

GESCANNT

11. Jan. 2016

# VALORISIERUNGSBERICHT

**Forschungsprojekt „Sense of Failure“ – Teilprojekt 2: Entwicklung  
von validen und reliablen Messinstrumenten für den  
„Sense of Failure“ und „Sense of Success“ im Gründungsprozess**

**gefördert durch das:**

**Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)**

Effingerstrasse 27, 3003 Bern

Vertragsnummer: ABI.2014.0020

**8. Januar 2016**

**Universität St. Gallen, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen**

Prof. Dr. Thierry Volery

Prof. Dr. Susan Müller, Assistenzprofessorin für Entrepreneurship

Justus von Grone, Dipl. Kaufmann

**Universität Freiburg, Departement Erziehungswissenschaften**

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Fritz Oser (em.)

Tanja Obex, MA

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Schlussfolgerungen für eine sinnvolle Verwendung der Instrumente und für eine neu zu gestaltende Praxis .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Implikationen für die Berufsbildung .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Notwendige Interventionsstudie zur Validierung einer Gründungsausbildung zur Entwicklung eines Sense of Failure .....</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>Vorliegende und Geplante Veröffentlichungen .....</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Konferenzteilnahmen .....</b>	<b>9</b>
<b>7</b>	<b>Referenzen .....</b>	<b>10</b>

# 1 Einführung

Der hier präsentierte Valorisierungsbericht bezieht sich auf Teil 2 des dreiteiligen Forschungsprojektes zum Scheitern von jungen Start-ups. Der erste Teil des Forschungsprojektes, eine qualitative Studie, beinhaltete Interviews mit erfolgreichen und gescheiterten Gründern aus der gleichen Branche. Im hier vorgelegten zweiten Teil ging es um die empirische Modellierung und Messung des Scheiterns. Dazu gehören drei Konstrukte a) Die Scheitern-Kompetenz, b) der *Sense of Failure* und c) die Selbstregulierung (Promotion- und Prevention-Haltung der Unternehmer). Im eigereichten dritten Teil soll eine Interventionsstudie (Feldexperiment) durchgeführt werden, die die Wirkung von Success versus Failure-Ereignissen auf auszubildende Entrepreneurere untersucht.

Es gibt drei wichtige praktische Implikationen, die sich aus dem zweiten Teil unserer Studie ableiten lassen und die sowohl für Unternehmerinnen und Unternehmer als auch für Lehrende in der Berufsbildung interessant sind, nämlich a) Empfehlungen für (zukünftige) Entrepreneurere, b) Implikationen für die Berufsbildung, und c) die Begründung der Notwendigkeit einer berufspädagogischen Interventionsstudie. Wir werden zunächst die Implikationen für (zukünftige) Entrepreneurere darlegen, um anschließend die Implikationen für die Berufsausbildung darzustellen. Und schließlich werden wir noch die Notwendigkeit einer Interventionsstudie ansprechen, mit deren Hilfe die Ressource *Sense of Failure* und die Kompetenz *Rescue an Enterprise from Failure* in der Berufsausbildung entwickelt werden sollen.

## 2 Schlussfolgerungen für eine sinnvolle Verwendung der Instrumente und für eine neu zu gestaltende Praxis

Es gibt eine Reihe forschungsrelevanter und praktischer Implikationen, die sich aus unsere Studie ableiten lassen und die besonders für Entrepreneurere wichtig sind, um zukünftiges Scheitern zu vermeiden.

**REF (Rescue an Enterprise from Failure)– Ein Werkzeug zur Kompetenzmessung:** REF beschreibt ein Kompetenzprofil, das Unternehmer benötigen, um kritische und bedrohliche Unternehmenssituationen zu bewältigen. Dies ist in der Tat eine professionelle und Entrepreneur-spezifische Fähigkeit, um bei auftretenden Schwierigkeiten rasch, zweckmässig und optimal zu reagieren. Bei Kompetenzmessungen wird selten der Versuch unternommen, Kompetenzen als ganzheitliches Konzept zu erfassen, das sowohl Wissensaspekte als auch das eigentliche Handeln erfasst. Mit dem von uns entwickelten Messinstrument haben wir jedoch genau dies versucht. Die Basis für eine solche umfassende Einschätzung ist die Schilderung einer Start-up Situation, die sich in mehreren Stufen entwickelt und die die Subjekte (also die Antwortenden) auffordert, immer wieder die Situation einzuschätzen, zu beurteilen oder das eigene Handeln in eben dieser Situation zu schildern. Die Fallstudie beinhaltet folgende Situation: Die Junggründer vertreiben erfolgreich ein Lifestyle-Getränk und haben kürzlich eine neue Abfüllanlage gekauft, um die Produktionsmenge erhöhen zu können. Als Vertriebsweg haben die Gründer die exklusive Belieferung einer Handelskette gewählt. Die Fallstudie wird dergestalt modelliert, dass die Subjekte zuerst die Gründungssituation geschildert bekommen und schon hier einschätzen müssen, was eventuell zum Scheitern führen könnte. Im weiteren Verlauf der Geschichte zeigt sich dann, dass eine mögliche Gefahr Wirklichkeit wird: Der 3-jährige Exklusivvertrag wird unerwartet und fristlos von Seiten der Handelskette gekündigt. Nun werden von den Subjektiven die folgenden vier zentralen Teilschritte abgefordert, die die notwendigen vier Teilkompetenzen stimulieren:

- **Sensibilisierung:** Teilkompetenz, die es ermöglicht, auf Basis des *Sense of Failures* festzustellen, dass eine Gefahr droht und Gegenmassnahmen notwendig sind (*amount of failure awareness*);
- **Reflektion:** Teilkompetenz, die es ermöglicht, über Ursachen zu reflektieren und Heuristiken zu entwickeln, wie eine kritische Unternehmenssituation bewältigt werden kann. Dazu gehört auch die Kompetenz, relevante von irrelevanten Informationen, die als Zeitungsmittelungen, Briefe, Gesetzestexte, öko-

nomische Daten etc. eingespeist werden, zu unterscheiden und diese in die Entwicklung von Rettungsstrategien mit einzubeziehen (*failure reflection*);

- **Handlung:** Teilkompetenz, die eine konkrete Handlung erfordert (Was ist jetzt zu tun?) und die es ermöglicht, mit viel Engagement aber dennoch mit der nötigen Vorsicht Fehler, Sackgassen und Rückschläge anzugehen, und damit die Situation grundlegend zu verändern (*action for failure prevention*);
- **Evaluation:** Teilkompetenz, die es ermöglicht die eigenen Handlungen und Entscheidungen – auch im Vergleich zu anderen Unternehmern – zu beurteilen (*evaluation*).

Die Normalverteilung, die wir in unserer Studie für alle vier Teile des REF beobachtet haben, zeigt dass das von uns entwickelte Messinstrument tatsächlich in der Lage ist, zwischen unterschiedlichen Kompetenzlevels zu unterscheiden. Das Messinstrument kann folglich von Unternehmern dafür verwendet werden, sich darüber klar zu werden, wie sie hinsichtlich der vier Teilkompetenzen des REF abschneiden.

Zudem kann das REF dafür verwendet werden, die Wirkung von Programmen zur Gründungsausbildung zu messen. Hierfür kann dann der Level der vier Kompetenzen vor und nach der betreffenden Maßnahme gemessen werden. Bisherige Studien zur Wirkungsmessung von Gründungsausbildungs-Programmen nutzen häufig Veränderungen von Einstellungen und Gründungsintentionen als entscheidende abhängige Variablen. Studien, die Kompetenzen oder Wissen verwenden, sind dagegen seltener (Lorz, Mueller, Volery, 2013; Oser & Volery, 2012; Shavelson 2013; siehe insbesondere die Studien zu ASCOT, Beck et al. Hrsg., 2016). Die Nutzung unseres Messinstruments in zukünftigen Wirkungsstudien stellt damit eine wichtige Ergänzung für die Gründungsausbildungs-Forschung dar und kann letztlich helfen die Gründungsausbildung zu verbessern.

Das Konzept stellt aber auch, sofern man es normativ verwendet, inhaltlich geradezu eine pädagogische Herausforderung dar; denn es legt offen, wie man vorgehen müsste, um tatsächlich Failure-Kompetenzen in ihrer ganzen Breite zu entwickeln. Es geht immer darum, dass Lehrende von Situationen ausgehen, die sie so bearbeiten, dass Entscheidungen reflektiert, durchgeführt und evaluiert und dadurch gelernt werden. (Es ist aber selbstverständlich, dass die Situationen für Testzwecke nicht zugleich auch Situationen für Interventionszwecke sein dürfen. Die Testsituationen stellen stets nur eine randomisierte Gegebenheit trainierter Wirklichkeiten dar.)

***Sense of Failure (SoF).*** Was wir oben als *Rescue an Enterprise from Failure*-Kompetenz bezeichnet haben, wird selbstverständlich beeinflusst von einer Reihe von Faktoren. Aus den Interviews der ersten Studie konnten wir schlüssig folgern, dass zumindest drei Dimensionen, die wir als komplexes Konstrukt modelliert haben, eine zentrale Rolle spielen, nämlich a) Negatives Wissen, b) vorhandene oder nicht vorhandene Verantwortung (eine Art ethische Verankerung), und c) Furcht vor dem Scheitern. Das letztere wurde ausgiebig von allen Personen der in Schieflage geratenen Start-ups genannt.

Die Dimension des *negativen Wissens* ist besonders vielversprechend im Hinblick auf reales und advokatorisches *negatives Wissen*, das sich positiv auf das Bewusstsein für mögliche Gefahren auswirken kann. Wir wissen aus der Bildungsforschung, dass *negatives Wissen* nicht nur durch eigene Scheiternserfahrungen sondern auch durch Erfahrungen von Drittpersonen, eben advokatorisch erworben werden kann. Dies spielt eine bedeutende Rolle im Rahmen der Gründungsausbildung (Oser & Spsychiger, 2005; Parviainen & Eriksson, 2006; Tawfik et al., 2015). Im Hinblick auf die *Verantwortung* ist es wichtig, die Haftung für einen möglichen Abbruch zu reflektieren. Es wird abgefragt, ob diese gegenüber Mitarbeitern, gegenüber der Gesellschaft, gegenüber dem Staat oder nur gegenüber sich selbst wahrgenommen wird. Auch wenn entsprechend das Messinstrument noch weiter entwickelt werden muss, ist es schon jetzt das erste, das im Bereich Scheitern von jungen Betrieben zukünftigen Wissenschaftlern und Praktikern überhaupt zur Verfügung steht. Es ist bedeutungsvoll, weil die ganzen Gefahrenbearbeitungsprozesse ohne eine ethisch-moralische Dimension nicht denkbar wären. Dass wir im Rahmen des Konstruktes *Sense of Failure* auch die Furcht vor dem Scheitern miteinbeziehen, ergibt sich aus den oft genannten Angstzuständen, Schlafbeschwerden und erlebten Unsicherheiten. In Anlehnung an andere Fear of Failure-Instrumente konnten wir jene Dimensionen heraus-

schälen, die das Besondere des unternehmerischen Scheiterns betreffen, bzw. die sich besonders für unternehmerische Scheitern-Situationen eignen.

Allgemein lässt sich sagen: Es ist nicht nur hilfreich, solche Instrumente, die das Konstrukt *Sense of Failure* operationalisieren, der wissenschaftlichen Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen; es ist auch bedeutungsvoll, dass eine Erhöhung der Kompetenz REF durch die Bearbeitung genau dieser Ressourcen wahrscheinlich wird. Wir konnten zeigen, dass die verschiedenen Teile des *Sense of Failure* einen Einfluss auf die Kompetenz des REF hatten. Insbesondere die positive Korrelation zwischen *negativem Wissen* und der individuellen Kompetenz des Einzelnen, sich widrigen Situationen bewusst zu werden (*Sensibilisierung/ amount of failure awareness*), hat praktische Auswirkungen für die Gründungsausbildung.

Unsere Hypothese, dass das REF nicht nur direkt beeinflusst werden kann, sondern auch indirekt im Sinne der Schulung von Ressourcen durch die Erhöhung des *negativen Wissens*, ist wegweisend. Dabei kann die Beeinflussung beispielsweise durch negative Fallstudien oder durch Unternehmer und Unternehmerinnen, die von Scheiternserfahrungen berichten, erreicht werden. Diese Hypothese soll im dritten Teil unseres Forschungsprojekts getestet werden.

Für die Praxis ergibt sich die einfache Empfehlung, dass bei der Analyse von Scheiternfällen genau dieses Dreierteam *Negatives Wissen, Angst vor dem Scheitern und Verantwortung* je ins Blickfeld der Bearbeitung gerät. Für Entrepreneurship-Kurse im Speziellen ist es notwendig, nicht bloss die Dimensionen, die mit *Sense of Success* in Zusammenhang stehen zu stimulieren, sondern auch genau jene, die das Scheitern systematisch angehen. Zwar ist es wichtig, dass die oben dargestellten neuen Instrumente für weitere Studien und Evaluationen zur Verfügung zu stellen; es ist aber auch bedeutsam, den Zusammenhang zwischen der Scheiternwirklichkeit, den entsprechenden Instrumenten und den pädagogischen Beeinflussungen genauso zu modellieren, dass valide Veränderungsprozesse möglich werden.

### ***Entrepreneurial Promotion and Prevention – Ein Werkzeug zur Verbesserung der Handlungsalternativen von Unternehmern***

Was ist notwendig, um bestimmte Schwierigkeiten besser zu meistern? Für die Beantwortung dieser Frage spielen selbstverständlich die erwähnten Eigenschaften und die Kompetenzen einer Person eine große Rolle. Zunehmend wird aber auch die Bedeutung der Selbstregulation als Motivationskonstrukt anerkannt. Dabei versteht man unter Selbstregulation bewusste Techniken und Strategien, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. (Holler et al., 2005)

Bei der Selbstregulation im Bereich Entrepreneurship können zwei Regulationsweisen unterschieden werden: Promotion und Prevention. *Promotion-Strategien* sind auf Gewinne und den Wunsch nach Vorwärtsgang, nach Erfolg und Wachstum ausgerichtet. *Prevention-Strategien* sind auf Verlustvermeidung und den Wunsch nach Stabilität und Sicherheit ausgerichtet. Häufig haben Individuen eine Präferenz für den einen oder anderen Fokus. Dennoch können Individuen die beiden Mechanismen auch ganz bewusst und situationsabhängig einsetzen.

Auch Unternehmer regulieren ihr Verhalten gemäß der beiden Handlungsstrategien Promotion und Prevention. Für Unternehmer ist diese Selbststeuerung sogar ausserordentlich wichtig. Anders als andere Berufsgruppen, wie z.B. Piloten haben Unternehmer keine festgelegte Stellenbeschreibung. Stattdessen entscheiden sie selbst, welche Handlungen sie in welcher Art und Weise durchführen. In Abhängigkeit von der Unternehmensphase, der Branche und der spezifischen Situation, denen sich Unternehmer gegenübersehen sind andere Handlungsstrategien notwendig, um erfolgreich zu sein.

Es ist daher wichtig, dass sich Unternehmer über ihre Selbstregulations-Präferenz bewusst sind, um ihr Verhalten selbstkritisch kontrollieren zu können und erfolgreich durch schwierige Situationen zu navigieren. Wir nehmen an, dass ein höherer Level und eine bessere Balance von Promotion *und* Prevention, Unternehmern die Möglichkeit gibt, die beiden Modi – in Abhängigkeit der jeweiligen Situation – flexibler einzusetzen.

Bisher gab es zur Messung der Selbstregulation noch keine unternehmensspezifische Skala. Im Rahmen unseres Forschungsprojektes konnten wir nun eine Entrepreneurship-spezifische Skala entwickeln, die für die Messung dieser Selbstregulation eingesetzt werden kann. Unternehmern gibt dies die Möglichkeit, sich selbst darüber klar zu werden, mit welchen Strategien sie unternehmerische Probleme lösen, um im Anschluss daran ihr Verhalten bewusster und gezielter selbst zu steuern.

### 3 Implikationen für die Berufsbildung

Die dargestellten drei neuen Instrumente sind auf einen zu entwickelnden Preventions-Mechanismus gerichtet, der auf Sicherheit und Stabilität abzielt. Es ist letztlich eine Art „siebter Sinn“, der dafür verantwortlich ist, dass man im richtigen Augenblick die Notbremse zieht. Bestandteile dieses „siebten Sinns“ sind – wie gesagt - Elemente wie *negatives Wissen*, die *Angst vor dem Scheitern* und *Verantwortung*, aber auch die vier Kompetenzteile des REF sowie die Promotion-Prevention-Selbstregulierung. Um nochmals das negative Scheiternwissen herauszugreifen: Als zentraler Bestandteil gibt es darüber Auskunft, wie etwas nicht funktioniert oder welche Strategien gerade nicht dafür geeignet sind, ein bestimmtes Problem zu lösen (Gartmeier, 2007; Oser & Spychiger, 2005). Das Wissen darüber, was ein schlechtes Konzept oder eine schlechte Strategie ausmacht, soll dafür sorgen, gerade die guten, also funktionierenden Konzepte und Strategien zu identifizieren und zu entwickeln. Damit hat *negatives Wissen* letztlich eine präventive Funktion und soll – im unternehmerischen Kontext – vor unternehmerischem Scheitern schützen. Die Theorie des *negativen Wissens* (Oser, 1995; Parviainen & Eriksson, 2006; Bauer & Harteis, 2012; Gartmeier et al. Hrsg., 2015) konzentriert sich auf die individuellen Kenntnisse darüber, was in einer bestimmten Situation oder einem bestimmten Kontext zu falschen Lösungen oder schlechten Strategien in Bezug auf ein bestimmtes Problem führt.

Die Vermeidung von schwerwiegenden Fehlern durch *negatives Wissen* ist eine wichtige Qualität der Fachkompetenz. Wenn wir wissen, dass Fehler und Fehlerkultur substantielle Konstituenten für Lernen sind, so ist damit nicht gesagt, dass vermeidbare Fehler nicht bekämpft werden müssten. Im Gegenteil: Eine mögliche Erklärung für die Leistungsfähigkeit von Experten ist deren Kompetenz schwere Fehler zu vermeiden. Eine plausible, jedoch noch nicht allgemein berücksichtigte Erklärung für eine solche Kompetenz, ist die Verfügbarkeit von explizitem Wissen über das, was man in bestimmten Situationen nicht tun sollte. Durch unsere Arbeit soll genau diese Verfügbarkeit erhöht werden. Insofern ist die Abwesenheit von individuellen Fehlern noch keine ausreichende Erklärung, aber eben doch eine notwendige Voraussetzung für herausragenden Erfolg.

Wie von Gartmeier et al. (2008, S. 88) in Anlehnung an Oser & Spychiger (2005, S. 26-49; 59-69) dargelegt, spielt *negatives Wissen* eine wichtige Rolle hinsichtlich der Wirksamkeit von Handlungen: *negatives Wissen* erhöht die Handlungssicherheit, die Effizienz bei der Handlungsausübung und verbessert die Qualität der Reflexion. Die Handlungssicherheit wird erhöht, weil es in den meisten Fällen mehrere Möglichkeiten gibt, Fehler zu machen. In dieser Situation ist ein Bewusstsein dafür, welche Ansätze und Handlungen suboptimal sind und während der Problemlösung vermieden werden sollen von Vorteil. Sobald sich ein Individuum darüber klar wird, welche möglichen Handlungsoptionen vermieden werden sollen, können zukünftige Entscheidungen effizienter getroffen werden. Und schließlich fördert *negatives Wissen* die Reflexion über die eigenen Handlungen.

Traditionelle Programme zur Gründungsausbildung beinhalten häufig die Entwicklung von Geschäftsideen, die Erstellung eines Business-Plans, die Durchführung von Wettbewerbsanalysen, Marketing und rechtliche Aspekte von Start-ups (siehe Müller et al., 2014 als Beispiel). Was in diesen Kursen häufig fehlt, sind die Aspekte des Scheiterns. Wie können wir Scheitern vermeiden? Wie können wir mit dem Scheitern umgehen? Diese Fragen sind wichtig, weil nicht nur viele junge Menschen ein Unternehmen gründen, sondern leider ein großer Teil von ihnen Konkurs anmelden oder aus anderen Gründen ihr Unternehmen schließen muss. In Bezug auf die Berufsausbildung, gehen wir davon aus, dass das Lernen darüber, welche Fehler typischerweise im unternehmerischen Prozess auftauchen und die Reflektion und die Analyse der allgemeinen und

spezifischen Ursachen hierfür zur Fehlervermeidung und zur Verbesserung der Aufgabenwahrnehmung beitragen kann. Gleiches gilt für das Erlernen von Handlungsstrategien wie mit auftretenden Fehlern umzugehen ist; auch hier kann von einer positiven Wirkung auf die Fehlervermeidung und die Verbesserung der Aufgabenwahrnehmung ausgegangen werden. (Natürlich hat sich die Forschungsgruppe mit der Frage auseinandergesetzt, ob der Volksmund, der behauptet, dass nur Gescheiterte wirklich Erfolg haben können, Recht habe. Dies ist natürlich eine unterkomplexe Verkürzung der Tatsache, dass Scheitern oft zu Abgründen führt, wo es keinen Neuanfang und keine Hoffnung auf ein Remedium gibt. Solange angenommen werden kann, dass durch Scheitern Lernprozesse initiiert werden, kann dem Diktum stattgegeben werden. Unsere Aufgabe ist es aber, advokatorisch Lernmöglichkeiten schaffen, die sowohl die Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit des Scheiterns als auch das Verhindern seiner Möglichkeit thematisieren.)

Insgesamt deuten die oben beschriebenen Erkenntnisse auf die Notwendigkeit hin den *Sense of Failure* (neben dem traditionellen *Sinn für Erfolg*) im Rahmen der Gründungsausbildung zu erhöhen. Diese Programme sollen dazu führen, dass die Lernenden potenzielle Fallstricke erkennen und damit so umgehen können, dass sie sich letztlich vor unternehmerischem Scheitern bewahren.

Wir halten es insbesondere für sinnvoll, dass Berufsschullernende ihr eigenes *negatives Wissen* entwickeln, das heisst erfahrungsmässig erworbenes Wissen darüber, was falsch ist und was in der Start-up Phase vermieden werden sollte. Eine Ausbildung zum Unternehmertum müsste deshalb Wissenteile zu folgenden Themen beinhalten: a) was vermutlich *nicht* geeignet ist, das es funktioniert, b) welche Entscheidungen nicht zum Ziel führen (z.B. der Sunk-cost-effect, der die Entrepreneure, weil sie bis jetzt schon viel ausgegeben haben, dazu führt noch mehr zu investieren und dadurch abzustürzen), c) welche Unternehmensstrategien nicht effektiv sind und d) welche remedialen Mittel im Scheiternfalle zur Verfügung stehen. (Bei Oser (2015, S. 73-75) entspricht dies den vier Funktionen Schutzwissen, Wissen, wie etwas nicht funktioniert, Kontrastwissen und Wissen darüber, welche Strategien untauglich sind).

#### **4 Notwendige Interventionsstudie zur Validierung einer Gründungsausbildung zur Entwicklung eines Sense of Failure**

Wir halten die Entwicklung einer Scheiternkompetenz (REF) einerseits und eines *Sense of Failure* (zusammen mit dem traditionellen *Sense of Success*) andererseits für wichtige Lernziele in der Gründungsausbildung der Berufsbildung. So können Berufsschullernende eine ausgewogenere Sicht auf Entrepreneurship erlangen. Es muss jedoch erst noch empirisch nachgewiesen werden, dass es möglich ist, diese beiden Ziele sowie eine Balance zwischen Promotion und Prevention im Hinblick auf die Selbstregulation im Rahmen der Gründungsausbildung zu entwickeln. Wir möchten daher eine Interventionsstudie durchführen, die aufbauend auf unseren bisherigen Studien systematisch diese Aspekte stimuliert und mit den von uns entwickelten Instrumenten überprüft.

Das Ziel dieser Interventionsstudie besteht also darin, den *Sense of Failure* und die Scheitern-Kompetenz im Bereich REF von Berufsschullernenden mit Hilfe von geeigneten Situationen und ihren Analysen feldexperimentell innerhalb bestehender Entrepreneurship-Programme zu erhöhen. Hinsichtlich der unternehmerischen Selbstregulation besteht ein Ziel darin, eine Balance zwischen Promotion und Prevention zu erreichen.

Die aktuelle Debatte über Scheitern im Unternehmertum ist aus unserer Sicht eine sehr wichtige Debatte. Scheitern ist nicht immer eine Schande, manchmal ist Scheitern sogar zwangsläufig, vor allem wenn das Fundament des jeweiligen Start-ups schwach ist. Bei besonders innovativen Start-ups, die mit fundamental neuen Ideen an den Markt gehen, wird Scheitern ebenfalls immer dazu gehören. Scheitern bzw. drohendes Scheitern kann zudem eine Motivation für notwendige Rettungsaktivitäten sein und diese wiederum können die Kompetenz und die Persönlichkeit einer Unternehmerin oder eines Unternehmers stärken.

Zieht man jedoch die Statistiken von erfolgreichen Unternehmern im Vergleich zu der Anzahl an Start-ups in Betracht, ist festzustellen, dass die Chancen erfolgreich zu sein, im Durchschnitt genauso hoch sind, wie die Chancen zu scheitern. Oder, wie im Economist (2014, S.66) kürzlich zu lesen war:

*“It is fashionable to romanticize entrepreneurs. Business professors celebrate the geniuses who break the rules and change the world. Politicians praise them as wealth creators. Glossy magazines drool over Richard Branson’s villa on Lake Como. But the reality can be as romantic as chewing glass: first-time founders have the job security of zero-hour contract workers, the money worries of chronic gamblers and the social life of hermits.”*

Um unsere genannten Ziele zu erreichen, werden wir deshalb die Berufsschullernenden mit einer Reihe von authentischen Fallstudien konfrontieren, in denen Unternehmer mit Schwierigkeiten, Rückschlägen und Scheitern umgehen mussten. Die Fälle werden mit Hilfe von geschriebenen Fallstudien oder Filmen präsentiert. Alle Fälle werden zeigen, wie Unternehmer mit schwierigen Situationen umgegangen sind.

Im Hinblick auf die Berufsausbildung gehen wir davon aus, dass ein Verständnis und eine Reflektion darüber, welche Fehler typischerweise im unternehmerischen Prozess aus welchen Gründen passieren können sowie das Erlernen von Handlungsmöglichkeiten, um mit möglichen Schwierigkeiten umzugehen, dazu führen können, Fehler und Scheitern in zukünftigen eigenen Unternehmungen frühzeitig zu erkennen und wenn möglich zu vermeiden und die unternehmerischen Handlungen zu verbessern. Letztlich, gehen wir davon aus, dass die Interventionsstudie einen wichtigen Beitrag zur Ausbildung zukünftiger Unternehmerinnen und Unternehmer leisten kann – einem Berufsweg, der von einer zunehmenden Anzahl an jungen Erwachsenen in der Schweiz eingeschlagen wird. Wir denken, dass wir damit einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer neuen unternehmerischen Kompetenz leisten können, die für den Erfolg zukünftiger Unternehmerinnen und Unternehmer sehr wichtig sein wird. Zudem halten wir es für äußerst wichtig, dass Berufsschullernende die Möglichkeit erhalten, mehr über das Scheitern von Unternehmern zu erfahren, um so eine informiertere und begründetere Entscheidung für oder gegen Unternehmertum treffen zu können.

## 5 Vorliegende und Geplante Veröffentlichungen

Bis jetzt liegen folgende Veröffentlichungen zu dem Thema von den Projektbeteiligten vor:

Oser F. und Volery T. (2012). “Sense of failure” and “sense of success” among entrepreneurs: the identification and promotion of neglected twin entrepreneur competencies. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 4(1), S. 27–44.

Oser, F. und Obex, T. (2015). Gains and losses of control: the construct „sense of failure“ and the competence to „rescue an enterprise from failure“. *Empirical Research in Vocational and Education Training*, 7(3), S. 1–17.

Oser, F. und Volery, T. (2014). *50 Start-up-Kompetenzen. Unternehmerisches Können für Lernende der Sekundarstufe II*. hep verlag: Bern.

Volery T., Oser F., Naepflin, C. und Roeschke, A. (2013). Die Zwillinge “Sense of Failure” and “Sense of Success” bei Jungunternehmern. *Schlussbericht Teilprojekt 1*. St. Gallen, Fribourg: Universität Fribourg, Universität St. Gallen.

Des Weiteren sind Veröffentlichungen zu folgenden Themen im Prozess der Entstehung:

- Unternehmerische Selbstregulation mit Hilfe von Entrepreneurial Promotion and Prevention
- Rescue an enterprise from failure: an extraordinary competence (mit R. Shavelson)
- Modelling and measuring Sense of Failure
- Negative entrepreneurial knowledge

## 6 Konferenzteilnahmen

- Fritz Oser, 2015. Vortrag zum Thema "The REF: On measuring a failure competence". *International workshop „In transition“*, Graduate Program, (Prof. Moschner), 1.-4. Juni 2015, Universität Oldenburg.
- Fritz Oser, 2015. Symposiumsvortrag zum Thema "Sense of Failure and Entrepreneurship Education". *Jahrestagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik 2015, Intra- und Entrepreneurship als branchenübergreifende 21st Century Skills*, 07.-09. September 2015, Universität Zürich.
- Fritz Oser, 2015. Vortrag zum Thema „REF: Ein Ressourcenmodell“. *Gesprächskreis Gruppe Merken-Benner*, 2.-4. Juli 2015, Berlin.
- Fritz Oser, 2015. Vortrag zum Thema "Modelling cognitive and non-cognitive skills in entrepreneurship", *Symposium on modelling cognitive and non-cognitive skills for workplace behavior*, 25.-28. Mai 2015, Venice International University.
- Fritz Oser, 2015. Vortrag zum Thema "The hidden ethos of ICT teachers". *Earli Conference*, 25.-29. August 2015, Limassol, Zypern.
- Justus von Grone, 2015. Vortrag zum Thema "Theorizing Regulatory Focus Theory for Entrepreneurship". *G-Forum 2015*, 8.-9. Oktober 2015, Kassel, Deutschland.
- Konferenzbeitrag angenommen:* Denis Gregoire, Justus von Grone, Susan Mueller und Thierry Volery, 2016. Developing and validating a new instrument for measuring regulatory foci in entrepreneurship. *Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC)*, 8.-11. Juni 2016, Bodø, Norwegen.
- Einreichung eines Konferenzbeitrags geplant:* Justus von Grone, Susan Mueller, Denis Gregoire und Thierry Volery, 2016. Theorizing Regulatory Focus Theory for Entrepreneurship. *Annual Meeting of the Academy of Management*, 5.-9. August 2016, Anaheim, CA, USA.

## 7 Referenzen

- K. Beck, M. Landenberger und F. Oser (Hrsg.) (2016). *Technologiebasierte Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung – Ergebnisse aus der BMBF-Förderinitiative ASCOT*. Reihe Wirtschaft – Beruf – Ethik, Bd. 32. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Gartmeier, M. (2007). *Negative knowledge in the nursing sector: Investigating basic forms and functions*, 5th International Conference on Researching Work and Learning (RWL), Proceedings book, S. 272–277.
- Gartmeier, M., Bauer, J., Gruber, H. und Heid, H. (2008). Negative knowledge: Understanding professional learning and expertise. *Vocations and learning: Studies in Vocational and Professional Education*, 1, S. 87-103.
- M. Gartmeier, H. Gruber, T. Hascher und H. Heid (Hrsg.) (2015). *Fehler. Ihre Funktionen im Kontext individueller und gesellschaftlicher Entwicklung*. Münster: Waxmann, S. 71-92.
- Holler, M., Fellner, B. und Kirchler, E. (2005). Selbstregulation, Regulationsfokus und Arbeitsmotivation. Überblick über den Stand der Forschung und praktische Konsequenzen, *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(2), S. 145–168.
- Lorz, M., Mueller, S. und Volery, T. (2013). Entrepreneurship Education: a Systematic Review of the Methods in Impact Studies. *Journal of Enterprising Culture*, 21(2), S. 123–151.
- Müller, S., Oser, F., Volery, T. und del Rey, N. (2014). *Entrepreneurship in der Sekundarstufe II*. Bern: hep verlag.
- Oser F. and Volery T. (2012). “Sense of failure” and “sense of success” among entrepreneurs: the identification and promotion of neglected twin entrepreneur competencies. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 4(1), S. 27–44.
- Oser, F. und Spychiger, M. (2005). *Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur*. Weinheim: Beltz.
- Oser, F. (2015). “Und eine neue Welt...” *Funktionen des negativen Wissens. Oder: Wenn Fehler Früchte tragen*. In: M. Gartmeier, H. Gruber, T. Hascher & H. Heid (Hrsg.). *Fehler. Ihre Funktionen im Kontext individueller und gesellschaftlicher Entwicklung*. Münster: Waxmann, S. 71-92.
- Parviainen, J. und Eriksson, M. (2006). Negative knowledge, expertise and organisations. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2, S. 140–153.
- Shavelson, R.J. (2013). On an approach to testing and modeling competence. *Educational Psychologist*, 48(2), S. 73–86.
- The Economist (2014). *Entrepreneurs anonymous*, September 20<sup>th</sup>, S. 66.