir Organisationskrise. Als wir sie gemeistert hatten, erlebte das ganze Projekt einen echten Schub. Plötzlich war es zu einer gemeinsamen Verpflichtung geworden.

Andere Krisen waren tiefergehend. Vor allem wenn es in der Gruppe selber Spannungen gab, hat uns das ziemlich mitgenommen. Wir konnten auch nicht so gut darüber sprechen. Vielleicht haben wir deshalb für diese Krise auch keinen Namen gefunden. Die erste große Krise dieser Art gab es, als Annemarie und Jürg miteinander in Konkurrenz geraten sind. Bei jeder kleinen Frage stritten sie, selbst bei so lächerlichen Dingen, ob das nächste Treffen Donnerstag um drei oder um vier stattfindet. Es ging nur noch darum, wer recht hat.

Wir sind aus dieser Krise durch ein gemeinsam verbrachtes Wochenende herausgekommen. Ich habe eine Bergtour mit Übernachtung in der Hütte organisiert und glaube, das hat den Ausschlag gegeben: Das Erlebnis, daß man es alleine sowieso nicht schafft, das Essen und Trinken tragen sowie Karte lesen können und all die Dinge, wo man weiß, daß man einander braucht. Das Reden am Abend darüber hat alle entspannt. Diese Idee hatte ich von Willi, einem Kollegen, an den ich mich gewandt hatte, weil ich nicht mehr so recht weiterwußte. Er hatte mir geraten: "Rausgehen, was anderes machen, erleben lassen, daß man zusammen gute Erfahrungen machen kann!".



Dieses Rezept klappte natürlich nicht immer. Es war so: Bei einer ungefähren Kalkulation der möglichen Einnahmen und dem Vergleich mit den benötigten Einnahmen haben wir ziemlich klar gesehen, daß es nie und nimmer langt, daß in absehbarer Zeit drei Personen davon leben können. Das war erst einmal ein Schock. Johannes hat darin überhaupt kein Problem gesehen, weil, so hat er argumentiert, Annemarie doch ein sicheres Einkommen habe und sie also aus der Ferne die Geschäftsentwicklung verfolgen könne, bis es vielleicht einmal besser lief. Damit hat er aber auf Granit gebissen, nicht nur bei Annemarie, sondern gerade auch bei Jürg, ausgerechnet bei Jürg. Sie stritten sich, wem das Projekt gehört und wer demzufolge als Geschäftsführer oder Geschäftsführerin auftreten kann und wer, falls es einmal gut laufen sollte, später eintreten kann. Der Konflikt war ziemlich heftig und meine Anregungen, erst einmal mit Teilzeitbeschäftigungen zu beginnen, wurden einfach vom Tisch gewischt, von allen dreien übrigens. Meine Versuche, Kriterien aufzustellen, um zu entscheiden, wer sozusagen höheres Anrecht auf das Projekt hätte, fruchteten dann schließlich, wenn auch nicht so, wie ich es mir vorgestellt hatte. Annemarie und Jürg haben sich durchgesetzt, sie beide seien die eigentlichen Urheber der Idee, sie hätten mehr daran gearbeitet, sie hätten klare Priorität. Was mich verblüfft hat, daß Johannes das geschluckt hat. Zwei Sitzungen später war das Thema vom Tisch. Johannes hat weiter aktiv mitgearbeitet, allerdings haben die beiden anderen noch einen Zahn zugelegt, als ob sie den Ausgang des Streites durch entsprechenden Einsatz noch einmal unterstreichen wollten.

Wir haben nie mehr darüber gesprochen. Ich glaube, ich habe auf das Ergebnis des Streites nicht sehr souverän reagiert. Das beschäftigt mich immer wieder einmal, was ich statt dessen hätte machen können. Ich fand es so einfach nicht gerecht. Willi hat mich etwas beruhigt, er hat gesagt, daß erwachsene Menschen auch in einem solchen Fall selbst für sich verantwortlich sind. Trotzdem stand seitdem etwas zwischen mir und diesem Vorhaben. Vielleicht weil auch klar geworden ist, daß ich selber mit dem Unternehmen, das da einmal entstehen wird, nichts zu tun haben werde. So ganz insgeheim hatte ich mir nämlich manchmal ausgemalt, daß ich selber da auch mitarbeite. Natürlich nicht voll und nicht mit ganzer Arbeitszeit, aber mit meinen Berufserfahrungen hätte ich doch einen nützlichen Beitrag leisten können.

Ich gebe zu, mir war das Vorhaben ein bißchen ans Herz gewachsen, und ich habe mich ziemlich damit identifiziert. Aber dieser Streit hat mir klar gemacht, daß es die drei sind, die ein Projekt haben und nicht wir vier. Ich habe eine andere Rolle, und das darf ich nicht verwischen. Für die drei schien das ja auch nicht immer völlig klar zu sein.

Also, diese Krisen waren das Schwierigste für mich, darauf war ich wirklich nicht vorbereitet. Andere Krisen, die wir Kompetenz-Krisen nannten, waren nicht so problematisch. Das ich dafür zuständig war, war mir von Beginn an klar. Ich mußte mir aber deutlich machen, daß ich ihnen keine fertigen Lösungen für betriebswirtschaftliche oder juristische Probleme bieten, sondern ausschließlich Alternativen aufzeigen konnte. Zum Beispiel die Entscheidung der Rechtsform. Diese Entscheidung muß ja relativ früh fallen, ob man eine Aktiengesellschaft oder eine Genossenschaft gründen will, eine GbR oder was sonst. Die Vor- und Nachteile hinsichtlich benötigten Kapitals, persönlicher Haftung, Steuern etc. konnte ich liefern. Anfangs hat mich das sehr gestreßt, weil ich dachte, ich kann ihnen das nicht rüber bringen. Viel wichtiger war jedoch, daß ich das rechtzeitig erkannt hatte. Meine Rolle war hier dann aber klar. Die drei haben von mir auch keine fertigen Lösungen mehr erwartet.

Es war eher meine Aufgabe, der Gruppe zu verdeutlichen, wie wichtig es ist, externe Unterstützung verschiedenster Art zu suchen und Kontakte zu knüpfen. Hier habe ich geholfen, kompetente Partner zu finden. Ich hatte lange gedacht, wenn ich externe Hilfe vorschlage, daß dies ihr Vertrauen in mich schwächt. Aber das war nicht der Fall und das Nach-außen-Gehen für die Gruppe schon ein enorm bedeutender Schritt.

Die Idee, sich selbständig zu machen, das Angestelltendasein aufzugeben, auf den Chef über sich zu verzichten, ist nicht so ganz einfach. Da war ich irgendwie mehr als bloß der, der für die Organisation und das Vorankommen zuständig ist und für die Lösung der internen Konflikte, sondern auch der, der Mut machen konnte. Das habe ich aber erst mit der Zeit geahnt. So richtig haben wir darüber auch nicht gesprochen. Es weckt einfach Befürchtungen, wenn die Zukunft unsicher ist. Und wenn dann so einer wie ich die Sicherheit ausstrahlt, daß man den Weg zur Selbständigkeit schon schaffen wird, dann ist das eine wichtige Unterstützung und hilft über ein

paar Klippen hinweg. Zum Beispiel über die Verunsicherungen, wenn die Banken den Businessplan zurückweisen oder über die Horrorgeschichten von anderen, die es angeblich mit genau dieser Idee auch schon versucht haben. Das hat übrigens gar nichts mit mir als Person zu tun, davon bin ich überzeugt, sondern mit meiner Rolle als Begleiter.

Sie haben die Zusage von der Bank bekommen, und die ersten Veranstaltungen sind gut über die Bühne gegangen. Heute können Sie Ihr Betriebsfest organisieren lassen. Sie müssen einfach anrufen: (0371) 531 52 63. Kein Problem.



### 3 Eine Einführung in das Verständnis von Gruppenprozessen

Schaut man sich die Entwicklung des "Service für Betriebsfeste" aus einiger Distanz an, so läßt sich diese wie folgt tabellarisch festhalten:

Phasenverlauf eines Gruppenprozesses am Beispiel des "Service für Betriebsfeste"	Aufgaben des Moderators
<p><b><u>Vorlauf und Gründung</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ideengenerierung in einem Kreativworkshop auf einer relativ unpräzisen Ebene</li> <li>➤ Situation der Gruppenmitglieder zu Beginn:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Kopf voller Ideen" und großer Tatendrang</li> <li>- häufig "gebremst" am derzeitigen Arbeitsplatz</li> <li>- "Nase voll" von minderwertigen Aufgaben</li> <li>- Arbeitslosigkeit</li> <li>- bevorstehende Kündigung</li> <li>- gute Stimmung und Tatendrang</li> </ul> </li> <li>➤ Hoffnung auf öffentliche Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erster fachlicher Input: Abfolgen über Aktivitäten, Checklisten über notwendige Informationen usw.</li> </ul>
<p><b><u>Zusammenschluß</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Thematischer Einstieg: Präzisierung der Idee, Marktanalyse</li> <li>➤ Näheres Kennenlernen der Mitglieder → ihnen wurde deutlich, daß sie untereinander nicht genau die gleichen Vorstellungen vom Endprodukt haben</li> <li>➤ Geheimhaltung der Idee: Angst vor Ideendiebstahl und Frage nach dem gegenseitigen Vertrauen</li> <li>➤ Schwierigkeiten der Teilnehmer mit der Tatsache, daß ihr Unterfangen unsicherheits-/ risikobehaftet ist</li> <li>→ <i>Vorboten der darauf folgenden Krisen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anschub zur Präzisierung der Idee und zur Marktanalyse</li> <li>➤ Fachlicher Berater</li> <li>➤ Klärung der eigenen Moderatoren-Rolle</li> <li>➤ Aufzeigen von Grenzen: Unsicherheit und Risiko des Projektes werden für die Mitglieder über den Moderator deutlich</li> </ul>
<p><b><u>Krisen, Konflikte und Neuanfang</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Stimmungsebene: Überforderungskrise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohnmacht gegenüber der Menge der anfallenden Arbeit</li> <li>- Ohnmacht dahingehend, welche Dinge zuerst angegangen werden sollen</li> <li>- Zweifel am eigenen Durchhaltevermögen und den eigenen Fähigkeiten (Mutlosigkeit)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Überforderungskrise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bieten von Erfolgserlebnissen: Suchen von "Zusatzaufgaben", die schneller und lustvoller zu lösen waren, wie z. B. Entwurf des Firmenlogos und -namens</li> </ul> </li> </ul>

<p>➤ <b>Ebene des Prozeßmanagement: Organisationskrise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehlende Disziplin und Ordnung in der Erfüllung der Arbeitsaufgaben und bei Terminabsprachen wird offensichtlich → Unstimmigkeiten</li> <li>- Verantwortung wird nicht in der Gruppe selbst, sondern beim Moderator angesiedelt</li> </ul> <p>➤ <b>Ebene der Beziehungen: Gruppenkrise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auftreten von Konkurrenzsituationen zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern: "Aufreiben an lächerlichen Details"</li> <li>- Auftreten brisanter interner Fragestellungen, da nicht alle in der Anfangszeit vom Unternehmen leben können: Wem gehört das Projekt? Wer hat bisher am meisten daran gearbeitet? Wer wird Geschäftsführer?</li> </ul> <p>➤ <b>Ebene der fachlichen Anforderungen: Kompetenzkrise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwierige Fragestellungen für die Gruppe, zu welchem Zeitpunkt Kontakte z. B. zu Experten aufzunehmen sind: Wann ist die Idee und die Gruppe fachlicherseits reif für ein "nach außen Gehen"? Wie weit muß der fachliche Stand zu den unterschiedlichen Fragestellungen in diesem Zusammenhang sein?</li> </ul>	<p>➤ <b>Organisationskrise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neuverteilung der anstehenden Koordinierungsverantwortlichkeiten: Abgabe des Schreibens von Einladungen, Verschiebens von Terminen, des Aufnehmens von Außenkontakten etc. an die Teilnehmer</li> </ul> <p>➤ <b>Gruppenkrise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation einer Bergtour: Schaffung gemeinsamer, verbindender Erlebnisse in der Gruppe</li> <li>- Versuche der Konfliktregelung: Vorschlag zur Teilzeitbeschäftigung, später zur Aufstellung von Kriterien für die Entscheidung bzgl. der aufgetretenen internen Fragestellungen</li> </ul> <p>➤ <b>Kompetenzkrise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geben fachlicher Inputs und Anregungen</li> <li>- Kritische Bewertung erster konzeptioneller Entwürfe</li> <li>- Aufzeigen der Notwendigkeit externer Expertenunterstützung zum richtigen Zeitpunkt: Bestehen erster formulierter konzeptioneller Eckpfeiler, Formulierung konkreter Fragestellungen</li> <li>- Auffinden von Experten</li> </ul>
--	--

**Tabelle 1:** Phasenverlauf eines Gruppenprozesses und Moderationsaufgaben

Es wird deutlich, daß sich verschiedene Phasen der Entwicklung einer Gruppe identifizieren lassen, in denen der Moderator ganz unterschiedliche Funktionen zu bewältigen hat und dabei ständig Außenstehender und Betroffener zugleich ist.

Er ist in diesem Prozeß:

- ◆ Organisator und Planer
- ◆ Schiedsrichter
- ◆ Vorantreiber und Bremser
- ◆ Fachlicher Berater
- ◆ Thematisierer interner Konflikte und Reflexionspodium
- ◆ Anbieter von Lösungsalternativen

Beim Ausfüllen dieser Funktionen, die dem Moderator bewußt zugeordnet oder unbewußt durch gruppensdynamische Prozesse unterstellt werden können, ist es von Vorteil, wenn neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen auch Wissen über die Entwicklung von Gruppen vorhanden ist.

Ein Moderator sollte in diesem Feld

- ... abschätzen können, inwieweit er sich in die Gruppe integriert (als Betroffener) bzw. inwieweit er sich distanziert (als Außenstehender und Distanzwahrender),
- ... Tendenzen hinsichtlich entstehender Konflikte und Krisen erkennen, um sie zu thematisieren und um eventuell Lösungsvorschläge anbieten zu können.

### *Gruppen zwischen Bewahrung und Veränderung<sup>1</sup>*

Der Entwicklungsprozeß von Gruppen läßt sich auf zwei Ebenen wiedergeben. Zum einen entwickeln Gruppen im Verlauf der Zeit eine eigene Identität. Damit grenzen sie sich von ihrer Umwelt ab, um auch für ihre Umwelt als Gruppe wahrnehmbar zu sein. Es bilden sich verschiedene Gruppenregelungen heraus, die zum Erhalt und zur Wahrung der Kontinuität bzw. Unveränderlichkeit beitragen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schattenhofer (1992): 101ff.

Ersichtlich wird dies beispielsweise in der

- ◆ Verteilung der Zuständigkeiten und Aufgaben,
- ◆ Herausbildung von Leitungsrollen,
- ◆ Herausbildung von Normen,
- ◆ Abgrenzung der Zugehörigkeit zur Gruppe,
- ◆ Herausbildung von Ritualen und Regelmäßigkeiten,
- ◆ Herausbildung von Sichtweisen, Meinungen, Ideen und Verhaltensweisen,
- ◆ Thematisierung bzw. Nicht-Thematisierung bestimmter Probleme.

Zum anderen verändern, verwandeln und erweitern Gruppen ihre Identität. Es gibt Ereignisse, die die Kontinuität stoppen und neue Ansichten, Regeln oder Verhaltensweisen zulassen. Die Bewegung entsteht durch Polaritäten in der Gruppe (Grundspannungen), die sich in Krisen bzw. Konflikten zuspitzen und Erstarrung verhindern. Andererseits sind sie auch ein Test dafür, inwieweit die Gruppe in dieser Zusammensetzung überhaupt arbeitsfähig ist. Bewältigt sie solche Belastungen, lernt sie in jedem Falle dabei ihre eigenen Grenzen und Möglichkeiten näher kennen – die Höhen und Tiefen werden geringer.

Aus theoretischer Sicht läßt sich die Entwicklung der Gruppe "Service für Betriebsfeste" wie folgt idealtypisch darstellen, wobei die Phasen 2 und 3 sich meist wiederholen. Die Einteilung ist willkürlich und zeitlich nicht determiniert.

Entsprechend diesem 3-Phasen-Modell wurde schon das obige Fallbeispiel analysiert: Vorlauf und Gründung; Zusammenschluß; Krisen, Konflikte und Neuanfang.

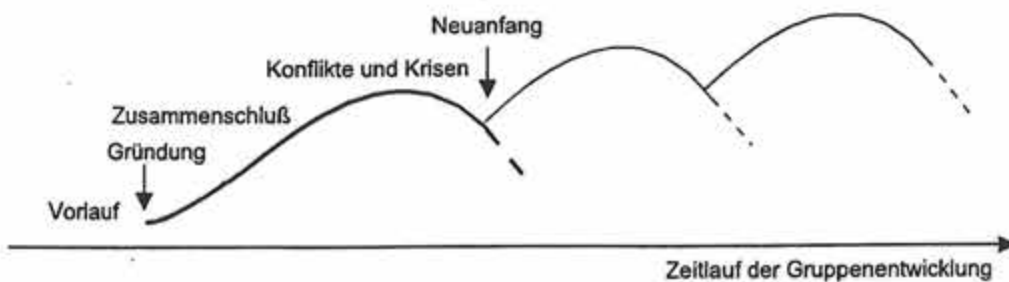


Abbildung 1: 3-Phasenmodell einer Gruppenentwicklung



Das Phasenmodell soll einem Moderator dazu dienen, mögliche Konflikte erkennen und Hilfestellung bei deren Lösung anbieten zu können - Krisen sind jedoch andererseits auch als Möglichkeit der Festigung, Grenzziehung und als Testphase der Gruppe zu verstehen.

### ***Phase 1: Vorlauf und Gründung***

Es gibt Gruppen, die schnell starten und Gruppen, bei denen erst eine längere Abklärungsphase notwendig ist, um eine gemeinsame Zielstellung zu finden.

Die erste Phase klärt, ob und wann die Gruppe zustande kommt; dabei ist die Unsicherheit und Unentschiedenheit zu Beginn besonders hoch. Sie ist eine Art Probierphase. Meist ist die Gruppe für neue Mitglieder noch weitgehend offen. Erste Aktionen der Gruppe bringen die Konkretisierung der Ziele und Vorgehensweisen voran. Das Austragen von Meinungsverschiedenheiten dient der Klärung erster Konturen und ermöglicht das Zusammenfinden.

### ***Phase 2: Zusammenschluß***

Der Zusammenschluß der Gruppe wird durch die Intensivierung der Zusammenarbeit vollzogen und prägt ein Gemeinschaftsgefühl, daß erste gemeinsame Auftritte und Teilerfolge hervorbringt. Widerstände von außen erhöhen in dieser Phase im allgemeinen das Engagement der Gruppenmitglieder. Es werden Arbeitsformen entwickelt und die ersten Regelungen eingeführt. Die Gruppe erreicht ihre ersten Ziele und wird überschaubarer. Personelle Grenzen werden gezogen. Von Machtkämpfen und Konflikten ist in dieser Phase noch nicht viel zu spüren. Alle sind über die neuen Möglichkeiten und Perspektiven begeistert.

### ***Phase 3: Krisen, Konflikte und Neuanfang***

Die dritte Phase ist eine Phase der Entzauberung, in der die Grenzen der Gruppe deutlich werden; unter Umständen scheiden sogar Mitglieder aus. Es werden Konflikte offensichtlich, die sich vielleicht schon lange vorher entwickelt und angestaut haben und nun offen ausgetragen werden. Rückschläge sind meist vorprogrammiert. Es folgt eine Neuorientierung mit neuem Auftrieb oder die Gruppe schlafft ab und benötigt einen Impuls zum Weitermachen von außen. Die Krisen und Konflikte enden in Neuanfängen, jedoch hat man aber "...den Eindruck, daß die Möglichkeiten jetzt realistischer gesehen werden, die ‚Ausschläge‘ der Höhen und Tiefen werden geringer, die Gruppen als Ganzes werden als ‚erwachsener‘ empfunden".

**Tabelle 2:** Phasenbeschreibung eines Gruppenprozesses<sup>2</sup>

<sup>2</sup> in Anlehnung an Schattenhofer (1992): 111f.



#### 4 Die Begleitung des Gründungsprozesses: Anleitung für Moderatoren

Die Chance für eine erfolgreiche Bewältigung des Gründungsprozesses steigt, wenn eine Gruppe durch einen Moderator begleitet wird. Die Aufgabe des Moderators scheint zunächst einfach: Er soll der Gruppe der zukünftigen Unternehmer einen Weg durch die verschiedenen Aufgaben zeigen, sie in ihren Entscheidungen unterstützen, soll ihnen Mut machen, wenn der Elan nachläßt, gleichzeitig aber auch die Komplexität der Materie bewußt halten, die Gruppe also vor übereilten und euphorischen Handlungen bewahren. Und immer hat er zu beachten, daß das Vorhaben das Eigentum der Gruppe bleibt.

Das ist aber nicht alles. Denn die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Aufgaben ist für die Gründergruppe ein Prozeß. Wie Kapitel 2 und 3 gezeigt haben, durchläuft jeder Prozeß wie auch dieser verschiedene Phasen, Erfolge und Mißerfolge, Höhen und Tiefen. Zudem wechseln die Themen, mit denen sich die Gruppe beschäftigt. Man kann dies mit einem Bild vergleichen:

Jede Gruppe von Existenzgründern operiert mit vier verschiedenen Drehbüchern und bewegt sich auf vier verschiedenen Bühnen:

- Bühne 1: Die fachlichen Anforderungen
- Bühne 2: Das Prozeßmanagement
- Bühne 3: Die Beziehungen in der Gruppe
- Bühne 4: Die Stimmung: Hoffnungen und Befürchtungen

Die Bühnen sind nicht immer alle zur gleichen Zeit aktuell; manchmal dominiert die eine oder die andere; zuweilen werden alle vier Bühnen gleichzeitig gespielt. Jedoch ist den Spielern nicht immer bewußt, auf welchen Bühnen sie sich gerade befinden. Hier kann ein Regisseur wertvolle Unterstützung bieten.

Die Tatsache, daß es im Prozeß der Existenzgründung immer um mehrere Dinge zugleich gehen kann, hat für den Moderator eines solchen Prozesses erhebliche Konsequenzen. Es ergeben sich daraus unterschiedliche Aufgaben, besondere und diffizile Anforderungen. Er muß auf alles vorbereitet sein. Dies ist auch für den Moderator nicht leicht.

#### **4.1 Der Moderator und die vier Bühnen**

##### **4.1.1 Bühne 1: Die fachlichen Anforderungen**

Auf dem Weg in die Existenzgründung müssen unterschiedlichste Aufgaben bewältigt werden. Betriebswirtschaftliche Fragen im engeren Sinne (Produkt-Markt-Konzept, Finanzierung, Marketing und Vertrieb) sowie juristische Probleme stehen im Vordergrund. Der durchschnittliche Existenzgründer wird die ganze Palette der anstehenden Aufgaben nicht einmal kennen, geschweige denn sie erfolgreich bewältigen können. Manches, das zunächst einfach scheint, erweist sich als diffizil. Entscheidungen für das eine Problem haben unerwartete, manchmal unerwünschte Folgewirkungen für andere Aufgaben und müssen eventuell sogar rückgängig gemacht werden. Rückschläge sind vorprogrammiert. Die zukünftigen Unternehmer werden immer wieder überfordert sein. Zugleich müssen sie für die Zukunft gerade diese Dinge lernen.

##### *Das Spannungsfeld der Bühne 1*



## *Rolle und Aufgaben des Moderators*

Auf der Bühne 1 ist der Moderator Berater für betriebswirtschaftliche Fragen.

Er hat dafür zu sorgen, daß die Gruppe die richtigen Fragen bearbeitet und Antworten in ausreichender Qualität findet. Er muß etwa die Qualität eines Finanzierungsplanes oder einer Marktanalyse erkennen können. Dazu muß er kritische und kenntnisreiche Fragen stellen können. Stößt der Moderator an seine fachlichen Grenzen, weiß er, wo spezialisierte Beratungsleistungen erhältlich sind.

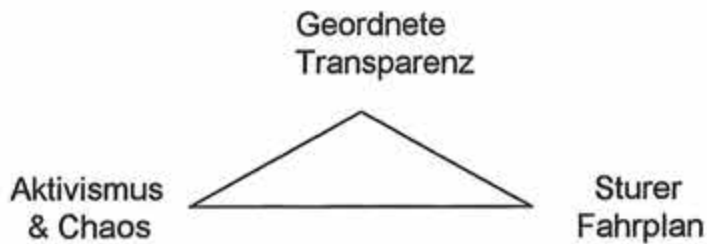
Voraussetzungen:

- Kenntnis der Logik des Existenzgründungsprozesses
- betriebswirtschaftliche Grundqualifikationen
- Bewußtsein der eigenen fachlichen Grenzen
- Wissen um spezialisierte fachliche Beratungsangebote

### **4.1.2 Bühne 2: Das Prozeßmanagement**

Existenzgründung ist ein komplexes Projekt, bei dem den Beteiligten die Übersicht schnell einmal verloren gehen kann. Das gilt besonders für die Anfangszeit, wenn die durchaus verständliche Euphorie und der Tatendrang oft zu Aktivismus führen. Ein Fahrplan mit regelmäßigen Treffen und einer Tagesordnung, mit Zwischenzielen und periodischer Selbstüberprüfung usw. schafft Transparenz und bietet in Zeiten von Überlastung Handlungssicherheit. Weil die zu lösenden Aufgaben untereinander in Abhängigkeit und Wechselwirkung stehen, ist eine sinnvolle Reihenfolge und Setzung von Prioritäten unerlässlich. Allerdings dürfen die Reglementierungen nicht ein zu enges Korsett schaffen und alle Spontaneität abwürgen. Die Prinzipien des Prozeßmanagements sind den zukünftigen Unternehmern oft nicht bekannt.

## Das Spannungsfeld der Bühne 2



### Rolle und Aufgaben des Moderators

Auf der Bühne 2 ist der Moderator vorausschauender Prozeßmanager.

Er hat dafür zu sorgen, daß die Gruppe mit geeigneten Arbeitsmethoden in geeigneter Organisation die nötigen Aufgaben bearbeitet und vorantreibt. Er setzt realistische Zwischenziele, betreibt ein Controlling der Arbeitsfortschritte und sorgt für die Koordination der Einzelaktivitäten. Darüber hinaus sorgt er dafür, daß sich die Beteiligten Wissen und Kenntnisse über das Projektmanagement selbst aneignen.

Voraussetzungen:

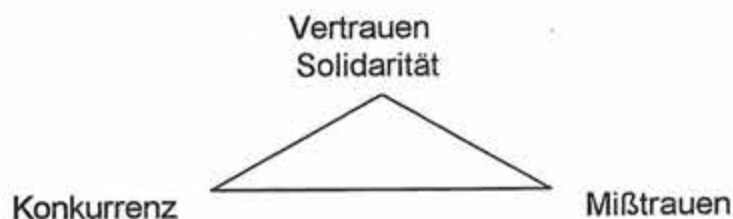
- Wissen und Kenntnis der Prinzipien des Projektmanagements (Ablaufplanung, Zeitmanagement, etc.)
- Problemlösungsmethodik
- Schiedsrichter (Einhaltung der Spielregeln)

### 4.1.3 Bühne 3: Die Beziehungen in der Gruppe

Die gemeinsame Planung einer Existenzgründung ist für eine Gruppe eine besondere Belastungssituation. Selbst wenn sich die Beteiligten schon längere Zeit kennen und gut miteinander befreundet sind, ist das Aufkommen von Spannungen nicht auszuschließen. Die zukünftigen Unternehmer investieren Zeit und Energie, und vor allem gehen sie erhebliche materielle Risiken ein. Dadurch begeben sie sich in eine gegenseitige Abhängigkeit. In dieser neuen Qualität von Beziehung müssen sich die

Beteiligten erst einmal kennenlernen. Es ist nicht selten, daß sich alte Beziehungen unter den neuen Bedingungen nicht bewähren und zerbrechen. Die Situation verschärft sich, weil alle Entscheidungen in Unsicherheit getroffen werden. Die notwendige Grundlage ist also unbedingtes Vertrauen der Beteiligten zueinander, Rivalisieren ist kontraproduktiv. Aber immer dann, wenn der Fortschritt sich nicht unmittelbar einstellen will, gerät die Solidarität unter Druck, Zweifel an der fachlichen Kompetenz und an der Zuverlässigkeit der anderen tauchen auf.

### *Das Spannungsfeld der Bühne 3*



### *Rolle und Aufgaben des Moderators*

Auf der Bühne 3 ist der Moderator Gruppenleiter mit ausgeprägter Sensibilität für Gruppendynamik.

Er hat dafür zu sorgen, daß Beziehungen in der Gruppe, die eine erfolgreiche Beschäftigung mit Fragen der Existenzgründung beeinträchtigen, bearbeitet werden. In der Regel geht es um Rivalität, Mißtrauen, vermeintliche oder tatsächliche Qualifikationsdefizite, die zu thematisieren und in geeigneter Form zu besprechen sind. Nicht immer werden alle dysfunktionalen Phänomene aufgelöst werden können; Ziel ist die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der Beteiligten als Gruppe.

#### **Voraussetzungen:**

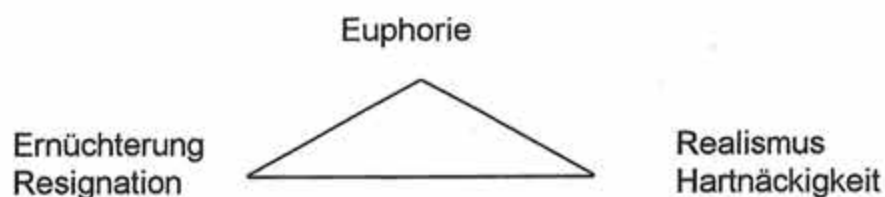
- Wahrnehmungsfähigkeit bezüglich kontraproduktiver Entwicklung der Beziehungen
- Kenntnis bzgl. Maßnahmen zur Bewahrung von Arbeitsfähigkeit der Gruppe



#### 4.1.4 Bühne 4: Die Stimmung: Hoffnungen und Befürchtungen

Ein komplexes und langwieriges Projekt ist kein Sonntagsspaziergang. Wenn die Beteiligten keine einschlägigen Vorerfahrungen haben, ist es nicht zu vermeiden, daß sie das Ziel immer wieder aus den Augen verlieren und sich Schwierigkeiten übermäßig aufürmen. Undurchsichtige Rechtsvorschriften, erfolglose Bankkontakte oder plötzlich auftauchende Konkurrenten können ursprüngliche Wunschvorstellungen beeinträchtigen. Anfängliche Euphorie, die auf Hindernisse stößt, kann sich in Resignation verkehren. In einer Gruppe verstärken sich solche Mechanismen. Denn nicht nur Lust und Mut stecken an, auch Befürchtungen und Mutlosigkeit. Rückschläge sind programmiert und kaum zu vermeiden. Jedoch können Zwischenerfolge herbeigeführt werden und verhindern eine übermäßige Ernüchterung.

##### *Das Spannungsfeld der Bühne 4*



##### *Rolle und Aufgabe des Moderators*

Auf der Bühne 4 ist der Moderator realistischer Mutmacher und Motivator.

Der Moderator hat dafür zu sorgen, daß die Beteiligten die Existenzgründung weder in übertriebener Besorgnis noch in euphorischer Selbstüberschätzung vorantreiben. Seine Motivierungsbemühungen dürfen nicht den Charakter von Überredung annehmen, da das Risiko letztlich bei den zukünftigen Unternehmern bleibt. Das gilt auch in Phasen länger andauernden Zweifels und Mutlosigkeit, wenn der Moderator als Anwalt der Existenzgründung auftritt und gegenüber den eigentlichen Betreibern der Existenzgründung gewissermaßen verteidigt.

Voraussetzungen:

- Setzen realistischer Zwischenziele
- Vermittlung von Erfolgserlebnissen

## 4.2 Das Drehbuch des Moderators

Der Moderator verkörpert mit seinem Handeln gleichzeitig zwei Rollen und vollzieht damit gleichsam einen "Drahtseilakt". Er muß sich in geeignetem Maße von der Sache distanzieren, damit die Gruppe auch ohne ihn überlebensfähig und ein Ablöseprozeß im fortgeschrittenen Stadium der Existenzgründung möglich bleibt. Zum anderen muß der Moderator gegenüber der Gruppe ausreichend Engagement und Überzeugungskraft einbringen, um motivierend und vorantreibend zu wirken.

1. Der Moderator ist Anwalt für die Sache:

Er sorgt dafür, daß ein brauchbares Konzept vorangetrieben wird.

2. Der Moderator ist Anwalt für die Personen:

Er motiviert die Gruppe, ohne sie zu manipulieren.

Dazu agiert der Moderator auf den vier verschiedenen Bühnen:

- ⇒ Fachliche Anforderungen
- ⇒ Prozeßmanagement
- ⇒ Beziehungen in der Gruppe
- ⇒ Hoffnungen und Befürchtungen

Auf jeder Bühne hat er unterschiedliche Funktionen und Aufgaben.

Nicht alle Funktionen sind zu jedem Zeitpunkt gleich wichtig. Der Moderator muß damit rechnen, daß, auch wenn es beispielsweise ausschließlich um fachliche Probleme geht, Fragen des Prozeßmanagements oder der gruppeninternen Beziehungen plötzlich an Wichtigkeit gewinnen. Keine der vier Dimensionen kann dauerhaft unwichtig sein.

## **5. Werkzeuge und Instrumente für den Moderator**

Zur Unterstützung der Aufgabenbewältigung existieren eine Reihe von Instrumenten und Methoden. Die meisten Instrumente und Methoden erfüllen ihren Zweck auf mehreren Bühnen gleichzeitig. Mit der folgenden Matrix können passende Instrumente eruiert werden.

Diese Zusammenstellung versteht sich nicht als abschließende Auflistung aller Werkzeuge, die in diesem Rahmen einzusetzen sind. Vielmehr sollen diese als Anregung dienen, nach weiteren, der jeweiligen Situation und Gruppe angepaßten Werkzeugen zu suchen.

Die einzelnen Instrumente sind alphabetisch sortiert. In Tabelle 3 werden sie den einzelnen Bühnen zugeordnet, auf denen sie eingesetzt werden können. Im Anschluß werden Beschreibungen zu jedem aufgeführten Instrument gegeben. Genauere Angaben über die Möglichkeiten ihres Einsatzes finden sich dann jeweils am Ende der jeweiligen Beschreibung in einem Kasten in kursiver Schrift.



<b>Instrumente</b>	<b>Bühne 1:</b> Fachliche Anforderungen	<b>Bühne 2:</b> Prozeßmanagement	<b>Bühne 3:</b> Beziehungen in der Gruppe	<b>Bühne 4:</b> Hoffnungen und Befürchtungen	<b>Seite</b>
Aufgabenliste		x			28
Bewertung von Alternativen	x	x			29
Bilder Malen		x	x		30
Blick über den Zaun	x	x		x	31
Brainstorming		x			32
Brainwriting		x			33
Checkliste Gruppendiskussion			x		34
Checkliste für Business-Plan	x	x		x	37
Dokumentieren		x	x	x	39
Feedback		x	x		40
Formulierung einer Gründungsidee	x		x	x	41
Fremde Augen – Fremder Blick	x			x	42
Gemeinsames Notizbuch		x			43
Gewichtungsverfahren		x	x		44
Konkurrenzanalyse	x		x	x	45
Marktanalyse	x		x	x	46
Planspiele	x		x	x	47
Standortsuche und -wahl	x		x	x	48
Stimmungsbarometer			x		49
Struktur für Projektarbeit und -papier	x	x		x	50
Visualisieren		x	x	x	52
Verhandlungen – Gesprächsführung	x			x	53
Zieldefinition		x		x	55
5 x warum		x	x		56

**Tabelle 3:** Instrumente für die Moderation auf den verschiedenen Bühnen

### **Aufgabenliste<sup>3</sup>**

Eine Aufgabenliste kann nach einer Bearbeitungs- und Planungsphase erstellt werden, um die nach der Arbeitsrunde zu erledigenden Aufgaben zu dokumentieren.

Dabei enthält eine Aufgabenliste neben der Aufstellung der beschlossenen Aufgaben auch Angaben darüber, wer die Aufgaben bis wann zu erledigen hat. Eine solche in ihrer Struktur konkrete und verbindliche Aufgabenliste verhindert, daß eine Arbeitsrunde ergebnislos verläuft; denn es werden konkrete Maßnahmen zur Umsetzung von Beschlüssen vereinbart.

Die Liste strukturiert sich nach den Fragen bzw. Inhalten:

- was ?
- wer ?
- mit wem ?
- bis wann ?
- wie ?

Die Auflistung der Aufgaben sollte für alle gut sichtbar und lesbar entwickelt werden. (Metaplan, Overhead-Projektor). Die zu präzisierenden Aufgaben stammen aus der vorangegangenen Arbeitsrunde und werden in eine Tabelle eingetragen. Die Spalten, in denen die Aufgaben zugeteilt und terminiert werden, werden dann gemeinsam gefüllt.

Der Moderator muß bei der Erstellung und Füllung der Aufgabenliste darauf achten, daß die Aufgabenerledigung realitätsnah geplant wird, daß die Aufgaben ausgeglichen verteilt werden und die Liste vollständig gefüllt wird.

Beispiel:

was	wer	mit wem	bis wann	wie
Bericht erstellen	Hr. Müller	Fr. Meier	31.12.	winword

*Eine Aufgabenliste hilft, aus einer gemeinsamen Arbeitsrunde konkrete Resultate und Maßnahmen abzuleiten und die zu erfüllenden Aufgaben auch realitätsnah zu planen. Damit gewinnen zum einen Ergebnisse aus der Arbeitsrunde an Gewicht und Relevanz, zum anderen wird durch die Verteilung der Aufgaben der Projektprozeß in Gang gehalten.*

<sup>3</sup> Vgl. Geißler / Looss (o. J.): 6.1.7.0.

## Bewertung von Alternativen<sup>4</sup>

Stehen verschiedene Lösungen einer Problemstellung zur Diskussion und sollen diese bewertet werden, um sich für eine Alternative zu entscheiden, so bietet sich nachfolgende Methodik an:

In eine Tabelle - wie nachfolgend abgebildet - werden in der linken Spalte alle Kriterien eingetragen, nach denen die Alternativen beurteilt werden können bzw. sollen.

In der nächsten Spalte werden nun diese Kriterien danach gewichtet, welche Bedeutung jedes einzelne Kriterium im Verhältnis zu den anderen und welchen Einfluß es auf die Alternativen hat. Die Gewichtung erfolgt in Prozentzahlen, wobei sich folglich eine Summe von 100 % ergeben muß.

Dann werden die einzelnen Alternativen in die oberste Zeile eingetragen. Zu jedem Kriterium wird nun pro Alternative eine Note vergeben. In Multiplikation mit dem Gewicht des Kriteriums ergibt sich dann für jede Alternative ein Wert. Diese Werte werden am Ende summiert und zeigen die günstigste Alternative auf.

Bewertungskriterien:	Gewichtung	Alternative 1		Alternative 2		Alternative 3	
		Note	Wert *	Note	Wert	Note	Wert
Summe	100 %						

\* Bewertungsziffer = Note x Gewicht

*Gerade in der Beurteilung von Alternativen, wie z. B. bei der Wahl der Rechtsform für das zukünftige Unternehmen, ist es oft nicht leicht, aufgrund der Vielschichtigkeit des Problems auf einen Blick beurteilen zu können, welches die beste Lösung ist. So kann es äußerst hilfreich sein, daß sich die Gruppe über ein Alternativenbewertungsschema dazu "zwingt", kriterienorientiert und damit sachorientiert zu entscheiden. Zudem können fachliche Defizite offengelegt werden, die wiederum dazu veranlassen, erneut Informationen zu einer oder zu mehreren Alternativen einzuholen.*

<sup>4</sup> Vgl. Schmidt (1989): 254f.

## Bilder Malen<sup>5</sup>

Bilder zu malen, ist ein unübliches Mittel der Kommunikation. Malen kann jedoch helfen, schwierige Situationen aufzulockern und Themen ins Gespräch zu bringen. Bilder ermöglichen, Gespräche und Diskussionen an einem sichtbaren Objekt aufzuhängen. Bilder können etwas andeuten, das sich in Worten nicht sagen läßt. Dies läßt sich im Gespräch zurücknehmen, da es nur ein "Versuch ist, etwas darzustellen", "ein Bild und nicht mehr".

Für das Malen sollten ausreichende Flächen und ausreichend Malutensilien verschiedenster Art (ausschließlich bunte Farben – regen die Kreativität und das Phantasieren losgelöst vom sachlich-rationalen Denken [= schwarz-weiß] an) vorhanden sein. Ein Thema wie "Ich und das Unternehmen", "Das zukünftige Unternehmen", "Das zukünftige Ladenlokal/Büro" o. ä. wird bestimmt und mit genügend Zeit (mindestens eine halbe Stunde) bearbeitet.

Die Bilder werden anschließend präsentiert und begutachtet. Kommentare, Ansichten, Assoziationen sollen geäußert werden. Daraus ergeben sich meist Themen, die besprochen oder ausgehandelt werden müssen.

*Dieses ungewöhnliche Ausdrucksmittel kann in mehrerer Hinsichten dienlich sein: Zum einen kann an diesem Sichtbaren leichter und anschaulicher diskutiert werden, wenn das Vorstellungsvermögen z. B. bei Designfragen überfordert ist. Zudem kann gemeinsames Malen Spaß bringen oder zumindest eine ungewöhnliche gemeinsame Arbeit sein, die die Gruppe durch das gemeinsame Ereignis stärker bindet. Malen kann auch in Situationen eingesetzt werden, wo die eigene Meinung verbal oder grundsätzlich anderen nicht leicht mitzuteilen ist. Darüber hinaus stellen Bilder eine relativ unverbindliche Möglichkeit der Meinungsäußerung dar, so daß sie unter Umständen auch zur Offenlegung kritischer Positionen ermutigen.*

---

<sup>5</sup> Vgl. Vogel et al. (1994): 122 ff.



## Blick über den Zaun<sup>6</sup>

Mit der Bezeichnung "Blick über den Zaun" ist gemeint, andere Möglichkeiten der Gestaltung einer Geschäftstätigkeit, eines Produktes, eines Unternehmens u. ä. kennenzulernen. Konkret läßt sich dies in der Regel mit dem Besuch eines Unternehmens durchführen, das in dem zu betrachtenden Objekt Ähnlichkeiten oder Parallelen wenigstens hinsichtlich zukünftiger Rahmenbedingungen aufweist.

In Phasen von Ideen- und Ratlosigkeit oder wenn Lösungsmöglichkeiten fehlen, kann ein Blick darauf, wie andere es tun, ratsam sein. Auch kann der Blick in die Arbeitspraxis anderer Unternehmen im Sinne einer Kontrolle hilfreich sein, ob in der Planung und Konzeption Wesentliches nicht bedacht oder unrealistisch eingeschätzt wurde.

Zudem ermöglicht der Besuch und das Besichtigen fremder Praxis, an einem konkreten Objekt bzw. Fall die eigene Situation sehr viel griffiger und anschaulicher zu diskutieren. Es kann ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund aufgebaut werden. Es können sich Anregungen für Probleme ergeben, die man selber bisher noch nicht bewußt gesehen hat.

*Die Methode, sich Beispiele anderer Unternehmen anzusehen, ist vor allem dafür geeignet, wenn Anschaulichkeit notwendig wird und wenn die eigenen Ideen ausgehen oder eher realitätsfremd erscheinen. Damit ist die Methode einzusetzen, sowohl wenn neue Anstöße und Motivation nötig werden, als auch wenn es an fachlichen Inputs fehlt. Der Blick in fremde Organisationen kann Euphorien bremsen und die Realität näher bringen.*

---

<sup>6</sup> Vgl. Baitsch et al. (1991): 160 f.

## Brainstorming<sup>7</sup>

Die Kreativitätstechnik "Brainstorming" könnte frei als "Jagd nach dem Geistesblitz" übersetzt werden. In einer Gruppe sollen mittels dieser Technik durch eine ungehemmte Diskussion mit phantasievollen Einfällen kreative Leistungen und Ideen entstehen. Die Zahl der Teilnehmer sollte dafür zwischen 4 und 12 Personen liegen.

Regeln für eine Brainstorming-Sitzung:

- Einfälle sollen spontan und frei geäußert werden, auch wenn sie ungewöhnlich oder absurd zu sein scheinen. Die Ideen werden durch eine Person (Protokollant) für alle sichtbar und lesbar (ohne Namen) notiert – z. B. auf einem Flip-Chart oder Tageslichtprojektor o. ä.
- Nicht die Qualität, sondern die Quantität ist zunächst wichtig – Maxime ist also, eine große Menge an Vorschlägen und Ideen zu entwickeln.
- An den Ideen gibt es kein Urheberrecht. Es ist unbedingt erwünscht, daß an den Vorschlägen der Vorgänger angeknüpft wird.
- Während der Brainstorming-Runde dürfen die Vorschläge nicht kommentiert und kritisiert werden.

Zu Beginn der Brainstorming-Sitzung gibt der Moderator diese Regeln bekannt. Dann wird das zu lösende Problem vorgestellt und eine von allen Teilnehmern akzeptierte Problemumschreibung angestrebt. Für die eigentliche Brainstorming-Runde sollte einen Zeitrahmen von höchstens 30 Minuten gesetzt werden. Erst im Anschluß werden die vorliegenden Ideen durch Ordnen und Beurteilen ausgewertet. Das Brainstorming eignet sich besonders für einfache Probleme, für die eine größere Zahl an Lösungsmöglichkeiten gesucht werden, wie bspw.:

- Entwicklung von Rohmaterial / ersten Ideen für die Zielsetzung und für Konzeptideen in Projekten und Planung
- Schaffung einer neuen Werbekonzeption
- Suche nach neuen Titeln, Namen, Slogan
- Maßnahmenpakete

*Die Technik des Brainstorming ist zum einen hilfreich, wenn eine große Zahl erster Ideen und kreativer Einfälle gesucht wird. Sie kann zum anderen der gemeinsamen Suche nach Lösungen für einfache Probleme dienen.*

<sup>7</sup> Vgl. Schmidt (1989): 232f.

## Brainwriting (Methode 6-3-5)<sup>8</sup>

Die Technik des Brainwriting ist dem Brainstorming ähnlich, wird aber schriftlich in einer Sitzung durchgeführt. Das Brainwriting führt zu einer wechselseitigen Anregung der Teilnehmer in einer Ideenfindungssitzung. Die Ideenqualität soll dabei steigen, indem Ideen aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Der strukturierte und begrenzte Ablauf ermöglicht durch den Druck des "Schreiben müssens" und die geringen Störmöglichkeiten eine hohe Effizienz.

Dominante Personen können den kreativen Prozeß nicht beeinflussen, weniger selbstbewußte Menschen werden ermuntert, da sie ihre Vorschläge quasi "anonym" zu Papier bringen können.

Ablauf (deshalb auch Methode 6-3-5 genannt):

	Jeder der
<i>Sechs</i>	Teilnehmer schreibt
<i>Drei</i>	Lösungsmöglichkeiten zum gestellten Problem innerhalb von
<i>Fünf</i>	Minuten nieder.

Danach gibt jeder Teilnehmer sein Blatt an seinen rechten Nachbarn weiter, der nach der Kenntnisnahme der Ideen seines Vorgängers seinerseits drei Vorschläge notiert, seien es völlig neue Ideen oder Weiterentwicklungen der Vorschläge des Vorgängers. Dieser Vorgang wird fortgeführt, bis jeder Teilnehmer einmal jedes Blatt vor sich hatte (damit müßten dann nach 30 Minuten 108 Ideen vorliegen). Im Anschluß werden die Vorschläge betrachtet und bewertet. Eine Möglichkeit dafür ist, die Lösungsbögen noch einmal zirkulieren zu lassen, währenddessen jeder die - seiner Meinung nach - drei besten Ideen markiert.

*Die Technik des Brainwriting dient der Lösungssuche bzw. Ideenfindung. Sie bietet sich besonders an, wenn Gruppendynamik eine mündliche Diskussion und Findung von Lösungen erschweren könnten. Mit dieser Technik kann in kurzer Zeit eine große Zahl an Lösungen entstehen.*

<sup>8</sup> Vgl. Hartmann (1990): 347

## Checkliste Gruppendiskussion

Auf den nachfolgenden Seiten befindet sich eine Checkliste mit zwei Fragekatalogen, mit deren Hilfe die Qualität von Gruppendiskussionen und Rollenverteilungen der einzelnen Teilnehmer offengelegt werden können.

Die Checkliste wird den einzelnen Teilnehmern zum Ankreuzen vorgelegt. Liegt die addierte Punktzahl in beiden Fragekatalogen unter 5, werden die Ergebnisse im Detail dem Moderator vorgestellt und anschließend unter seiner Moderation in der Gruppe besprochen.

Mit den "Fragen an die Gruppendiskussion" können Diskussionen in Gruppe als solche überprüft werden. Mit den "Fragen an den einzelnen Teilnehmer" können die Teilnehmer ihr eigenes Handeln und Argumentieren hinterfragen.

*Die Checkliste zur Gruppendiskussion kann bei ehrlicher Beantwortung einerseits offenlegen, ob in der diskutierenden Gruppe eine dysfunktionale Dynamik besteht. Zum anderen können Gruppenteilnehmer beurteilen, ob sie sich selbst von der Gruppendynamik übermäßig beeindruckt lassen. Die Checkliste dient damit als Diagnoseinstrument und kann zur Anregung und Versachlichung der Diskussion latenter oder offener Konflikte beitragen.*



## Fragen an eine Gruppendiskussion

	ja	nein
Haben alle Teilnehmenden die gleiche Chance, zu Wort zu kommen?	1	0
Werden alle Teilnehmenden mit der gleichen Ernsthaftigkeit angehört?	1	0
Werden unterschiedliche Positionen ohne Abwertung anerkannt?	1	0
Gibt es "stille Tauschgeschäfte"?	0	1
Gibt es eine Neigung zu Koalition und Fraktionsbildung?	0	1
Erfolgt die Diskussionsleitung fair und neutral?	1	0
Besteht ein erheblicher Zeitdruck?	0	1

**Sie sollten mit Ihren Antworten 5 Punkte oder mehr erreicht haben.**

**Haben Sie weniger als 5 Punkte erreicht, besprechen Sie das Ergebnis in der Gruppe bzw. mit der Projektbetreuerin/dem Projektbetreuer.**

## Fragen an die einzelnen Teilnehmenden

	ja	nein
Manchmal diskutiere ich nicht weiter, weil wir ja vorwärts kommen müssen.	0	1
Zuweilen halte ich meine Auffassungen zurück.	0	1
Ab und zu behalte ich mein Argument für mich, weil ich es vermutlich als Einzige/r vertreten würde.	0	1
Ich fühle mich von der Diskussionsleitung ernstgenommen.	1	0
Ich habe den Eindruck, meine Beiträge werden von den anderen nicht ernst genommen.	0	1
Die meisten anderen Gruppenmitglieder habe ich "schubladisiert".	0	1
Manchmal schließe ich mich der Meinung von anderen an, die es einfach besser wissen müssen.	0	1

**Sie sollten mit Ihren Antworten 5 Punkte oder mehr erreicht haben.**

**Haben Sie weniger als 5 Punkte erreicht, besprechen Sie das Ergebnis in der Gruppe bzw. mit der Projektbetreuerin/dem Projektbetreuer.**

## Checkliste für einen Business-Plan<sup>9</sup>

Nachfolgend finden sich in Form einer Checkliste die Themen, die in einem Business-Plan für Banken, Geldgeber, Fördermittelbeantragung o. ä. enthalten sein müssen.

### 1. Ausgangslage und Grundidee

Zusammenfassung des Ganzen

### 2. Initianten / Rechtsform

Persönliche Angaben

- Ausbildung
- Beruflicher Werdegang
- Referenzen
- Rechtsform

### 3. Markt- / Unternehmeranalyse

Ist – Situation und Trend

- Marktstruktur und –entwicklung
- Analyse wichtiger potentieller Kunden
- Konkurrenzanalyse
- Know-how, Infrastruktur, Standort

### 4. Unternehmens- / Marketingkonzept

- Leitidee
- Geografischer Markt (inkl. Prioritäten)
- Zielgruppen (inkl. Prioritäten)
- Profitierungs- und Positionierungsziele
- Umsatz und Wachstumsziele

### 5. Marketingplanung und –instrumente

- Zusatzdienstleistungen
- Preisgestaltung
- Verkauf
- Werbung, Verkaufsförderung, Public Relation
- Vertrieb

---

<sup>9</sup> Vgl. AAM-agenda (1998): 20. → Im Einband dieses Buches befindet sich außerdem ein „Spiel“, daß anschaulich die logische Schrittfolge eines Existenzgründungsprozesses vermittelt.

## **6. Infrastrukturplanung**

- Organisation / Personalplanung
- Räumlichkeiten
- EDV
- Einkauf
- Entwicklung
- Produktion / Maschinen / Einrichtungen
- Qualitätssicherung
- Risikomanagement / Versicherung

## **7. Kommentare zu Planrechnungen**

- Umsatzpläne
- Investitionsplanung
- Planerfolgsrechnung respektive Budget
- Liquiditätsrechnung

## **8. Finanzierung**

- Eigenkapital
- Benötigtes Fremdkapital
- Leasingprojekte
- Sicherheiten

## **9. Schlußfolgerungen / Anträge**

- Anträge an die Finanzierungspartner
- Eventuell Anträge an weitere Partner

## **10. Beilagen zum Business-Plan**

- Detaillierte Planrechnungen
- Detaillierte Analyse und Konzepte
- Firmenporträt, Prospekte, evtl. Entwürfe

*Mit der Checkliste kann aufgezeigt werden, welche Aufgaben noch bevorstehen, welche aber auch schon abgeschlossen sind - quasi ein "Roter Faden". So kann sie entweder Mut machen oder aber Euphorie und Sorglosigkeit bremsen. Durch Abhaken der Checkliste kann das "Vorwärtskommen" dokumentiert werden. Sie kann darüber hinaus eine Grundlage zur angemessenen Verteilung von Aufgaben bieten.*



## Dokumentieren<sup>10</sup>

Sinnvoll ist, eine regelmäßige und umfassende Dokumentation von Prozeßfortschritten zu führen. Diese Dokumentationen sollten für alle Beteiligten erreichbar sein.

### Formen der Dokumentation:

- ⇒ von jeder Arbeitsrunde der Projektgruppe sollte ein Protokoll erstellt werden (siehe auch Werkzeug "Protokoll")
- ⇒ während der Arbeitsrunden sollte, wenn es sich anbietet, die Diskussion visualisiert werden und dies in die Projektdokumentation aufgenommen bzw. übertragen werden
- ⇒ wenn zwischen Treffen der Arbeitsrunden in Kleingruppen oder in Einzelarbeit Ergebnisse entstehen bzw. Informationen eingeholt werden, sollten diese allgemeinverständlich aufbereitet - ebenfalls für alle zugänglich - der Projektdokumentation beigelegt werden
- ⇒ eventuell bietet sich ein Ablagesystem an, wenn die Gruppe auch gemeinsam auf Literatur u. ä. zurückgreifen möchte

*Dokumentationen sind in vielfältiger Form hilfreich: Bei Unstimmigkeiten über bestimmte in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen kann auf sie leichter zurückgegriffen werden. So können Gruppenkonflikte ausgeräumt werden. Gleichzeitig sind die dokumentierten Entscheidungen Grundlage für zukünftige Problemlösungen und den späteren Business-Plan. Transparenz ist dabei unabdingbar. Darüber hinaus fördert das Dokumentieren die Motivation und hilft gegen die Mutlosigkeit der Teilnehmer: "Ein Teil des Weges ist schon zurückgelegt!"*

---

<sup>10</sup> Vgl. Delbrouck / Jutzi / Menzel (1998): 55f.

## Feedback<sup>11</sup>

Für ein sorgfältiges Projektmanagement ist es ratsam, sich als Moderator Feedback über die Zusammenarbeit und Gestaltung der Arbeitsrunden einzuholen. Zudem kann es sich auch für die Projektgruppe hinsichtlich der Vermeidung von größeren Konflikten als Instrumentarium anbieten.

Beim Feedback-Geben sind bestimmte Regeln zu beachten, damit die Annahme des Feedbacks nicht behindert wird:

- ⇒ Ein Feedback sollte dann gegeben werden, wenn der andere bereit ist zuzuhören.
- ⇒ Das Feedback sollte gerade so konkret und ausführlich wie notwendig sein. Wahrnehmungen sind als Wahrnehmungen mitzuteilen, Vermutungen als Vermutungen und Gefühle als Gefühle. Indirekte Anspielungen müssen vermieden werden.
- ⇒ Das Feedback soll den Moderator nicht analysieren, d. h. über Motive und Charaktereigenschaften sollten keine Äußerungen erfolgen.
- ⇒ Ein Feedback soll unbedingt auch positive Gefühle und Wahrnehmungen umfassen.
- ⇒ Ein Feedback soll umkehrbar sein.
- ⇒ Das Feedback sollte sich auf ein begrenztes, konkretes Verhalten beziehen.
- ⇒ Das Feedback sollte möglichst unmittelbar erfolgen.
- ⇒ Derjenige, der ein Feedback annimmt, hört nur zu.

*Das Einholen von Feedback kann zum einen ermöglichen, den gemeinsamen Arbeitsprozeß anschlussfähig zu gestalten und so die Zusammenarbeit verbessern und den Prozeß beschleunigen. Gegenseitiges Feedback – regelmäßig durchgeführt – kann auch Beziehungen in der Gruppe klären und so größere Konflikte verhindern oder vermindern.*

---

<sup>11</sup> Vgl. Heideloff / Langosch (1998): 205.

## Formulierung der Gründungsidee

Zu Beginn einer Existenzgründung und einer Zusammenarbeit in Gruppe ist es schwierig aber notwendig, ein gemeinsames Verständnis vom Existenzgründungsvorhaben sowie eine gemeinsame Sprache zu finden. Ein konstruktiver Austausch über persönliche, individuelle Vorstellungen kann gleichzeitig mit einer gemeinsamen Formulierung zu einer Gruppenbildung führen. Für diesen Austausch ist es unbedingt erforderlich, daß die Teilnehmer mit ähnlichen Vorstellungen in die Diskussion gehen. Dafür finden sich nachfolgend als Anregung für eine Struktur einige exemplarische Fragen zur Formulierung der für die Gründungsidee relevanten Inhalte. Diese Fragen können in einer Gruppendiskussion vorbereitet und zunächst gegenseitig präsentiert werden. Sie können aber auch nur eine Struktur für ein Gespräch oder eine Arbeitsrunde darstellen, anhand derer eine Diskussion stattfindet.

Exemplarische Fragen:

- ⇒ In welcher Branche wird gegründet?
- ⇒ Welche Produkte / Dienstleistungen sollen hergestellt / vertrieben / angeboten werden?
- ⇒ Welche besonderen Chancen / äußeren Umstände begründen es, das Unternehmen gerade jetzt und hier zu gründen?
- ⇒ In welchem Einzugsbereich soll das Unternehmen tätig werden?
- ⇒ Welche Kundengruppen sollen angesprochen werden?
- ⇒ Welche besonderen Voraussetzungen und Motivationen werden mitgebracht, um gerade dieses Unternehmen zu gründen?

*Gibt es gerade für die Formulierung der Gründungsidee bzw. des Vorhabens eine Struktur bzw. einen Fragenkatalog, kann ein mühsamer Prozeß erspart werden, bei dem rund um das Vorhaben aneinander vorbeigeredet wird, da eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Erfahrungen noch fehlen. So wird auch dem Entstehen und Bilden der Gruppe ein guter Start gegeben, da direkt ein konstruktiver Austausch möglich werden kann.*

## **Fremde Augen – fremder Blick<sup>12</sup>**

Hinter der Bezeichnung "Fremde Augen – fremder Blick" verbirgt sich die bekannte Tatsache, daß "Betriebsblindheit" verhindert, Probleme, Fehler, Fehlendes zu entdecken. Es kann hier gelegentlich hilfreich sein, einen Fremden bzw. Externen hinzuzuziehen, um auf Lücken und Schwierigkeiten aufmerksam zu machen.

Wenn gewisse Themen fertig konzipiert sind oder wenn der Business-Plan fertig erstellt ist oder aber wenn während der Konzeption Ideen fehlen, ist es sinnvoll, einen Fremden zu bitten, mit neutralem, unbefangenen Blick die Konzeption in ihrem Stand zu beurteilen.

Ein solcher Externer kann beispielsweise ein sachverständiger Mitarbeiter aus einer anderen Organisation sein. Es kann aber auch eine Person sein, die eine Existenzgründung schon erfolgreich hinter sich hat. Oder es kann ein Existenzgründungsberater hinzugezogen werden. Die kritische Begutachtung von Konzeptionen kann auch im wechselseitigen Austausch zwischen zwei Existenzgründungsgruppen erfolgen.

Die Aufgabe des Externen ist es, alle ihm auffälligen, ungewöhnlichen oder nicht einsichtigen Sachverhalte zu notieren. Absprachen über Vertraulichkeit müssen vorher getroffen werden. Zudem ist zu klären, daß der Katalog an Fragen, Vorschlägen und Kritikpunkten nicht als "Vorwurf" an die bisherige Arbeit zu verstehen ist.

*Das Vorgehen, einen Externen die eigene Arbeit begutachten und kritisieren zu lassen, hilft in fachlicher Hinsicht, Fehler und problemhafte Planungen aufzudecken, auch Lücken und noch zu Bearbeitendes aufzuzeigen. Ein Externer kann aber auch allzu optimistische, realitätsferne Vorstellungen relativieren.*

---

<sup>12</sup> Vgl. Baitsch et al. (1991): 161.



## Gemeinsames Notizbuch<sup>13</sup>

Das "gemeinsame Notizbuch" ist eine Methodik für eine breit angelegte Sammlung von Lösungsideen. Zu einem gemeinsam bestimmten Problem werden in einem solchen Notizbuch Lösungen entwickelt, wobei die Kreativität des einzelnen stimuliert wird, wenn der Prozeß der Ideenproduktion der anderen miterlebt werden kann.

Vorgehen:

Ein Notizbuch (Ordner, Schnellhefter, Buch mit leeren Seiten, ...) wird für einen bestimmten Zeitraum der Gruppe übergeben. In diesem Notizbuch ist durch den Moderator folgendes notiert:

- ⇒ das zu bearbeitende Problem
- ⇒ Hinweise auf mögliche Arten von Notizen
- ⇒ Endtermin der Rückgabe

Das Notizbuch wird an einem für alle zugänglichen Ort aufbewahrt. Jedes Gruppenmitglied notiert in dieses Buch:

- ⇒ spontane Ideen zum Problem
- ⇒ Notizen zu der Problemstellung selbst wie bspw. Veränderungsvorschläge, Neufassung, Erweiterung u. ä.
- ⇒ Lösungsansätze aus Berichten oder Fachliteratur

Am Ende des vorgesehenen Zeitraums schließt jedes Gruppenmitglied seine Ideensammlung folgendermaßen ab:

- ⇒ Fassung und Erläuterung der besten Ideen
- ⇒ weitergehende Ideen
- ⇒ Vorschläge zum weiteren Vorgehen

*Die Technik des gemeinsamen Notizbuch dient der Sammlung von Lösungsideen. Dabei regen die Gruppenmitglieder sich gegenseitig an. Vorteil dieser Methodik ist eine umfassende und transparente Dokumentation. Damit bietet sie sich vor allem für die Suche komplexerer Lösungsmöglichkeiten an.*

<sup>13</sup> Vgl. Baitsch et al. (1991): 161f.

## Gewichtungsverfahren<sup>14</sup>

Dabei handelt es sich um ein Verfahren, mit dem alle Teilnehmer in der Gruppe gleichberechtigt mehrere Möglichkeiten durch das Verteilen von Punkten bewerten. Dies kann zur Bildung von Reihenfolgen oder zur Auswahl von Alternativen geschehen.

Eine vorgehend entstandene Themenliste wird - wie nachfolgend beispielhaft gezeigt - als Tabelle sichtbar gemacht.

Für die Bewertung durch die Gruppenmitglieder wird eine Bewertungsfrage gestellt. Diese muß klar und eindeutig formuliert sein, damit für alle das Kriterium, nach dem gepunktet (bewertet) werden soll, verständlich ist.

Die Teilnehmer erhalten Klebepunkte (maximal halb so viele wie Alternativen vorhanden sind) und kleben diese in die Spalte neben die einzelnen Alternativen. Es kann vereinbart werden, daß pro Alternative nur ein Punkt geklebt werden darf, oder aber daß mehrere Punkte an eine Alternative vergeben werden dürfen.

Danach werden die Punkte ausgezählt. Es kann daraus eine Rangfolge, eine Liste der gewählten Lösungsvorschläge o. ä. entstehen.

Beispiel für eine Bewertungsliste:

Alternativen:	Punkte:	Rang:
Alternative 1	• • • •	1
Alternative 2 .....	• •	2

*Durch das Gewichtungsverfahren können schwierige und brisante Entscheidungen im Existenzgründungsprozeß (wie z. B. Personalentscheide, Vergabe des Geschäftsführungspostens, Investitionsfragen) gefällt werden. Differierende Meinungen werden über dieses Verfahren gleichberechtigt eingeholt, so daß die Lösung auf dem Papier entsteht und keiner Person maßgeblich und direkt zuschreibbar ist. Das Ergebnis erscheint objektiv und neutral; negative Auswirkungen der Entscheidung auf die Gruppendynamik werden vermindert.*

<sup>14</sup> Vgl. Geißler / Looss (o. J.): 6.1.7.0.

## Konkurrenzanalyse<sup>15</sup>

Nachfolgend finden sich einige Leitfragen für eine Konkurrenzanalyse. Wenn eine Analyse der Konkurrenz in einem überschaubaren Markt durchzuführen ist, kann diese selbst durchgeführt werden, ansonsten muß ein Fachberater konsultiert werden. Über nachfolgende Fragen sollte man sich Klarheit verschaffen:

- ⇒ Wer sind zukünftige Konkurrenten (auch im weiteren Sinne, d. h. Substitute für das eigene Produkt)?
- ⇒ Wie stark sind diese Konkurrenten einzuschätzen?
- ⇒ Welche Unternehmen stehen in direkter Konkurrenz zu dem zukünftigen eigenen Unternehmen (d.h. Ähnlichkeiten im Produkt / Angebot)?
- ⇒ Worin liegen Unterschiede im Vorhaben / Produkt / Angebot gegenüber der Konkurrenz?
- ⇒ Was werden eigene Stärken sein? Wo liegen die Stärken der Konkurrenten?
- ⇒ Wie ist die Preisgestaltung bei den Konkurrenten? Wie ist die Qualität ihrer Produkte einzuschätzen?
- ⇒ Welche Kundengruppen werden von der Konkurrenz angesprochen?

Informationsquellen zur Konkurrenzanalyse:

- ⇒ Kammer- und Verbandsinformationen
- ⇒ Amtliche Statistiken über Umsätze, Preise
- ⇒ Prospekte und Kataloge
- ⇒ Geschäftsberichte, Bilanzen (erhältlich über Handelsregister, Banken, Unternehmen selbst, Wirtschaftszeitungen)
- ⇒ Fachzeitschriften
- ⇒ Adreßbücher, Branchenverzeichnisse
- ⇒ Eigene Feststellungen (Standbesuche auf Messen und Kooperationsbörsen, Testkäufe, Besichtigung der Verkaufsräume, Gespräche mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Analyse von Produkten, Kunden und Erscheinungsbild nach außen)

*Das Durchführen einer Konkurrenzanalyse ist eine Tätigkeit, die sich – eigenständig durchgeführt – durch das gemeinsame Suchen und Erforschen positiv auf die Gruppendynamik auswirkt. Eine Konkurrenzanalyse ist hilfreich für den Auseinandersetzungsprozeß um eine eigene, gemeinsam getragene Vorstellung für das geplante Vorhaben. Nicht zuletzt kann es Spaß machen, in gemeinsamen Ausflügen Objekte der Konkurrenz aufzusuchen und sich zu überlegen, wo man besser oder anders sein will.*

---

<sup>15</sup> Vgl. Böttges (1990): 10.

## Marktanalyse<sup>16</sup>

Nachfolgend finden sich einige Leitfragen für eine Marktanalyse. Wenn eine Analyse in einem überschaubaren Markt durchzuführen ist, kann diese oft selbst durchgeführt werden, ansonsten muß ein Fachberater konsultiert werden.

Exemplarischer Fragekatalog:

- ⇒ Gibt es für das Produkt / die Leistung am geplanten Standort einen Bedarf?
- ⇒ Wie groß ist der Bedarf (Schätzungen über Einwohnerzahl, Alter der gewünschten Zielgruppe, Berufsgruppen, Zahl der örtlich nahen Unternehmen etc.?)
- ⇒ Wieviele mögliche Käufer verfügen bereits über das Produkt bzw. die Leistungserbringung? Wieviele möchten das Produkt noch erwerben?
- ⇒ Ist bei diesen möglichen Kunden die Kaufkraft vorhanden, um das Produkt / die Leistung zu erwerben?
- ⇒ Mit welchen zukünftigen Entwicklungen hinsichtlich Käufer- und Kaufkraftverhalten kann man rechnen?

Die Daten zu diesen Fragestellungen sollten möglichst aus öffentlichen Quellen oder eigener Analyse eingeholt werden. Ist dies nicht möglich, sollten Zahlen nachvollziehbar geschätzt werden.

Informationsquellen zur Marktanalyse:

- ⇒ Kammer- und Verbandsinformationen (branchenspezifische Daten über jeweilige Fachverbände und Berufsorganisationen)
- ⇒ Amtliche Statistiken
- ⇒ Unterlagen des Amtes für Wirtschaft beim Rat der Stadt
- ⇒ Wirtschaftszeitungen
- ⇒ Fachzeitungen
- ⇒ Veröffentlichungen von Marktforschungsinstituten
- ⇒ Informationen von spezialisierten Beratern
- ⇒ Eigene Feststellungen (telefonische Befragungen, Besuche bei möglichen zukünftigen Kunden, Beobachtungen, Testverkäufe im Bekanntenkreis,....)

*Das Durchführen einer Marktanalyse ist eine Tätigkeit, die sich – eigenständig durchgeführt – durch das gemeinsame Suchen und Erforschen positiv auf die Gruppendynamik auswirkt. Eine Marktanalyse ist hilfreich für den Auseinandersetzungsprozeß um eine eigene, gemeinsam getragene Vorstellung für das geplante Vorhaben zu entwickeln. Nicht zuletzt kann es Spaß machen, in gemeinsamen Ausflügen den zukünftigen Markt zu entdecken.*

---

<sup>16</sup> Vgl. Böttges (1990): 8.



## Planspiele<sup>17</sup>

Mit einem Planspiel können komplexe, realitätsnahe Ausgangssituationen durch spielende Gruppen verändert werden. Die Teilnehmergruppen übernehmen Funktionen in Organisationen oder ganze Organisationen. Den Teilnehmern werden Rollen zugewiesen, innerhalb derer sie Entscheidungen gemäß ihrer Einschätzung der Gesamtsituation treffen. Ihre Handlungen führen zu Wirkungen, die durch die Teilnehmer anderer Gruppen oder durch die Spielleitung zurückgemeldet werden.

Bei Unternehmensplanspielen werden komplexe Marktsituationen simuliert, in denen sich Gruppen bewegen, die Firmen einer bestimmten Branche repräsentieren. Innerhalb der Gruppen werden verschiedene Unternehmensfunktionen wahrgenommen wie z. B. Produktion, Verkauf, Marketing, Forschung etc. Die einzelnen Firmen, repräsentiert durch Gruppen, stehen in Konkurrenz - Absatzmengen produzierter Produkte, Kapazitätsauslastungen, finanzielle Kennzahlen u. ä. stellen Formen der Rückmeldung dar. Bei komplexen Planspielen werden Computer eingesetzt, um Wechselwirkungen zu erfassen und Auswirkungen zu berechnen.

Es existieren mittlerweile einige Planspiele speziell für Existenzgründer, in denen Schwierigkeiten in der Gründungsphase simuliert werden und der Umgang damit geübt werden kann. Insbesondere können sich potentielle Existenzgründer darüber ein Gefühl für betriebswirtschaftliches Denken aneignen.

*Mit Hilfe von Planspielen können potentielle Existenzgründer durch Übung bzw. Anwendung Sicherheit im Umgang mit ihrem betriebswirtschaftlichen Wissen erlangen. Lücken im eigenen Fachwissen werden aufgedeckt. Ein Planspiel kann auch ein Gefühl für das Zusammenspiel der Gruppe in der späteren Praxis und in anstehenden Schwierigkeiten bringen. Eine Teilnahme an Planspielen bietet an, die zukünftige Unternehmersituation realitätsnah erleben und einschätzen zu können.*

---

<sup>17</sup> Vgl. Heideloff / Langosch (1998): 83.

## Standortsuche und -wahl<sup>18</sup>

Nachfolgende Checkliste kann zum einen als Aufgabenliste, Struktur oder Orientierung dienen, welche Informationen über mögliche Standorte einzuholen sind. Zum anderen kann die Liste auch als Kriterienkatalog verwendet werden, wenn verschiedene mögliche Standorte bewertet und ein Standort ausgewählt werden soll.

Umsatzbestimmende Standortfaktoren:

- Einzugsbereich (Größe, Einwohner, Kaufkraft)
- Konkurrenzsituation (Anzahl, Bedeutung)
- Kundennähe (z. B. Auflage, Verkehrsanbindung)
- Beschaffenheit der Räume (Größe, Eignung, Außenwirkung, Parkplätze usw.)
- Arbeitsmarkt / Personal (Qualifikation der Mitarbeiter)

Standortkosten:

- Miete / Kaufpreis
- Nebenkosten (einmalige Anschlußkosten und laufende Belastungen)
- Arbeitsmarkt (Lohn- und Gehaltsniveau)
- Steuerbelastung Gemeindesteuern (Gewerbsteuerhebesatz, Grundsteuer)
- Standortspezifische Förderung durch Steuervergünstigung, Zuschüsse, günstige Darlehen
- Lieferantensituation (schnelle Zu- und Nachlieferung, günstige Bezugsquellen)

Infrastruktur:

- Verkehrsanbindung (für Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten)
- Transportmöglichkeiten (Bahn, Straße, Post, Flughafen)
- Telekommunikation (Internet, Telefon etc.)
- Serviceeinrichtungen (Steuerberater, Banken, Kurierdienste, Schreibbüro, Kopierservice)
- Kulturelle Angebote (Sport, Freizeit, Gastronomie)

Rechtsfragen:

- Gewerberäume vorhanden?
- Besondere Genehmigung erforderlich? (z. B. Umweltschutzauflagen)
- Können Umweltauflagen erfüllt und Grenzwerte eingehalten werden?
- Wie ist die Mietvertragslage? (Vertragsdauer, Mietanpassungsklauseln, Verlängerungsoption)

*Das Thema "Standort" ist ein leicht verständliches, leicht zu bearbeitendes Thema, da es um sehr konkrete, nachvollziehbare, handfeste Fakten geht, die herausgefunden und diskutiert werden müssen. Deshalb bietet sich die Bearbeitung dieses Themas zur Motivationssteigerung an, wenn sich lange nichts bewegt und nichts erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Die Besichtigung möglicher Standorte kann im Rahmen gemeinsamer Ausflüge Spaß und Aktivität bringen und so Stimmungstiefs überwinden helfen.*

<sup>18</sup> Vgl. Böttges (1990): 14.

## Stimmungsbarometer<sup>19</sup>

Die Technik des Stimmungsbarometers dient dazu, die Stimmungslage einer Gruppe transparent zu machen.

Dabei vergibt jeder Teilnehmer am Ende eines Gruppentreffens für diese Zusammenkunft eine "Note" (z. B. analog zu Schulnoten Punkte zwischen 1 und 6). Diese Note wird von jedem als Punkt in eine Tabelle eingetragen. Dazu soll zudem das prägendste Ereignis notiert werden, das zur Vergabe dieser Note führt. Werden im Verlauf der Arbeitstreffen die Punkte miteinander verbunden, entsteht eine Art "Fieberkurve". Diese dokumentiert einerseits Erfolge, benennt andererseits auch Faktoren, die für Erfolg und Mißerfolg verantwortlich sind und macht so die Ursachen für "Tiefs" transparent.

*Mit dem Stimmungsbarometer – regelmäßig durchgeführt – können starke Schwankungen in der Stimmung der Gruppe "zum Thema gemacht" werden. Probleme und Konflikte, die sonst unterschwellig mitschwingen und die die Entscheidungsfindung vermindern, können angesprochen und diskutiert werden. Diese Technik dient letztlich dazu, Mißerfolge zu relativieren, indem Ursachen gefunden werden. Die Kurve motiviert außerdem, zu Erfolgen zu kommen. Mit der Zeit kann darüber eine Selbstbeobachtung sowie ein reflektierter Austausch in der Gruppe angeregt werden.*

---

<sup>19</sup> Vgl. Delbrouck / Jutzi / Menzel (1998): 55f.

## **Struktur für Projektarbeit und internes Projektpapier**

Nachfolgend findet sich eine Struktur, welche Themen für einen Existenzgründungsprozeß zunächst zu bearbeiten und konzipieren sind. Es kann gleichzeitig als Struktur für ein internes Projektpapier dienen.

Die Stichworte zu den einzelnen Themen können dabei einen Überblick und Transparenz darüber bieten, welche Aspekte wie aufeinander aufbauen. Diese Struktur kann also immer dann eingesetzt werden, wenn man sich Klarheit über den Stand der Arbeit verschaffen möchte.

### **Geschäftsidee**

- ⇒ Darstellung der Geschäftsidee in wenigen Sätzen
- ⇒ Beschreibung der wichtigsten Punkte, was das Vorhaben ist.
- ⇒ Das Kapitel ist im Grunde genommen eine Zusammenfassung des gesamten Business-Plans

### **Produkte / Dienstleistungen**

- ⇒ Erläuterung der geplanten Marktleistungen
- ⇒ Was ist speziell und besonders attraktiv an den Marktleistungen?
- ⇒ Herausstreichen der aus persönlicher Sicht entscheidenden Punkte

### **Märkte / Kunden**

- ⇒ Erstellen einer Marktübersicht und Analyse einer eigenen möglichen Marktpositionierung
- ⇒ Welche Zielgruppen sollen erreicht werden? Welches sind zukünftige Kunden?
- ⇒ Wie würden Sie auf mögliche Entwicklungen und neue Trends reagieren?

### **Konkurrenz**

- ⇒ Was kann als zukünftige Konkurrenz verstanden werden?
- ⇒ Darstellung einer Konkurrenzanalyse, in der die zukünftige Konkurrenz beschrieben und über einen geschätzten Stärken / Schwächen – Vergleich abgegrenzt wird

### **Marketing / Umsetzung im Markt**

- ⇒ Erläuterung der Marketingstrategie
- ⇒ Überzeugen des Lesers, daß alle Aktivitäten darauf ausgerichtet sind, durch effizienten Einsatz von Werbung, Verkauf und Distribution kundengerechte Leistungen zu erbringen.



<b>Standort / Herstellung / Administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Wie und wo sollen die Marktleistungen hergestellt werden?</li> <li>⇨ Wie sollen die Produkte entwickelt werden?</li> <li>⇨ Wie soll der Betrieb im administrativen Bereich organisiert werden?</li> </ul>
<b>Organisation / Management / Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Beschreibung der Organisation des zukünftigen Unternehmens</li> <li>⇨ Vorstellung des Managements</li> <li>⇨ Beschreibung des notwendigen Personals in Menge, Qualifikation, Form der Anstellung</li> </ul>
<b>Rechtsform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Welche Rechtsform soll das zukünftige Unternehmen einnehmen?</li> <li>⇨ Falls relevant, wie soll der Gesellschaftsvertrag ausgestaltet werden?</li> </ul>
<b>Kalkulationen / Schätzungen von Kosten und Erfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Wie werden zukünftige anstehende Kosten und Erfolgsentwicklungen geschätzt?</li> <li>⇨ In welcher Form und Höhe werden Investitionen anstehen?</li> <li>⇨ Wie kalkulieren sich in Schätzung Preise?</li> </ul>
<b>Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Entwicklung eines Finanzplans</li> <li>⇨ Ermittlung des Finanzierungsbedarfs und Erstellung eines Finanzierungskonzepts</li> <li>⇨ Mit welchem Kapital / aus welchen Quellen soll der Finanzierungsbedarf gedeckt werden?</li> </ul>
<b>Persönliche Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇨ Aus welchen Gründen ist es zu diesem Vorhaben gekommen?</li> <li>⇨ Was sind in diesem Zusammenhang Überzeugungen, Ziele und persönliche Motivationen?</li> </ul>

*Eine derartige Übersicht kann immer dann eingesetzt werden, wenn zur Diskussion steht, welche Themen als nächstes zu bearbeiten sind. Sie kann aber auch – je nach Stand und Stimmung der Gruppe – Euphorien angesichts noch anstehender Aufgaben senken oder aber motivierend wirken, wenn schon ein erheblicher Teil der Themen bearbeitet sind.*

## Visualisieren<sup>20</sup>

Das Visualisieren im Verlauf von Arbeitsrunden bzw. Diskussionen hat zum Ziel, Zwischenüberlegungen und Endergebnisse schriftlich festzuhalten, die Struktur und Logik von Diskussionen sichtbar zu machen sowie das Tempo zu mäßigen, damit alle Teilnehmer folgen und gegebenenfalls reflektieren können.

Das Visualisieren geschieht während der gesamten Arbeitsrunde, sofern es sich um sachliche Themen handelt.

Mit dieser Technik sollen Aussagen von Gesprächspartnern oder Teilnehmern für alle sichtbar gemacht werden. Dafür werden alle Aussagen stichwortartig auf ein Plakat geschrieben. Es werden dabei möglichst die Redewendungen des Sprechers verwendet. Um die Lesbarkeit und die Übersichtlichkeit zu erhöhen, wird das Plakat zweispaltig beschrieben.

Der Moderator hilft dem Gesprächspartner oder den Teilnehmern durch aktives Zuhören, Aussagen möglichst klar zu formulieren.

Gegebenenfalls können die Aussagen auch direkt strukturiert werden, beispielsweise in:

- Pro - Contra
- Ist - Soll
- Problem - Lösung
- Vorschlag - Gegenvorschlag
- Was ist passiert? - Wo stehen wir jetzt?

Das Sichtbarmachen von Aussagen soll den Teilnehmern helfen, mehr Klarheit über ihr Thema zu bekommen und sie vom Protokollieren der Aussagen zu entlasten. Dadurch erhöht sich die Konzentrations- und Mitarbeitsfähigkeit der Teilnehmer.

*Durch Visualisierung wird das Vorgehen in einer Diskussion bzw. Arbeitsrunde transparenter, und es kann Gruppenkonflikten durch Mißverständnisse leichter vorgebeugt werden. Der Prozeß und die Ergebnisse werden sichtbar, so daß ein Konzentrations- und Motivationsschub möglich wird.*

---

<sup>20</sup> Vgl. Geißler / Looss (o. J.): 6.2.3.0.

## **Verhandlungen/ Gesprächsführung<sup>21</sup>**

Stehen Gespräche bei Banken, Institutionen, Ämtern an und besteht bei der Projektgruppe Unsicherheit und Angst vor diesen Gesprächen und Gesprächspartnern, bietet es sich an, durch vorheriges Rollenspiel und Training Gesprächsführung zu üben, um eine gewisse Sicherheit zu erlangen.

Folgende Aspekte zu einem üblichen und guten Gesprächsverlauf sind ratsam zu vermitteln:

### *Vorbereitung:*

- Wer wird der Gesprächspartner sein?  
Was ist seine Funktion? Was sind seine Befugnisse und Möglichkeiten?
- Was werden Fragen des Gesprächspartners sein?
- Worüber wird bei dem Termin gesprochen? Ist es notwendig, sich vorher noch kundig zu machen?
- Welches Material könnte in dem Gespräch notwendig sein?

### *Erster Kontakt in einem Gespräch:*

- Ehrliche, natürliche Begrüßung
- Freundliche und stimmige nonverbale Signale (Auftreten, Blickkontakt, Offenheit)
- Aufmerksamkeit erzeugen / Interesse wecken
- Vertrauen aufbauen / Verbindung zum Gesprächspartner herstellen

### *Verhandlung / Gespräch:*

- Zunächst klären, wer die Gesprächsführung übernimmt, wer Fragen stellt bzw. wer mit der Schilderung beginnt
- Deutlich sein Anliegen / Probleme / Wünsche formulieren können – ggf. in Schriftform bereithalten
- Möglichst längere Schilderungen in einer kurzen präzisen Problemformulierung zusammenfassen können
- Angemessene und anschauliche Präsentation (durch Beispiele, Muster) unter Verwendung von Bildern, Grafiken, Folien, Anschauungsstücken

---

<sup>21</sup> Vgl. Fisher / Ury / Patton (1993): 37ff.

### *Gesprächsabschluß:*

- Abklären von offenen Fragen und nächsten Schritten
- Zusammenfassen der beschlossenen Vereinbarungen
- Abklären, ob getroffene Vereinbarungen gleich verstanden wurden

### *Nachbereitung:*

- Bericht über das Gespräch erstellen
- Besonderheiten des Gesprächspartners für spätere Kontakte festhalten
- Kontakt zum Gesprächspartner halten, falls dies für spätere Zeiten sinnvoll sein kann
- Sich bei geeigneten Anlässen in Erinnerung rufen

### *Kommunikation:*

- Den Gesprächspartner ausreden lassen
- Dem Gegenüber aufmerksam zuhören
- Es gibt verschiedene Meinungen - und nicht Recht oder Unrecht
- Den Gesprächspartner bestätigen
- Durch Wiederholen und Zusammenfassen abklären, ob Gesprächspartner sich verstanden haben und tatsächlich dasselbe meinen
- Klare Trennung von Person und Sache
- Verteidigung und Rechtfertigung vermeiden; Einwände berücksichtigen und sachlich behandeln

*Ein Üben von Gesprächen und Verhandlungssituationen bietet zum einen Souveränität, die die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Verlaufs von Gesprächen bei Geldgebern, zukünftigen Partnern u. ä. erhöht. Zum anderen soll ein solches Üben bzw. Trainieren Sicherheit und Mut aufbauen, wenn Ängste vor Gesprächen und vor konkreten, verbindlichen Schritten bestehen.*

## Zieldefinition<sup>22</sup>

Geschieht es der Gruppe, daß Ziele nicht erreicht werden, Anstrengungen ins Leere laufen, sich Resignation und der Wunsch nach Aufgeben breit macht, dann kann ein Gelingen angestrebter Ziele und Maßnahmen mit Hilfe der Methodik "Zieldefinition" versucht werden. Denn je geschickter Ziele definiert sind, um so eher ist auch eine Erreichung der Ziele gewährleistet.

Für die Zieldefinition sollten folgende Regeln beachtet werden:

- Ziele positiv formulieren, also statt: "Wir wollen unser Marketing nicht so wie unsere zukünftige Konkurrenz konzipieren" wird formuliert "Wir wollen eine herausragende Marketingstrategie entwickeln".
- Überprüfen, ob die für die Zielerreichung notwendigen Ressourcen verfügbar sind (Zeit, Informationen, Personen, Geld)
- Die Zielerreichung muß von allen gewollt sein. Es muß also auch über mögliche Folgen, Auswirkungen, Mißerfolge gesprochen werden, die auftreten könnten. Hierbei sollte überlegt werden, was im besten und was im schlechtesten Fall geschehen könnte. In Folge muß eine transparente Erfolgs- und Risikoabschätzung für alle vorgenommen werden.
- Schritte zur Zielerreichung formulieren: Überlegen, an welchen Etappen zu erkennen sein wird, daß man dem Ziel näherkommt.

*Sollte in der Gruppe Resignation über die viele und nicht zu schaffende Arbeit bemerkbar werden, kann die Methode der Zieldefinition dem entgegenwirken. Eine realistische und erfolgreiche Zielsetzung und -erreichung macht Mut, motiviert, hebt die Stimmung und beschleunigt darüber den Prozeß.*

---

<sup>22</sup> Vgl. Delbrouck / Jutzi / Menzel (1998): 56.



## 5 x warum<sup>23</sup>

Treten in der Gruppe und ihrer Arbeit unspezifische Schwierigkeiten auf, die nicht klar beschrieben werden können, kann es schnell zur Personifizierung von Problemen und zu Solidarisierungen kommen.

Ist dies festzustellen, eignet sich zur Klärung oder Lösung der Probleme die Methodik "5 x warum", die folgendermaßen funktioniert: Zuerst werden Informationen über das vorliegende Problem gesammelt, wobei darauf geachtet wird, daß die Informationen neutral (d. h. nicht auf Personen bezogen) formuliert werden. Es sollte deutlich werden, daß Probleme immer Probleme aller sind und daher auch nur gemeinsam zu lösen sind.

Die gesammelten Informationen werden dann sortiert und möglichst in einen Ursache-Wirkungszusammenhang gestellt. Genügt diese damit erlangte erste Transparenz noch nicht, um zu einer präzisen Problemsicht und einem ersten Lösungsansatz zu gelangen, dann sollte zu dem Problem fünfmal die Frage "warum?" gestellt werden.

Zu einer Problemsicht muß auf die Frage "warum?" eine Erklärung bzw. Ursache genannt werden. Diese Erklärung wird dann mit einem erneuten "warum?" hinterfragt, um ebenfalls zu neuen Erklärungen zu zwingen.

So entsteht eine Logik an zusammenhängenden Ursachen, die zu einer Lösungsidee des Problems führen kann.

*Im Fall von Problemen fachlicher Art im Zuge der Projektarbeit kann die Methode "5 x warum" klärend wirken, wenn diese Schwierigkeiten zu Mißstimmigkeiten zwischen Personen geführt hat. Mit Hilfe der Methodik können Ursachen bzw. Ursprünge eines Problems aufgefunden werden und die Schwierigkeiten von der persönlichen Ebene zurück auf die fachliche Ebene gehoben werden. Die Methodik klärt also zum einen Gruppenkonflikte und -stimmungen, wirkt zum anderen ordnend im Sinne eines Projektmanagements.*

<sup>23</sup> Vgl. Delbrouck / Jutzi / Mentzel (1998): 57f.

## Literaturverzeichnis

- AAM-agenda**, Information über aktive arbeitsmarktliche Maßnahmen, 8. Ausgabe, November 1998 , Seite 20.
- Baitsch, C. / Katz, C. / Spinus, Ph. / Ulich, E.:** Computergestützte Büroarbeit - Ein Leitfaden für Organisation und Gestaltung. Zürich 1991.
- Böttges, D.:** Selbständig in die Marktwirtschaft: Tips für Unternehmensgründer in der DDR. Bonn 1990.
- Delbrouck, I./ Jutzi, K./ Menzel, F.:** Stört Routine ? Routine stört ! Ein Fallbeispiel zum organisationalen Lernen. Reihe QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 57. Berlin 1998.
- Fisher, R./ Ury, W./ Patton, B.M.:** Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt/ M. 1993.
- Geißler, K. A./ Looss, W.(Hrsg.):** Handbuch Personalentwicklung: Beraten, Trainieren, Qualifizieren. Köln, Deutscher Wirtschaftsdienst, Erg.-Lfg. 43, o.J.
- Hartmann, W.D.:** Handbuch der Managementtechniken- Moderne Managementmethoden und -techniken im kritischen Überblick. Berlin 1990.
- Heideloff, F./ Langosch, I.:** Methoden- und Sozialkompetenz - Trainingskonzepte für die Aus- und Weiterbildung von Sozialwissenschaftlern, Freiburg i.B. 1998.
- Schattenhofer, K.:** Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen. Opladen 1992.
- Schmidt, G.:** Methoden und Techniken der Organisation. Gießen 1989.
- Vogel, H.-C./ Bürger, B./ Nebel, G./ Kersting, K.-H.:** Werkbuch für Organisationsberater. Aachen 1994.

