

Nadine Husenbeth

**Eine systemische Analyse des
Bremer Gründungsförderungssystem –
System Mapping und Systemaufstellungen
im Vergleich**

Masterarbeit

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Vorgehensweise	3
2. Theoretische Grundlagen- Definitionen und Begriffsbestimmungen	4
2.1 Stand der Forschung	4
2.2 Systemtheoretische Grundlagen.....	5
2.3 Begriffsbestimmungen: Unternehmensgründung und Startup-Unternehmen.....	9
2.4 Gründungsförderungssystem.....	10
3. Netmapping	11
3.1 Die Funktionsweise von Netmapping	11
3.2 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Netmapping.....	13
3.2.1 Konstruktivismus	13
3.2.2 Phänomenologie	14
3.2.3 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Netmapping.....	15
3.3 Erkenntnisformen beim Netmapping	15
3.4 Erstellen der Erfolgslogik.....	17
3.5 Erstellen der Erfolgslogik für das Bremer Gründungsförderungssystem	20
3.5.1 Vorgehensweise	20
3.5.2 Akteure des Bremer Gründungsförderungssystems identifizieren.....	21
3.5.3 Erfolgsfaktoren des Bremer Gründungsförderungssystems herleiten.....	24
3.5.4 Die Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems	29

3.6 Zwischenfazit	34
4. Systemaufstellungen.....	34
4.1 Über Systemaufstellungen.....	34
4.1.1 Aufstellungsformen.....	35
4.1.2 Strukturbilder	37
4.1.3 Möglichkeiten und Grenzen von Systemaufstellungen.....	38
4.2 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Systemaufstellungen	39
4.2.1 Konstruktivismus	39
4.2.2 Phänomenologie	39
4.2.3 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Systemaufstellungen	40
4.3 Erkenntnisformen der Systemaufstellungen.....	40
4.4 Die Analyse einer Aufstellung	41
4.5 Systemaufstellung über das Bremer Gründungsförderungssystem.....	43
4.5.1 Vorgehensweise	43
4.5.2 Elemente der Systemaufstellungen	44
4.5.3 Erkenntnisse aus der Systemaufstellung	46
4.6 Zwischenfazit	57
5. Methodenvergleich und Ergebnisdiskussion.....	57
6. Schlussbetrachtung, Limitationen und Ausblick.....	66
7. Literaturverzeichnis.....	70
Anhang	
Selbständigkeitserklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Exemplarische Darstellung eines Systems Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scholtz (2015), S.132.	7
Abbildung 2 Beispielhafte Darstellung von Beziehungen im System Quelle: Eigene Darstellung	7
Abbildung 3 Netmapping auf der Zeitachse Quelle: Eigene Darstellung.....	12

Abbildung 4 Die Wahl der Betrachtungsebene Quelle: Eigene Darstellung	17
Abbildung 5 Anspruchsgruppen des Bremer Gründungsförderungssystems Quelle: Eigene Darstellung	24
Abbildung 6 Erster Erfolgskreislauf des Bremer Gründungsförderungssystems Quelle: Eigene Darstellung	30
Abbildung 7 Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems Quelle: Eigene Darstellung	32
Abbildung 8 Ausgangsbild der Systemaufstellung Quelle: Eigene Darstellung.....	46
Abbildung 9 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G ₁ Quelle: Eigene Darstellung	50
Abbildung 10 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G ₂ Quelle: Eigene Darstellung	52
Abbildung 11 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G ₃ Quelle: Eigene Darstellung	53
Abbildung 12 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit Hebel G ₅ Quelle: Eigene Darstellung	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Tabellarische Darstellung der Anspruchsgruppen und Erfolgsfaktoren des Bremer Gründungsförderungssystems Quelle: Eigene Darstellung.....	28
Tabelle 2 Übersicht über die Elemente der Systemaufstellung Quelle: Eigene Darstellung	44

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BAB	Förderbank für Bremen und Bremerhaven
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BRUT-Programm	Bremer Förderprogramm für Unternehmensgründung

f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seite
gem.	gemäß
Hrsg.	Herausgeber
IFM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie und Handelskammer Bremen
RKW	Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit und Handwerk in Bremen
S.	Seite
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
WFB	Wirtschaftsförderung Bremen
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Unternehmensgründungen bilden die Grundlage für wirtschaftliches Wachstum. Dabei verändern neue Geschäftsmodelle nicht nur nachhaltig die Wirtschaftsstruktur, sondern haben zudem einen positiven Einfluss auf die Beschäftigungszahlen sowie die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit.¹ Dabei werden Unternehmensgründungen von jungen innovativen Wachstumsunternehmen als Startups bezeichnet und unterscheiden sich von klassischen Existenzgründungen.² Welche ökonomische Bedeutung die Startups für das Land Bremen haben, zeigt sich im 4. Deutschen Start-Up Monitors. So sind 1,7% der durch die Studie erfassten deutschen Startups in Bremen ansässig. Zusätzlich hat der Startup Monitor die Region Oldenburg/Hannover als weiteres sog. Startup-Hub identifiziert, wodurch Bremen innerhalb eines der sechs deutschen Gründungs-Hotspots liegt.³

Dass Gründer und Gründerinnen das Wirtschaftswachstum stärken, ist bekannt, weshalb es vielfältige Förderungsprogramme auf Europäischer-, Bundes- und Landesebene gibt.⁴ Seitens des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gibt es vielfältige Finanzierungsinstrumente, wie beispielsweise Zuschüsse zur Finanzierung des Lebensunterhaltes in der Startphase oder Darlehn zur Finanzierung von Investitionen und Betriebsmitteln.⁵ Neben diesen Förderprogrammen auf Bundesebene hat auch das Land Bremen ein Förderungssystem verankert, um den vielfältigen Bedürfnissen der Gründer und Gründerinnen gerecht werden zu können. Auch die Universität Bremen und die Hochschule Bremen sind essentiell an der Gründungsförderung beteiligt. So erreicht die Universität Bremen im aktuellen Gründungsradar des Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ein gutes Ergebnis bei der Frage nach der Unterstützung von Gründenden im Vergleich zu 36 anderen gelisteten Hochschulen bundesweit.⁶ Das Risiko des Scheiterns ist jedoch hoch. So schreibt KÜHNAPFEL (2015, S.2) es könne je nach Statistik und Dateninterpretation davon ausgegangen werden, dass von zehn Startups nur zwei oder drei den erhofften Erfolg erreichen. Die übrigen würden während der Gründung ihre Geschäftsidee wechseln oder diese komplett aufgeben. Ursache hierfür kann u.a. die Tatsache sein, dass die Gründung des Startups unter überdurchschnittlicher Unsicherheit geplant und durchgeführt wird. Den Gründenden fehlen in der Regel nötige Erfahrungswerte, um Geschäftssituationen zielgerichtet und erfolgreich zu

¹ Vgl. BMWi (2017a).

² Vgl. Kollmann (2016), S.2.

³ Vgl. KMPG (Hrsg.) (2016), S.17.

⁴ Vgl. BMWi (2017b), S.2.

⁵ Vgl. BMWi (2017b), S.2.

⁶ Vgl. Götz (2017).

durchlaufen. Demnach basiert die erwartete Geschäftsentwicklung auf Annahmen, die in Form von Kausalketten getroffen werden.⁷ In einem hoch komplexen System bieten jedoch kausale Lösungsansätze keine Sicherheit bei der Entscheidungsfindung. Für die am Bremer Gründungsförderungssystem beteiligten Akteure ist es demnach von Interesse, verborgenes Wissen über das System zu identifizieren. Fraglich ist, welche Wirkungen das Bremer Gründungsförderungssystem hat. Mit zwei innovativen Methoden, dem Netmapping, eine besondere Form des System Mapping und den Systemaufstellungen, soll in dieser Arbeit das Bremer Gründungsförderungssystem analysiert werden. Ausgangspunkt bildet die Annahme, dass soziale System durch grundlegende, konstruktive Spannungen wie beispielsweise Autonomie und Bindung gekennzeichnet sind. Der Umgang mit Spannungsfeldern beinhaltet einen Trade-off: Beide Pole werden gleichzeitig gebraucht, können jedoch mangels ausreichender Ressourcen nicht gleichzeitig bedient werden. Im Alltag werden mit Spannungen oft Konflikte assoziiert, jedoch sind sie die treibende Kraft für Veränderungen, denn in ihnen entsteht Energie, die das Potential für Veränderungen in sich trägt.⁸ Es sollen demnach die grundlegenden und konstruktiven Spannungen des Bremer Gründungsförderungssystems durch Netmapping und Systemaufstellungen sichtbar gemacht werden. Von daher lautet die Forschungsfrage dieser Arbeit, inwiefern Netmapping und Systemaufstellung als qualitative Forschungsmethoden das Bremer Gründungsförderungssystem abbilden und mögliche Hebel für eine attraktiven und vitalen Startup Szene identifizieren können.

Dies ist sowohl für die Praxis als auch für die Theorie eine relevante Frage. Wie zuvor beschrieben, ist die Gründungsförderung ein wichtiger Baustein für die Mittelstandspolitik und beeinflusst das Bremer Wirtschaftswachstum, die Beschäftigungszahlen und die Attraktivität des Standortes Bremen. Gerade vor dem Hintergrund der Schließung der Produktionsstandorte von Kelloggs und Coca Cola in Bremen, wird deutlich, dass Gründungsförderung für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes Bremen relevant ist. So beschreibt auch FLORIAN NÖLL (2015)⁹, der Vorsitzende des Bundesverbandes Deutsche Startups e.V., dass Startups nicht aus Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Gesellschaft wegzudenken sind und den zukünftigen Mittelstand bilden werden. In diesem Zusammenhang bietet sich die Möglichkeit sowohl Netmapping, als auch Systemaufstellungen für die Erkenntnisgewinnung in der qualitativen Sozialforschung weiter zu etablieren und die Formen der Erkenntnisgewinnung dieser beiden Methoden zu vergleichen.

⁷ Vgl. Kühnapfel (2015), S.2ff, 11.

⁸ Vgl. Fuhse (2009), S.58ff.; Müller-Christ (2016a), S.82.

⁹ Vgl. Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2015), S.1.

1.2 Zielsetzung

Diese Arbeit verfolgt das übergeordnete Ziel, die Erkenntnisse aus Netmapping und Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Forschung gegenüberzustellen und zu vergleichen. Kontextgebend ist hierbei das Bremer Gründungsförderungssystem.

Im Zusammenhang mit dieser Frage wird sowohl eine deskriptive, als auch eine analytische Zielsetzung verfolgt. Durch die deskriptive Zielsetzung soll die theoretische Grundlage dieser Arbeit geschaffen werden. Mittels einer Literaturrecherche wird zunächst der Fokus auf die systemtheoretischen Grundlagen und den Versuch einer Definition eines Gründungsförderungssystems gelegt. Ebenso wird einerseits auf die Methode Netmapping, als spezielle Methode des System Mapping und andererseits auf Systemaufstellungen als Forschungsmethode eingegangen, da diese die methodische Grundlage dieser Masterarbeit bilden.

Im analytischen Teil der Arbeit werden ebenfalls zwei Ziele verfolgt. Zunächst wird die Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems mittels Netmapping erarbeitet. Hiervon ausgehend wird, in einem zweiten Schritt, mit einer Systemaufstellung eine Tiefenanalyse des Bremer Gründungsförderungssystems durchgeführt und kreative Hypothesen entwickelt, die neue Erkenntnisse und Blickwinkel auf das betrachtete System ermöglichen.

Neben dem Methodenvergleich wird ebenfalls das Ziel verfolgt, Gründenden, beteiligten Institutionen und Interessierten einen neuen und anderen Zugang zum Bremer Gründungsförderungssystem zu ermöglichen, um die vorherrschenden Dynamiken besser verstehen zu können.

1.3 Vorgehensweise

Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet die Erarbeitung des theoretischen Rahmens. Dabei soll zunächst der aktuelle Forschungsstand, bezogen auf Netmapping, Systemaufstellungen und Gründungsförderung, aufgezeigt werden. Ebenso wird in Kapitel 2 auf die systemtheoretischen Grundlagen eingegangen werden und es wird zusammengefasst, was innerhalb dieser Arbeit unter einem Gründungsförderungssystem zu verstehen ist.

Anschließend wird ein zweigliedriges Vorgehen verfolgt. In Kapitel 3 wird zunächst die Methode Netmapping, entwickelt durch JÜRGE HONEGGER, dargestellt werden. Eingegangen werden soll dabei auf die Funktionsweise, auf Phänomenologie und Konstruktivismus im Rahmen von Netmapping sowie auf die Form der Erkenntnisgewinnung durch Netmapping, bevor die Erfolgslogik des kontextgebenden Systems ermittelt wird. Mittels der durch die Erfolgslogik visuell erfassten kreisläufigen Zusammenhänge des Erfolgs, werden externe Einflüsse, Erfolgsindikatoren und Hebel für das Bremer Gründungsförderungssystem erfasst.

In einem weiteren Schritt wird in Kapitel 4 die Methode der Systemaufstellungen thematisiert. In Anlehnung an Kapitel 3 wird ein vergleichbarer thematischer Aufbau des Kapitels verfolgt. Aufbauend auf dieser theoretischen Grundlage und den Ergebnissen aus Kapitel 3 wird eine Systemaufstellung über das Bremer Gründungsförderungssystem an der Universität Bremen durchgeführt. Dabei werden die Hauptakteure und das Ziel, d.h. die Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystems im Spannungsfeld von "Beraten" und "Ermöglichen" aufgestellt. Nacheinander werden die durch das Netmapping identifizierten Hebel im System getestet und anschließend Hypothesen formuliert.

Im daraufhin folgenden Kapitel 5 werden die Methoden und deren Ergebnisse verglichen, bevor im abschließenden Kapitel 6 ein Fazit gezogen wird. Daneben wird in dem Kapitel auch auf die Limitationen der Arbeit eingegangen werden und es wird einen Ausblick für zukünftige Forschung gegeben.

2. Theoretische Grundlagen- Definitionen und Begriffsbestimmungen

2.1 Stand der Forschung

Auf Grund des hohen wirtschaftlichen und politischen Interesses an Unternehmensgründungen junger innovativer Wachstumsunternehmen, gibt es eine Vielzahl von nationalen und internationalen Studien zur Entwicklung, Motivation, Finanzierung und Umfeldanalyse dieser, wie beispielsweise den KfW Gründungsmonitor, den Deutschen Startup Monitor oder den Global Entrepreneurship Monitor. Verschiedene Autoren darunter ISENBERG, 2011, STAMM 2014, Mason und Brown 2014, Freiling/Baron 2017, Baron 2017, SCHWARZKOPF 2016 sowie ICKS ET AL. 2015 betrachten allgemeine oder spezifische Gründungssysteme aus verschiedenen Perspektiven und mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

JÜRIG HONEGGER entwickelt Netmapping als Managementmethode zur Lösung komplexer Probleme.¹⁰ Insgesamt sind über diese Methode nur wenige Publikationen zu finden, weshalb sich diese Arbeit an der Monografie HONEGGER 2013, dem in einem Sammelband erschienenen Artikel HONEGGER/ TOPP 2016 und den Informationen auf der Homepage der Netmapp AG orientiert. Im Rahmen der Literaturrecherche sind lediglich Veröffentlichungen gefunden worden, in denen Netmapping als Managementmethode diskutiert wird und nicht als qualitative Forschungsmethode zur Anwendung kommt.

¹⁰ Vgl. Honegger (2013).

Über Systemaufstellungen findet sich eine Vielzahl an Veröffentlichungen. So wurden diese u.a. in Monografien, wie z.B. HORN/BRICK 2006, SPARRER 2009, SPARRER/ VARGA VON KIBÉD 2010, Sammelbänden u.a. WEBER/ ROSSELET 2016 und in Artikeln in Fachzeitschriften wie beispielsweise GROTHE/ SIMON 2005, JURG ET AL. 2008, KRUMBUCK/ GNOSA/ NICKEL 2005 beschrieben. Auch hinsichtlich der Funktionsweise und Wirksamkeit von Systemaufstellungen sind verschiedene Studien veröffentlicht worden. So wird z.B. in der Analyse von GLEICH 2008 die Erkenntnisgewinnung durch Systemaufstellung fokussiert, in dem er Aufstellungsklienten danach befragte, ob diese durch den Aufstellungsprozess hilfreiche Informationen und Erkenntnisse erlangt hätten und ob dieser hieraus angeregte Lernprozess letztendlich Auswirkungen auf die Realität in der Organisation hatte. Dabei wurde eine hohe Bewertung des Nutzens aufgezeigt. Zu ähnlichen Ergebnissen sind auch KOHLHAUSER UND ASSLÄNDER (2005) gekommen. Dem subjektiv wahrgenommenen Nutzen von Organisationsaufstellungen wendet sich auch LEHMANN (2006) in ihrer Studie zu. Bei der sowohl quantitativen, als auch qualitativen Herangehensweise von LEHMANN wurden 51 Personen zu je drei unterschiedlichen Messzeitpunkten schriftlich zum subjektiv wahrgenommenen Nutzen befragt. Dieser wurde quantitativ als subjektiv wahrgenommene Verbesserung der Lösungskriterien ausgewertet und qualitativ als subjektiv wahrgenommener Nutzenaspekt.¹¹ Des Weiteren sind Systemaufstellungen als Methode in Dissertationen betrachtet und verwendet worden. So hat z.B. GMINDER 2006 die systemische Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien mit Organisationsaufstellungen untersucht. Auch SCHOLTZ 2015 nutze die Methode der Systemaufstellungen um das Potential der Fleischwirtschaft für Nachhaltigkeit zu analysieren. In diesem Fall sind Systemaufstellungen genutzt worden, um eine spezielle Branche zu durchleuchten.

Es sind keine Ergebnisse bekannt, in denen die gewonnenen Erkenntnisse aus Netmapping und Systemaufstellungen gegenübergestellt worden sind. Auch ist keine Literatur gefunden worden, in der ein spezifisches Gründungsförderungssystem, wie hier das Bremische, mittels einer der beiden oder mit beiden Methoden analysiert worden ist.

2.2 Systemtheoretische Grundlagen

Netmapping und Systemaufstellungen sind eine systemische Methode, mit deren Hilfe Systeme jeglicher Art abgebildet werden können, weshalb die Systemtheorie als konzeptionelle Grundlage erschlossen werden muss.

¹¹ Vgl. Lehmann (2006), S.121.

Bei der Systemtheorie handelt es sich um eine interdisziplinäre Wissenschaft, die Auswirkungen auf die Disziplinen der Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften hat und in diesen weiter ausdifferenziert worden ist. Im Fokus steht die Untersuchung der Funktionsweise von natürlichen, technischen und sozialen Systemen.¹²

Unter einem System verstehen HALL UND FAGEN 1956, frühe Vertreter der Systemtheorie, "[...] a set of objects together with relationships between the objects and between their attributes."¹³ Hiernach interagieren in einem System verschiedene Einflussgrößen miteinander und zusätzlich sind diese untereinander bzw. auf sich selbst rückgekoppelt. Die Abgrenzung des Systems zu seiner Umwelt erfolgt dabei über inhaltliche, zeitliche und soziale Aspekte.¹⁴ Grundsätzlich kann die Systemumwelt von Systemauswirkungen betroffen sein. Im Gegensatz hierzu hat die Umwelt jedoch keinen Einfluss auf das Wirkungsgefüge des Systems.¹⁵

Systeme sind immateriell zu verstehen, da sie durch die Wahrnehmung des Beobachters konstruiert werden. Der Betrachter unterteilt dabei relevante, von nicht-relevanten Faktoren und ihren Wechselwirkungen mittels der Systemgrenze und schafft somit eine Innen- und Außenwelt.¹⁶ Ein System ist damit nicht dinglich gegeben, sondern entsteht erst durch Abgrenzung des Beobachters.¹⁷ Auch HANS ULRICH 1970 verfolgt einen vergleichbaren definitorischen Ansatz und fragt nach dem Ganzen, den Teilen, d.h. den Elementen, der Umwelt und den Zusammenhängen und der Vernetzungen.¹⁸ Letzteres, die Frage nach den Beziehungen der Akteure, ist u.a. auch ein Teil der Forschungsfrage dieser Arbeit. Konkret wird nach der Abbildung des Bremer Gründungsförderungssystems gefragt; also den Zusammenhängen und Vernetzungen der einzelnen Akteure des Bremer Gründungsförderungssystems.

Weitere charakteristische Bestandteile von Systemen sind Zweck, Organisation, Prozesse und Regeln, sowie Interaktionen und Kommunikationen, Handeln und Veränderungen im Laufe der Zeit. Auch die Komplexität und Größe sind essentielle Bestandteile von Systemen. Dabei hängt die Komplexität im wesentlichen von der Anzahl und der Intensität der Beziehungen der Elemente untereinander im gewählten System bzw. Systemausschnitt und der Größe ab.¹⁹ Eine exemplarische Darstellung eines Systems ist in Abb. 1 zu sehen.

¹² Vgl. Gminder (2006), S.66.

¹³ Hall/ Fagen (1956), zitiert in Gminder (2006), S.67.

¹⁴ Vgl. Luhmann (1984), S.35.

¹⁵ Vgl. Schlöter (2008), S.23; Krizanits (2015), S.19ff.

¹⁶ Scholtz (2015), S.131f.

¹⁷ Vgl. Gminder (2006), S.69f.

¹⁸ Vgl. Ulrich (2001), S.45.

¹⁹ Vgl. Gminder (2006), S.67f.

Der Systemgedanke existiert bereits im Altertum, dennoch ist die Systemtheorie eine relativ junge Wissenschaft und in den verschiedensten Bereichen vertreten.²³ Im Folgenden wird die Entwicklung der Systemtheorie zusammengefasst und herausgearbeitet, welche Bedeutung dies für das Bremer Gründungsförderungssystem sowie diese Arbeit hat.

Die Anfänge der Systemtheorie sind in den 1950er Jahren mit der General Systems Theory des Biologen VON BERTALANFFY und der Kybernetik erster Ordnung von WIENER zu finden. In der allgemeinen Systemtheorie wird unter einem System eine Anzahl von Elementen verstanden, die über geschlossene, lineare Rückkopplungsschleifen in Regelkreisen verbunden sind. Während hier Eigenschaften isolierter Objekte beschrieben werden, befasst sich die Kybernetik erster Ordnung mit Regeln der Interaktion vernetzter Objekte.²⁴

In der weiteren Entwicklung liegt der Fokus auf dem Erforschen komplexer Systeme. Im Vergleich zum zuvor Beschriebenen, sind die Bestandteile des Systems zwar auch gegeben, jedoch ist keine isolierte Betrachtung unabhängig von der Umwelt möglich, da das Verhalten an dieser Stelle nicht mehr zu erklären ist. Komplexe Systeme folgen nicht dem Kausalitätsprinzip, vielmehr ist für sie eine große Anzahl von miteinander vernetzten Elementen, die sich gegenseitig beeinflussen, charakteristisch. Jedes Element hat langfristig, auf Grund seiner Vernetzung und dessen Effekte, nicht vorhersehbare Wirkungen. Somit reagieren komplexe Systeme auf ihre Umwelt und es ist nicht möglich vorherzusagen, wann ein System die Ordnung verliert und wann es diesen Zustand wieder erreicht.²⁵ Komplexe Systeme sind nicht-triviale Systeme, da sie vergangenheitsabhängig, analytisch unbestimmbar und nicht im Sinne einer Ursache-Wirkungsbeziehung steuerbar sind.²⁶ Übertragen auf das Bremer Gründungsförderungssystem bedeutet dies, dass im Rahmen von Gründungen, die unter überdurchschnittlicher Unsicherheit geplant und durchgeführt werden, keine kausal getroffenen Lösungsansätze die Grundlage der Entscheidungsfindung bei Gründenden bildet. Eine Steuerung des Bremer Gründungsförderungssystems im Sinne einer Ursache-Wirkungsbeziehung ist demnach nicht möglich. Demgegenüber versucht Netmapping die Komplexität in Systemen durch die Erfassung von Beziehungen als Erfolgskreisläufen zu reduzieren und somit mögliche Hebel für eine Steuerung zu identifizieren.

In den 1970er Jahren wird der Begriff der Kybernetik zweiter Ordnung von HEINZ VON FOERSTER geprägt. Hierbei werden bei der Beschreibung eines Systems auch der Beobachter und seine Beobachungskriterien mit einbezogen. Demnach wird die Beobachtung eines Gegenstandes als

²³ Vgl. Gminder (2006), S.66; Scholtz (2015), S.133.

²⁴ Vgl. Scholtz (2015), S.133f.

²⁵ Vgl. Scholtz (2015), S.135.

²⁶ Vgl. Krizanits (2013), S.48 zitiert in Scholtz (2015), S.136.

Beobachtung erster Ordnung und die Beobachtung der Beobachtung des Gegenstandes als Beobachtung zweiter Ordnung verstanden.²⁷ Diese hier getroffene Unterscheidung geht über die objektorientierte Forschung hinaus. Systeme die den Beobachter mit einschließen sind immer nicht-triviale System, da sich der Beobachter durch seine Beobachtung verändern kann. Durch die Einbeziehung des Beobachters wird die Systemtheorie zur Erkenntnistheorie.²⁸ Dies ist auch im Kontext dieser Arbeit zu bedenken, da die intensive Auseinandersetzung mit der Literatur und der Arbeit mit den Methoden Netmapping und Systemaufstellungen die Perspektive der Autorin über die Zeit verändern und erweitern wird. An dieser Stelle verbindet sich die Systemtheorie auch mit dem Konstruktivismus.²⁹ Systeme werden durch den Beobachter konstruiert und sind nicht dinglich gegeben. So enthält auch die Methode der Systemaufstellung konstruktivistische Elemente, in dem der Aufstellungsleiter die relevanten Elemente bestimmt und somit ein System kreiert. Auch beim Netmapping wird ein System konstruiert, da die Experten innerhalb der Gespräche auswählen, welche Akteure und dazugehörige Erfolgsfaktoren sie nennen.

Des Weiteren hat das Konzept der Autopoiesis von MATURANA UND VARELA 1987 und LUHMANN'S 1984 Theorie sozialer Systeme Einfluss auf die Entwicklung der Systemtheorie. Hier bestehen soziale Systeme nicht aus Akteuren, sondern aus Kommunikation und deren Zurechnung als Handlung.³⁰

2.3 Begriffsbestimmungen: Unternehmensgründung und Startup-Unternehmen

Hinsichtlich des Begriffs "Unternehmensgründung" findet sich eine Vielzahl an synonym verwandten Begrifflichkeiten, wie beispielsweise "Entrepreneurship", "Existenzgründung" und "Selbständigkeit".³¹ Dabei gibt es im englischen und deutschen Sprachgebrauch vielfach keine einheitliche Abgrenzung.³² Im Folgenden wird deshalb, für ein einheitliches Verständnis innerhalb der Arbeit, sowohl für "Unternehmensgründung" als auch für "Startup" eine mögliche Begriffserklärung dargestellt.

Im Zusammenhang dieser Arbeit wird unter einer Unternehmensgründung die Schaffung einer selbständigen und originären rechtlichen Wirtschaftseinheit verstanden, innerhalb der die selbständige Gründerperson oder selbständigen Gründerpersonen mit einem spezifischen Angebot (Produkt bzw. Dienstleistung) einen fremden Bedarf decken möchte bzw. möchten.³³

²⁷ Vgl. Scholtz (2015), S.137.

²⁸ Vgl. von Foerster (2008), S.

²⁹ Vgl. Kapitel 3.2; Kapitel 5.2.

³⁰ Vgl. Luhmann (1984), S.240.

³¹ Vgl. Kollmann (2016), S.1.

³² Vgl. Fallgatter (2002), S.11ff.

³³ Vgl. Kollmann (2016), S.3f.

Unter einem Startup wird dabei ein kürzlich gegründetes, junges, noch nicht etabliertes Unternehmen zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee verstanden. Gegründet werden diese Startups i.d.R. mit geringem Startkapital und sind deshalb früh zur Ausweitung ihres Geschäfts und zur Stärkung der Kapitalbasis entweder auf Venture-Capital, Seed-Capital, Business Angels oder auch einen Börsengang angewiesen.³⁴

2.4 Gründungsförderungssystem

Grundsätzlich gibt es keine allgemein anerkannte Definition für das Phänomen des Entrepreneurial Ecosystem.³⁵ Eines der bekanntesten Entrepreneurial Ecosystems ist das Silicon Valley in den USA, wobei auch in Berlin eine große Gründerszene etabliert ist, die in den letzten Jahren stark gewachsen ist.³⁶ Auf Grund des hohen, auch politischen, Interesses, finden sich verschiedenen Begriffsbestimmungen (z.B. ISENBERG, 2011, STAMM 2014, MASON UND BROWN 2014) in der Literatur.³⁷ All diese definitorischen Ansätze haben einen gemeinsamen Grundgedanken: Unternehmertum bzw. Entrepreneurship entsteht im Kontext der wechselseitigen Beeinflussung der Akteure untereinander und deren Umwelt.³⁸

Einer der ersten Forscher, der sich intensiv mit dem Entrepreneurial Ecosystem auseinandergesetzt hat, ist DANIEL ISENBERG (2011).³⁹ Er beschrieb das Entrepreneurial Ecosystem als einzigartiges und komplexes Gebilde und entwickelte für die Beschreibung die sechs übergeordneten Kategorien Politik, Finanzen, Kultur, Infrastruktur, Humankapital und Markt.⁴⁰ MASON UND BROWN (2014) haben in ihrer Arbeit verschiedene definitorische Ansätze zusammengefasst. Diese Arbeit wird sich an dieser Definition eines Entrepreneurial Ecosystem orientieren. Sie definieren das Entrepreneurial Ecosystem als "[...] a set of interconnected entrepreneurial actors (both potential and existing), entrepreneurial organisations (e.g. firms, venture capitalists, business angels, banks), institutions (universities, public sector agencies, financial bodies) and entrepreneurial processes [...] which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local entrepreneurial environment."⁴¹ Diese Definition geht davon aus, dass ein Entrepreneurial Ecosystem auf einen geographischen Bezugspunkt beschränkt ist, innerhalb derer "[...] entrepreneurial activity emerges and start-ups develop and expand"⁴².

³⁴ Vgl. Achleitner (o.J.).

³⁵ Vgl. Stamm (2014), S.9

³⁶ Vgl. Baron (2017), S.1.

³⁷ Vgl. Baron (2017), S.5.

³⁸ Vgl. Freiling/ Baron (2017), S. 68; Baron (2017), S.5.

³⁹ Vgl. Schwarzkopf (2016), S.24f.

⁴⁰ Vgl. Schwarzkopf (2016), S.25f.; Isenberg (2011), S.6.

⁴¹ Manson/ Brown (2014), S.5.

⁴² Freiling/ Baron (2017), S.72.

Dies entspricht auch der Intention der Autorin, da das spezifische Entrepreneurial Ecosystem der Stadt Bremen näher betrachtet werden soll. Außerdem soll der Begriff Gründungsförderungssystem synonym für Entrepreneurial Ecosystem verwendet werden. Innerhalb eines Gründungsförderungssystems führt die regionale Verbindung der Akteure dazu, dass ein Austausch bestimmter Ressourcen (Humankapital, Wissen, Infrastruktur) möglich wird und somit Wachstum und Entwicklung von Gründern und Gründerinnen unterstützt wird.⁴³

In Anlehnung an den zuvor in Kapitel 2.1 beschriebenen Systembegriff entsteht das Gründungsförderungssystem demnach durch die Wahrnehmung des Beobachters, in dem relevante von nicht relevanten Akteuren unterschieden werden. Welche Akteure für das Bremer Gründungsförderungssystem relevant sind, wird in Kapitel 3.5.2 näher beleuchtet.

3. Netmapping

3.1 Die Funktionsweise von Netmapping

Die von JÜRIG HONEGGER "[...] entwickelte Methode Netmapping ist ein Versuch, Komplexität zu reduzieren, ohne sie zu verfälschen, künstlich zu simplifizieren oder überzukomplizieren. Idealerweise wird Netmapping mit Intuition kombiniert. Ziel ist es, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und Sicherheit im Umgang mit ihnen zu gewinnen [...]."44

Dabei baut die Methode einerseits auf Praxiserfahrungen von JÜRIG HONEGGER und andererseits auf den theoretischen Grundlagen des systemischen Managements, wie es im St.Gallener Managementmodell erarbeitet worden ist, auf.⁴⁵ Auch die Arbeiten zum vernetzten Denken von PETER GOMEZ UND GILBERT PROBST fließen in die Methode Netmapping mit ein und werden mit weiteren Managementinstrumenten kombiniert, wodurch eine umfassende Managementmethode entsteht.⁴⁶ Beim vernetzten Denken geht es vornehmlich darum, Systeme ganzheitlich zu betrachten und sie in eine aus Wechselwirkungen bestehende Umwelt einzubetten.⁴⁷ Betrachtet wird das System dabei aus verschiedenen Blickwinkeln, das dem Analysierenden eine übergeordnete Betrachtungsperspektive ermöglicht. Grundsätzlich handelt es sich beim vernetzten Denken um ein Analyseinstrument, welches Einflussfaktoren, Zusammenhänge und Wechselwirkungen innerhalb des

⁴³ Vgl. Freiling/ Baron (2017), S.68.

⁴⁴ Honegger (2013), S.5.

⁴⁵ Vgl. Honegger/ Topp (2016), S.361f.

⁴⁶ Vgl. Honegger (2013), S.5;59; Honegger (2012), S.73.

⁴⁷ Vgl. Kapitel 2.2.

betrachteten Systems identifiziert.⁴⁸ Das methodische Vorgehen von PROBST UND GOMEZ ist in den einzelnen Arbeitsschritten des Netmapping wiederzufinden.⁴⁹

Ausgangspunkt der Überlegungen von JÜRIG HONEGGER ist das Ziel, Unternehmen eine Methode anzubieten, die als Prozessbegleiter Komplexität reduziert und Entscheidungsprozesse unterstützt. Jedoch kann die Methode keine Musterlösung bieten.⁵⁰

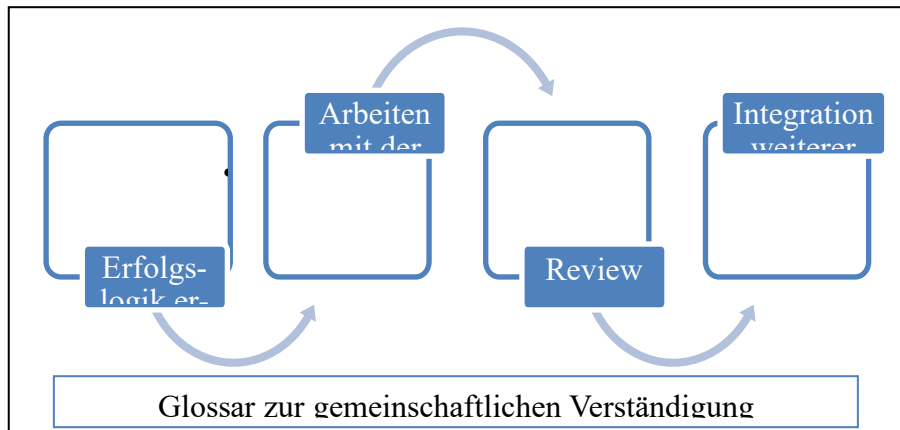


Abbildung 3 Netmapping auf der Zeitachse
Quelle: Eigene Darstellung

Allgemein gibt es vier übergeordnete Phasen (vgl. Abb. 1): Im Mittelpunkt der Methode steht die sog. Erfolgslogik als erste Phase. Als eine Art "Management-Landkarte"⁵¹ werden mit Hilfe der Erfolgslogik die Zusammenhänge der relevanten Erfolgsfaktoren auf der gewählten Betrachtungsebene visualisiert und für den Betrachter zweidimensional zugänglich gemacht.⁵²

Nach dem Erstellen der Erfolgslogik wird mit dieser Erfolgslogik in einer zweiten Phase gearbeitet.⁵³ Dabei gliedern sich die Erfolgsfaktoren in externe Einflüsse, Erfolgsindikatoren und Hebel auf. Für die relevanten externen Einflussfaktoren werden sog. Szenarien erstellt, überprüft und gegebenenfalls ergänzt. Unter Szenarien wird in diesem Fall die Arbeit mit Zukunftsbildern verstanden, wodurch es möglich wird, die Entwicklung der wichtigsten nicht lenkbaren Faktoren und deren Wirkung auf die jeweiligen Erfolgsindikatoren einzuschätzen. Hierfür werden in der Regel für eine bestimmte Periode ein optimistisches, ein pessimistisches und ein wahrscheinliches Szenario entworfen.⁵⁴ Ebenso werden für die Erfolgsindikatoren auf Basis des wahrscheinlichen

⁴⁸ Vgl. Probst/ Gomez (1991), S.7ff.

⁴⁹ Vgl. Honegger (2013), S.89ff; Honegger (2012), S.73.

⁵⁰ Vgl. Honegger (2013), S.6; Honegger/ Topp (2016), S.360.

⁵¹ Honegger (2012), S.73.

⁵² Vgl. Honegger/ Topp (2016), S.362f.

⁵³ Vgl. Honegger (2013), S.108ff.

⁵⁴ Vgl. Honegger (2013), S.219.

Szenarios neue Ziele definiert und bestehende auf Vollständigkeit und Sinnhaftigkeit überprüft. Außerdem werden bei den Hebeln Projekte und Maßnahmen für die Zielerreichung bestimmt.

In der dritten und vierten Phase der Methode geht es um die Umsetzung der erarbeiteten Aktionen. Periodisch werden dabei methodische und inhaltliche Reviews durchgeführt, um die Zielerreichung zu überprüfen. Auf Basis der Erfolgslogik ist es für Organisationen und Institutionen nun möglich, weitere Managementinstrumente einzuführen und/oder diese zu integrieren.

Insgesamt umfasst das Anwendungsfeld der Methode ein breites Spektrum und eignet sich beispielsweise für unternehmerische, politische sowie gesellschaftliche Fragestellungen. Wobei immer das erfolgreiche Management eines komplexen Systems im Vordergrund steht.⁵⁵

Zusammenfassend versucht Netmapping "[...] eine Balance herzustellen zwischen dem mangelnden Verständnis komplexer Zusammenhänge und zu ausgeprägtem Systemdenken, zwischen völliger Offenheit und zu starker Einschränkung, zwischen einer zu kleinen Datenbasis und zu viel Datensammelei als Entscheidungsgrundlage."⁵⁶

3.2 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Netmapping

3.2.1 Konstruktivismus

Der Konstruktivismus ist keine Theorie, sondern vielmehr ein Oberbegriff für eine Vielzahl von Theorieansätzen, die das Verhältnis von Wissen und Wirklichkeit in Zusammenhang bringen. In den 1970er Jahren, durch Systemtheoretiker, Kybernetiker, Logiker, Wissenssoziologen und Wissenschaftsphilosophen geprägt, entstand die üblicherweise verwendete Form des Konstruktivismus als Erkenntnisgewinn.⁵⁷

Dabei wird davon ausgegangen, dass die menschliche Wahrnehmung die Wirklichkeit konstruiert und dass jeder Mensch die Welt durch seine eigene Brille sieht. Wodurch verschiedene individuelle Wirklichkeiten nebeneinander existieren.⁵⁸ Es gibt eine Vielzahl von Denkansätzen, für diese Arbeit sind jedoch nur der radikale Konstruktivismus und der soziale Konstruktivismus von Bedeutung. Der radikale Konstruktivismus erklärt die Konstruktion der Wirklichkeit aus Prozessen des menschlichen Denkens. Demnach ist die Umwelt wie der Mensch sie wahrnimmt, seine eigene Erfindung.⁵⁹ Im radikalen Konstruktivismus wird eine Erkenntnistheorie entwickelt, in der die Erkenntnis nicht mehr die objektive Wirklichkeit betrifft, sondern lediglich die Erfahrungen in der

⁵⁵ Vgl. Honegger (2013), S.67.

⁵⁶ Honegger (2013), S.6.

⁵⁷ Vgl. Jensen (1999), S.98.

⁵⁸ Vgl. Gminder (2006), S.56; von Glasersfeld (2010), S.16ff.; Scholtz (2015), S.111.

⁵⁹ Vgl. von Foerster (2010), S.40.

Welt des Erlebens.⁶⁰ Dem gegenüber versucht der soziale Konstruktivismus die Wirklichkeit durch das soziale Geschehen zu erklären. Wodurch Sprache sowie Beziehungs- und Kommunikationsprozesse eine zentrale Rolle spielen.⁶¹

Im Zusammenhang mit Netmapping finden sich verschiedene konstruktivistische Elemente. So ist die erstellte Erfolgslogik abhängig von den Perspektiven der befragten Experten, auch wenn diese innerhalb der Gespräche gezielt Perspektivwechsel vornehmen sollen, um ein möglichst ganzheitliches Bild des betrachteten Systems zu erhalten. Ebenfalls hat die Perspektive der Autorin Einfluss auf die Erstellung der Erfolgslogik, womit die entwickelte Erfolgslogik die Wirklichkeitskonstruktion der Experten und der Autorin ist. Ein weiteres konstruktivistisches Element findet sich in der Benennung der Akteure und der zugehörigen Erfolgsfaktoren, da die Experten im Gespräch eine Wahl treffen, welche Akteure und Erfolgsfaktoren genannt werden.

3.2.2 Phänomenologie

Wörtlich wird unter der Phänomenologie die Wissenschaft von Phänomenen verstanden, wobei das Phänomen das ist, was aus sich selbst her erscheint.⁶² Als eigentlicher Begründer der Phänomenologie gilt der Philosoph HUSSERL, der dies als eine streng philosophische Methode für die Grundlegung aller Wissenschaften aufgefasst hat.⁶³ Als Erkenntnismethode schafft die Phänomenologie Erkenntnis über den Menschen und die Welt, wobei die Beobachtung grundsätzlich bewertungsfrei erfolgen soll. Dabei entsteht die Erkenntnis einerseits aus dem Phänomen selbst und dem Zugang zum Phänomen und andererseits aus der Beobachtungssituation.⁶⁴ In der Phänomenologie geht es vornehmlich um die Dekonstruktion von Dingen und Zusammenhängen.⁶⁵

Für Netmapping bedeutet dies, dass die gewonnenen Ergebnisse aus den Expertengesprächen möglichst bewertungsfrei aufgefasst und in die Erfolgslogik eingearbeitet werden müssen. Ein weiterer phänomenologischer Aspekt findet sich auch in der Dekonstruktion, d.h. Reduzierung von Komplexität durch die Erfolgslogik. Die Wirklichkeit wird über Wirkungskreisläufe versucht zu erklären.

⁶⁰ Vgl. von Glasersfeld (2010), S.23.

⁶¹ Vgl. Rüegg-Sturm (2001), S.32.

⁶² Vgl. Zahavi (2010), S.13.

⁶³ Vgl. Lamnek (2005), S.48.

⁶⁴ Vgl. Lamnek (2005), S.49; Gminder (2006), S.57.

⁶⁵ Vgl. Gminder (2006), S.60; Sparrer (2001), S.71.

3.2.3 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Netmapping

Beide Erkenntnisrichtungen gehen von der Beeinflussung des Wahrgenommenen im Wahrnehmungsprozess aus. Ebenso gehen beide Erkenntnisrichtungen davon aus, dass die objektive Wirklichkeit nicht direkt offenkundig ist, sondern durch subjektive Aspekte beeinflusst ist.

Obwohl der Ansatz von Konstruktivismus und Phänomenologie gegenteilig ist, zeigen sich beide theoretischen Ansätze in der Arbeit mit Netmapping. Die Erfolgslogik dekonstruiert die komplexen Zusammenhänge des System, wobei einfache Ursache-Wirkungs-Kreisläufe und im weiteren Verlauf der Prozessarbeit Szenarien konstruiert werden.

3.3 Erkenntnisformen beim Netmapping

Im Erkenntnisprozess wird neues Wissen geschaffen. In der Betriebswirtschaftslehre sind die vorherrschenden Erkenntniswege die Deduktion und die Induktion. Weniger bekannt und genutzt sind hingegen die Abduktion und die Intuition. Im Folgenden werden die Erkenntniswege hinsichtlich ihrer Fähigkeit, neues Wissen durch Netmapping zu gewinnen, eingeordnet.

Vor allem quantitative Forschung orientiert sich an deduktiven Erklärungsansätzen und testet Hypothesen. Dabei verfolgt der deduktive Ansatz das Schlussfolgern vom Allgemeinen auf das Besondere.⁶⁶ Ausgangspunkt ist hier eine bewährte Theorie oder Gesetzesaussage, um auf dieser Basis Aussagesätze von Einzelereignissen ableiten zu können. Ein mögliches Beispiel für deduktives Schlussfolgern ist: Alle Säugetiere sind Warmblüter, Wale sind Säugetiere. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass Wale Warmblüter sind.⁶⁷ Dabei gilt die neue, geschlussfolgerte Hypothese so lange, wie sie nicht durch ein Gegenbeispiel entkräftet worden ist.⁶⁸

Die Methode der Induktion wird in der Betriebswirtschaftslehre und vor allem in der qualitativen Sozialforschung häufig herangezogen und stellt gleichzeitig den historisch älteren Zweig des Erkenntnisprozesses dar. Die Erkenntnisgewinnung mit der induktiven Methode basiert auf der Grundlage von Einzelfällen, d.h. dem Besonderen und versucht übergeordnete und möglichst allgemeingültige Wirkungszusammenhänge zu erkennen. Ein mögliches Beispiel findet sich in folgender Aussage: Amseln, Rotkehlchen, Adler und Enten können fliegen. Hieraus kann induktiv abgeleitet werden, dass Vögel fliegen können.

Die Induktion bietet in diesem Fall einen Anknüpfungspunkt für ein theoretisches Schlussfolgern im Rahmen der Erkenntnisgewinnung durch Netmapping. Das Vorgehen beim Netmapping

⁶⁶ Vgl. Töpfer (2010), S.64; Müller-Christ (2016b), S.287.

⁶⁷ Vgl. Scholtz (2015), S.125.

⁶⁸ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.288.

umfasst mehrere qualitative Expertengespräche⁶⁹, um das Betriebswissen zu identifizieren. Das in dem Rahmen abgefragte Betriebswissen kann in Anlehnung an ein qualitatives Experteninterview analysiert werden. Dabei ist das qualitative Experteninterview grundsätzlich eine gängige Methode, wenn es um das Verstehen kausaler Mechanismen geht.⁷⁰ Auch Netmapping versucht die Ursache-Wirkungs-Beziehungen eines bestimmten Systems durch die Befragung von Experten abzubilden.⁷¹ Werden die Expertengespräche mit einem vorrangig induktiven Erkenntnisinteresse geführt, erfolgt dies in der Regel zu explorativen Zwecken, d.h. zur Strukturierung und Präzisierung des Forschungsfeldes und des weiteren Vorgehens sowie zur Hypothesengenerierung.⁷² Dies ist auch das Ziel der erstellten Erfolgslogik beim Netmapping, da so das betrachtete Forschungsfeld visualisiert und somit strukturiert wird. Auch bilden die gewonnenen Hypothesen bezüglich der Akteure und Hebel des Bremer Gründungsförderungssystem den Ausgangspunkt für das weitere methodische Vorgehen in der Arbeit mit Netmapping.

Inwiefern Abduktion einen möglichen Anknüpfungspunkt für ein theoretisches Schlussfolgern im Rahmen von Netmapping darstellt, ist aus Sicht der Autorin fraglich. Grundsätzlich ist Abduktion immer dann gefordert, wenn neue Entwicklungen dazu führen, dass alte Weltdeutungen, Theorien und Konzepte versagen.⁷³ Abduktion hat somit eine intuitive Ausprägung beim Schlussfolgern, da etwas Neues gefunden werden muss, um etwas unerklärliches zu erklären.⁷⁴ Im Rahmen von Netmapping wird jedoch das spezifisches Expertenwissen zu den Routinen und Gesetzen des Systems abgefragt, um die Gesamtzusammenhänge des Bremer Gründungsförderungssystems erfassen zu können. Es wird demnach nicht versucht etwas gänzlich Neues zu erklären.

Zusammenfassend bietet die Induktion somit Anknüpfungspunkte für ein theoretisches Schlussfolgern im Rahmen der Erkenntnisgewinnung durch Netmapping. Laut HONEGGER soll die Methode idealerweise mit Intuition verknüpft werden.⁷⁵ Grundsätzlich lassen sich intuitive Elemente in der qualitativen Sozialforschung finden, wobei die Erkenntnis hier im Gegensatz zum induktiven und deduktiven Vorgehen nicht durch logisches Schlussfolgern erfolgt, sondern durch die Eingebung und das ahnende Erfassen eines Wissens. So erfolgt die Nennung der Akteure und deren Erfolgsfaktoren intuitiv, aber auch die Entwicklung der Erfolgskreisläufe durch den

⁶⁹ Vgl. Kapitel 3.4, S.16.

⁷⁰ Vgl. Wassermann (2015), S.65.

⁷¹ Vgl. Honegger (2013), S.97f.

⁷² Vgl. Wassermann (2015), S.53, 61.

⁷³ Vgl. Reichertz (2013), S. 18ff.

⁷⁴ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.288; Scholtz (2015), S.128; Reichertz (2013), S.130.

⁷⁵ Vgl. Honegger (2013), S.5.

Forschenden weist intuitive Elemente auf, da intuitiv Zusammenhänge durch den Forschenden erfasst und in Erfolgslogik dargestellt werden.⁷⁶

3.4 Erstellen der Erfolgslogik

Wie zuvor beschrieben umfasst der Begriff Netmapping eine ganzheitliche Managementmethode für den Umgang mit komplexen Problem- und Fragestellungen. Innerhalb dieser Arbeit wird jedoch nicht Netmapping insgesamt als Methoden genutzt, sondern lediglich die Erfolgslogik, um das Wirkungsgefüge des Bremer Gründungsförderungssystems zu visualisieren. Anstatt die Erfolgslogik in einem problemlösenden Beratungskontext zu nutzen, wird sie in diesem Fall als qualitative Methode der Sozialforschung zur Visualisierung von komplexen Systemen verwendet. Die Datensammlung erfolgt dabei durch mehrere Expertengespräche und nicht wie in der Methode vorgesehen im Rahmen eines oder mehrere Gespräche, bei denen alle Experten des Systems anwesend sind. Diese Einschränkung dient der Handhabbarkeit der Methode im Rahmen dieser Masterarbeit. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden die Erstellung der Erfolgslogik tiefer betrachtet.

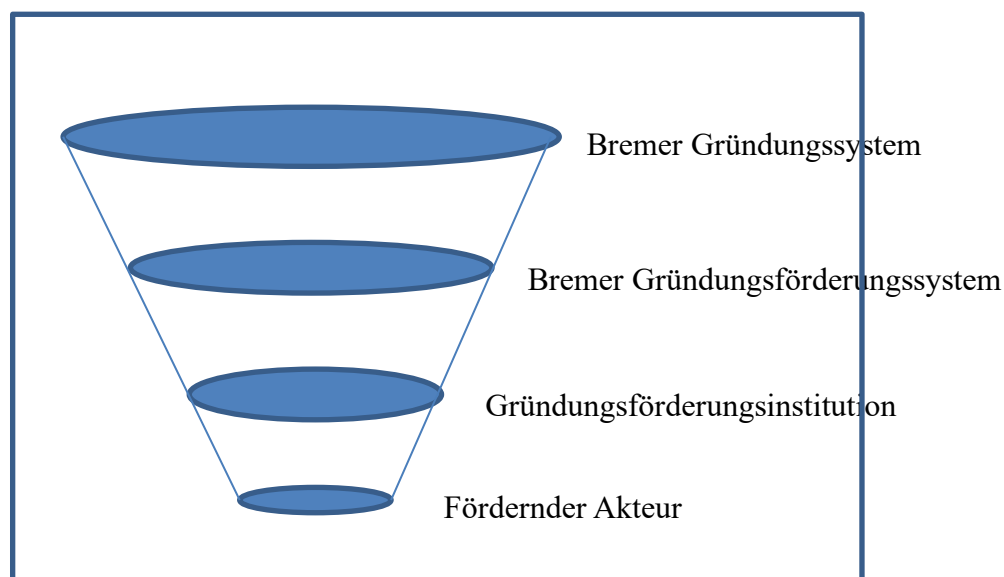


Abbildung 4 Die Wahl der Betrachtungsebene
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Erstellung einer solchen Erfolgslogik ist nach HONEGGER das Vorgehen in sechs Schritte zu unterteilen.⁷⁷ Im Mittelpunkt der Erfolgslogik steht die komplexe Fragestellung, die notwendigerweise in einem ersten Schritt formuliert werden muss. Zusätzlich ist die Wahl der sog. Betrachtungsebene in diesem Schritt vorzunehmen.⁷⁸ Grundsätzlich kann die Komplexität eines Systems

⁷⁶ Vgl. Honegger (2013), S.5.

⁷⁷ Vgl. Honegger (2013), S.89ff.

⁷⁸ Vgl. Honegger (2013), S.89.

auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen bzw. Abstraktionsebenen analysiert werden (vgl. Abb. 4).

Die Wahl der Betrachtungsebene ist abhängig von dem Fokus der Fragestellung. Jede entwickelte Erfolgslogik kann nur auf die gewählte Betrachtungsebene bezogen werden. Sollen andere Ebenen analysiert werden, muss eine neue Erfolgslogik entwickelt werden. Dies liegt an der Tatsache, dass auf unterschiedlichen Ebenen die Erfolgsfaktoren, die Erfolgsindikatoren und Hebel verschieden sind.⁷⁹ Die Wahl der Betrachtungsebene ist entscheidend, da nur so eine Ebene tatsächlich durchdrungen werden kann. Als übergeordnete Ebene gehört dem Bremer Gründungssystem das Bremer Gründungsförderungssystem an, unterhalb dessen können verschiedene gründungsfördernde Institutionen und Unternehmen ausgemacht werden. Eine weitere Ebene tiefer können einzelne Personen ausgemacht werden.

Nach Auswahl der Betrachtungsebene werden die relevanten Anspruchsgruppen und die jeweiligen positiven und negativen Interessen, d.h. die Erfolgsfaktoren, herausgearbeitet. Je nach Fragestellung und Betrachtungsebene können unterschiedliche Anspruchsgruppen wie beispielsweise Gründer und Gründerinnen, Universitäten, Kapitalgeber etc. und dessen Sichtweisen identifiziert werden.⁸⁰ Bei der Herausarbeitung der Interessen ist es entscheidend, sich mittels empathischer Fähigkeiten in die Situation der einzelnen Anspruchsgruppen zu versetzen und deren Perspektive zu verstehen. Unter Einbezug dieser verschiedenen Perspektiven und Sichtweisen ist es so möglich, sich einerseits auf erhöhte Komplexität einzulassen und andererseits Systeme in ihrer Komplexität zu erfassen.⁸¹ Die einzelnen Interessen der beteiligten Akteure werden als sog. Erfolgsfaktoren bezeichnet.⁸²

Auf Grund der vorhandenen Komplexität können die Erfolgsfaktoren der Anspruchsgruppen nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Vielmehr sind die Erfolgsfaktoren verschiedener Anspruchsgruppen untereinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig. Diese Zusammenhänge werden in einem weiteren Arbeitsschritt in der Erfolgslogik visualisiert, welche grundsätzlich die Ursache-Wirkungs-Beziehungen erfasst. Um die logischen Zusammenhänge zu verdeutlichen, verwendet HONEGGER den Begriff der Logik.⁸³ Visualisiert werden die Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren durch Pfeile.⁸⁴ Beziehungen können dabei von unterschiedlicher Art sein. Einerseits bestehen gleichläufige Beziehungen, wo die Zunahme bzw. Abnahme des einen

⁷⁹ Vgl. Honegger (2013), S90ff.

⁸⁰ Vgl. Honegger (2013), S.92f; 96.

⁸¹ Vgl. Honegger (2013), S.94.

⁸² Vgl. Honegger (2013), S.93.

⁸³ Vgl. Honegger (2013), S.97f.; Scholtz (2015), S.135; Kapitel 2.2, S.6ff.

⁸⁴ Vgl. Kapitel 2.2, S.6ff.

Erfolgsfaktors auch die Zunahme bzw. die Abnahme des anderen Erfolgsfaktors bewirkt und andererseits gibt es gegenläufige Beziehungen, wo eine Zunahme bzw. Abnahme eine Abnahme bzw. Zunahme bewirkt. So geht es bei der Erstellung der Erfolgslogik darum, Ursache-Wirkungsketten zu einem Kreis zu schließen, da die Darstellung als Kreislauf es am ehesten ermöglicht, die Eigendynamik eines komplexen Systems abzubilden.⁸⁵ Kann der Erfolgskreislauf nicht geschlossen werden, liegt die Ursache hierfür in dem Verlassen der Betrachtungsebene und dem Hinzu-nehmen von externen Einflüssen aus Sicht der gewählten Betrachtungsebene. Externe Einflüsse werden erst zu einem späteren Zeitpunkt in den Erfolgskreislauf eingearbeitet.⁸⁶ Nachdem der erste Erfolgskreislauf geschlossen worden ist, wird dieser schrittweise erweitert, bis alle Erfolgsfaktoren eingearbeitet worden sind, wodurch sich eine vollständige Erfolgslogik entwickeln lässt.⁸⁷

Die bis zu diesem Punkt ausgearbeitete Erfolgslogik gleicht einer groben Landkarte der komplexen Fragestellung, die in einem weiteren Schritt verfeinert wird. So werden die Erfolgsfaktoren in drei Kategorien unterteilt: Erstens in die Erfolgsindikatoren, wobei es sich hierbei um die Begrifflichkeiten der Erfolgslogik handelt, die sich zur Bewertung des Systemerfolgs eignen. Um bei dem obigen Beispiel zu bleiben, wären dies Begriffe wie Umsatz, Kosten, Image oder Marktanteil. Erfolgsindikatoren sind in jedem Fall abstrakt, wodurch sie sich von einem Ziel unterscheiden. So wäre beispielsweise Umsatz der Erfolgsindikator und 1 Mio. Euro das Ziel.⁸⁸ Zweitens werden die Erfolgsfaktoren in sog. Hebel unterteilt. Als Hebel werden diejenigen Erfolgsfaktoren verstanden, die auf der gewählten Betrachtungsebene durch Eingriffe direkt lenkbar sind. Es handelt sich also um lenkbare Größen, die somit als Ansatzpunkte für spätere Maßnahmen dienen können. Mögliche Hebel sind demnach das Marketing oder die Personalentwicklung.⁸⁹ Und drittens erfolgt die Kategorisierung in externe Einflüsse. Zwar wird eine Betrachtungsebene gewählt, jedoch ist das betrachtete System in die Umwelt eingebettet und im ständigen Austausch mit dieser, weshalb eine isolierte Betrachtung, vor dem Hintergrund das System in seiner gesamten Komplexität abbilden zu wollen, nicht möglich ist. Besonders externe Einflussgrößen haben große Wirkung auf ein System und können positive und negative Auswirkungen haben.⁹⁰

Abschließend wird die Wirkungsdauer (sofort, kurz-, mittel- und langfristig) und die Intensität der Beziehungen (stark, mittel, schwach) zwischen einzelnen Erfolgsfaktoren ermittelt und in der Erfolgslogik beispielsweise farblich oder mittels Zahlen verdeutlicht. Diese Unterscheidungen sind

⁸⁵ Vgl. Honegger (2013), S.98f.

⁸⁶ Vgl. Honegger (2013), S.102.

⁸⁷ Vgl. Honegger (2013), S.120.

⁸⁸ Vgl. Honegger (2013), S.108f; Honegger (2012), S.76.

⁸⁹ Vgl. Honegger (2013), S.110f; Honegger (2012), S.76.

⁹⁰ Vgl. Honegger (2013), S.111f; Honegger (2012), S.78.

für gezielte Eingriffe in das System von großer Bedeutung.⁹¹ An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass die Wirkungsdauer und Intensität der Beziehung innerhalb dieser Arbeit nicht ermittelt wird, da es für die Forschungsfrage dieser Arbeit unerheblich ist.

Wie in Abb. 3 zu sehen, wird für das methodische Vorgehen ein Glossar angefertigt, wodurch Verständigungsprobleme und Missverständnisse über die Bedeutung bestimmter Begriffe vermieden werden soll.⁹²

An Hand dieser schrittweisen Beschreibung der Erstellung der Erfolgslogik wird in einem nächsten Schritt die entsprechende Erfolgslogik für das Bremer Gründungsförderungssystem erarbeitet, die daraufhin den Ausgangspunkt für die Arbeit mit den Systemaufstellungen bietet.

3.5 Erstellen der Erfolgslogik für das Bremer Gründungsförderungssystem

3.5.1 Vorgehensweise

In einem ersten Schritt ist die komplexe Fragestellung und die Betrachtungsebene festgelegt worden. Dabei gibt die Frage: "Welche Zusammenhänge bestehen im Bremer Gründungsförderungssystem und welche Wirkungen erzeugt das Bremer Gründungsförderungssystem?" sowie die Betrachtungsebene "Gründungsförderung" der Methode den notwendigen Rahmen.⁹³

Zur Erstellung der Erfolgslogik sind in einem zweiten Schritt zwei Interviews mit Experten des Bremer Gründungsförderungssystems geführt worden. Ein Interviewleitfaden⁹⁴, der sich an den zentralen methodischen Fragen⁹⁵ der Methode Netmapping orientiert, dient zur Strukturierung der Interviews und als Unterstützung in der Erhebungssituation.⁹⁶ Offene Fragen sollen hierbei eine angenehme und offene Gesprächssituation gestalten und den Befragten am Reden halten.⁹⁷ Die Auswahl der Gesprächspartner orientiert sich an der Forschungsfrage dieser Arbeit. Der Fokus liegt auf Erkenntnissen über das Bremer Gründungsförderungssystem, weshalb zwei Experten aus der Bremer Gründungsinitiative (BEGIN Gründungsleitstelle) ausgewählt worden sind. Innerhalb dieses Netzwerkes sind 15 Akteure des Bremer Gründungsförderungssystems zusammengeschlossen.⁹⁸ Gesprächspartner waren je ein Experte von der Handelskammer Bremen (IHK) sowie der Wirtschaftsförderung Bremen (WFB). Die Gesprächspartner sind im Vorfeld des Interviews über die Absichten und Ziele der Masterarbeit und des Interviews aufgeklärt worden. Auch wurde vorab

⁹¹ Vgl. Honegger (2013), S.115ff.

⁹² Vgl. Honegger (2013), S.95.

⁹³ Vgl. Abbildung 3 Netmapping auf der Zeitachse, S.12.

⁹⁴ Vgl. Anhang, S. Iff.

⁹⁵ Vgl. Honegger (2013), S. 92ff.

⁹⁶ Vgl. Bogner/ Littig/ Menz (2014), S.27f.

⁹⁷ Vgl. Bogner/ Littig/ Menz (2014), S.28.

⁹⁸ Vgl. BEGIN Gründungsleitstelle (Hrsg.) (2017).

gefragt, ob das Interview aufgenommen werden darf, wobei dies von allen Befragten bestätigt worden ist.

Nach den Befragungen sind die Audiomitschnitte in einem ersten Schritt transkribiert worden und somit einer Interpretation zugänglich gemacht worden. In einem zweiten Schritt sind einerseits die Akteure des Bremer Gründungsförderungssystems und andererseits die Erfolgsfaktoren innerhalb der Verschriftlichungen farblich kenntlich gemacht und tabellarisch zusammengefasst worden.⁹⁹ Mittels dieser Informationen ist die Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystem entwickelt worden, was in den folgenden Kapiteln ausführlich hergeleitet wird.

3.5.2 Akteure des Bremer Gründungsförderungssystems identifizieren

Als ein Hauptakteur des Bremer Gründungsförderungssystem ist das BEGIN-Netzwerk identifiziert worden.¹⁰⁰ Innerhalb dieses Netzwerkes sind seit 1998 15 Institutionen Bremens zusammengeschlossen, wobei die BEGIN Gründungsleitstelle beim Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit und Handwerk in Bremen (RKW) angesiedelt ist. Ziel ist es hier, den Gründenden und Interessierten eine zentrale Anlaufstelle für Fragen über Beratung, Förderung und Finanzierung zu bieten und gegebenenfalls an entsprechende Netzwerkpartner weiterzuleiten.¹⁰¹ Innerhalb dieses Netzwerkes sind, neben des RKW, durch die Interviews auch die IHK, die WFB sowie die Bremer Bürgschaftsbank und die Bremer-Aufbau Bank (BAB) als wichtige Hauptakteure herausgearbeitet worden.¹⁰² In den Interviews wurde jedoch betont, dass auch die anderen Netzwerkpartner wie beispielsweise Belladonna oder der Bremer Senior Service e.V. wichtige Funktionen wahrnehmen. Diese beziehen sich jedoch wie bei Belladonna durch die Förderung von Frauen größtenteils auf spezifische Gründungsformen.¹⁰³

Für die IHK ist die Existenzgründung ein essentieller Aufgabenbereich, da laut Aussage von EXPERTE S Existenzgründungen die Basis allen wirtschaftlichen Treibens sei.¹⁰⁴ Somit sieht die IHK eine grundlegende Aufgabe darin, im Sinne der Wirtschaft auf die Politik einzuwirken, um die Rahmenbedingungen für Gründer und Gründerinnen in Bremen zu verbessern. Zusätzlich werden verschiedene kostenlose Beratungsangebote bereitgestellt. Auch im Bereich der Organisation von Netzwerkveranstaltungen ist die IHK ein wesentlicher Partner, da sie durch ihre originäre Aufgabe

⁹⁹ Vgl. Anhang, S.III-XIX.

¹⁰⁰ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview 1, #0:04:08.3# - #0:04:45.5#.

¹⁰¹ Vgl. BEGIN Gründungsleitstelle (Hrsg.) (2017).

¹⁰² Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview 1, #0:04:08.3# - #0:04:45.5#.

¹⁰³ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

¹⁰⁴ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

wichtige Kontakte zu den Unternehmen Bremens hat und zusätzlich verschiedene Kanäle und Hebel besitzt, um das Interesse der Öffentlichkeit zu wecken.¹⁰⁵

Auch die WFB sieht ihre Hauptaufgabe darin, den Gründenden Netzwerkveranstaltungen und Verbindungen zur Industrie zu ermöglichen. Damit private Veranstaltung wie das Startup Weekend oder die Open Pitch Night angeboten werden können, stellt die WFB finanzielle Mittel zur Verfügung. Aus dem Gespräch mit EXPERTE S geht hervor, dass finanzielle Unterstützung von Veranstaltungen wichtig sei, da diese Startup Aktivitäten die Vernetzung von Gründern und privaten und öffentlichen Akteuren fördere. Ebenso bietet die WFB den Existenzgründern und Startups Büroräume und professionelle Beratung an.¹⁰⁶

Des Weiteren sind im BEGIN Netzwerk ebenfalls die BAB und die Bremer Bürgschaftsbank angeschlossen. Diese spielen für den Gründer und die Gründerin eine essentielle Rolle, da vor allem Startups häufig kapitalintensiv sind. Zum Förderungsprogramm der BAB gehören unter anderem Beteiligungen, Kredite und Beratungsprogramme. So bieten sie beispielsweise das Bremer Förderprogramm für Unternehmensgründung (BRUT Programm) an. Hierbei handelt es sich um ein Qualifizierungsprogramm für Gründer und Gründerinnen mit (Fach-)Hochschulabschluss oder aus dem Handwerksbereich. Fokussiert werden hier über 12 Monate ein intensives Gründungscoaching sowie die enge Begleitung in die Selbständigkeit.¹⁰⁷

Für das Land Bremen ist die ausgeprägte Universitätslandschaft mit der Universität Bremen, der Hochschule Bremen und der Hochschule Bremerhaven, sowie der Jacobs University kennzeichnend.¹⁰⁸ So sind auch die Einrichtungen, die aus den Universitäten oder Hochschulen herausarbeiten, als wichtiger Partner des Bremer Gründungsförderungssystem identifiziert worden. Hier ist von den Interviewpartnern einhellig die Organisation Bridge als besonders wichtig beschrieben worden.¹⁰⁹ Getragen wird die Organisation durch die BAB, die Hochschule Bremen und Bremerhaven sowie die Universität Bremen. Ziel von Bridge, als Teil des BEGIN Netzwerkes, ist es, das Gründungsklima an allen beteiligten Hochschulen zu verbessern und frühzeitig aussichtsreiche Ideen mit Gründungspotential zu fördern. Hierfür werden drei Beratungsbausteine dem Gründer und der Gründerin angeboten. Erstens werden praxisnahe Seminare und Workshops angeboten, zweitens liegt der Fokus auf einer vom Entwicklungsstand der Idee abhängigen Beratung und drittens gibt es einen Ideenwettbewerb.¹¹⁰

¹⁰⁵ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; #0:21:37.8# - #0:24:10.4#.

¹⁰⁶ Vgl. WFB (Hrsg.) (2017), Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹⁰⁷ Vgl. WFB (Hrsg.) (2017).

¹⁰⁸ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

¹⁰⁹ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹¹⁰ Vgl. BRIDGE (Hrsg.) (2017).

Neben diesen öffentlichen Institutionen gibt es eine Vielzahl von privaten Akteuren im Bremer Gründungsförderungssystem, die eine wichtige Funktion inne haben. Hier sind zunächst Jan Wessels und André Wollin zu nennen, die durch ihre Aktivitäten im Gründungssystem für "ein ständiges Grundrauschen"¹¹¹ sorgen.¹¹² André Wollin, Gründer von Cookasa, ist Initiator der Startup-Veranstaltung "Geschüttelt, nicht gerührt" bei der Gründer und Gründerinnen zusammenkommen sollen, um in lockerer Atmosphäre Kontakte und Unterstützung finden zu können. Auslöser war die Erkenntnis während der eigenen Gründung, dass das Bremer Gründungssystem zu wenige solche Veranstaltungen hatte.¹¹³ Auch André Wessels ist Initiator des Startup Weekend und Mitorganisator der Open-Pitch Night. Auch diese Veranstaltungen sollen eine lebhaftere Gründerszene in Bremen fördern.¹¹⁴ Viele dieser Veranstaltungen werden mit finanziellen Mitteln beispielsweise durch die WFB unterstützt.¹¹⁵ Aber auch Unternehmen wie beispielsweise Kraftwerk- City Accelerator Bremen, als Angebot der SWB, oder Weserwork sind wichtige Akteure des Bremer Gründungssystems durch die Bereitstellung von Co-Workingspaces sowie die Förderung von Startup-Ideen.¹¹⁶ So haben auch Unternehmen wie die SWB, Mercedes Benz oder OHB ein positives Interesse am Bremer Gründungssystem. Laut EXPERTE S nutzen viele dieser Unternehmen Startup-Aktivitäten für Innovationsprozesse. Es werden auch Beteiligungen an den Startups angeboten, wie beispielsweise durch das ehemalige Startup Team Neusta.¹¹⁷

Auch die Politik hat ein Interesse am Bremer Gründungsförderungssystem. Die Politik Bremens ist darauf ausgerichtet, dass sich Bremen als Innovations- und Industriestandort etabliert. Die Experten beschrieben im Interview, dass eine gute und erfolgreiche Gründerszene in Bremen gebraucht wird, um die Glaubwürdigkeit Bremens als Innovations- und Industriestandort zu stärken.¹¹⁸

Abschließend sind als Hauptakteure die Gründer und Gründerinnen selbst zu nennen. Diese haben am Bremer Gründungsförderungssystem dadurch ein Interesse, da ihnen durch die verschiedenen Angebote eine breite Plattform für Förderung, Finanzierung, Beteiligung und Kommunikation geboten wird.¹¹⁹

¹¹¹ Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

¹¹² Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹¹³ Vgl. Lakeband (2017).

¹¹⁴ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹¹⁵ Vgl. Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹¹⁶ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Kraftwerk- City Accelerator Bremen (Hrsg.) (2017); Weserwork (Hrsg.) (2017).

¹¹⁷ Vgl. Interview 2, #0:18:23.0# - #0:19:39.8#; Interview 1, #0:10:31.4# - #0:10:58.5#.

¹¹⁸ Vgl. Interview 1, #0:04:52.5# - #0:05:58.5#, #0:20:54.7# - #0:21:10.1#.

¹¹⁹ Vgl. Interview 1, #0:08:07.8# - #0:08:42.4#, #0:12:00.4# - #0:13:25.2#.

In Abb. 5 sind die Anspruchsgruppen des Bremer Gründungsförderungssystem schematisch aufgearbeitet worden. Die Anspruchsgruppen lassen sich in Gruppen zusammenfassen: Zum einen in die öffentlichen Akteure des BEGIN Netzwerkes sowie die Universitäten und Hochschulen des Landes Bremen und zum anderen in die privaten Akteure, d.h. die die Unternehmen und die privat Personen. Die letzten beiden Gruppierung umfassen die Politik und die Gründer und Gründerinnen.

3.5.3 Erfolgsfaktoren des Bremer Gründungsförderungssystem herleiten

Die im vorangegangenen Abschnitt identifizierten Anspruchsgruppen des Bremer Gründungsförderungssystem besitzen eine Vielzahl an Erfolgsfaktoren, die in diesem Kapitel exemplarisch beschrieben werden. Die durch die Interviews herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren sind versucht worden durch Literatur zu stützen. Insgesamt werde ich die Erfolgsfaktoren an Hand der zuvor beschriebenen Gruppierungen (Abb. 5) darstellen.

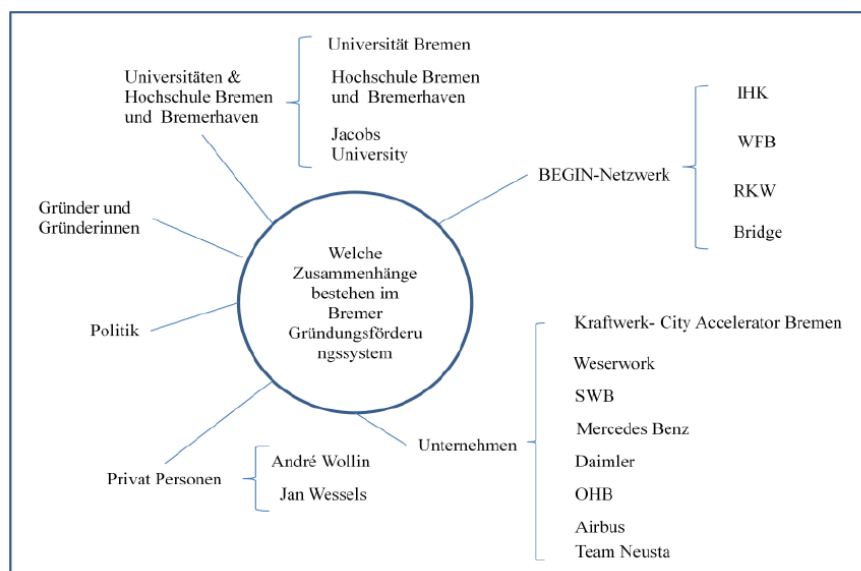


Abbildung 5 Anspruchsgruppen des Bremer Gründungsförderungssystem
Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst zu den öffentlichen Akteuren des BEGIN Netzwerkes. Aus den Experteninterviews kann geschlussfolgert werden, dass besonders die Vernetzung und die Gründungsvoraussetzungen erfolgskritische Faktoren für diese Akteure sind.¹²⁰ Der Vernetzung von privaten und öffentlichen Akteuren sowie den Gründenden wird durch die Experten eine große Bedeutung zugemessen. Sie sehen das sog. netzwerken als entscheidenden Punkt bei Gründungsaktivitäten an, weshalb die IHK und die WFB Veranstaltungen z.B. mit finanziellen Mitteln unterstützen. Den Gründenden wird somit die Netzwerkbildung und Netzwerkentwicklung ermöglicht.¹²¹ Der Netzwerkarbeit

¹²⁰ Vgl. Interview 2, #0:02:33.0# - #0:06:59.9#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹²¹ Siehe Abschnitt 3.3.2.

wird in der Literatur ebenfalls eine große Relevanz für die Ausgestaltung der Wirtschafts- und Gründungsförderung eingeräumt.¹²² "Aufbauend auf regionalökonomischen Konzepten zählt die aktive Netzwerkarbeit zwischen bestehenden und potentiell entstehenden Betrieben zu den gängigen Instrumenten kommunaler und regionaler Wirtschaftsförderungseinrichtungen."¹²³ So sehen sowohl IHK als auch WFB ihre Hauptaufgabe darin, die Interessenvertretung der Wirtschaft zu sein und fördernd auf die Politik für Gründungen einzugehen.¹²⁴ Ebenfalls lässt sich aus der Literatur ableiten, dass sich Netzwerke mit der Zeit entwickeln und in den verschiedenen Gründungsphasen unterschiedliche Funktionen einnehmen. Bei dieser prozesshaften Betrachtung gewinnt die Entwicklung der Netzwerke entscheidend an Bedeutung. Die persönlichen sozialen Netzwerke der Gründer und Gründerinnen entwickeln sich im Verlauf der Gründung zu professionellen, geschäftlich orientierten Netzwerken. Diese werden von den Gründenden in das Gründungsunternehmen eingebracht und werden zu einem späteren Zeitpunkt zum strategischen Netzwerke auf Unternehmensebene.¹²⁵ Als weiterer Erfolgsfaktor der öffentlichen Akteure des BEGIN Netzwerkes sind die Gründungsvoraussetzungen als wesentlich herausgearbeitet worden. Unter den Begriff der Gründungsvoraussetzung fallen alle Aktivitäten der Anspruchsgruppen, die der Beratung, Finanzierung und Infrastrukturbildung dienen. Hier sind im wesentlichen die kostenlosen Beratungs- und Coachingangebote der einzelnen Akteure gemeint, jedoch auch die Aktivitäten, die die grundlegenden Voraussetzungen für Unternehmensgründung beeinflussen. Hier haben vor allem die IHK und die WFB Handlungsmöglichkeiten, da die Förderung der Wirtschaft grundlegende Aufgabe der beiden Institutionen ist.¹²⁶ Als weiterer Erfolgsfaktor ist der Umgang mit Fehlschlägen zu nennen. Sowohl EXPERTE S als auch EXPERTE B beschreiben das Phänomen einer Kultur des Scheiterns in Bremen und Deutschland als nicht anerkannt. Im Gegensatz zu den USA, wo das Scheitern als Prozess der Gründung dazugehört, ist es für Personen in Deutschland schwierig, einen zweiten Versuch zu starten, da beispielsweise der erneute Zugang zum Markt schwer und die Chance erneut Geld von Banken zu erhalten, gering ist.¹²⁷ Beide Experten beschreiben den Umgang mit Scheitern als einen Lernprozess für den Gründer oder die Gründerin und sehen darin die Chance, aus Fehlern zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Sie beschreiben eine Tendenz, dass der Umgang mit Scheitern sich in Deutschland zu wandeln beginnt. Gleichzeitig sehen sie das Problem, dass die jetzige Situation fest in der Gesellschaftsstruktur verankert ist.¹²⁸ Vor diesem Hintergrund werden von WFB spezielle Veranstaltungen angeboten, in denen der Umgang mit

¹²² Vgl. Weber (2010), S.675.

¹²³ Weber (2010), S.675.

¹²⁴ Vgl. Interview 2, #0:21:37.8# - #0:24:10.0#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹²⁵ Vgl. Weber (2010), S.674; Stahlecker (2006), S.155ff; Knuth (2008), S.26.

¹²⁶ Vgl. Interview 2, #0:21:37.8# - #0:24:10.0#; Interview 1, #0:14:01.6# - #0:14:21.1#.

¹²⁷ Vgl. Interview 2, #0:08:28.7# - #0:10:09.6#; Interview 1, #0:06:10.5# - #0:07:34.0#.

¹²⁸ Vgl. Interview 2, #0:08:28.7# - #0:10:09.6#; Interview 1, #0:06:10.5# - #0:07:34.0#.

Scheitern im Vordergrund steht und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden können.¹²⁹ Auch in der Literatur wird das Scheitern eines Gründungsprozesses als ein Lernprozess verstanden, denn auch abgebrochene Gründungsvorhaben produzieren Wissen und Erfahrungen sowohl für die Gründenden als auch für die Gesellschaft.¹³⁰ Neben diesen Erfolgsfaktoren sind auch Finanzierung und Beteiligung als erfolgskritische Faktoren zu nennen. Aus den Interviews geht hervor, dass vor allem die BAB und die Bremer Bürgschaftsbank Partner für Gründer und Gründerinnen im Bereich der Finanzierung und Beteiligung von kapitalintensiven Startups sind.¹³¹ Ziel ist den Gründenden benötigte finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen sowie mangelnde Erfahrung auszugleichen, um einen erfolgreichen Start in die Selbständigkeit zu erhalten.¹³² Der Aspekt der Finanzierung von Startups ist in der Literatur weitreichend diskutiert worden. Beispielsweise sind neben möglichen Bankkrediten und öffentlichen Mitteln die häufigsten Kapitalgeber die "Founder, Family, Friends and Fools"¹³³.

Ziel der Universitäten ist es das Potential der Studierenden für Gründungen zu fördern. Hier setzt beispielsweise das Programm Bridge an. Für diese Akteure sind die Erfolgsfaktoren Vernetzung, Gründungsberatung sowie Vorbereitung auf die Selbständigkeit zu nennen.¹³⁴ Die Vorbereitung auf die Selbständigkeit wird, durch EXPERTE B, als wichtig beschrieben, da die aktuell bestehende schulische sowie universitäre Ausbildung sehr theoriegeleitet ist. Die potentiellen Gründer und Gründerinnen haben somit unternehmerisches Denken erlernt, jedoch fehlen ihnen nötige Erfahrungen im unternehmerischen Kontext.¹³⁵ Vergleichbar ist die Situation auch durch EXPERTE S beschrieben worden. Er beschreibt die Notwendigkeit einer frühzeitigen Konfrontation in den Studiengängen mit Unternehmertum. Die Erfolgsfaktoren Vernetzung und Gründungsberatung sind bereits im vorangegangenen Abschnitt näher beleuchtet worden.

Darüber hinaus erfüllen verschiedene private Personen wichtige Funktionen im Bremer Gründungssystem. Besonders Jan Wessels und André Wollin, die selbst Gründungserfahrung im Bremer System haben, werden, auf Grund ihrer Bemühungen, als essentiell für das Bremer Gründungsförderungssystem beschrieben.¹³⁶ Aus den Experteninterviews kann geschlussfolgert werden, dass die schon beschriebenen Erfolgsfaktoren Vernetzung und Gründungsvoraussetzungen ebenfalls für die privat Personen zu treffen. Im Gegensatz zu den Institutionen des BEGIN

¹²⁹ Vgl. Interview 2, #0:08:28.7# - #0:10:09.6#; Interview 1, #0:06:10.5# - #0:07:34.0#.

¹³⁰ Vgl. Knuth (2008), S. 21.

¹³¹ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

¹³² Vgl. BAB (Hrsg.) (2017).

¹³³ Kollmann/ Kuckerts (2003), S.19.

¹³⁴ Vgl. Interview 2, #0:14:02.0# - #0:15:55.6#; Interview 1, #0:24:02.9# - #0:24:37.9#.

¹³⁵ Vgl. Interview 2, #0:14:02.0# - #0:15:55.6#.

¹³⁶ Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

Netzwerkes sind diese Akteure ebenfalls Gründer mit ihren eigenen Erfahrungen mit dem Bremer Gründungsförderungssystem. Vor diesem Hintergrund wird potentiellen Gründern und Gründerinnen ein Erfahrungsaustausch und Unterstützung angeboten.¹³⁷ Die Experten sehen in den Aktivitäten dieser aktiven Personen im Bremer Gründungsförderungssystem den Verbindungspunkt zwischen den Angeboten der öffentlichen Institutionen und den Gründern und Gründerinnen. Besonders für die Vernetzung stellen diese Veranstaltungen einen wichtigen Aspekt dar, da auch bei privat organisierten Veranstaltungen potentielle Netzwerkpartner aus dem Gründungsnetzwerk anwesend sind.¹³⁸ Inwiefern Vernetzung bei Gründungen eine Rolle spielt ist bereits zu Beginn dieses Kapitels beschrieben worden.

Ebenfalls ein Interesse am Bremer Gründungsförderungssystem haben verschiedene Unternehmen, wie z.B. die SWB, die mittels des RKW als Gründungsleitstelle direkt am Bremer Gründungsförderungssystem beteiligt ist. Unternehmen wie Team Neusta oder Kraftwerk- City Accelerator Bremen sind als Inkubatoren im Bremer Gründungsförderungssystem tätig. Hier kann aus den Interviews geschlussfolgert werden, dass die Förderung von Startups durch Unternehmen nicht grundsätzlich uneigennützig Motive hat. So unterstützt beispielsweise das Team Neusta durch Beteiligungen an der jeweiligen Startups.¹³⁹ Auf Grund dessen ist hier Geld als ein Erfolgsfaktor für Unternehmen zu nennen. Darüber hinaus nutzen Unternehmen zunehmend Startups für Innovationen, um sich an verändernde Marktbedingungen anzupassen und daraus einen Mehrwert zu generieren.¹⁴⁰ In der Literatur wird dieses Verhalten von Unternehmen als Intrapreneurship bezeichnet. Hierbei handelt es sich somit um ein Konzept zu Förderung unternehmerischen Verhaltens auf Unternehmensebene. Ziel ist es dabei Innovationen zu stimulieren und zu realisieren, d.h. einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Gegründet wird dabei innerhalb der bestehenden Strukturen des Unternehmens.¹⁴¹ Abschließend ist als Erfolgsfaktor für diese Anspruchsgruppe die Sicherung und Bindung von Arbeitskräften zu nennen. Aus den Expertengesprächen geht hervor, dass viele junge und gut ausgebildete Personen das Land Bremen verlassen, sei es für eine mögliche Gründung oder Arbeitsstelle. Von daher sind die Unternehmen daran interessiert, junge qualifizierte Personen in Bremen zu halten bzw. nach Bremen zu holen und an die jeweilige spezifische Branche heranzuführen. Diejenigen, die kein Erfolg mit einem Startup hatten, jedoch über diese Erfahrung verfügen, sind, nach Aussage der Experten, begehrte Mitarbeiter in Unternehmen.¹⁴²

¹³⁷ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#, #0:16:01.7# - #0:18:09.4#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹³⁸ Vgl. Interview 2, #0:16:01.7# - #0:18:09.4#.

¹³⁹ Vgl. Interview 2, #0:18:23.0# - #0:19:39.8#.

¹⁴⁰ Vgl. Interview 1, #0:10:31.4# - #0:10:58.5#.

¹⁴¹ Vgl. Parker (2011), S.19.

¹⁴² Vgl. Interview 2, #0:018:23.0# - #0:21:04.2#; Interview 1, #0:04:52.5# - #0:05:58.5#.

Ein vergleichbares Interesse hat ebenfalls die Politik Bremens. Im Vordergrund steht die Sicherung und Bindung von qualifizierten Personen an den Industriestandort Bremen. Aus dem Expertengespräch mit EXPERTE S geht hervor, dass eine attraktive Startup Szene für die Glaubwürdigkeit Bremens als Innovations- und Industriestandort notwendig sei.¹⁴³

Bei der abschließend hier zu betrachtenden Anspruchsgruppe handelt es sich um die Gründer und Gründerinnen. Aus den Experteninterviews kann geschlussfolgert werden, dass besonders die Vernetzung, die Gründungsvoraussetzungen und der Umgang mit Misserfolgen erfolgskritische Faktoren für diese Akteure sind.

In der nachfolgenden Tabelle 1 sind die Anspruchsgruppen mit ihren jeweiligen Erfolgsfaktoren schematisch aufgearbeitet worden.

Tabelle 1 Tabellarische Darstellung der Anspruchsgruppen und Erfolgsfaktoren des Bremer Gründungsförderungssystems

Quelle: Eigene Darstellung

Anspruchsgruppe	Erfolgsfaktor
BEGIN Netzwerk <ul style="list-style-type: none"> • RKW • WFB • IHK • Bridge • BAB • Bürgschaftsbank Bremen 	Vernetzung Gründungsvoraussetzungen/ -infrastruktur Gründungsberatung Kultur des Scheiterns Finanzierung und Beteiligung Glaubwürdigkeit als Innovations- und Industriestandort Attraktive und vitale Startup Szene
Universitäten und Hochschulen <ul style="list-style-type: none"> • Universität Bremen • Hochschule Bremen und Bremerhaven • Jacobs University 	Vernetzung Gründungsberatung Vorbereitung auf die Selbständigkeit Arbeitskräftesicherung und -bindung
Privat Personen <ul style="list-style-type: none"> • Jan Wessels • André Wollin 	Vernetzung Gründungsvoraussetzung/ -infrastruktur Vorbildfunktion
Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> • SWB 	Geld Innovationen Unterstützung

¹⁴³ Vgl. Interview 1, #0:04:52.5# - #0:05:58.5#

<ul style="list-style-type: none"> • OHB • Mercedes Benz • Airbus • Team Neusta • Kraftwerk- City Accelerator Bremen • Wesework 	Finanzierung und Beteiligung Arbeitskräftesicherung und -bindung
Politik	Umsatz Image Arbeitskräftesicherung und -bindung Glaubwürdigkeit als Innovations- und Industriestandort
Gründer und Gründerinnen	Geld/ Finanzierung Vernetzung Unterstützung/Förderung Kultur des Scheiterns/ Mut zum Risiko

3.5.4 Die Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems

Um die Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystem aus den zuvor beschriebenen Erfolgsfaktoren ableiten zu können, muss zunächst ein erster Erfolgskreislauf geschlossen werden. Innerhalb des sich selbst verstärkenden Wirkungskreislaufes gibt es zwei mögliche Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren. Zum einen die gleichläufige und zum anderen die gegenläufige Beziehung. Erstere wird mit einem einfachen Pfeil und letztere mit einem durchgestrichenen Pfeil dargestellt.¹⁴⁴

Im Bremer Gründungsförderungssystem ist aus den erarbeiteten Erfolgsfaktoren die Gründungsvoraussetzung bzw. Gründungsinfrastruktur als Ausgangspunkt ausgewählt worden. Die Gründungsvoraussetzung erfüllt dabei ein Bedürfnis der Gründer und Gründerinnen nach einer attraktiven und vitalen Startup Szene. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Gründungen aus, da den Gründern und Gründerinnen eine gute Infrastruktur bezogen auf Förder- und Beratungsmaßnahmen zur Verfügung steht. Vermehrte Gründungen wirken sich positiv auf das Umsatzwachstum, d.h. auf das Bruttosozialprodukt des Landes Bremen aus. Ein vermehrtes Umsatzwachstum erhöht dabei das Interesse an Gründungen in Politik und Gesellschaft. Ein gesteigertes Interesse an

¹⁴⁴ Vgl. Kapitel 2.2, S.6ff.; Kapitel 3.4, S.16ff.

Gründungen in Politik und Gesellschaft hat positive Effekte auf die Innovations- und Risikobereitschaft bei Kapitalgebern, was sich wiederum positiv auf die Gründungsvoraussetzungen und -infrastruktur auswirkt. Somit ist ein erster sich verstärkender Erfolgskreislauf geschlossen worden. (vgl. Abb.6) Dieser Erfolgskreislauf besteht aus gleichläufigen Beziehungen, wobei die hier als positiv beschriebene Wirkung keinesfalls tatsächlich eintreten muss. Kann dieser Kreislauf nicht positiv beeinflusst werden, tritt die Verstärkung in negativer Form auf.

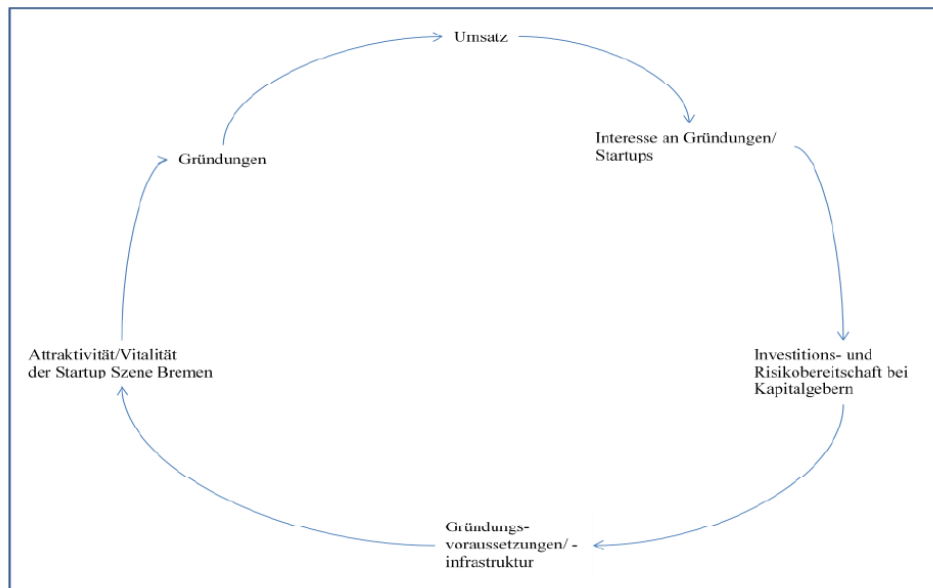


Abbildung 6 Erster Erfolgskreislauf des Bremer Gründungsförderungssystems
Quelle: Eigene Darstellung

Nach Erstellung dieses ersten Erfolgskreislaufes werden schrittweise weitere Faktoren als Ursache-Wirkungs-Beziehung mit einbezogen, um das Bild zu vervollständigen. (vgl. Abb.7) Die Beschreibung der schrittweisen Erweiterung erfolgt im Uhrzeigersinn des ersten Erfolgskreislaufes.

Ausgehend von der vitalen und attraktiven Startup Szene fördert diese die Glaubwürdigkeit Bremens als Innovations- und Industriestandort. Dies erhöht wiederum die Investitions- und Risikobereitschaft bei Kapitalgebern. Geschlossen wird der Kreislauf wiederum über eine Steigerung der Gründungsvoraussetzungen hin zur attraktiven und vitalen Startup Szene. Ebenso hat die Marketing und Standortkommunikation Bremens positive Effekte auf die Attraktivität der Startup Szene und dies wirkt sich ebenfalls positiv auf die Glaubwürdigkeit aus, womit der Kreislauf geschlossen wird.

Die Anzahl der Gründungen wirkt sich positiv auf das Image Bremens aus. Vom Image ausgehend besteht eine gleichläufige Beziehung zur Attraktivität der Startup Szene Bremens, wodurch ein weiterer Erfolgskreis geschlossen wird, dies hat wiederum Auswirkungen auf die Anzahl der Gründungen. Des Weiteren hat das Image Bremens positive Effekte auf die Sicherung und

Bindung von Arbeitskräften, wodurch hochqualifizierte Personen dem Bundesland Bremen erhalten bleiben und weniger potentielle Gründungsideen in einer anderen Startup Szene umgesetzt werden. Somit hat dies Auswirkungen auf die Anzahl der Gründungen. Auch eine gegenläufige Beziehung wird hier sichtbar. So führt eine erhöhte Konkurrenz zu einer Verringerung der Anzahl von Gründungen und einer Verringerung des Umsatzes. Eine erhöhte Konkurrenz hat ebenfalls eine verringernde Wirkung auf die Attraktivität der Startup Szene.

Beginnend bei der Qualität der Gründungsideen ergibt sich ein sich verstärkender Kreislauf dadurch, dass die Qualität der Gründungsidee eine positive Wirkung auf Innovationen und somit auf den Umsatz hat. Mehr Innovationen führen außerdem zu einem Anstieg der Glaubwürdigkeit Bremens als Innovations- und Industriestandort. Eine gesteigerte Glaubwürdigkeit als Innovations- und Industriestandort führt jedoch nicht zwangsläufig zu mehr Innovationen. Außerdem führen vermehrte Innovationen zu einer Steigerung der Investitions- und Risikobereitschaft.

Des Weiteren werden in den anfänglichen Erfolgskreislauf die Erfolgsfaktoren Vernetzung von öffentlichen und privaten Gründungsakteuren sowie Gründern und Gründerinnen, Kommunikation und Beratung mit einbezogen. So ergibt sich folgender Erfolgskreislauf: Ein erhöhtes Interesse führt zu mehr Kommunikation, was sich wiederum positiv auf die Vernetzung von öffentlichen und privaten Gründungsakteuren sowie den Gründenden auswirkt. Dies bewirkt mehr Beratung und verbesserte Gründungsvoraussetzungen und erzielt positive Wirkungen auf die Anzahl der Gründungen, wodurch sich der Erfolgskreislauf schließt.

Ausgehend von der Investitions- und Risikobereitschaft von Kapitalgebern schließt sich ein verstärkender Erfolgskreislauf über die Anzahl von Gründungen, den Umsatz und das Interesse an Gründungen. Außerdem führt eine verstärkte Investitions- und Risikobereitschaft zu mehr Finanzierung und Beteiligung, was wiederum zu besseren Gründungsvoraussetzungen führt.

Abschließend werden die Gründungsvoraussetzungen zudem durch mehr Politik für Gründungen und einem verbessertem Umgang mit Scheitern positiv beeinflusst, wobei eine verbesserte Gründungsvoraussetzung einerseits zu mehr Gründungen und andererseits zu einer attraktiveren und vitaleren Startup Szene führt. Sowohl der Erfolgsfaktor Politik für Gründungen, als auch der Erfolgsfaktor Kultur des Scheiterns haben positive Wirkungen auf die attraktive und vitale Startup Szene.

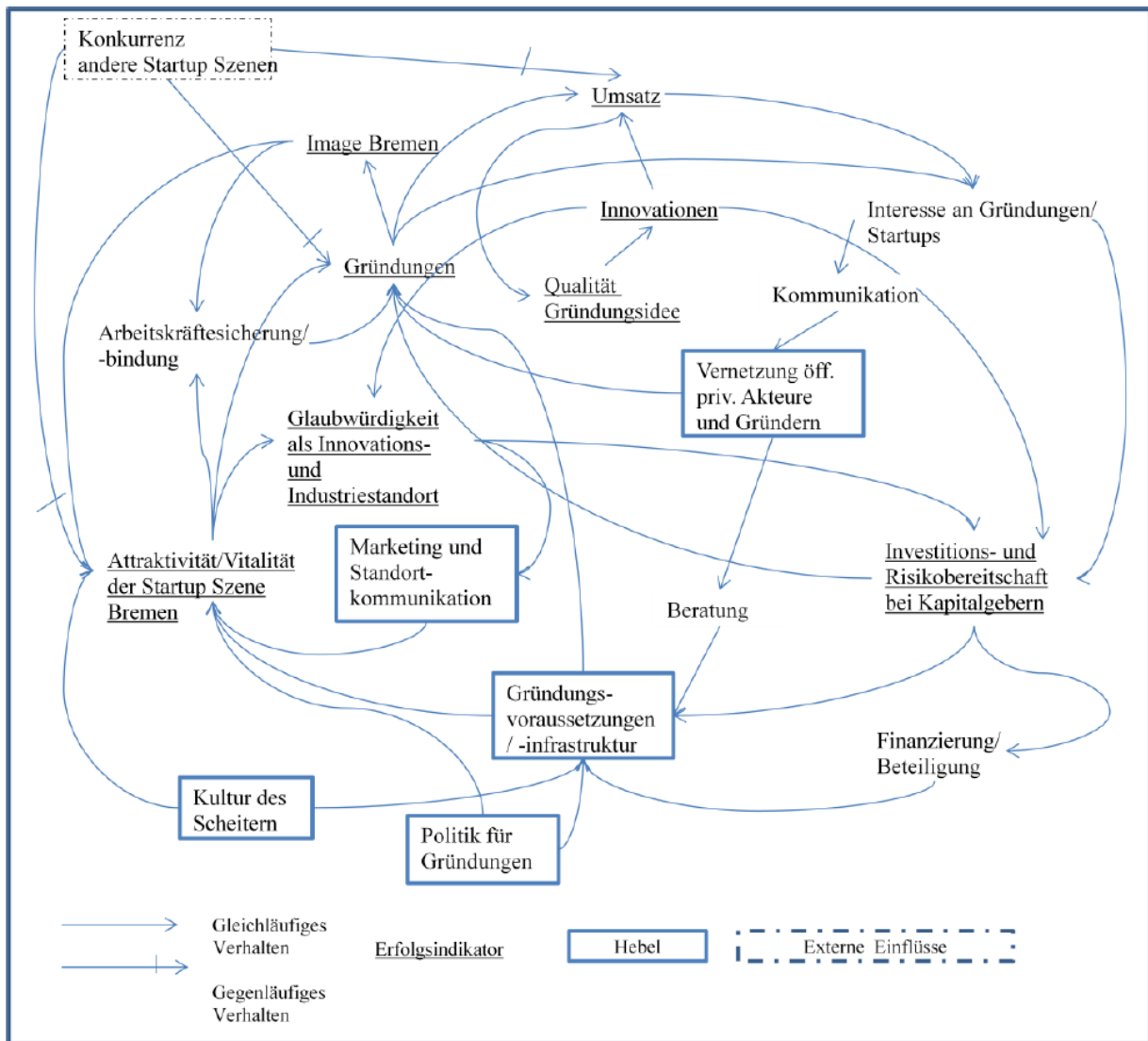


Abbildung 7 Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems

Quelle: Eigene Darstellung

Mit der bis zu diesem Punkt erarbeiteten Erfolgslogik, liegt eine grobe Landkarte der Wirkungszusammenhänge des Bremer Gründungsförderungssystems vor. Die Erfolgslogik macht deutlich, dass jede Aktion eine Reihe von Reaktionen bzw. Auswirkungen hat und gegebenenfalls auch auf sich selbst zurückwirken kann. In einem nächsten Schritt werden die Erfolgsfaktoren innerhalb der Erfolgslogik in Erfolgsindikatoren, Hebel und externe Einflüsse kategorisiert.¹⁴⁵ (vgl. Abb. 7)

Als Erfolgsindikatoren¹⁴⁶ sind unter anderem die attraktive und vitale Startups Szene, die Glaubwürdigkeit Bremens als Innovations- und Industriestandort, das Image sowie die Gründungen herausgearbeitet worden. (vgl. Abb. 7)

¹⁴⁵ Vgl. Kapitel 3.4, S.16ff.

¹⁴⁶ Vgl. Kapitel 3.4, S.16ff..

Außerdem ist die Konkurrenz durch andere Startup Szenen als externe Einflussgröße¹⁴⁷ ermittelt worden (vgl. Abb. 7).

Als lenkbare Größen¹⁴⁸ wurden folgende fünf Erfolgsfaktoren ermittelt (vgl. Abb. 7): Neben den Gründungsvoraussetzungen und der Vernetzung, sind auch Marketing- und Standortkommunikation, Politik für Gründungen sowie die Kultur des Scheiterns als Hebel identifiziert worden. Dabei sind Marketing und Standortkommunikation sowie Politik für Gründungen als Teil der Gründungsvoraussetzungen zu verstehen.

Hebel: Gründungsvoraussetzungen bzw. Gründungsinfrastruktur

Ob und inwieweit die Gründungsvoraussetzungen des Bremer Gründungsförderungssystem verbessert werden, beeinflusst dann beispielsweise die Erfolgsindikatoren Gründungen und Attraktivität der Startup Szene. Die attraktive und vitale Startup Szene ist demnach kein Hebel, sondern ein Erfolgsindikator, da die Attraktivität von anderen beeinflussbaren Größen abhängt. Die im Rahmen der Methode interviewten Experten beschrieben, dass z.B. die IHK und die WFB durch die Aktivitäten die Gründungsvoraussetzungen bzw. die Gründungsinfrastruktur verbessern wollen.¹⁴⁹

Hebel: Vernetzung von öffentlichen und privaten Gründungsakteuren sowie Gründenden

Vergleichbar verhält es sich beim Hebel Vernetzung. Eine verbesserte Vernetzung zwischen öffentlichen und privaten Gründungsakteuren sowie den Gründenden, beeinflusst den Erfolgsindikator Gründungen. Dies ist auch durch die Experteninterviews und Literatur belegt, da die Vernetzung aller Gründungsakteure als essentiell notwendig im Rahmen von Gründungen betrachtet wird.¹⁵⁰

Hebel: Kultur des Scheiterns

Wird der Hebel Kultur des Scheiterns näher betrachtet, zeigt sich, dass ein Einwirken auf den Umgang mit Scheitern den Erfolgsindikator Attraktivität der Startup Szene Bremen beeinflusst und darüber hinaus auch der Erfolgsindikator Gründungen.

¹⁴⁷ Vgl. Kapitel 3.4, S.16ff.

¹⁴⁸ Vgl. Kapitel 3.4, S.16ff.

¹⁴⁹ Vgl. Interview 2, #0:21:37.8# - #0:24:10.0#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹⁵⁰ Vgl. Weber (2010), S.675; Interview 2, #0:02:33.0# - #0:06:59.9#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#

3.6 Zwischenfazit

Für die Forschungsfrage dieser Arbeit sind die Hebel relevant, da mittels der Methode Netmapping die Wirkungszusammenhänge des Bremer Gründungsförderungssystem analysiert werden sollen. Ermittelt wird hier eine erfahrungsgeleitete Erfolgswirkung, da die Erfolgsindikatoren, Hebel und externen Einflüsse auf den Erfahrungswerten der Expertengespräche beruhen. In diesem Sinne erfasst Netmapping die Selbsterzählung der Experten über das betrachtete System. Innerhalb der Expertengespräche wird deutlich, dass diese Hebel durch die Gründungsakteure des Bremer Gründungsförderungssystem beeinflusst werden, um eine attraktive und vitale Startup Szene zu gestalten.

Die durch Netmapping erarbeiteten Akteure, Hebel und Erfolgsgrößen des Bremer Gründungsförderungssystem bilden im Folgenden die Grundlage für die Arbeit mit Systemaufstellungen. Auch hierdurch sollen die Hebel des Gründungsförderungssystem herausgearbeitet werden, bevor im vorletzten Kapitel der Methodenvergleich durchgeführt wird.

4. Systemaufstellungen

4.1 Über Systemaufstellungen

Ebenso wie das Netmapping stellt die Systemaufstellung ein Instrument dar, mit dem neue Erkenntnisse über Systeme gewonnen werden können. Komplexe Zusammenhänge und Wechselwirkungen können vereinfacht dargestellt werden. Der dreidimensionale Charakter der Methode ermöglicht es, Erkenntnisse durch die Nutzung von Raum und Sprache zu gewinnen.

Personen werden als Repräsentanten im Raum aufgestellt und erlangen über die repräsentierende Wahrnehmung Informationen über das zu repräsentierende Element. Dabei ist es unerheblich, ob es sich dabei um eine Person oder ein abstraktes Element wie beispielsweise einen Gegenstand, ein Prinzip, die Kunden etc. handelt. Grundsätzlich ist es möglich, jede denkbare Art als Element aufzustellen. Die mittels repräsentativer Wahrnehmung gewonnenen Informationen werden durch den Repräsentanten in Sprache übersetzt und somit einer Interpretation zugänglich gemacht.¹⁵¹ Der Begriff der repräsentierenden Wahrnehmung umfasst für VARGA VON KIBÉB die Fähigkeit des Repräsentanten, in einer Aufstellung zum Thema passende körperliche Wahrnehmungen und Gefühle zu entwickeln und diese verbalisieren zu können.¹⁵² Ausdruck findet dieses beispielsweise durch zum Teil starke körperliche Reaktionen (warm/ kalt, schwer/ leicht, glücklich/ traurig) oder

¹⁵¹ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.75.

¹⁵² Vgl. Varga von Kibéb (2013), S.29f.

durch die weiteren Aussagen des Repräsentanten. So nutzt die Methode den Raum, um im Sinne von Nähe und Distanz und die Körperempfindungen, um Informationen über das System zu generieren.¹⁵³ Der Stand der aktuellen Wissenschaft in Physik, Neurobiologie oder Psychologie kann die repräsentierende Wahrnehmung noch nicht umfassend erklären. Aus naturwissenschaftlicher Sicht ist die jedoch nicht weiter verwunderlich, da viele Neuerungen und Fortschritte zu Beginn auch nicht zu erklären waren und trotzdem zur Anwendung kamen.¹⁵⁴

4.1.1 Aufstellungsformen

In den letzten Jahren haben sich unterschiedliche Aufstellungstypen entwickelt, die an dieser Stelle kurz vorgestellt werden. Allgemein haben sich Organisationsaufstellungen aus den Familienaufstellungen nach Bert Hellinger entwickelt. Wesentliche Erkenntnisse, wie beispielsweise die systemischen Gesetze zur natürlichen Ordnung von Elementen sind aus den Familienaufstellungen übernommen worden.¹⁵⁵ In Organisationsaufstellungen liegt der Hauptfokus auf der Sachebene der Organisation und nicht wie bei Familienaufstellungen auf der Beziehungsebene. Hierin liegt der größte Unterschied und die wesentliche Weiterentwicklung zwischen Familien- und Organisationsaufstellungen. In Organisationsaufstellungen werden auf der Beziehungsebene die Beziehungen von beispielsweise Projektteammitgliedern etc. betrachtet. Diese betrachteten Beziehungen werden ständig neu ausgehandelt, sind jedoch nur in dem abgebildeten sozialen System zu verstehen.¹⁵⁶ Auf der Sachebene hingegen haben Management- und Organisationstheorien einen Eingang in die Arbeit mit Aufstellungen gefunden.¹⁵⁷

In Organisationsaufstellungen wird davon ausgegangen, dass die Menschen, mit ihren spezifischen Rollen im System, die Kultur und Struktur des Unternehmens bestimmen. Die Weiterentwicklung von Organisationsaufstellungen zu Strukturaufstellungen beinhaltet jedoch einen Perspektivwechsel. Hier bestimmen Kultur und Struktur des Unternehmens das Verhalten der Menschen.¹⁵⁸

Der Begriff der Strukturaufstellung ist geprägt von den Arbeiten MATTHIAS VARGA VON KIBÉD und INSA SPARRER (2000). Sie erarbeiteten eine umfassende Theorie und Grammatik für die von ihnen benannte systemische Strukturaufstellung. Dabei sind Strukturaufstellungen von VARGA VON KIBÉD UND SPARRER als systemisch-konstruktivistischer Ansatz entwickelt und in den

¹⁵³ Vgl. Sparrer (2009), S.17ff.

¹⁵⁴ Vgl. Gminder (2006), S.33; Scholtz (2015), S.85.

¹⁵⁵ Vgl. Daimler/ Sparrer/ Varga von Kibéd (2011), S.198ff.

¹⁵⁶ Vgl. Drexler (2015), S. 22; Infosyon (Hrsg.) (o.J.).

¹⁵⁷ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.80f.; Kolodje/ Schröder/ Kallus (2016), S.62; Senoner (2016), S. 143.

¹⁵⁸ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.81.

lösungs-fokussierten Ansatz der Schule von Milwaukee eingebettet worden.¹⁵⁹ Außerdem gehen sie davon aus, dass Systeme grundsätzlich nicht vollständig abgebildet werden können, sondern lediglich Teilstrukturen. Mögliche Beispiele für Aufstellungen sind u.a. Tetralemmaaufstellungen, Entscheidungsaufstellungen, Aufstellungen des ausgeblendeten Themas und Glaubenspolaritäten-aufstellungen.¹⁶⁰ Ein weiterer Ansatz verfolgt das Ziel, grundlegende prototypische Muster des jeweiligen Systems zu erkennen und zu identifizieren, wobei kein konkretes Anliegen oder ein Fragestellung vorhanden ist. Abstrakte struktur- und prozessdeterminierende Elemente wie "das Problem", "das Hindernis", Entscheidungsoptionen etc. sind hierfür eingeführt worden. Auch wurden Möglichkeiten der verdeckten Intervention und Prozessarbeit gefunden. Es entwickelte sich so die Möglichkeit, heikle Themen einer Organisation in einem öffentlichen Rahmen zu bearbeiten.¹⁶¹

Während mit Strukturen die Positionen der Elemente im Raum gemeint sind, kann der Begriff des Feldes eine Erklärung dafür liefern, was sich zwischen den Elementen befindet. Dieser Feldbegriff wird im Rahmen von Aufstellungen zur Erklärung der Wirkung der Methode genutzt. Das wissende Feld oder auch morphogenetische Feld ist mit unsichtbaren hochverdichteten und zusammenhängenden Informationen gefüllt, die als Felder verstanden werden können. Es beschreibt eine Art Energiefeld, das alles umgibt und alles Bewusstsein miteinander verbindet. Es wird davon ausgegangen, dass alle Informationen des Universums gespeichert werden und jederzeit überall verfügbar sind. Sie existieren unabhängig von den Elementen des Systems und können von den Repräsentanten mit dem Körper wahrgenommen werden.¹⁶² So kann in Aufstellungen auch mit diesen Feldern gearbeitet werden. Denn jede Organisation und jedes System ist durch Polaritäten, also Gegensätzlichkeiten und Spannungsfelder durchzogen. Diese Art der Aufstellung wird durch MÜLLER-CHRIST (2016a) als Feldaufstellung bezeichnet. Die Elemente eines Systems positionieren sich abhängig von ihrem Kontext in diesen Spannungsfeldern. Als Grundspannung von Unternehmen ist das Dilemma von Nachhaltigkeit und Effizienz zu nennen und die grundlegende Polarität aller sozialen Systeme ist die von Zweck und Mittel.¹⁶³ Mit Spannungen werden im Alltag oft Konflikte assoziiert, jedoch sind sie die treibende Kraft für Veränderungen, denn in ihnen entsteht Energie, die das Potential für Veränderungen in sich trägt. Aus der Feldtheorie von KURT LEWIN (1951) ist bekannt, dass sich das Verhaltensmuster von Menschen ändert, wenn sie in eine andere Umwelt überwechseln (z.B. von der Straße in die Kirche). Übertragen auf Aufstellungen bedeutet dies, dass Potential für Entwicklung entsteht, wenn sich zwei Felder überschneiden. Es entsteht

¹⁵⁹ Vgl. Sparrer (2009), S.7; 30ff.

¹⁶⁰ Vgl. Sparrer (2009), S.128ff.; 141ff.

¹⁶¹ Vgl. Infosyon (Hrsg.) (o.J.).

¹⁶² Vgl. Kumbrock/ Gnosa/ Nickel (2005), S.410ff; Müller-Christ (2016a), S.82.

¹⁶³ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.82.

also etwas Neues und dies kann in der Aufstellung intuitiv von den Repräsentanten, dem Aufstellungsleiter und Beobachtern erkannt werden.¹⁶⁴

4.1.2 Strukturbilder

Für die Durchführung von Systemaufstellungen sind unabhängige und neutrale Repräsentanten sowie ein erfahrener Aufstellungsleiter nötig. Klassischerweise gibt es einen Anliegegeber, der eine konkrete Fragestellung formuliert, an Hand derer sich die Aufstellungsarbeit orientiert. Dies ist vor allem im Bereich der Beratung und des Coaching eine gängige Vorgehensweise. Jedoch ist es auch ohne die Formulierung eines konkreten Anliegen möglich, Aufstellungen durchzuführen. Diese haben zumeist das Ziel, bestimmte Systeme abzubilden und mögliche charakteristische Muster des Systems zu erkennen. In diesen Fällen handelt es sich um eine forschungsorientierte Arbeit mit der Methode, in der der Fokus, das Anliegen und die Lösung für die wissenschaftliche Erkenntnis nicht zwangsläufig notwendig ist.¹⁶⁵

Außerdem können Systemaufstellungen offen, verdeckt oder doppelt verdeckt durchgeführt werden. Im ersten Fall wissen sowohl Aufstellungsleiter und Repräsentanten um welches Thema es sich handelt und wer welches Element repräsentiert. Im Gegensatz hierzu wissen die Repräsentanten bei einer verdeckten Systemaufstellung nicht um welches Thema es sich handelt und wer welches Element repräsentiert. Lediglich der Aufstellungsleiter verfügt über dieses Wissen. So tritt das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung vermehrt in den Vordergrund, da mögliche Vermutungen und daraus resultierende Aussagen der Repräsentanten ausgeschlossen werden. Im Falle einer doppelt verdeckten Aufstellung sind Thema und Zuweisung der Elemente sowohl den Repräsentanten als auch dem Aufstellungsleiter verborgen.¹⁶⁶

Ein System ohne Fokus zu betrachten kann nach Müller-Christ (2016a) als Strukturbild aufgefasst und als Ausgangspunkt für die Analyse eines Systems genutzt werden. Dabei sind drei Aufstellungsformate möglich. Zum einen das "ungerichtete Strukturbild", welches die Tiefe und die Art der Beziehung der ausgewählten Elemente erfasst und zum anderen das gerichtete Strukturbild. Letzteres wird im Vergleich zum "ungerichteten Strukturbild" um ein Spannungsfeld erweitert, da davon ausgegangen wird, dass die Herausforderung von sozialen Systemen in der Bewältigung von Spannungen liegt. Das dritte Aufstellungsformat ist das "mehrfach gerichtete Strukturbild". Hier wird die Aufstellung um eine weitere Komplexitätsstufe erweitert, in dem ein zweites relevantes Spannungsfeld hinzugenommen wird und die aufgestellten Elemente sich innerhalb dieser beiden Spannungsfeldern positionieren. Begründet ist die Erweiterung um ein zweites

¹⁶⁴ Vgl. Fuhse (2009), S.58ff.; Müller-Christ (2016a), S.82.

¹⁶⁵ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.84.

¹⁶⁶ Vgl. Müller-Christ (20016b), S.291f.

Spannungsfeld durch die Annahme, dass soziale Systeme von mehr als einem Spannungsfeld durchzogen sind. Aus der Aufstellungspraxis hat sich jedoch herauskristallisiert, dass bei mehr als zwei aufgespannten Spannungsfelder die Repräsentanten sich nicht mehr eindeutig einen Platz suchen können.¹⁶⁷ Das Ziel von Strukturbildern ist es, eine tiefe Einsicht in ein System zu gewähren und dessen verborgene, aber handlungsleitende Spannungsfelder aufzudecken. Da es sich hierbei nicht um eine lösungssuchende Form der Aufstellung handelt, ist das Strukturbild durch wenig Bewegung gekennzeichnet und es kommt vorherrschend auf die Äußerungen der Stellvertreter an, wie sie Beziehungen wahrnehmen und beschreiben. So sind Strukturbilder ähnlich wie prototypische Aufstellungen und die gewählten Spannungsfelder lassen sich als Analysekontext verstehen, wodurch die Merkmale der Systemlogik aufgedeckt werden können.

4.1.3 Möglichkeiten und Grenzen von Systemaufstellungen

In der Literatur werden die Möglichkeiten und Grenzen von Systemaufstellungen kontrovers diskutiert. HORN UND BRICK sehen den Vorteil von Systemaufstellungen in der Fähigkeit, das Ganze abbilden zu können. "In Worten können wir eine Situation nur zergliedert und in zeitlicher Abfolge ausdrücken. Ein Bild aber enthält das Ganze. Sie müssen sehr lange fragen, prüfen, analysieren und hinterfragen, um auch nur annähernd die Informationen zu erhalten, die ein Aufstellungsbild liefert."¹⁶⁸ Zusätzlich hebt GMINDER hervor, dass im Rahmen von Systemaufstellungen Zukunftsprozesse simuliert und Prozesse analysiert und getestet werden können.¹⁶⁹ Zu beachten ist jedoch, dass Systemaufstellungen keine konkreten Handlungsempfehlungen geben und dass Aufstellungen, die nach einigen Wochen erneut durchgeführt werden, andere Phänomene aufzeigen.¹⁷⁰ Auch ist eine gewisse Offenheit beim Umgang mit dieser innovativen Methode notwendig.¹⁷¹

Zusammenfassend können Systemaufstellungen also folgendermaßen verstanden werden:

Die Systemaufstellung ist ein bildgebendes Verfahren zur Visualisierung von Dynamiken und musterhaften Strukturen eines sozialen Systems. Komplexe Zusammenhänge und Wechselwirkungen können so vereinfacht dargestellt werden. Dabei werden Personen als Repräsentanten im Raum offen oder verdeckt aufgestellt und können sowohl Personen als auch abstrakte Elemente repräsentieren. Die über die repräsentative Wahrnehmung gewonnenen Informationen werden durch den Repräsentanten in Sprache (jede körperliche und geistige Empfindung) übersetzt und so

¹⁶⁷ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.86.

¹⁶⁸ Horn/ Brick (2006), S.37f.

¹⁶⁹ Vgl. Gminder (2006), S.263.

¹⁷⁰ Vgl. Müller-Christ (2013), S.387; Scholtz (2015), S.71f.

¹⁷¹ Vgl. Scholtz (2015), S72.

eine Interpretation zugänglich gemacht. Je nach Erkenntnisabsicht können unterschiedliche Formate einer Aufstellung ausgewählt werden.

4.2 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Systemaufstellungen

Im Kontext von Systemaufstellungen ist es fraglich, ob Systemaufstellungen konstruktivistisch oder phänomenologisch einzuordnen sind.

4.2.1 Konstruktivismus

Wie in Kapitel 3.2.1 bereits ausführlich beschrieben, geht der Konstruktivismus von der Beeinflussung des Wahrgenommenen im Wahrnehmungsprozess aus.

Im Zusammenhang mit Systemaufstellungen finden sich verschiedene konstruktivistische Elemente in der Aufstellungsarbeit. So sind die Aufstellungsbilder abhängig von der Perspektive des Aufstellenden und der Intention. Stellten beispielsweise der Geschäftsführer und ein Mitarbeiter das gleiche Unternehmen auf, würden sich auf Grund der unterschiedlichen Perspektiven zwei verschiedene Ausgangsbilder ergeben. Somit ist das Ausgangsbild also die Wirklichkeitskonstruktion des Anliegendebers. Ebenso finden sich konstruktivistische Elemente im Lösungsbild. Es ist jedoch zu bedenken, dass das Schlussbild nicht die einzige Lösung ist, da dies durch die Prozessarbeit entstanden ist, in der eine neue Wirklichkeit konstruiert wurde. Ein weiteres konstruktivistisches Element findet sich in der Benennung der Körperempfindung der Repräsentanten. Diese können nicht jede Körperwahrnehmung in Sprache umsetzen und treffen demnach eine Wahl, welche Empfindungen innerhalb der Aufstellung mitgeteilt werden.¹⁷² Zusätzlich wird in Systemaufstellungen die Wirklichkeit, d.h. das System, insbesondere über die Beziehungen der Elemente untereinander, versucht zu erklären.

4.2.2 Phänomenologie

Die Erkenntnisrichtung Phänomenologie ist bereits in Kapitel 3.2.2 dieser Arbeit ausführlich beschrieben worden.

Für Systemaufstellungen bedeutet die Phänomenologie, Wahrnehmungen und Ergebnisse möglichst vorurteilsfrei als Phänomene zu betrachten und einzuordnen. Es muss sich bewusst darauf eingelassen werden, dass in Systemaufstellungen die beobachteten Phänomene nicht durch eine Theorie zu erklären sind. Ebenso ist eine vorurteilsfreie Wahrnehmung, die frei von theoretischen Erklärungs- und Interpretationsschemata ist, notwendig.¹⁷³ Auch müssen wiederkehrende Muster und Ordnungen in Systemaufstellungen phänomenologisch aufgefasst werden, auch wenn aus

¹⁷² Vgl. Sparrer (2012), S.85f.

¹⁷³ Vgl. Gminder (2006), S.58; Scholtz (2015), S.115.

langjähriger Erfahrung die Bedeutung immer die Selbe war.¹⁷⁴ Des weiteren sieht INSA SPARRER in der Phänomenologie einen Dekonstruktionsprozess.¹⁷⁵

4.2.3 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Systemaufstellungen

SCHWEITZER UND REINHARD vermuten bei vielen Aufstellern eine Haltung, die zwischen Konstruktivismus und Phänomenologie liegt.¹⁷⁶

Sowohl Konstruktivismus als auch Phänomenologie gehen von der Beeinflussung des Wahrgenommenen im Wahrnehmungsprozess aus und beide Erkenntnisrichtungen wissen um die Problematik, dass die objektive Wirklichkeit nicht direkt erkannt werden kann.¹⁷⁷ Während es im Konstruktivismus um die Konstruktion von Dingen und Zusammenhängen geht, verfolgt die Phänomenologie einen gegenteiligen Ansatz, in dem komplexe Zusammenhänge quasi dekonstruiert werden. Beides zeigt sich im Verlauf der Aufstellungsarbeit. Mit Hilfe des Anfangsbildes werden die komplexen Zusammenhänge des System dekonstruiert und im Verlaufe der Prozessarbeit werden daraufhin verschiedene Szenarien konstruiert. Somit findet sich eine Kombination von beiden Vorgehen in der Systemaufstellung wieder.¹⁷⁸

Demnach können Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Systemaufstellungen nicht als gegenteilig verstanden werden, sondern vielmehr als ein komplementäres Zusammenspiel.¹⁷⁹

4.3 Erkenntnisformen der Systemaufstellungen

Die in der Betriebswirtschaftslehre vorherrschenden Erkenntniswege Deduktion und Induktion sind in Kapitel 3.3 bereits beschrieben worden. Im Folgenden werden die Erkenntniswege hinsichtlich ihrer Fähigkeit neues Wissen durch Systemaufstellungen zu gewinnen eingeordnet.

Sowohl die Deduktion als auch die Induktion bieten keinen Anknüpfungspunkt für ein theoretisches Schlussfolgern im Rahmen der Erkenntnisgewinnung durch Systemaufstellungen.¹⁸⁰ Wo hingegen ein Anknüpfen an die Abduktion laut REICHERTZ möglich erscheint, da die Abduktion immer dann gefordert sei, wenn neue Entwicklungen dazu führten, dass alte Weltdeutungen, Theorien und Konzepte versagen würden.¹⁸¹ Die Erkenntnisform der Abduktion geht auf CHARLES SANDERS PIERCE zurück und versucht folgendes Problem zu lösen: Es ist ein Ereignis bekannt,

¹⁷⁴ Vgl. Scholtz (2015), S.115f.

¹⁷⁵ Vgl. Sparrer (2001), S. 71ff.

¹⁷⁶ Vgl. Schweitzer/ Reinhard (2014), S.30.

¹⁷⁷ Vgl. Scholtz (2015), S.116.

¹⁷⁸ Vgl. Gminder (2006), S.60; Scholtz (2015), S.116f.

¹⁷⁹ Vgl. Gminder (2006), S.59; Scholtz (2015), S.117.

¹⁸⁰ Vgl. Kapitel 3.3, S.15ff.

¹⁸¹ Vgl. Reichertz (2013), S. 18ff.

aber kein Gesetz oder eine Rahmenbedingung, die eine Schlussfolgerung zu ließen. Wodurch etwas Neues gefunden werden muss, um das unverständliche Ereignis verständlich zu machen.¹⁸² Abduktion hat demnach eine eher intuitive Ausprägung auf der Suche nach dem im Unbewussten schon vorhanden Wissen.¹⁸³

Die Intuition unterscheidet sich jedoch stark von der Abduktion. Intuition ist die Eingebung und das ahnende Erfassen eines Wissens, das zuvor noch nicht da gewesen ist. Diese intuitiven Geistesblitze und Bauchgefühle lassen sich aus dem aktuellen Stand der Forschung nicht erklären oder begründen. Die Erkenntnis erfolgt hier nicht aus der logischen Schlussfolgerung. Intuitive Elemente lassen sich durchaus in der qualitativen Sozialforschung finden. Beispielsweise in der qualitativen Inhaltsanalyse, da dort die Kategorien intuitiv vom Forschenden gewählt werden.¹⁸⁴ Auch die Abduktion weist intuitive Elemente auf, da, wie zuvor beschrieben, keine logische Schlussfolgerung erfolgt. Auch spätere Ansätze der Grounded Theory sind an der Forschungslogik der Abduktion ausgerichtet und akzeptieren intuitive Elemente.¹⁸⁵ Systemaufstellungen weisen jedoch deutlich stärker intuitive Elemente auf, als andere Methoden der qualitativen Sozialforschung.

Sowohl Abduktion als auch Intuition bieten Anknüpfungspunkte für ein theoretisches Schlussfolgern im Rahmen der Erkenntnissgewinnung durch Systemaufstellungen. Während bei der Abduktion der Geistesblitz aus dem unbewusst vorhandenen Wissen resultiert, kann bei Systemaufstellungen der Zugang zu implizitem Wissen erlangt und somit Erkenntnis geschaffen werden. Implizites Wissen erhalten die Repräsentanten in einer Systemaufstellung durch das Nachspüren von Empfindungen. Am deutlichsten zeigt sich die Intuition in verdeckten Aufstellungen, denn hier haben die Repräsentanten keinerlei Kenntnis über das aufgestellte Thema oder das zu repräsentierende Element. Systemaufstellungen können demnach als Erkenntnisweg genutzt werden, um Hypothesen zu formulieren. Ein solches Vorgehen hat beispielsweise Alexia SCHOLTZ (2015) im Rahmen ihrer Dissertation gewählt.¹⁸⁶

In dieser Arbeit werden die Systemaufstellungen ebenfalls zur Generierung von Hypothesen über das Bremer Gründungsförderungssystem genutzt.

4.4 Die Analyse einer Aufstellung

Im Kontext der Forschung werden Systemaufstellungen dazu genutzt, Strukturen und Felder des betrachteten Systems zu erkennen. Dafür ist eine systematische Analyse des

¹⁸² Vgl. Müller-Christ (2016b), S.288; Scholtz (2015), S.128; Reichertz (2013), S.130.

¹⁸³ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.289.

¹⁸⁴ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.289; Scholtz (2015), S.122f.

¹⁸⁵ Vgl. Reichertz (2013), S.43.

¹⁸⁶ Vgl. Scholtz (2015).

Aufstellungsprozesses notwendig, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten.¹⁸⁷ In der Sozialforschung beinhaltet das Analysieren eines vorhandenen Datensatzes die systematische und nachvollziehbare Aufbereitung dieses Datensatzes, damit eine Interpretation möglich wird. Im Falle von Systemaufstellungen werden zumeist Videomitschnitte der Aufstellung verwendet, Mitschriften können zwar unterstützend sein, reichen jedoch nicht für eine ausführliche Interpretation. Die Kriterien für eine gute Videoanalyse aus der qualitativen Sozialforschung können als mögliches Schema für die Analyse einer Aufstellung genutzt werden.¹⁸⁸ Relevant für die Interpretation von Systemaufstellungen sind jedoch nicht nur die gesprochenen Worte, sondern auch Bewegungen und Positionierungen der Repräsentanten im Raum. Zu vernachlässigen sind jedoch Kameraführung und Bildgestaltung, da dies keine relevanten Informationen für die Interpretation der Aufstellung beinhaltet.¹⁸⁹ In Anlehnung an diese in der Sozialforschung gängige Praxis der Videoanalyse kann die Analyse der Aufstellung in sieben Schritte unterteilt werden:¹⁹⁰

1. Erkenntnisinteresse und Abschnitte werden vor der Durchführung festgelegt.
2. In den jeweiligen Abschnitten gibt es untergeordnete Phasen und in diesen untergeordnete Sequenzen. Diese ergeben sich aus dem Verlauf der Aufstellung und werden bei einer ersten Durchsicht des Videomaterials erstellt. Angaben erfolgen hier in Zeitintervallen.
3. Aus einer Aufstellung ergeben sich eine Vielzahl an Sequenzen, die nicht alle inhaltsanalytisch interpretiert werden können. Fokussiert werden solche Sequenzen oder Phasen, die überraschende Aussagen oder Bewegungen beinhalten.
4. In jeder zu analysierenden Sequenzen werden alle Elemente sowie der Aufstellungsleiter beobachtet und der gesprochene Text und die Positionierung festgehalten.
5. Bei der Verschriftlichung werden alle überraschenden Informationen separat festgehalten. Auch intuitive Deutungen der Aufstellungsgruppe und der Interpretierenden werden separat festgehalten.
6. Informationen können auch aus der Selbstbeobachtung der Aufstellungsgruppe entstehen und werden ebenfalls separat festgehalten.
7. Abschließend werden neue Hypothesen aus den Interpretationen entwickelt, die als Deutung der Aufstellung festgehalten werden kann.

Bei Systemaufstellungen liegen Erkenntnisse nicht als gemessene, kausal miteinander verknüpfte Phänomene vor, sondern sie bedürfen einer weiteren Interpretation.¹⁹¹ Bei der Interpretation

¹⁸⁷ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.89.

¹⁸⁸ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.89; Reichertz/ Englert (2011), S.35f.

¹⁸⁹ Vgl. Reichertz/ Englert (2011), S.37ff.

¹⁹⁰ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.90f.

¹⁹¹ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.298.

können unterschiedliche Herangehensweisen gewählt werden, die Ausdruck in der Tiefe der Deutung finden. Zunächst lässt sich der gesprochene Text und die Positionierung des Elements analysieren. Dies erfolgt in Anlehnung an die Inhaltsanalyse nach MAYRING (2015), der diese als Forschungstechnik beschreibt, die Kommunikation in Form von Text, Bildern etc. zum Gegenstand hat. Durch explizite Regeln bei der Vorgehensweise besitzt sie eine intersubjektive Nachprüfbarkeit und erfüllt somit die Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung.¹⁹² Eine Interpretationsstufe tiefer erfolgt eine Art Sequenzanalyse, wie sie REICHERTZ UND ENGLERT (2011) in der qualitativen Videoanalyse vornehmen. Hier wird der Frage nachgegangen, welche Arten von Kontextwissen in der Aufstellung neu auftreten und ob diese relevant sind.¹⁹³ Auf der dritten Stufe der Interpretation geht es um die Suche nach den im Aufstellungsprozess aufgetauchten Kontexten, durch die neue und überraschende Erkenntnisse gewonnen werden können. Welche Kontextkonstellation hat eine unerwartete Sequenz ausgelöst, die zu neuen Informationen geführt hat.¹⁹⁴ Demnach gelten für den Forschungsprozess mit Systemaufstellungen die allgemeinen und bekannten Gütekriterien der Sozialforschung, die sich aus dem vorangestellten Absatz ableiten lassen. Einerseits ist die Forschung methodisch fundiert, systematisch und regelgeleitet in der Durchführung und andererseits transparent und nachvollziehbar in der Dokumentation.¹⁹⁵

4.5 Systemaufstellung über das Bremer Gründungsförderungssystem

4.5.1 Vorgehensweise

Am 06.06.2017 ist in den Räumen der Universität Bremen eine Systemaufstellung über das Bremer Gründungsförderungssystem durchgeführt worden. Dabei ist die Systemaufstellung verdeckt durch PROF. DR. GEORG MÜLLER-CHRIST durchgeführt worden. Verdeckt bedeutet, dass dem Aufstellungsleiter das Thema zwar bekannt ist, den Stellvertretern jedoch nicht. Zu Beginn der Aufstellung sind die Elementkarten durch den Anliegensgeber symmetrisch in Form eines Kreises in der Mitte des Raumes angeordnet worden. Durch das auf den Boden legen der Karten sind die Qualitäten der einzelnen Elemente auf die Karten übertragen worden.¹⁹⁶

Aufgefordert durch den Aufstellungsleiter haben die Repräsentanten eine Elementkarte gewählt, wodurch sie in die repräsentierende Wahrnehmung gekommen sind. Als nächstes sind die beiden Pole durch den Aufstellungsleiter einander gegenüber, diagonal im Raum positioniert worden. Grundsätzlich bestand die Systemaufstellung aus zwei Phasen: Zunächst haben sich die Repräsentanten der Akteure des Bremer Gründungsförderungssystem sowie die Erfolgsgröße, d.h. die

¹⁹² Vgl. Mayring (2015), S.12f.

¹⁹³ Vgl. Reichertz/ Englert (2011), S.31f.

¹⁹⁴ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.92.

¹⁹⁵ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.298.

¹⁹⁶ Vgl. Anhang, S.XXIIff.

attraktive und vitale Startup Szene einen Platz im Spannungsraum gesucht. Daraufhin ist das Ausgangsbild u.a. auf die Zugehörigkeit zum System, die Platzwahl und die Beziehungen untereinander befragt worden. Nach Abschluss dieser Phase ist mit dem Ausgangsbild gearbeitet worden. Ziel war es, die durch das Netmapping erarbeiteten drei essentiellen Hebel auf ihre Wirkung im System zu testen. Zusätzlich sind zwei weitere Hebel hinzugenommen worden, die im folgenden Abschnitt näher beschrieben werden. Zum Testen der Hebel hat der Repräsentant nacheinander die Qualitäten der Hebel übertragen bekommen und sich einen Platz im System gesucht. Die übrigen Elemente, außer der Pole, konnten daraufhin auf die Wirkungen der Hebel reagieren. Bevor ein neuer Hebel getestet werden konnte, sind die Elemente an ihren Ausgangspunkt zurückgekehrt. Ursprünglich sollten fünf Hebel getestet werden, jedoch hat sich in der Aufstellung gezeigt, dass dies nicht notwendig ist. Hierauf wird später nochmals genauer eingegangen werden.

Das Videomaterial der durchgeführten Systemaufstellung, sowie der Nachbesprechung sind für Zwecke der Analyse transkribiert worden. Daraufhin sind die Verschriftlichungen hinsichtlich der zu klärenden Fragen mit Hilfe einer Excel-Tabelle analysiert worden. Dieses schematische Vorgehen orientiert sich an den in Kapitel 4.4 dargestellten Schritten der Analyse einer Aufstellung. Ausgehend von dieser Analyse sind kreative Hypothesen abgeleitet worden.

4.5.2 Elemente der Systemaufstellungen

Nachdem mittels der Methode Netmapping die Akteure, Hebel und die Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystem herausgearbeitet worden sind, werden diese Ergebnisse in diesem Abschnitt der Arbeit für die Systemaufstellungen genutzt.

Da die Akteure, Hebel und die Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystem in Kapitel 3.5 ausführlich beschrieben worden sind, werden die Elemente an dieser Stelle der Arbeit lediglich aufgelistet und nur auf einzelne Elemente wird näher eingegangen:

Tabelle 2 Übersicht über die Elemente der Systemaufstellung

Quelle: Eigene Darstellung

Elementbezeichnung		Buchstabe
Akteur	Gründer und Gründerinnen	F
Erfolgsbegriff	attraktive und vitale Startup-Szene Bremen	B
Akteur	öffentliche Gründungsakteure Bremen	C
Akteur	private Gründungsakteure Bremen	E
Pol	Beraten	A
Pol	Ermöglichen	D

Hebel (Netmapping)	Vernetzung von öffentlichen und privaten Gründungsakteuren Bremen sowie Gründenden	G ₁
Hebel (Netmapping)	Bessere Gründungsvoraussetzungen/ Gründungsinfrastruktur	G ₂
Hebel (Netmapping)	Kultur des Scheiterns	G ₃
Hebel	Das ist die Energie, die das System bewegen wird	G ₄
Hebel	Zufall	G ₅

Bei den ersten vier aufgelisteten Elementen handelt es sich einerseits um die Akteure des Bremer Gründungsförderungssystem und andererseits um den Erfolgsbegriff des Bremer Gründungsförderungssystem. Diese sind durch die Autorin vor dem Hintergrund der Experteninterviews und der Analyse der Methode Netmapping ausgewählt worden. Insgesamt finden die Aufstellungen im Rahmen eines Spannungsfeldes statt. Als grundlegende konstruktive Spannung des Bremer Gründungsförderungssystem sind der Pol "beraten" und der Pol "ermöglichen" ausgewählt worden. Der Pol "beraten" beinhaltet das Verständnis einer Gründerszene, in der die Anzahl der Gründungen entscheidend ist, wohingegen der Pol "ermöglichen" das Verständnis einer vitalen Startup Szene beinhaltet, in der es eine effiziente Verzahnung von Politik, Bildung, Infrastruktur, Wissens- und Technologietransfer zwischen Forschung und Wirtschaft sowie Beratungsangebote gibt, die einen gründungsermöglichenden Rahmen schaffen. Dabei wird das Scheitern als Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung gesehen und nicht als ein Scheitern im Sinne eines Versagens. Bei den weiteren Elementen handelt es sich um die beim Netmapping identifizierten Hebel für das Gründungsförderungssystem.¹⁹⁷ Neben den drei durch das Netmapping identifizierten Hebel sollte zusätzlich ein Element getestet werden, das denjenigen Hebel beschreibt, der nicht durch die Methode Netmapping erfasst werden kann. Es beschreibt demnach denjenigen Hebel, den die befragten Experten noch nicht kennen bzw. nicht beschreiben können. Außerdem sollte die Wirkung des Zufalls auf das Bremer Gründungsförderungssystem getestet werden. Unter dem Zufall wird in diesem Kontext ein Ereignis verstanden, dass nicht vorauszusehen war und Einfluss auf die Dynamiken das Bremer Gründungsförderungssystem hat.

Vor allem vor dem Hintergrund der Forschungsfrage dieser Arbeit wird es notwendig erachtet zwei zusätzliche Hebel, die über die Ergebnisse des Netmapping hinausgehen, zu testen, da die

¹⁹⁷ Vgl. Anhang, S.XXIIff.

genutzten Methoden hinsichtlich ihrer Fähigkeit ein System abbilden zu können, verglichen werden sollen.

4.5.3 Erkenntnisse aus der Systemaufstellung

In diesem Kapitel werden die Kernerkenntnisse der Systemaufstellung an Hand des Ausgangsbildes und der einzelnen getesteten Hebel dargestellt. Dabei wird auf die stimmigen und irritierenden Sequenzen eingegangen werden. Die irritierenden Sequenzen sind dabei diejenigen Sequenzen, die gewohnte und durch Literatur und Netmapping geformte Wissensstrukturen aufbrechen und neue Erkenntnisse ermöglichen.

Ausgangsbild (#00:06:55# - #00:07:57#, Z.7-385)

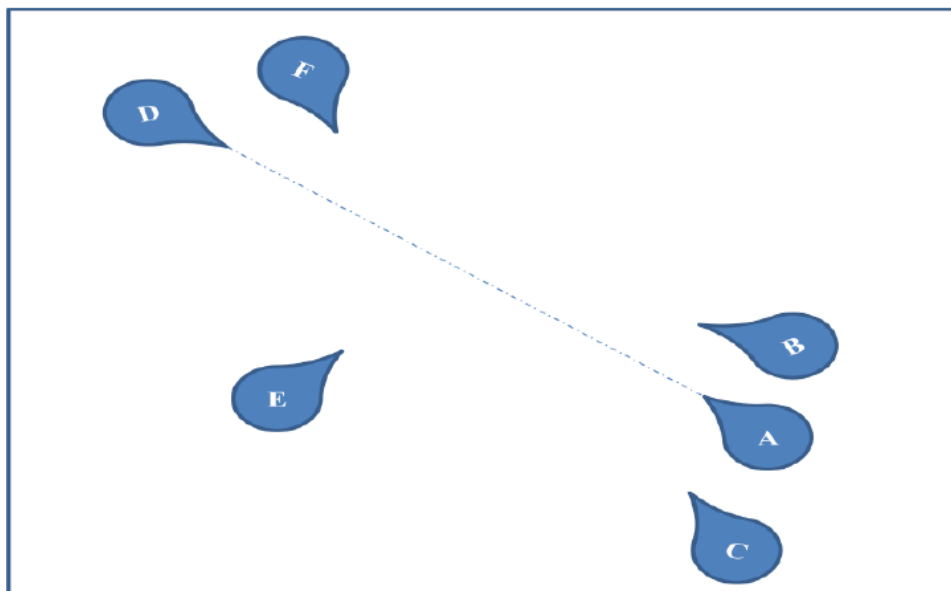


Abbildung 8 Ausgangsbild der Systemaufstellung
Quelle: Eigene Darstellung

In Abbildung 8 ist das Ausgangsbild, so wie sich die zuvor beschriebenen Elemente im Spannungsfeld aufgestellt haben, zu sehen.

Bildhaft beschreibt Pol D die Situation im System: Als ein durch die Pole aufgespanntes Tuch, auf dem die anderen Elemente wie Bälle durch die Pole hin und her gewirbelt werden. Gründungssysteme werden in der Literatur und durch die befragten Experten als sehr dynamisches, sich schnell entwickelndes und veränderndes System beschrieben¹⁹⁸, weshalb die Beschreibung des Pols D durch das Bild des Tuches als sehr stimmig wahrgenommen wird. Auch in Bremen hat sich das

¹⁹⁸ Vgl. Kapitel 2.3, S.10ff.; Kapitel 3.5.4, S.29ff.; Interview 1, #00:03:18.9# - #00:03:34.2#.

Gründungsförderungssystem in den letzten Jahren schnell entwickelt.¹⁹⁹ Das hier beschriebene Bild kann auch so verstanden werden, dass das System in Bewegung ist und sich entwickelt, obwohl dieser Gedanke den Aussagen der Elemente widerspricht, da diese das System grundsätzlich als ausgeglichen beschreiben, mit wenig Bewegungsimpulsen. Dennoch wird das Element C, also die öffentlichen Gründungsakteure, als außerhalb des Systems wahrgenommen²⁰⁰. Diese Aussage durch die Elemente wird als überraschend empfunden, da C durch seine Aktivitäten für die Gründenden versucht, einen Nutzen zu schaffen. Von daher bestand die Vermutung beim Anliegendgeber, dass C eine aktivere und im System integrierte Rolle hat, als durch das Aufstellungsbild dargestellt.²⁰¹ Dennoch kann dies als stimmig aufgefasst werden, wenn bedacht wird, dass C die Förderung als originäre Aufgabe hat und dies nicht aus eigenem Interesse tut. Auch wurde durch die Experteninterviews deutlich, dass die Förderung der Startup Szene in Bremen notwendig sei, um als Innovations- und Industriestandort wahrgenommen zu werden, von daher ist die Förderung der Gründerszene nicht das Hauptziel und die Aussagen der Elemente gewinnen so an Klarheit. Trotz der Äußerungen der Elemente wird die Positionierung von C durch den Anliegendgeber als stimmig empfunden, da die öffentlichen Gründungsakteure als Kernangebot die Beratung dem Gründer und der Gründerin anbieten.²⁰²

Das Element E, welches die Qualität der "privaten Gründungsförderungsakteure" beinhaltet, wird von den anderen aufgestellten Elementen als ein Element beschrieben, welches großes Veränderungspotential in sich trägt, jedoch nicht sein volles Potential ausschöpft.²⁰³ Als agierend vom System wahrgenommen, beschreibt sich E selbst als reagierend.²⁰⁴ Dies ist für den Anliegendgeber eine stimmige Sequenz, da auch in den Experteninterviews beschrieben wird, dass die privaten Gründungsakteure im Gründungsförderungssystem mit einem Eigeninteresse im System agieren und versuchen, einen Mehrwert zu schaffen, beispielsweise in dem Startups für Innovationen genutzt werden.²⁰⁵ Dass das Element jedoch als agierend wahrgenommen wird, kann deshalb als stimmig eingeordnet werden, da E u.a. die großen Unternehmen Bremens verkörpert und diese eine starke Position in der Wirtschaft haben und somit auch Gestaltungsmöglichkeiten. Das E Gestaltungsmöglichkeiten durch die Elemente zugeschrieben wird, zeigt sich in der Abfrage nach dem Element, welches das System bewegt, jedoch wird dies durch die Abfrage nach dem stärksten Element nicht bestätigt.²⁰⁶ Da sich das Element E mittig zwischen den Polen positioniert hat,

¹⁹⁹ Vgl. Interview 1, #00:03:18.9# - #00:03:34.2#.

²⁰⁰ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:04:51# - #0:06:48#, Z.336ff.

²⁰¹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:28:33# - #0:08:50#, Z.253ff.

²⁰² Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:15:55# - #0:16:58#, Z.724ff.; #0:18:42# - #0:18:55#, Z.781ff.

²⁰³ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:22:50# - #0:23:46#, Z.170ff.

²⁰⁴ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:00:08# - #0:00:36#, Z.263ff.

²⁰⁵ Vgl. Interview 2, #0:18:23.0# - #0:21:04.2#.

²⁰⁶ Vgl. Anhang, Tabellarische Darstellung der Stärken/ Schwächen/ Dynamik Abfrage, S.XLIV.

erscheint E als eine Art Vermittler zwischen den Polen. E nimmt sich selber nicht als ein Vermittler wahr. Dem gegenüber beschreibt der Pol A die Rolle von E zwischen den Polen als eine Art Zöllner, der etwas von Pol A nach Pol D transferieren möchte. Dies billigt der Pol A den privaten Gründungsakteuren jedoch nicht zu.²⁰⁷ Die Frage nach einem Vermittler assoziiert einen uneigennütigen Ausgleich, den die privaten Gründungsakteure schaffen. Das Bild eines Zöllners hingegen assoziiert eine Regulierung zum Schutz, um etwas zu erhalten. Der Zöllner verfügt dabei über Maßnahmen, die der Regulierung einen Rahmen geben. Beide Bilder haben den gleichen Grundgedanken der Erhaltung des Systems, jedoch mit unterschiedlichen Herangehensweisen. Da die privaten Gründungsakteure, wie zuvor beschrieben, nicht uneigennützig handeln, erscheint das Bild des Zöllners stimmiger, als das des Vermittlers.

Stimmig wird auch die Äußerung des Elementes B empfunden, dass es sich als reagierend beschreibt und nicht glaubt, dass es etwas verändern kann. Im aufgestellten System hat B die Qualität der "attraktiven und vitalen Startup Szene Bremens" und entspricht somit der Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystem. Es ist somit ein Element was durch die Aktivitäten der anderen Akteure beeinflusst bzw. entwickelt wird, jedoch selber nicht Einfluss nehmen kann. Von daher erscheint dies im Ausgangsbild stimmig. Bei der Abfrage nach dem schwächsten Element wird B als schwach bezeichnet²⁰⁸, was die Schlussfolgerung nach sich zieht, dass das Verständnis einer attraktiven und vitalen Startup Szene sich nicht vollständig entwickelt bzw. erreicht ist. Dies wird auch in den Experteninterviews beschrieben.²⁰⁹

Durch die Nachfrage des Aufstellungsleiters mit wem die Elemente die stärkste Verbindung haben, zeigte sich, dass zwischen den Elementen B, E und F eine Dreiecksbeziehung herrscht. Diese wird auch vom Element C wahrgenommen, auch wenn C nach eigener Aussage nicht Teil dieser Beziehung ist. Das Dreieck als Symbol hat viele Bedeutungen, wobei Plato das Dreieck als ein Bild der Vollkommenheit beschreibt. In der Religion steht das Dreieck als ein Zeichen der Dreifaltigkeit. Übertragen auf eine Beziehungsanalyse kann man das Dreieck also als Sinnbild einer vollkommenen Beziehung beschreiben. So beschreibt E das Dreieck als perfekt, wobei die Beziehung zwischen E und F sowie E und B als stärker wahrgenommen wird, als die Beziehung zwischen F und B.²¹⁰ Vergleichbar beschreiben auch B und F die Beziehung.²¹¹ Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Beziehung zwischen F und B sich über die Beziehung zu E definiert, d.h. eine Beziehung zwischen den Gründenden und der attraktiven und vitalen Startup Szene entsteht

²⁰⁷ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:23:46# - #0:25:13#, Z.184ff.

²⁰⁸ Vgl. Anhang, Tabellarische Darstellung der Stärken/ Schwächen/ Dynamik Abfrage, S.XLIV.

²⁰⁹ Vgl. Interview 2, #0:24:56.4# - #0:27:22.7#.

²¹⁰ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:18:13# - #0:18:29#, Z.116ff.

²¹¹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:17:16# - #0:17:25#, Z.104; #0:18:32# - #0:19:08#, Z.121ff.

über die privaten Gründungsakteure. Demnach definiert sich eine vollkommene Beziehung zwischen zwei Elementen über ein zusätzliches Element. Für das Element F besteht das beschriebene Dreieck jedoch nicht, da für F auch das Element C Teil des Bildes sein müsste, was einem Viereck entsprechen würde.²¹²

Grundsätzlich haben in dem Ausgangsbild die Elemente keine Plätze gewählt, die für den Beobachter einen konfrontativen Eindruck erwecken, vielmehr hat es den Anschein eines ausgeglichenen Systems, da links und rechts neben den Polen sich jeweils zwei Elemente positioniert haben. Da die Elemente wiederkehrend von Harmonie gesprochen haben und auch der Pol D das System in zwei Seiten teilt, fragt der Aufstellungsleiter nach Begrifflichkeiten, die die Unterschiede der zwei Seiten des Systems beschreiben können. Nach Aussage der Elemente wird die Seite mit F und B als ältere und reifere Seite beschrieben und die Seite mit dem Element E als die junge, leichtsinnige Seite, wobei auffällig ist, dass das Element C bei dieser Beschreibung der Unterschiede der Seiten nicht mit einbezogen wird. Die Beschreibung der Seiten wird als unstimmig empfunden. Dass die Seite mit den Gründenden (F) und der attraktiven und vitalen Startup Szene (B) als ältere und reifere Seite beschrieben wird kann intuitiv damit erklärt werden, dass die Gründerszene bereits existierte und sich eigendynamisch entwickelt hat, bevor die öffentlichen und privaten Gründungsakteure ein Interesse an der Startup Szene entwickelt haben. Dies kann für das spezifische Bremer Gründungsförderungssystem nicht aus Literatur und den geführten Expertengesprächen bestätigt oder widerlegt werden. In den Expertengesprächen wurde lediglich deutlich, dass sich das Bremer Gründungsförderungssystem in den letzten zwei Jahren durch eine bessere Abstimmung der öffentlichen und privaten Akteure vermehrt entwickelt hat.²¹³

Hieraus lassen sich folgende Hypothesen bezüglich der Beziehungen zwischen den Akteuren des Bremer Gründungsförderungssystem ableiten:

"Das Gründungsförderungssystem ist ein sich in der Entwicklung befindliches System."

"Die öffentlichen Gründungsakteure haben keine direkte Beziehung zu den anderen Akteuren des Bremer Gründungsförderungssystem."

"Die Gründungsförderungsakteure haben ein durch ihre originäre Aufgabe zur Wirtschaftsförderung ausgerichtetes Handeln."

²¹² Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:16:51# - #0:19:08#, Z.101ff.

²¹³ Vgl. Interview 1, #00:03:18.9# - #00:03:34.2#.

"Die privaten Gründungsakteure haben eine Dreiecksbeziehung mit F und B und somit eine stabilisierende Wirkung auf das System."

"Die privaten Gründungsakteure haben ein Eigeninteresse am Gründungsförderungssystem und ein darauf ausgerichtetes Handeln."

"Die Gründer und Gründerinnen haben eine positive Beziehung zu E, worüber sich die Beziehung zu B definiert."

"Die attraktive und vitale Startup Szene Bremens hat eine von den anderen Akteuren beeinflusste Rolle, ohne diese aktiv beeinflussen zu können."

Hebel G₁: Vernetzung von öffentlichen und privaten Akteuren, sowie Gründenden (#0:07:57# - #0:25:50#, Z.385-563)

In Abbildung 9 ist zu sehen, wie die Elemente auf das Hereinkommen des Elementes G₁ reagiert haben. Getestet worden ist hier der Hebel Vernetzung von öffentlichen und privaten Gründungsakteuren sowie den Gründenden.

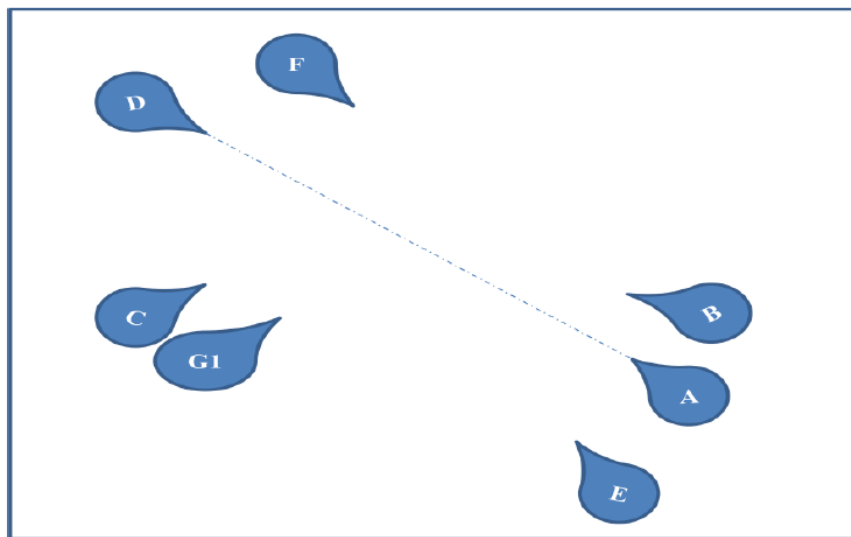


Abbildung 9 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G₁

Quelle: Eigene Darstellung

G₁ kann sich nach eigener Aussage nicht bewegen und behält den Platz bei, an dem es die Qualität der Vernetzung durch den Anliegenceber übertragen bekommen hat. Bei der Befragung von G₁ wird deutlich, dass die Wirkung keine Verbundenheit zum System spürt und sich unsicher fühlt. Dieses Aussage ist für den Anliegenceber unstimmig, da der Hebel in der Literatur und in den

Expertengesprächen als essentiell beschrieben worden ist.²¹⁴ Demnach lag die Vermutung durch den Anliegegeber darin, dass der Hebel G₁ in der Systemaufstellung Wirkungen erzielt, die von den anderen Elementen als positiv, d.h. unterstützend und fördernd hätte aufgefasst werden müssen. So hat sich jedoch in der Aufstellung gezeigt, dass der Hebel G₁, trotz der in der Realität hochbewerteten Wichtigkeit, nicht der Hebel ist, der für das Gründungsförderungssystem als Ansatzpunkt erfasst werden kann, der die Gründungen beeinflusst. Dies wird durch die Aussage von G₁ bestätigt, da es sich selbst als zu Tode verurteilt beschreibt.²¹⁵ Die in diesem Zusammenhang beschriebene Selbsteinschätzung von G₁, wird auch durch die Reaktion von C deutlich. C bewegt sich in das System, da es das Bedürfnis hatte, sich um G₁ zu kümmern. Diese Aussage wird als stimmig erfasst, da durch die durchgeführten Experteninterviews herausgearbeitet werden konnte, dass das Thema Vernetzung für die öffentlichen Gründungsakteure von großer Bedeutung ist und dass diese die Vernetzung als Instrument für die Gründungsförderung verbreiten wollen.²¹⁶

Als unstimmgig wird die Reaktion der Gründer und Gründerinnen aufgenommen. So beschreibt das Element F den Hebel als lachhaft und führt an, dass er eine Beurteilung des Hebels vornimmt, obwohl die Beurteilungsgrundlage fehlt.²¹⁷ Zu erklären ist dies für den Anliegegeber dadurch, dass Vernetzung ein Aspekt ist, dessen Wirkung den Gründenden nicht bewusst ist, da ein Nutzen aus einem Netzwerk nicht zwangsläufig sofort direkt gezogen wird, sondern indirekt oder direkt zu einem späteren Zeitpunkt für den Gründer oder die Gründerin nutzbar wird.

Das Element E hat reagiert und eine neue Position gewählt, wodurch G₁ mit in das System einbezogen werden sollte. Im Gegensatz zur ersten Phase spricht E hier nicht über ein Dreieck, sondern über ein Viereck. Die Eckpunkte des Viereck können jeweils als Spitze eines Dreiecks gesehen werden und somit gibt es vier mögliche Dreiecksbeziehungen in einem Viereck. Keines der anderen Elemente ist jedoch hierauf eingegangen, weshalb davon ausgegangen wird, dass das Viereck für die anderen Elemente keine Bedeutung für die Beziehungsmuster im System hat.

Schlussfolgernd lässt sich folgende Hypothese aufstellen:

"Der Hebel "Vernetzung von öffentlichen und privaten Gründungsakteuren Bremens sowie Gründenden" hat keine positive Wirkung auf die Gründenden und ist somit kein Ansatzpunkt für eine attraktive und vitale Startup Szene Bremens."

²¹⁴ Vgl. Interview 2, #0:02:33.0# - #0:06:59.9#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#; Weber (2010), S.674; Stahlecker (2006), S.155ff; Knuth (2008), S.26.

²¹⁵ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:13:38# - #0:14:33#, Z.424ff.

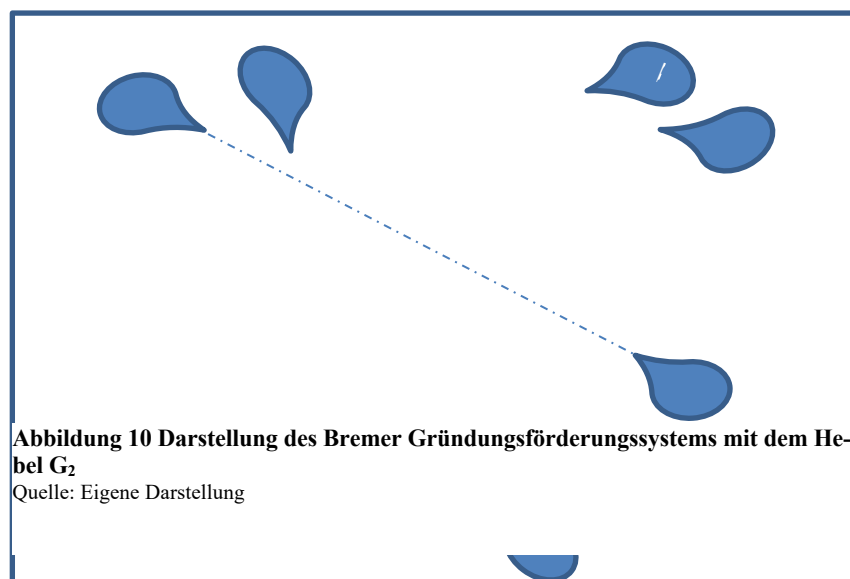
²¹⁶ Vgl. Interview 2, #0:02:33.0# - #0:06:59.9#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

²¹⁷ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:19:18# - #0:20:56#, Z.484ff.

Hebel G₂: Verbesserte Gründungsbedingungen/ Gründungsinfrastruktur
(#0:07:57# - #0:25:50#, Z.385-563)

In Abbildung 10 ist zu sehen, wie die aufgestellten Akteure und die Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystem auf den Hebel G₂ reagiert haben. G₂ hat durch den Anliegegeber die Qualität "bessere Gründungsbedingungen/ Gründungsinfrastruktur" übertragen bekommen und sich einen Platz im System gesucht.

Der getestete Hebel G₂ empfindet sich selber als ein Element, welches sehr neutral und ungeliebt ist und nicht genau weiß, ob es zu dem System gehört. Zusätzlich beschreibt der Hebel, dass es das Gefühl hat, etwas bewegt zu haben, ohne dabei Teil des Ganzen zu sein, sondern vielmehr eine



Art Pflichterfüllung zu sein.²¹⁸ Dass sich der Hebel G₂ neben das Element C positioniert hat, wird als stimmig empfunden, da der Hebel durch das Element C beeinflusst werden kann. Die öffentlichen Gründungsakteure können durch ihre Aktivitäten und durch deren originäre Aufgabe der Wirtschaftsförderung Einfluss auf die Rahmenbedingungen für Gründungen nehmen.²¹⁹ Dies wird durch die Aussage von C, dass es den Hebel G₂ als vertraut beschreibt, bestätigt.²²⁰

Als besonders unstimmtig wird die Reaktion des Elementes F durch den Anliegegeber aufgefasst. Entgegen der ursprünglichen Annahme, dass der Hebel G₂ positive Wirkungen auf die Gründenden hat, da die Rahmenbedingungen für Gründungen verbessert werden, hat sich gezeigt, dass der Hebel G₂ als existenzbedrohend von den Gründern und Gründerinnen aufgefasst wird. Sie

²¹⁸ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.20017, #0:13:17# - #0:14:29#, Z.422ff.

²¹⁹ Vgl. Interview 2, #0:21:37.8# - #0:24:10.0#; Interview 1, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

²²⁰ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:17:57# - #0:18:06#, Z. 467ff.

bewegen sich an den Rand des Systems, suchen aber gleichzeitig den Kontakt zu den öffentlichen Gründungsakteuren, um mit denen in einen für F gesunden Kontakt zu treten.²²¹

Auch von den anderen Elementen wird der Hebel G₂ nicht als Element beschrieben, welches positive Wirkungen hat.²²² Vielmehr wird auf unterschiedliche Art und Weise beschrieben, dass eine verbesserte Gründungsvoraussetzung das Gleichgewicht des Systems beeinflusst. Das Element F, für den eine Verbesserung eintreten soll, zieht sich aus dem System zurück und fühlt sich bedroht.

Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

"Verbesserte Gründungsvoraussetzungen bzw. eine verbesserte Gründungsinfrastruktur hat keine positiven Wirkungen auf die Gründenden und somit auch nicht auf die attraktive und vitale Startup Szene Bremen."

Hebel G₃: Die Kultur des Scheiterns (#0:25:50# - #0:05:16#, Z.547ff.)

In Abbildung 11 ist die Reaktion der Akteure und Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystem auf den Hebel G₃ zu sehen. G₃ hat vom Anliegengeber die Qualität der "Kultur des Scheiterns" übertragen bekommen.

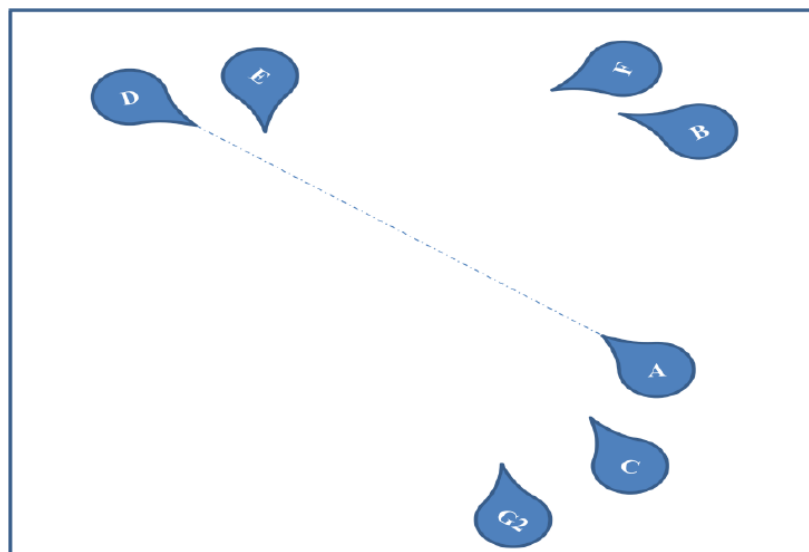


Abbildung 11 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G₃
Quelle: Eigene Darstellung

G₃ beschreibt sich selbst als ein Element, welches sich im System wohlfühlt und sich an F, d.h. an die Gründenden hängt, um über diese auf das System zu wirken. Auch beschreibt G₃, dass es etwas aus dem Element G₂ mitgenommen und gelernt hat.²²³ Diese Aussage ist für den Anliegengeber sehr stimmig. In der Systemaufstellung werden die Einflüsse der Hebel G₁ bis G₅ nacheinander

²²¹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:20:08# - #0:21:25#, Z. 495ff.

²²² Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:13:17# - #0:14:29#, Z.422ff.

²²³ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:02:05# - #0:02:57#, Z.592ff.

und nicht parallel getestet, um möglichst klare und nicht überlappende Reaktionen von den aufgestellten Elementen zu erhalten. In der Realität ist es jedoch so, dass die Hebel nicht unabhängig von einander betrachtet werden können, sondern parallel wirken. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass eine Entwicklung die das Bremer Gründungsförderungssystem durch den Hebel G₂ gemacht hat, Einfluss auf die Wirkung und Entwicklung durch G₃ hat, womit die Äußerung des Elementes G₃ als stimmig verstanden werden kann.

Dieser hier beschriebene Lernprozess von G₃ kann auch so interpretiert werden, dass die Erfahrungen, die durch die Bemühungen die Gründungsvoraussetzungen zu verbessern entstanden sind, für einen verbesserten Umgang mit Scheitern notwendig sind. So kann demnach die Kultur des Scheiterns nur dann in das System integriert werden, wenn die Akzeptanz und die Offenheit für das Scheitern in der Gesellschaft geschult worden ist. Dass der Umgang mit Scheitern im Rahmen von Startups in Deutschland und auch in Bremen ein grundsätzliches Problem ist, zeigt sich auch in den geführten Experteninterviews.²²⁴

Aus den Äußerungen der aufgestellten Elemente wird deutlich, dass G₃ Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Gesamtsystems hat. So beschreiben beide Pole, dass sie das System nun vitaler und kräftiger wahrnehmen.²²⁵ Hier werden von den aufgestellten Elementen Begrifflichkeiten genutzt, um das System zu beschreiben, die ebenfalls zur Umschreibung der Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystem durch den Anliegegeber genutzt worden sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Systemaufstellung verdeckt durchgeführt worden ist, was bedeutet, dass die Repräsentanten weder das Thema noch die aufgestellten Elemente kennen. So kann geschlussfolgert werden, dass es sich hier um eine Schlüsselsequenz der Systemaufstellung handelt. Der Hebel G₃ hat demnach Wirkungen erzeugt, die das Gesamtsystem beeinflussen und nicht nur einzelnen Elemente. So beschreiben auch die Gründenden und die öffentlichen sowie privaten Gründungsakteure, dass der Hebel "Kultur des Scheiterns" positive Auswirkungen für das Gesamtsystem hat.²²⁶ Diese Äußerungen werden durch den Anliegegeber als stimmig empfunden.

Als unstimmig wird hingegen die Reaktion des Elementes B empfunden. B beschreibt, dass es nicht den idealen Platz zwischen den privaten und öffentlichen Gründungsakteuren wählen konnte, da B befürchtet, in der Mitte von E und C nicht überlebensfähig zu sein.²²⁷ Dies ist für den Anliegegeber insofern schlüssig, als das Element B, also die attraktive und vitale Startup Szene

²²⁴ Vgl. Interview 2, #0:08:28.7# - #0:10:09.6#; Interview 1, #0:06:10.5# - #0:07:34.0#.

²²⁵ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:28:06# - #0:28:18#, Z.557ff.; #0:00:07# - #0:00:52#, Z.570ff.

²²⁶ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:01:15# - #0:02:05#, Z.586ff.

²²⁷ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:03:46# - #0:04:55#, Z.611ff.

Bremen, ein künstlich geformter Begriff ist, hinter der ein durch die öffentlichen und privaten Gründungsakteure geformtes Verständnis einer Startup Szene Bremen steht.²²⁸ Von daher ist die Beschreibung des idealen Platzen zwischen E und C auch als stimmig zu verstehen. Dass dieser ideale Platz jedoch nicht durch B gewählt werden kann, lässt die Schlussfolgerung zu, dass durch den Hebel G₃ sich das Verständnis einer attraktiven und vitalen Startup Szene insofern ändert, als das Fehlschläge als Möglichkeit des Lernens gesehen werden. Auch die Angst vor der Unzulänglichkeit im Falle eines Scheiterns wird den Gründenden genommen, wodurch die Aussagen der Elemente C und D, dass G₃ die Gründenden stärkt, als stimmig wahrgenommen werden.²²⁹

Zusammenfassend lässt sich folgende Hypothese bezüglich des Hebels G₃ formulieren:

"Ein verbesserter Umgang mit Scheitern hat eine positive Wirkung auf die Gründenden und somit auf die attraktive und vitale Startup Szene Bremen"

Hebel G₄: Die Energie, die das System bewegt (#0:05:16# - #0:05:52#, Z.626ff.)

Der Hebel G₄ sollte getestet werden, für den Fall, dass die Hebel G₁ bis G₃ bis her keine Reaktionen im aufgestellten Bremer Gründungsförderungssystem hervorrufen. Grundsätzlich bestand hier die Annahme, dass die Systemaufstellungen einen Hebel beschreiben können, der Wirkungen im System erzeugt, jedoch nicht durch Netmapping, d.h. Expertenbefragungen erfasst werden kann. Da sich jedoch wie zuvor beschrieben der Hebel G₃ als derjenigen Hebel herausgestellt hat, der das System hin zu einer attraktiven und vitalen Startup Szene bewegt, wird auf das Testen dieses Hebels verzichtet.²³⁰ Während der Aufstellung ist dies in Abstimmung zwischen dem Anliegender und dem Aufstellungsleiter beschlossen worden.

Hebel G₅:Der Zufall (#0:05:52# - #0:08:49#, Z.632ff.)

In Abbildung 12 ist zu sehen, wie die Akteure und die Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystem auf den Hebel G₅ d.h. auf den Zufall reagiert haben.

²²⁸ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:15:55# - #0:16:58#, Z.724ff.

²²⁹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:15:55# - #0:16:58#, Z.724ff.; #0:18:29# - #0:19:10#, Z.743ff.

²³⁰ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:05:16# - #0:05:52#, Z.626ff.

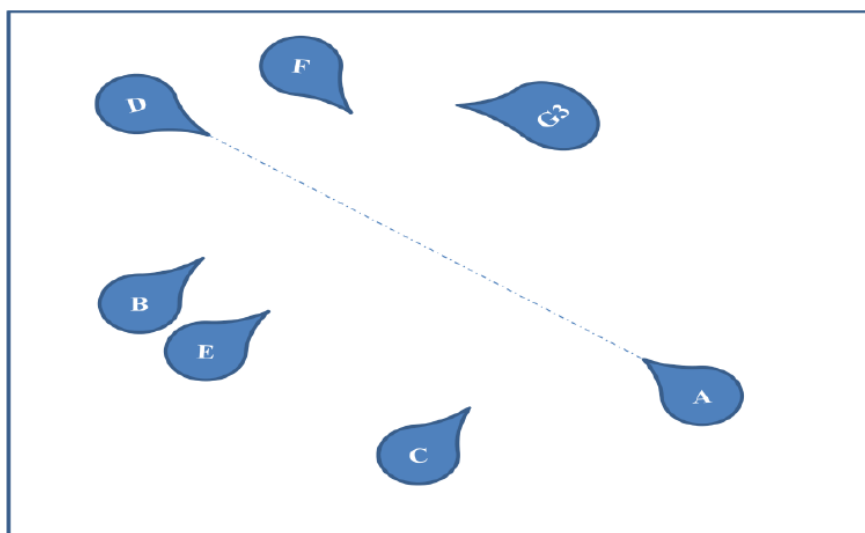


Abbildung 12 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit Hebel G₅
Quelle: Eigene Darstellung

Der getestete Hebel G₅ empfindet sich selber als ein Element, welches nicht existent ist. Als irritierend beschreibt G₅ deshalb die Tatsache, dass es offensichtlich Wirkungen erzeugt, auf die die Elemente reagieren und sich einen neuen Platz im System suchen.²³¹ Diese Aussage des Elements G₅ wird als stimmig durch den Anliegegeber empfunden, da der Zufall hier als ein Ereignis verstanden wird, welches nicht vorauszusehen war und Einfluss auf die Dynamiken des Bremer Gründungsförderungssystem hat.²³²

Als erstaunlich wird die Reaktion des Pols A wahrgenommen. So zeigt der Pol über die Systemaufstellung hinweg wenig körperliche Reaktionen. Tritt das Element G₅ jedoch ins System, bricht der Pol A zusammen. Diese Reaktion ist deutlich auf den Videomitschnitten der Systemaufstellung zu erkennen.²³³ Dies ist für den Anliegegeber insofern stimmig, als dass der Pol A die Qualität "beraten" verkörpert. Beratung beinhaltet dabei ein strukturiertes und organisiertes Vorgehen zur Lösung eines Problems. Der Zufall ist hier hingegen eine Variable, die unkalkulierbar ist und somit der Strukturiertheit der Beratung entgegen wirkt. Es ist demnach eine Variable, die im Kontext der Beratung nicht einzukalkulieren ist, da die Wirkungen des Zufalls nicht vorauszusagen sind und deshalb keine Grundlage für eine klassische Beratung geben.

Als unstimmig wird die Reaktion der Gründer und Gründerinnen auf den Zufall erfasst. Beim Anliegegeber bestand die Annahme, dass der Zufall grundsätzlich Auswirkungen auf die Gründer hat. So bestand die Grundhaltung, dass ein Zufall sich grundsätzlich positiv oder negativ auf die Gründenden auswirken kann. Das Element F beschreibt G₅ als völlig belanglos.²³⁴ Hieraus kann

²³¹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:06:33# - #0:08:49#. Z.641ff.

²³² Vgl. Kapitel 4.5.2, S.44ff.

²³³ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:05:52# - #0:06:50#, Z.632ff.; #0:12:21# - #0:12:54#, Z.687ff.

²³⁴ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:18:12# - #0:18:29#, Z.740ff.

geschlussfolgert werden kann, dass der Zufall keine Auswirkungen auf F hat. Dennoch wird aus den Äußerungen von Element F deutlich, dass die Wirkungen des Zufalls die Gründenden verunsichern, da der Zufall die Dynamiken des Gründungssystem nicht vorhersehbar beeinflusst und somit eine für die Gründer und Gründerinnen unsichere Situation schafft.²³⁵

Eine starke Reaktion auf G₅ hat das Element B, also die attraktive und vitale Startup Szene Bremen gezeigt, da es die Seiten gewechselt hat und sich auf die rechte Seite, neben das Element E gestellt hat.²³⁶ Jedoch bestehen keine Äußerungen des Elementes B bezüglich der Wirkungen von G₅, wodurch keine schlüssige Interpretation möglich ist. Beim zuvor getesteten Hebel G₃ beschreibt B, dass der ideale Platz zwischen Element E und Element C ist, wobei dieser Platz auf Grund der großen Nähe von C nicht passend war. Von daher kann vermutet werden, dass B hier nun den zuvor beschriebenen idealen Platz eingenommen hat. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass Element B keine Äußerungen hierzu gemacht hat.

Insgesamt kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

"Der Zufall beeinflusst die Dynamiken des Bremer Gründungsförderungssystem unvorhersehbar und hat somit auch unvorhersehbare Wirkungen auf die Gründer und Gründerinnen."

4.6 Zwischenfazit

Mittels der Systemaufstellung sind zum einen die Beziehungsstrukturen im Bremer Gründungsförderungssystem analysiert und zum anderen die ermittelten Hebel auf ihre Wirkungen im System getestet worden. Die Erkenntnisse sind in mehreren Hypothesen formuliert worden.

Die in Kapitel 3 und Kapitel 4 betrachteten Methoden und erarbeiteten Erkenntnisse bilden im folgenden die Grundlage für den angestrebten Methodenvergleich und die Ergebnisdiskussion.

5. Methodenvergleich und Ergebnisdiskussion

Grundlegendes Ziel dieser Arbeit ist es, die Erkenntnisse von Netmapping und Systemaufstellungen gegenüberzustellen und die Methoden zu vergleichen. Dabei steht die Frage im Vordergrund, inwiefern beide Methoden das Bremer Gründungsförderungssystem abbilden und somit Erkenntnisse schaffen können. Aufgebaut wird dieser Vergleich zunächst mit einem Vergleich der Ansatzpunkte beider Methoden, bevor die gewonnenen Ergebnisse einem Vergleich unterzogen

²³⁵ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:18:12# - #0:18:29#, Z.740ff.

²³⁶ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:06:52# - #0:07:38#, Z.645ff.

werden. Abschließend werden die Methoden einem Vergleich an Hand ausgewählter Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung unterzogen.

Während es sich beim Netmapping um eine problemlösungsorientierte Managementmethode und bei Systemaufstellung ebenfalls um eine problemlösende Methode handelt, werden im Kontext dieser Arbeit beide Methoden jedoch nicht in einem problemlösenden Kontext betrachtet, sondern vielmehr als qualitative Forschungsmethode. Für Systemaufstellungen, sind Veröffentlichungen durch eine Literaturrecherche gefunden worden, in der Systemaufstellungen als qualitative Forschungsmethode zur Anwendung kommen. Im Gegensatz dazu sind für die Methode Netmapping lediglich Veröffentlichungen zu finden, in der die Methode als problemlösungsorientierte Managementmethode diskutiert wird.²³⁷

Vergleich der Ansatzpunkte der Methoden:

Beide Methoden gehen grundsätzlich von einer gemeinsamen konzeptionellen Grundlage, der Systemtheorie, aus.²³⁸ Es sind demnach systemische Methoden, mit deren Hilfe Systeme jeglicher Art abgebildet werden können. Dabei visualisiert die Methode Netmapping auf einer zwei-dimensionalen Ebene, in dem Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in Form von Kreisläufen dargestellt werden, die durch Befragungen von Experten herausgearbeitet worden sind. Die Darstellung geschieht auf der Ebene der Erfolgsfaktoren, wodurch die Beziehungsstrukturen der einzelnen Akteure in den Hintergrund treten und nicht weiter analysiert werden. Der Fokus liegt auf der Frage nach dem positiven bzw. negativem Interesse der Akteure.²³⁹ Netmapping kann demnach als eine Selbsterzählung der Experten aufgefasst werden. Was ein System erfolgreich macht, resultiert aus der Erfahrung der Experten im System und kann somit als erfahrungsgeladene Erfolgswirkung verstanden werden. Dem gegenüber visualisiert die Systemaufstellung ein soziales System auf einer dreidimensionalen Ebene, in dem Personen in einem Raum aufgestellt werden. Über die Nutzung von Raum und Sprache werden Erkenntnisse über das betrachtete System gewonnen.²⁴⁰ Im Gegensatz zum Netmapping, wo die Akteurebene und die Ebene der Erfolgsfaktoren getrennt werden und so keine Rückschlüsse auf die Beziehungen der Akteure untereinander möglich sind, erfolgt diese Trennung bei Systemaufstellungen nicht. Die räumliche Darstellung und das Aufstellen von Akteuren sowie von abstrakten Elementen erlaubt es dem Forschenden einerseits Rückschlüsse auf die Beziehungsdynamiken der Akteure und andererseits Rückschlüsse auf bestimmte, getestete Wirkungen zu ziehen. Somit kann die Systemaufstellung, im Gegensatz zum

²³⁷ Vgl. Kapitel 2.1, S.4f.

²³⁸ Vgl. Kapitel 2.2, S.6ff.

²³⁹ Vgl. Kapitel 3, S.11ff.

²⁴⁰ Vgl. Kapitel 4, S.33ff.; Sparrer (2009), S.17ff.

Netmapping, als Fremderzählung bzw. Selbsterzählung des Systems aufgefasst werden. Was ein System erfolgreich macht resultiert aus der repräsentierenden Wahrnehmung der Repräsentanten und kann somit als intuitionsgeleitete Erfolgswirkung verstanden werden.

Beide Methoden gehen davon aus, dass ein System durch den Beobachter konstruiert wird, in dem relevante von nicht relevanten Akteuren bzw. Erfolgsfaktoren unterschieden werden.²⁴¹ Bei Systemaufstellung wird diese Unterscheidung durch den Forschenden auf der Basis einer theoretischen Grundlage getroffen. In dieser Arbeit bestand die theoretische Grundlage aus den geführten Experteninterviews sowie der aufgearbeiteten Literatur zum Thema Gründungen und Startups. Wohingegen die Unterscheidung zwischen relevanten und nicht relevanten Akteuren bzw. Erfolgsfaktoren bei der Methode Netmapping durch die befragten Experten getroffen wird. Dieser hier beschriebene Aspekt beschreibt die Tatsache, dass im Sinne eines konstruktivistischen Ansatzes die erstellte Erfolgslogik abhängig von den Perspektiven der Experten ist. So treffen die Befragten bewusst eine Auswahl der Akteure, die sie im Gespräch nennen.²⁴² Aber auch bei Systemaufstellungen entspricht das Anfangsbild, sofern der Anliegegeber die Elemente selbst im Raum positioniert hat, einer Wirklichkeitskonstruktion. Bei der für diese Arbeit durchgeführten Systemaufstellung haben sich die Elemente selbständig einen Platz gesucht. Inwiefern dies eine Wirklichkeitskonstruktion des Anliegegebers ist, ist fraglich. Da während der Aufstellung keine Experten des Gründungssystem anwesend waren, konnten diese nicht danach befragt werden, ob das Anfangsbild der empfundenen Wirklichkeit entspricht. Wie beim Netmapping treffen die Repräsentanten bei der Beschreibung der Körperempfindungen eine Auswahl, da nicht jede körperliche Wahrnehmung in Sprache umgesetzt werden kann.²⁴³

Des Weiteren versuchen beide Methoden für die Erkenntnisgewinnung Komplexität zu reduzieren. Dabei dekonstruiert die Erfolgslogik die komplexen Zusammenhänge in einem betrachteten System und konstruiert im weiteren Verlauf der Prozessarbeit mögliche Szenarien zum Handeln. Ein vergleichbaren Ansatz zeigt auch die Methode der Systemaufstellungen. Aus phänomenologischer Sicht dekonstruiert das Ausgangsbild der Systemaufstellung die komplexen Dynamiken des Systems, wohingegen im weiteren Verlauf der Systemaufstellung, wenn mit dem Ausgangsbild gearbeitet wird, verschiedene Wirkungen im System konstruiert werden.²⁴⁴ Demnach weisen beide Methoden konstruktivistische und phänomenologische Aspekte auf.

²⁴¹ Vgl. Gminder (2006), S.69f.; Kapitel 2.3, S.10f.

²⁴² Vgl. Kapitel 3.2.1, S.13f.; von Glasersfeld (2010), S.23.

²⁴³ Vgl. Kapitel 4.2.1, S.38f.; von Glasersfeld (2010), S.23.

²⁴⁴ Vgl. Kapitel 3.2.2, S.14; Kapitel 3.2.3, S.14f.; Kapitel 4.2.2, S.39; Kapitel 4.2.3, S.39; Gminder (2006), S.60; Scholtz (2015), S.116f.

Vor dem Hintergrund der Frage, inwiefern Netmapping und Systemaufstellungen Erkenntnisse generieren, zeigt sich, dass beim Netmapping die Induktion und die Intuition Anknüpfungspunkte für ein theoretisches Schlussfolgern sind, wohingegen bei Systemaufstellungen Abduktion und Intuition als Anknüpfungspunkte zu sehen sind.²⁴⁵ Im Rahmen der Methode Netmapping werden qualitative Interviews genutzt, die eine gängige Methode sind, wenn es um das Verstehen von kausalen Mechanismen geht.²⁴⁶ Werden die Expertengespräche mit einem vorrangig induktiven Erkenntnisinteresse geführt, erfolgt dies in der Regel zu explorativen Zwecken, d.h. zur Strukturierung und Präzisierung des Forschungsfeldes sowie zur Entwicklung von Hypothesen.²⁴⁷ Dies ist auch das Ziel der erstellten Erfolgslogik, da so das betrachtete Forschungsfeld visualisiert und somit strukturiert wird. Auch bilden die herausgearbeiteten Akteure und Hebel des Bremer Gründungsförderungssystems den Ausgangspunkt für das weitere methodische Vorgehen in der Arbeit. Intuitive Elemente lassen sich beim Netmapping dagegen in der intuitiven Kategoriebildung der Akteure sowie Erfolgsfaktoren und der Erstellung der Erfolgslogik finden.²⁴⁸ Dagegen sind bei Systemaufstellungen die intuitiven Aspekte stärker ausgeprägt. Am deutlichsten zeigt sich die Intuition in verdeckten Aufstellungen, denn dort haben die Repräsentanten keinerlei Kenntnis über das aufgestellte Thema. Inwiefern die Repräsentanten in Systemaufstellungen über die repräsentierende Wahrnehmung Zugang zu implizitem Wissen erhalten, kann nach dem heutigen Stand der Forschung jedoch nicht allumfassend erklärt werden, weshalb die gewonnenen Erkenntnisse vor diesem Hintergrund kritisch zu hinterfragen sind. Es handelt sich also um ein intuitives Nachspüren von Empfindungen, wodurch neue Erkenntnisse geschaffen werden.

Vergleich der Ergebnisse der Methoden:

Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass beide betrachteten Methoden diejenigen Hebel identifizieren, die Auswirkungen im Bremer Gründungsförderungssystem haben. Daneben hat sich gezeigt, dass, wie zuvor bereits beschrieben, mittels der erstellten Erfolgslogik keine Aussagen bezüglich der Beziehungsdynamiken der Bremer Gründungsförderungsakteure formuliert werden können. Zwar identifizieren die Expertengespräche die essentiellen Akteure und es werden einzelne Beziehungen untereinander beschrieben, dennoch bietet die Erfolgslogik keine Anhaltspunkte für eine ausführliche Beziehungsanalyse, sondern lediglich die dafür geführten Expertengespräche.²⁴⁹ In diesem Aspekt bietet die Systemaufstellung dagegen eine differenziertere Analyse. So werden durch

²⁴⁵ Vgl. Kapitel 3.2.3, S.14; Wassermann (2015), S.53, 61; Kapitel 4.2.3, S.39; Reichertz (2013), S. 18ff., 130; Müller-Christ (2016b), S.288; Scholtz (2015), S.128.

²⁴⁶ Vgl. Kapitel 3.3, S.15f.; Wassermann (2015), S.65.

²⁴⁷ Vgl. Wassermann (2015), S.53, 61.

²⁴⁸ Vgl. Honegger (2013), S.5

²⁴⁹ Vgl. Kapitel 3.5.2, S.20ff.

die erste Befragung des Ausgangsbildes die Beziehungsdynamiken deutlich und es können abschließend mögliche Hypothesen formuliert werden.²⁵⁰ Aus der Systemaufstellung wird so beispielsweise deutlich, dass

"Die öffentlichen Gründungsakteure keine direkte Beziehung zu den anderen Akteuren des Bremer Gründungsförderungssystem haben."

Trotz der Tatsache, dass die öffentlichen Gründungsakteure in den Interviews als essentielle Akteure des Bremer Gründungsförderungssystem beschrieben worden sind²⁵¹, wurde nicht deutlich, dass diese in der Systemaufstellung durch die anderen Akteure als am Rande des Systems wahrgenommen werden.²⁵² Vielmehr konnte durch die Expertengespräche vermutet werden, dass die öffentlichen Gründungsakteure durch den Zusammenschluss im BEGIN Netzwerk zentral im System zu verorten sind.

Ebenso hat sich in der Systemaufstellung gezeigt, dass

"Die privaten Gründungsakteure eine Dreiecksbeziehung mit F und B und somit eine stabilisierende Wirkung auf das System haben."

Diese in der Systemaufstellung deutlich werdende Dreiecksbeziehung zwischen den öffentlichen Akteuren, den Gründenden und der attraktiven und vitalen Startup Szene, konnte durch die Expertengespräche und die Entwicklung der Erfolgslogik nicht herausgearbeitet werden. Im Nachgang der Systemaufstellung wird lediglich aus den Expertengesprächen deutlich, dass den privaten Gründungsakteuren, durch die befragten Experten, eine große Bedeutung für die Entwicklung der Gründerszene Bremens und die Gründenden zugeschrieben wird. Zwar wird hier nicht von einer Dreiecksbeziehung im wörtlichen Sinne gesprochen, jedoch kann angenommen werden, dass die Experten in diesem Punkt die in der Systemaufstellung gesehene Dreiecksbeziehung beschreiben.

Beispielhaft wird hier deutlich, dass für die Beziehungsanalyse die Systemaufstellungen ein geeigneteres Instrument sind, wobei die in der Systemaufstellung gesehene Beziehung nicht allein stehend interpretiert werden können. Vielmehr bedarf es einer Überprüfung durch Literatur oder einer Überprüfung in der Realität, um Zusammenhänge interpretieren zu können.

Werden die herausgearbeiteten Hebel betrachtet, zeigt sich, dass sowohl Netmapping als auch Systemaufstellungen diejenigen Hebel identifizieren, die Wirkungen im Bremer Gründungsförderungssystem entwickeln. Dennoch können Unterschiede darin festgestellt werden, welche oder

²⁵⁰ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:0:06# - #0:23:46#, Z.1-176; Kapitel 4.5.3, S.49.

²⁵¹ Vgl. Interview 2, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview 1, #0:04:08.3# - #0:04:45.5#.

²⁵² Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:28:33# - #0:08:50#, Z.253ff.

welcher Hebel sich positiv auf das Ziel, d.h. einer attraktiven und vitalen Startup Szene Bremen, auswirkt. So vermittelt die Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystem den Eindruck, dass alle identifizierten Hebel sich positiv auf die attraktive und vitale Startup Szene auswirken und somit als Ansatzpunkt für Interventionen im System genutzt werden können.²⁵³ Dagegen zeigt sich bei der Systemaufstellung, dass lediglich der Hebel "Kultur des Scheiterns" das System hin zu einer attraktiven und vitalen Startup Szene bewegt.²⁵⁴

"Der Hebel "Vernetzung von öffentlichen und privaten Gründungsakteuren Bremens sowie Gründenden" hat keine positive Wirkung auf die Gründenden und ist somit kein Ansatzpunkt für eine attraktive und vitale Startup Szene Bremens."

"Verbesserte Gründungsvoraussetzungen bzw. eine verbesserte Gründungsinfrastruktur hat keine positiven Wirkungen auf die Gründenden und somit auch nicht auf die attraktive und vitale Startup Szene Bremen."

"Ein verbesserter Umgang mit Scheitern hat eine positive Wirkung auf die Gründenden und somit auf die attraktive und vitale Startup Szene Bremen"

Hier ist zu erkennen, dass von den in der Systemaufstellung getesteten Hebel lediglich der Hebel "Kultur des Scheiterns" den gewünschten Effekt auf die attraktive und vitale Startup Szene und somit auch auf die Gründenden hat. Es zeigt sich jedoch auch, dass nicht allein die Konzentration auf einen verbesserten Umgang mit Scheitern erfolgswirksam ist, sondern vielmehr in Kombination mit dem Hebel einer verbesserten Gründungsvoraussetzung.²⁵⁵ Aus der Aufstellung wird deutlich, dass die Bemühungen für eine verbesserte Gründungsvoraussetzung grundlegend sind, damit die Akzeptanz für einen verbesserten Umgang mit Scheitern in der Gesellschaft erhöht wird. Somit können die Hebel auch nicht unabhängig voneinander betrachtet werden.

So wird hier beispielhaft deutlich, dass mittels Systemaufstellung differenziertere Erkenntnisse über einen bestimmten Zusammenhang gewonnen werden können. Die in der Systemaufstellung durchgeführten Interventionen, in dem die Wirkung der Hebel nacheinander im System getestet worden sind, hätten jedoch nicht ohne die Erkenntnisse aus den Experteninterviews und somit aus der Methode Netmapping durchgeführt werden können. Es hätte keine theoretische Grundlage für die einzelnen Hebel bestanden.

²⁵³ Vgl. Kapitel 3.5.4, S.29ff.; Abbildung 7, S.31.

²⁵⁴ Vgl. Kapitel 4.5.3, S.54.

²⁵⁵ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:02:05# - #0:02:57#, Z.592ff.

Des Weiteren bestand zu Beginn der Arbeit die Vermutung, dass Systemaufstellungen im Vergleich zum Netmapping Erkenntnisse schaffen können, die durch die Methode Netmapping, u.a. durch die Experteninterviews, nicht hätten identifiziert werden können. Hier hat sich jedoch gezeigt, dass der entscheidende Hebel G₃ "Kultur des Scheiterns", der das System bewegt, durch Netmapping herausgearbeitet worden ist, wodurch das angestrebte Testen eines Hebels G₄, als die Energie, die das System bewegt, nicht mehr durchgeführt werden musste.²⁵⁶ Die zu Beginn der Arbeit bestehende Annahme, dass Systemaufstellung Erkenntnisse schaffen, die durch andere Methoden nicht hätten gewonnen werden können, muss insofern korrigiert werden, als dass Systemaufstellungen differenziertere Erkenntnisse im Vergleich zu anderen Methoden schaffen können. Diese müssen jedoch vor einem aus Praxis und Theorie fundiertem Hintergrund interpretiert werden, da ohne diesen Hintergrund die Sequenzen der Systemaufstellung nicht schlüssig zu interpretieren sind. Sequenzen, die nicht mit Theorie und Praxis vereinbar sind, brechen die Denkstrukturen auf und regen zu neuen Perspektiven an.

Vergleich an Hand der Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung:

Sowohl MAYERING (1987, 2016), als auch STEINKE (1999) haben Konzepte für Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung entwickelt. Dabei bauen die Gütekriterien von STEINKE (1999) auf den Vorschlägen von MAYERING auf, sodass ein umfassendes Konzept entsteht.²⁵⁷ Die sieben entwickelten Kernkriterien sieht Steinke jedoch nicht als universell und allgemein verbindlich an, sondern sie beschreibt, dass untersuchungsspezifisch angemessene Kriterien ausgewählt werden sollen.²⁵⁸ Von daher werden im folgenden Netmapping und Systemaufstellungen an Hand von vier angemessenen Gütekriterien verglichen.

Ein erster Vergleich der Methoden kann an Hand des Kriteriums der "Indikation der Methoden" vorgenommen werden. Mit diesem Kriterium wird die Angemessenheit der Methodenwahl geprüft, d.h. es ist zu prüfen, ob die gewählten Methoden den Untersuchungsgegenstand gerecht werden.²⁵⁹ Sowohl Netmapping als auch Systemaufstellungen sind Methoden, die auf eine spezifische Frage in komplexen Systemen, Erkenntnisse schaffen. Die grundsätzliche Idee des Netmappings ist die Erstellung der Erfolgslogik in einer Konferenz, d.h. einer Gruppendiskussion, in der verschiedene Meinungen und Perspektiven ausgetauscht werden. Da diese für eine Masterarbeit jedoch kein angemessener Rahmen ist, wurden mehrere Expertengespräche geführt. Insofern wurden verschiedene Experten zu deren Sichtweise über das Bremer Gründungsförderungssystem

²⁵⁶ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:05:16# - #0:05:52#, Z.626ff.

²⁵⁷ Vgl. Freikamp (2008), S.215f.

²⁵⁸ Vgl. Freikamp (2008), S.224; Steinke (2010), S.131.

²⁵⁹ Vgl. Steinke (2007), S.181; Freikamp (2008), S.223.

befragt und durch die Autorin in der Erfolgslogik zusammengefasst, womit der Untersuchungsgegenstand angemessen abgebildet werden konnte. Einschränkend ist festzuhalten, dass nur Experten, die als öffentliche Gründungsförderungsakteure tätig sind, befragt worden sind. Zwar sind die Befragten zu verschiedenen Perspektivwechseln aufgefordert worden, dennoch fehlen Einschätzungen und Sichtweisen dieser Akteure. Von dem Interviewleitfaden ist an entsprechenden Stellen abgewichen worden, um einen Gesprächsfluss einzuhalten und um auf zusätzliche Themen einzugehen. Auch mittels Systemaufstellungen kann das Bremer Gründungsförderungssystem angemessen abgebildet werden, indem Akteure und abstrakte Elemente des betrachteten Systems aufgestellt werden.²⁶⁰ Einer Interpretation zugänglich gemacht werden die Aussagen der Experten und die Aussagen der Repräsentanten in der Systemaufstellung jeweils durch das Transkribieren des Audio- und Videomaterials. Da für das Netmapping nach Akteuren und Erfolgsfaktoren gefragt wird, werden für diese zwei Kategorien, Aussagen im Interview gesucht. Im Vergleich dazu erfolgt die Auswertung der Systemaufstellung tabellarisch, in dem die ganze Systemaufstellung in einzelne Sequenzen unterteilt wird.²⁶¹

Das Kriterium der "intersubjektiven Nachvollziehbarkeit" ist das Gegenstück zur intersubjektiven Überprüfbarkeit im Rahmen von quantitativen Untersuchungen. In der qualitativen Forschung können Untersuchungen auf Grund ihrer Einzigartigkeit jedoch nicht identisch repliziert werden.²⁶² Inwiefern mehrere Systemaufstellungen zur gleichen thematischen Frage die identischen Ergebnisse reproduzieren, ist jedoch fraglich und bedarf einer weiteren Untersuchung. Jedoch besteht die Möglichkeit der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses.²⁶³ Das Kriterium zielt also darauf ab, das Zustandekommen des Datenmaterials so zu dokumentieren, dass überprüfbar wird, worauf die Interpretation des Forschenden basiert. Im Rahmen von Netmapping erfolgt dies durch das Aufnehmen und anschließende Transkribieren der Experteninterviews. Um die Systemaufstellungen einer Interpretation zugänglich zu machen, erfolgt hierfür ebenfalls das Transkribieren der Videodateien, wobei Bewegungen der Repräsentanten ebenfalls vermerkt werden. Darüber hinaus werden für die Interpretation notwendige Abbildungen erstellt. Vergleichbar mit einer Inhaltsanalyse werden die transkribierten Interviews nach bestimmten Aspekten durchsucht und tabellarisch festgehalten. Demgegenüber erfolgt bei der Systemaufstellung die Analyse der Aufstellung in Form von thematischen Phasen und den untergeordneten Phasen.²⁶⁴

²⁶⁰ Vgl. Kapitel 4.1, S.33ff.

²⁶¹ Vgl. Kapitel 4.4, S.41ff.

²⁶² Vgl. Freikamp (2008), S.224f.; Flick (2008), S.394f.

²⁶³ Vgl. Steinke (2010), S.324f.; Freikamp (2008), S.224; Flick (2008), S.398.

²⁶⁴ Vgl. Elektronischen Anhang, Excel-Tabelle.

Somit erfüllen sowohl Netmapping als auch Systemaufstellungen das Kriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit.

Des Weiteren kann ein Vergleich der Methoden an Hand des Kriteriums der "reflektierten Subjektivität" vorgenommen werden. Hierbei geht es um die Rolle des Forschenden im Forschungsprozess und ist somit das Gegenstück der quantitativen Forschung zur internen Validität in der qualitativen Forschung.²⁶⁵ In der quantitativen Forschung soll interne Validität durch eine möglichst umfassende Kontrolle der Kontextbedingungen erfüllt werden, was zu einer weitgehenden Standardisierung der Erhebungs- und Auswertungsverfahren führt.²⁶⁶ Dieser Grad der Standardisierung ist jedoch auf qualitative Forschungsmethoden nicht umfassend zu übertragen. Das Kriterium betrachtet in der qualitativen Forschung hingegen die Subjektivität des Forschenden als Teil der Methode.²⁶⁷ Auch beim Netmapping und bei Systemaufstellungen ist der Forschende Teil des zu erforschenden Systems.

Neben diesen bis hier beschrieben Kriterien, können die Methoden auch an der "empirischen Verankerung der Theoriebildung und Theorieprüfung" verglichen werden. Dieses Kriterium betrifft demnach den Zusammenhang zwischen Empirie und Theorie und prüft, inwieweit die Ergebnisse in den gesammelten Daten begründet liegt.²⁶⁸ Ziel der qualitativen Forschung ist es, einen Beitrag zur Theoriebildung beizutragen, weshalb Daten, Sicht- und Handlungsweisen mit in die Theorie einfließen müssen.²⁶⁹ Im Rahmen der Anwendung beider Methoden wurde beim Herleiten der Ergebnisse ausreichend auf die Datengrundlage verwiesen, die zu diesem Zweck transkribiert worden ist.²⁷⁰ Zusätzlich sind die gewonnenen Ergebnisse aus Netmapping und Systemaufstellung zur Sicherung der Qualität durch ein Gegenchecken zu prüfen.²⁷¹ Ein solcher "member-check" kann im Rahmen der Methode Netmapping beispielsweise dadurch erfolgen, dass den befragten Experten, nach der Erstellung der Erfolgslogik, diese vorgelegt und erklärt wird. Dadurch kann sicher gestellt werden, dass die durch die Experten geäußerten Meinungen durch den Forschenden korrekt aufgefasst und in die Erfolgslogik eingearbeitet worden sind. Im Rahmen von Systemaufstellungen kann dies hingegen auf zwei Arten sicher gestellt werden. Einerseits in dem Experten des Systems bei der Aufstellungen zu gegen sind und dies kommentieren und andererseits in dem die gewonnenen Hypothesen den Experten und Repräsentanten zur Prüfung der Stimmigkeit vorgelegt

²⁶⁵ Vgl. Freikamp (2008), S.225.

²⁶⁶ Vgl. Flick (2008), S.397.

²⁶⁷ Vgl. Freikamp (2008), S.225.

²⁶⁸ Vgl. Steinke (2007), S.183f.

²⁶⁹ Vgl. Freikamp (2008), S.

²⁷⁰ Vgl. Kapitel 3.5, S.19ff.; Kapitel 4.5, S.43ff.

²⁷¹ Vgl. Steinke (2007), S.185.

werden. Dies ist im Rahmen dieser Arbeit nicht geschehen, weshalb die Ergebnisse vor diesem Hintergrund kritisch zu betrachten sind.

Außerdem können die Methoden auch an Hand des Kriteriums "Limitation" verglichen werden. Dieses Kriterium dient dazu die Grenzen des Gestaltungsbereiches, d.h. der Verallgemeinerbarkeit einer im Forschungsprozess entwickelten Theorie, zu bestimmen.²⁷² Beide hier betrachteten Methoden fokussieren das Bremer Gründungsförderungssystem und versuchen dessen spezifische Dynamiken zu ergründen. Dabei sind sowohl durch Netmapping als auch durch die Systemaufstellungen mögliche Hebel identifiziert worden, die das Ziel, eine attraktive und vitale Startup Szene Bremen zu entwickeln, positiv beeinflussen können. Dass der Fokus auf einem spezifisches Gründungssystem liegt, ist bereits daran zu erkennen, dass die Expertengespräche ausschließlich mit Akteuren des Bremer Gründungssystems geführt worden sind. Auf Grund dessen ist davon auszugehen, dass sowohl Netmapping als auch Systemaufstellungen Erkenntnisse für einen spezifischen Kontext schaffen und nicht Erkenntnisse, die weitestgehend zu verallgemeinern sind. Die für das Bremer Gründungsförderungssystem geschaffenen Erkenntnisse können lediglich als Grundlage für die Bildung von Vorannahmen für ein anderes Gründungsförderungssystem gelten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sowohl Netmapping als auch Systemaufstellungen als Methoden der qualitativen Sozialforschung Erkenntnisse für ein spezifisches System, in diesem Fall das Bremer Gründungsförderungssystem, schaffen. Dabei schaffen die Systemaufstellungen differenziertere Aussagen bezüglich der zu identifizierenden Hebel und im Vergleich zum Netmapping können ebenfalls Aussagen bezüglich der Beziehungen unter den Akteuren getroffen werden. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass viele Aussagen der Systemaufstellung ohne die vorherige Analyse des Bremer Gründungsförderungssystem mittels Netmapping nicht allein durch Literatur zu interpretieren gewesen wären. Demnach sollten Systemaufstellungen für die Bildung von Hypothesen nicht alleine genutzt werden, sondern vielmehr in Kombination mit einer anderen Methode, um eine ausreichende Wissensgrundlage für die Interpretation zu schaffen.

6. Schlussbetrachtung, Limitationen und Ausblick

Gründungsförderung ist ein wichtiger Baustein der Mittelstandspolitik und beeinflusst das Wirtschaftswachstum, die Beschäftigungszahlen und die Attraktivität des jeweiligen Standortes und ebenso auch des Landes Bremen.²⁷³ Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet die Annahme, dass soziale Systeme durch grundlegende, konstruktive Spannungen gekennzeichnet sind, wobei unter

²⁷² Vgl. Steinke (2010), S.329.

²⁷³ Vgl. Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2015), S.1.

Spannungen die treibende Kräfte für Veränderungen verstanden werden.²⁷⁴ Von daher ist mit den zwei innovativen Methoden Netmapping und Systemaufstellungen das Bremer Gründungsförderungssystem hinsichtlich der Fähigkeit der Methoden das Bremer Gründungsförderungssystem abbilden und Erkenntnisse schaffen zu können, analysiert und verglichen worden.

Um die zwei Methoden vergleichen zu können sind zunächst mittels einer Literaturrecherche die theoretischen Grundlagen aufgearbeitet worden, bevor in Kapitel 3 ausführlich die Methode Netmapping aufgearbeitet worden ist. Abgeschlossen wird das Kapitel durch die Erstellung der Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystem. Aufbauende auf zwei Experteninterviews können über die Erfolgslogik einerseits die Akteure und die Erfolgsgröße und andererseits diejenigen Hebel identifiziert werden, die das Ziel eine attraktive und vitale Startup Szene Bremen zu gestalten, beeinflussen. Diese gewonnenen Erkenntnisse über das Bremer Gründungsförderungssystem bilden wiederum die Grundlage für die Arbeit mit der Methode der Systemaufstellungen in Kapitel 4, da die Wirkung der herausgearbeiteten Hebel auf das Bremer Gründungsförderungssystem durch die Systemaufstellung getestet werden sollen. Im Ausgangsbild der Systemaufstellungen werden die Hauptakteure des Bremer Gründungsförderungssystem, sowie die Erfolgsgröße im Spannungsfeld von "Beraten" und "Ermöglichen" aufgestellt. In einem weiteren Schritt werden die durch die Erfolgslogik identifizierten Hebel, der Zufall und der Hebel "Die Energie, die das System bewegt" nacheinander im System getestet.

Einem Vergleich werden die Methoden daraufhin in Kapitel 5 unterzogen. Der Aufbau des Methodenvergleiches orientiert sich an drei übergeordneten Punkten, den Ansatzpunkten der Methoden, den gewonnenen Erkenntnissen und ausgewählten Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung. Dabei hat sich herausgestellt, dass beide Methoden die systeminternen Dynamiken des Bremer Gründungsförderungssystem abbilden können und somit als Methoden der qualitativen Sozialforschung Erkenntnisse für ein spezifisches System schaffen können. Als essentieller Unterscheidungspunkt beider Methoden ist die Fähigkeit der Systemaufstellungen zu nennen, einerseits Aussagen über die Beziehungen der Akteure des Systems zu treffen und andererseits differenziertere Erkenntnisse über die getesteten Hebel zu schaffen. Darüber hinaus ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Systemaufstellung nicht ohne die vorherige Analyse des Bremer Gründungsförderungssystem mittels Netmapping allumfassend zu interpretieren gewesen wäre. Von daher kann geschlussfolgert werden, dass Systemaufstellungen in Kombination mit anderen qualitativen Forschungsmethoden genutzt werden sollten, um eine Grundlage für die Interpretation der Systemaufstellung zu haben. Die Methode Netmapping hingegen ist eine Methode, die auf

²⁷⁴ Vgl. Fuhse (2009), S.58ff.; Müller-Christ (2016a), S.82.

Grund der übersichtlichen Darstellung der Erfolgslogik einen gut handhabbaren Einstieg in ein komplexes System bietet und somit hilfreich sein kann, das Forschungsfeld zu erschließen, um mit diesen Erkenntnissen anschließend weiterzuarbeiten. Die verglichenen Methoden erfüllen außerdem die bekannten Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung, d.h. sie sind methodisch fundiert, regelgeleitet und systematisch durchgeführt sowie transparent und nachvollziehbar dokumentiert worden.²⁷⁵ Somit bilden die hier gewonnenen Ergebnisse einen wissenschaftlichen Beitrag zur Etablierung der Methoden Netmapping und Systemaufstellungen zur Erkenntnisgewinnung im Rahmen der qualitativen Sozialforschung. Außerdem bieten die hier gewonnenen Erkenntnisse über das Bremer Gründungsförderungssystem Gründenden und den privaten und öffentlichen Akteuren sowie weiteren Interessierten einen neuen Zugang zu den Dynamiken des Bremer Gründungssystems.

Grundsätzlich sind die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse über das Bremer Gründungsförderungssystem nicht zu verallgemeinern, da in der qualitativen Forschung spezifische Aspekte betrachtet werden und keine Allgemeingültigkeit angestrebt wird. Die für das Bremer Gründungsförderungssystem geschaffenen Erkenntnisse können lediglich als Grundlage für die Bildung von Vorannahmen für andere Gründungsförderungssysteme gelten, bedürfen in einem weiteren Schritt jedoch einer Überprüfung.

Außerdem sind die Ergebnisse des Netmappings in dem Sinne kritisch zu betrachten, als dass lediglich zwei Interviews mit öffentlichen Gründungsförderungsakteuren des BEGIN Netzwerkes geführt worden sind. Für eine umfassende Perspektive hätten zusätzlich Interviews mit privaten Gründungsakteuren und Gründenden geführt werden sollen. Somit wären zusätzliche Perspektiven in die Erfolgslogik mit aufgenommen worden. Zusätzlich hätte im Sinne der Qualitätssicherung ein Überprüfen der Erfolgslogik durch die Interviewpartner stattfinden müssen, um zu prüfen, ob die durch die Experten geäußerte Meinung durch den Forschenden korrekt aufgefasst worden sind. Um die Stimmigkeit der Systemaufstellung sicherzustellen, wäre von Bedeutung gewesen, wenn Experten des Bremer Gründungsförderungssystem während der Aufstellung zu gegen gewesen wären. Somit hätte sichergestellt werden können, dass die Systemaufstellung das Bremer Gründungsförderungssystem realitätsnah abbildet. Aus diesem Grund sind auch die Erkenntnisse aus der Systemaufstellung kritisch zu hinterfragen.

Innerhalb dieser Arbeit lag der Fokus auf dem Methodenvergleich, wobei das Bremer Gründungsförderungssystem Kontext gebend war. Die aus der Systemaufstellung formulierten Hypothesen bieten einen Anknüpfungspunkt für zukünftige Forschung. So hat sich gezeigt, dass der Umgang

²⁷⁵ Vgl. Kapitel 5, S.62ff.; Müller-Christ (2016b), S.298.

mit Scheitern derjenige Hebel ist, der das System hin zu einer attraktiven und vitalen Startup Szene bewegt. Von daher bietet es sich für die zukünftige Forschung an, an diesem Punkt anzusetzen und beispielsweise zu untersuchen, wie der Umgang mit Scheitern verbessert werden kann und eventuelle Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Des Weiteren ist es für die zukünftige Forschung interessant herauszuarbeiten, inwiefern Netmapping und Systemaufstellungen als Instrument für die Reflexion des Gründungsprozesses bei Gründenden genutzt werden können. Grundsätzlich sind beide Methoden problemlösungsorientiert und bieten auf Grund ihrer charakteristischen Merkmale die Möglichkeit mit einer gewissen Distanz ein persönliches Anliegen zu betrachten. Durch die entsprechende Erfolgslogik der eigenen Gründungssituation und durch die Aufstellung dieser und können die Gründer und Gründerinnen somit quasi aus der Vogelperspektive das System betrachten und reflektieren. Hierfür wäre es somit interessant, verschiedene Gründer und Gründerinnen über einen längeren Zeitraum zu begleiten und herauszuarbeiten, welchen Nutzen ein Methode oder beide Methoden für die Gründenden haben können.

7. Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K.** (o.J.): Start-up-Unternehmen, in: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, URL, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/427/start-up-unternehmen-v8.html>, Abruf vom 23.06.2017.
- BAB (Hrsg.)** (2017): Geld und Know-How für Start-ups, URL, <https://www.bab-bremen.de/gruenden.html>, Abruf vom 23.05.2017.
- Baron, T.** (2017): The impact of Diaspora Ventures on the Dynamics of the Start-up Ecosystem Berlin, Springer, Wiesbaden.
- Baumgartner, M.** (2006): Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit- systemische Strukturaufstellungen und Mitarbeiterbefragungen zur Diagnose von Organisationskultur, 1. Aufl., Carl Auer Verlag, Heidelberg.
- BEGIN Gründungsleitstelle (Hrsg.)** (2017): Gut vernetzt- Gemeinsam sind wir stark, URL, <http://www.begin24.de/netzwerk>, Abruf vom 16.05.2017.
- Berreth, A.** (2009): Organisationsaufstellungen und Management- Lesarten einer beraterischen Praxis, in: Systemische Forschung im Carl Auer Verlag-Organisationsaufstellungen/Management, 1. Aufl., Carl Auer, Heidelberg.
- BMWi (Hrsg.)** (2016): Unternehmensgründungen und Gründergeist in Deutschland- Zahlen und Fakten, URL, http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/unternehmensgruendungen-und-gruendergeist-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=20, Abruf vom 28.02.2017.
- BMWi (Hrsg.)** (2017a): Existenzgründungen- Motor für Wachstum und Wettbewerb, URL, <http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html>, Abruf vom 27.02.2017.
- BMWi (Hrsg.)** (2017b): Förderlotse- Wegweiser durch die Förderprogramme für Gründer, PRpectrum GmbH, München.
- Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W.** (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung, Springer VS, Wiesbaden.
- BRIDGE (Hrsg.)** (2017): Über BRIDGE, URL, <http://www.bridge-online.de/bridge/ueber-bridge.html>, Abruf vom 20.05.2017.

- Bundesverband Deutsche Startups e.V. (Hrsg.)** (2015), Pressemitteilung: Deutschlands Startups in Zahlen, URL, http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/presse/pressemitteilungen/dsm15/PM_DSM_15.pdf, Abruf vom 15.03.2017.
- Bundesverband Deutsche Startups e.V. (Hrsg.)** (2016), Pressemitteilung: Der 4. Deutsche Startup Monitor zeigt: Das deutsche Startup-Ökosystem weitet sich aus, wird weiblicher und internationaler, URL, http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/presse/pressemitteilungen/dsm16/PM_DSM16_DEU.pdf, Abruf vom 15.03.2017.
- Daimler, R./ Sparrer, I./ Varga von Kibéd, M.** (2011): Das unsichtbare Netz- Erfolg im Beruf durch systematisches Wissen, Aufstellungsgeschichten, 3. Aufl., Kösel-Verlag, München.
- Drexler, D.** (2015): Einführung in die Praxis der Systemaufstellungen, 1.Aufl., Carl-Auer, Heidelberg.
- Fallgatter, M. J.** (2002): Theorie des Entrepreneurship -Perspektiven zur Entwicklung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen, Wiesbaden.
- Flick, U.** (2010): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Mey, G/ Mruck, K. (Hrsg.), Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie, VS Verlag, Wiesbaden, S.395-408.
- Freikamp, U.** (2008): Bewertungskriterien für eine qualitative und kritisch-emanzipatorische Sozialforschung, in: Freikamp, U. (Hrsg.), Kritik mit Methode? -Forschungsmethoden und Gesellschaftskritik, Dietz, Berlin.
- Freiling, J./ Baron, T.** (2017): A resourced-based view of entrepreneurial ecosystems, in: Burr, B./ Stephan, M. (Hrsg), Technologie, Strategie und Organisation, 1. Aufl., Springer, Wiesbaden, S.215-233.
- Fuhse, J.** (2009): Lässt sich die Netzwerkforschung besser mit der Feldtheorie oder der Systemtheorie verknüpfen?, in: Häußlinger, G. (Hrsg.), Grenzen von Netzwerken, 1. Aufl., Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S.55-80.
- Gleich, M.** (2008): Organisationsaufstellungen als Beratungsinstrument für Führungskräfte- Eine empirische Analyse, in: Systemische Forschung im Carl Auer Verlag -Organisationsaufstellungen/Management, 1. Aufl., Carl Auer, Heidelberg.
- Götz, K.** (2017): Gutes Ergebnis im Gründungsradar: Universität Bremen untersützt StartUps vorbildlich -Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft attestiert der Universität Bremen in aktueller Studie den neunten Platz von 36 gelisteten Hochschulen bundesweit,

- Pressemitteilung Nr.42/ 27.02.2017, URL, <http://www.uni-bremen.de/universitaet/presse-service/pressemitteilungen/einzelanzeige/news/detail/News/gutes-ergebnis-im-gruendungsradar-universitaet-bremen-unterstuetzt-startups-vorbildlich.html?cHash=8a77828c5f37f6b6e90f491e319bd3c0>, Abruf vom 23.06.2017.
- Gminder, C. U.** (2006): Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen: Eine qualitative Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode, Diss. Univ. St. Gallen 2005, 1. Aufl., Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden.
- Groth, T.** (2015): Organisationsaufstellung -systemtheoretisch gewendet, in: Mohe, M. (Hrsg.), Innovative Beratungskonzepte- Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen, Springer, Wiesbaden.
- Grothe, T./ Simon, F.B.** (2005): Organisationsaufstellungen -jenseits von Zauberei und Mystik, in: Personalführung, H.5, S.56-63.
- Honegger, J.** (2012): Netmapping und Erfolgslogik- effektive Strategiewerk im Team!, in: Wilms, F. E. P. (Hrsg.), Wirkungsgefüge- Einsatzmöglichkeiten und Grenzen in der Unternehmensführung, 1. Aufl., Haupt Verl., Bern.
- Honegger, J.** (2013): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis- Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion, 3. Aufl, Versus-Verl., Zürich.
- Honegger, J./ Topp, P.** (2016): Vernetztes Denken in der Management-Praxis- Die Strategiemethode Netmapping, in: Geramanis, O./ Hermann, K. (Hrsg.), Führen in ungewissen Zeiten, Springer, Wiesbaden, S.359-371.
- Horn, K.-P./ Brick, R.** (2006): Das verborgene Netzwerk der Macht - systemische Aufstellungen in Unternehmen und Organisationen, 3. Aufl., GABAL-Verlag, Offenbach.
- IFM (Hrsg.)** (2016a): Gründungen und Unternehmensschließung, URL, <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/#accordion=0&tab=1>, Abruf vom 27.02.2017.
- IFM (Hrsg.)** (2016b) Gewerbliche Existenzgründungen nach Bundesländern, URL, http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/dokumente/ExGr_Li_BL_2005-2015.pdf, Abruf vom 27.02.2016.
- IHK (Hrsg.)** (2017): Übersicht über Förderprogramme, URL, https://www.handelskammer-bremen.de/gruendung_foerderung/Foerderung/Uebersicht-ueber-Foerderprogramme/3304894, Abruf vom 27.02.2017.

- Infosyon (Hrsg.)** (o.J.): Entwicklungsgeschichte der Systemaufstellungen im Spezialfeld Organisation, URL, <http://infosyon.com/systemaufstellungen/entwicklungsgeschichte/>, Abruf vom 26.03.2016.
- Isenberg, D.** (2011): The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship, The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, URL, <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>, Abruf vom 25.04.2017.
- Jurg, W./ Bloemer, J./ Doorewaard, H./ Peelen, E./ Simons, R.** (2008): Systems constellations: a better way to identify branding opportunities?, in: Journal of Brand Management, 15 Jg., H. 4, S. 239-257, doi:10.1057/palgrave.bm.2550116, Abruf vom 04.03.2017.
- Knuth, A.** (2008): Gründungsnetzwerke im Wissenschafts- und Hochschulbereich- Herausforderungen für die Wirtschaftsförderung, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Kohlhauser, M./ Aszländer, F.** (2005): Organisationsaufstellungen evaluiert: Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung, 1. Aufl., Carl Auer, Heidelberg.
- Kollmann, T.** (2016): E-Entrepreneurship- Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft, 6. Aufl., Springer, Wiesbaden.
- Kollmann, T/ Kuckerts, A. F** (2003): E-Venture-Capital- Unternehmensführung in der Net-Economy, Gabler,Verlag, Wiesbaden.
- Kolodej, C./ Schröder, J./ Kallus, K. W.** (2016): Evaluation systemischer Strukturaufstellungen im Organisationskontext, in: Gruppe, Interaktion, Organisation, Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47 Jg., H.1, S.61-71, URL, doi:10.1007/s11612-016-0310-1, Abruf vom 02.03.2017.
- KPMG (Hrsg.)** (2016): Deutscher Startup Monitor 2016- Der perfekte Start, URL, [://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie_dsm_2016.pdf](http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie_dsm_2016.pdf), Abruf vom 15.03.2017.
- Kraftwerk- City Accelerator Bremen (Hrsg.)** (2017): Kraftwerk- City Accelerator Bremen, URL, <http://kraftwerk-accelerator.com/>, Abruf vom 20.05.2017.

- Krizanits, J.** (2013): Einführung in die Methode der systemischen Organisationsberatung, 2. überarb. Aufl., Carl-Auer, Heidelberg.
- Krumbruck, C./ Gnosa, H./ Nickel, W.** (2005): Organisationsaufstellung- eine Methode der Explizierung von verborgenem Wissen, in: Journal für Psychologie, 13. Jg., H.4, S.403-419, URL, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-17107>, Abruf vom 04.03.2017.
- Kühnapfel, J.B.** (2015): Prognosen für Start-up-Unternehmen, Springer, Wiesbaden.
- Lakeband, S.** (2017): Bremens größtes Start-up-Treffen- Jubiläum bei "Geschüttelt, nicht gerührt", URL, http://www.weser-kurier.de/bremen/bremen-wirtschaft_artikel,-bremens-groesstes-startuptreffen-_arid,1600722.html, Abruf vom 20.05.2017.
- Lamnek, S.** (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. vollst. überarb. Aufl., Beltz PVU, Weinheim.
- Lehmann, K.** (2006): Umgang mit komplexen Situationen: Perspektiverweiterung durch Organisationsaufstellungen- eine empirische Studie, 1. Aufl., Carl-Auer, Heidelberg.
- Luhmann, N.** (1984): Soziale Systeme- Grundriss einer allgemeinen Theorie, 1. Aufl., Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Mason, C./ Brown, R.** (2014): Entrepreneurial Ecosystems and growth oriented entrepreneurship, Final Report to OECD, URL, <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>, Abruf vom 24.04.2017.
- Mayering, P.** (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung- eine Anleitung zu qualitativem Denken, 6. überarbeitete Aufl., Beltz, Weinheim.
- Mayring, P.** (2015): Qualitative Inhaltsanalyse- Grundlagen und Techniken, 12. überarbeitete Aufl., Beltz, Weinheim.
- Metzger, G./ KfW Bankengruppe** (2016): KfW Gründungsmonitor 2016- Arbeitsmarkt trübt Gründungslust deutlich- Innovative Gründer behaupten sich, URL, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/Gr%C3%BCndungsmonitor-2016.pdf>, Abruf vom 26.04.2017.
- Müller-Christ, G.** (2013): Wo stehen Nachhaltigkeit und Ressourcenorientierung im Unternehmen? Ordnungsangebote im Prämissengerangel durch Systemaufstellungen, in: Klinke, S./ Rohn, H. (Hrsg.), RessourcenKultur: Vertrauenskulturen und Innovationen für

Ressourceneffizienz im Spannungsfeld normativer Orientierung und betrieblicher Praxis, Nomos, Baden-Baden, S.383-397.

Müller-Christ, G. (2016a): Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung. Vier vielleicht neue Unterscheidungen aus der Anwendungssicht der Wissenschaft, in: Weber, G./ Rosselet, C. (Hrsg.), Organisationsaufstellungen- Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder, 1. Aufl., Carl-Auer, Heidelberg, S.72-93.

Müller-Christ, G. (2016b): Wie kann das Neue anders in die Welt kommen? Systemaufstellungen in der universitären Lehre, in: Weber, G./ Rosselet, C. (Hrsg.), Organisationsaufstellungen- Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder, 1. Aufl., Carl-Auer, Heidelberg, S.285-300.

Parker, S. C. (2011): Intrapreneurship or Entrepreneurship?, in: Journal of Business Venturing, 26. Jg., H.1, S.19-34, URL, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>, Abruf vom 23.05.2017.

Probst, G. J. B./ Gomez, P. (1991): Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme, in: Probst, G. J. B./ Gomez, P. (Hrsg.), Vernetztes Denken- Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. erw. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.

PWC Studie (Hrsg.) (2016): Start-Up Unternehmen Deutschland 2016, URL, <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Start-up-Unternehmen+Deutschland+2016/?card=19447>, Abruf vom 26.04.2016.

Recke, P. (2016): Hamburg's Entrepreneurial Ecosystem And The Next Media Initiative- Public Policy Towards Entrepreneurship, URL, <http://edoc.sub.uni-hamburg.de/haw/volltexte/2017/3809>, Abruf vom 30.03.2017.

Reichertz, J. (2013): Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung- über die Entdeckung des Neuen, in: Bohnsack, R./ Flick, U./ Lüders, C./ Reichertz, J. (Hrsg.), Qualitative sozialforschung Bd. 13, 2 akt. und erw. Auflage, Springer, Wiesbaden.

Reichertz, J./ Englert, C. J. (2011): Einführung in die qualitative Videoanalyse- eine hermeneutische- wissenssoziologische Fallanalyse, 1. Aufl., Verlag für Sozialwissenschaft, Wiesbaden.

Ruppert, F. (2000): Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Wirtschaftsunternehmen- Erfahrungen und Ergebnisse empirischer Untersuchungen, in: Weber, G (Hrsg.), Praxis der

- Organisationsaufstellungen- Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche, 1. Aufl. Carl Auer, Heidelberg, S.279-304.
- Schlöter, P.** (2008): Das Spiel ohne Ball im Unternehmen: Kommunikation sichtbar machen und verbessern, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Scholtz, A.** (2015): Das Potenzial der Fleischwirtschaft für Nachhaltigkeit- eine Beziehungsanalyse mithilfe von Systemaufstellungen, in: Müller-Christ, G./ Hülsmann, M. (Hrsg.), Nachhaltigkeit und Management Bd. 11, Diss. Univ. Bremen 2015, 1. Aufl., LIT-Verlag, Berlin.
- Sparrer, I.** (2012): Konstruktivistische Aspekte der Phänomenologie und phänomenologische Aspekte des Konstruktivismus, in: Weber, G. (Hrsg.), Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen -Systemische Lösungen im Einklang, Carl-Auer, Heidelberg, S.68-98.
- Stahlecker, T.** (2006): Regionale Bindungen im Gründungs- und Entwicklungsprozess wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen- Dargestellt am Beispiel der Regionen Bremen und Stuttgart, Wirtschaftsgeographie Bd. 33, Lit Verlag, Berlin.
- Stamm, E.** (2014): The Dutsch Entrepreneurial Ecosystem, URL, <https://ssrn.com/abstract=2473475>, Abruf vom 24.04.2017.
- Steinke, I.** (1999): Kriterien qualitativer Forschung- Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung, Juventa Verlag, Weinheim.
- Steinke, I.** (2007): Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung, in: Kuckartz, U./ Grunenberg, H./ Dresind, T. (Hrsg.), Qualitative Datenanalyse: computergesützt -Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis, 2. überarbeitete Aufl., VS-Verlag, Wiesbaden, S.176-188.
- Steinke, I.** (2010): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, U./ von Kardoff, E./ Steinke, U. (Hrsg.), Qualitative Forschung -Ein Handbuch, 8. Aufl., Rohwolt-Taschenbuch-Verl., Reinbek bei Hamburg.
- Schwarzkopf, C.** (2016): Fostering innovation and entrepreneurship: entrepreneurial ecosystem and entrepreneurial fundamentals in the USA and Germany, 1. Aufl., Springer, Wiesbaden.
- Schweitzer, J./ Reinhard, A.** (2014): Phänomen Aufstellungsarbeit- Geschichten, Konzepte, Anwendungen, Kritik, in: Reinhard, A/ Weinhold, J. (Hrsg.), Dreierlei Wirksamkeit- die Heidelberger Studie zu Systemaufstellungen, 1. Aufl., Carl-Auer Verlag, Heidelberg.

- Senoner, G.** (2016): Die Methode der Systemaufstellungen in Coaching und Einzelberatung, in: Weber, G./ Rosselet, C. (Hrsg.), Organisationsaufstellungen- in Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder, 1. Aufl., Carl-Auer, Heidelberg.
- Schlöter, P.** (2005): Vertraute Sprache und ihre Entdeckung- Systemaufstellungen sind kein Zufallsprodukt- der empirische Nachweis, 1. Aufl., Carl-Auer, Heidelberg.
- Ulrich, H.** (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System -Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. überarb. Aufl., Haupt, Bern.
- Varga von Kibéb, M.** (2013): Repräsentierende Wahrnehmung, in: Daimler, R. (Hrsg), Basics der systemischen Strukturaufstellungen. Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene, 2. Aufl., Kösel-Verlag, München.
- von Foerster, H.** (2010): Das Konstruieren einer Wirklichkeit, in: Watzlawick, P. (Hrsg.), Die erfundene Wirklichkeit- wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, Bd. 373, 10. Aufl., Piper, München.
- von Glasersfeld, E.** (2010): Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: Watzlawick, P. (Hrsg.), Die erfundene Wirklichkeit- wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, Bd. 373, 10. Aufl., Piper, München.
- Wassermann, S.** (2015): Das qualitative Experteninterview, in: Niederberger, M./ Wassermann, S. (Hrsg.), Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Springer, Wiesbaden, S.51-68.
- Weber, M.** (2010): Netzwerke und Existenzgründung, in: Stegbauer, C./ Häußling, R. (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, VS Verlag, Wiesbaden, S. 669-677.
- Weserwork (Hrsg.)** (2017): Weserwork- Coworking im Hafen, URL, <http://www.weserwork.de/>, Abruf vom 20.05.2017.
- WFB (Hrsg.)** (2017): Förderangebote für Bremen- Bremen fördert, Sie profitieren URL, <http://www.wfb-bremen.de/de/page/beratung-und-foerderung/foerderprogramme-fuer-bremen>, Abruf vom 20.05.2017.
- Zahavi, D.** (2010): Phänomenologie für Einsteiger, 1. Aufl., Fink, Paderborn.

Anhang

Interviewleitfaden

Komplexe Fragestellung: Welche Zusammenhänge bestehen im Bremer Gründungsförderungssystem und welche Wirkungen erzeugt das Bremer Gründungsförderungssystem?

Betrachtungsebene: Gründungsförderung

Gesprächspartner:

Datum:

Interviewer: Nadine Husenbeth

Audiomitschnitt:

Dimension 0	Erzählgenerierender Einstieg	Kommentar
	<ol style="list-style-type: none">1) Können Sie ihren Bereich kurz vorstellen?2) Welches Tätigkeitsfeld besetzen Sie?3) Können Sie das Bremer Gründungsförderungssystem kurz aus Sicht der XY beschreiben?<ol style="list-style-type: none">a) Was ist charakteristisch?b) Wer sind die Hauptakteure?c) Wie hat es sich in den letzten Jahren entwickelt?d) Welche Tendenzen sind zukünftig zu erkennen und zu erwarten?e) Wie beurteilen Sie den "Failfaktor"?4) Wie definieren Sie Gründungsförderung? Was ist Teil der Förderung?	
Dimension 1	Anspruchsgruppen identifizieren	Kommentar
	<ol style="list-style-type: none">5) Wer hat am Bremer Gründungsförderungssystem ein positives Interesse?<ol style="list-style-type: none">a) Wie stehen diese zu den Bemühungen der XY?b) Gibt es Kooperationen oder Missverständnisse?c) Welches positive oder negative Interesse haben die einzelnen Anspruchsgruppen am Gründungsförderungssystem?	

	<p>6) Wer hat ein negatives Interesse am Bremer Gründungsförderungssystem?</p> <p>a) Wie stehen diese zu den Bemühungen der XY?</p> <p>7) Welche Sichtweisen kann man auf das Gründungsförderungssystem einnehmen? Können Sie sich beispielsweise in eine andere Institution versetzen und aus dieser Sicht das Gründungsförderungssystem beschreiben?</p> <p>8) Wer übt einen hemmenden Einfluss im Bremer Gründungsförderungssystem aus?</p> <p>9) Wer übt einen fördernden Einfluss im Bremer Gründungsförderungssystem aus?</p> <p>a) Welche Beziehung haben diese zur XY?</p> <p>10) Wenn Sie über die eben genannten Anspruchsgruppen nachdenken, möchten Sie noch jemanden hinzufügen?</p> <p>11) Wo positionieren Sie die XY im Bremer Gründungssystem im Vergleich zu den anderen Akteuren?</p>	
Dimension 2	Erfolgsfaktoren	Kommentar
	<p>12) Welches positive oder negative Interesse haben die einzelnen Anspruchsgruppen am Gründungsförderungssystem?</p> <p>13) Welchen Nutzen oder welche positive Wirkung erzeugt die XY aus Sicht der Anspruchsgruppen für das Thema Gründungsförderung?</p> <p>14) Welchen Schaden oder welche negative Wirkung erzeugt die XY aus Sicht der Anspruchsgruppen?</p> <p>15) Welche Herausforderungen gibt es im Bremer Gründungsförderungssystem aus Sicht der XY und aus Sicht der anderen Anspruchsgruppen?</p> <p>16) Welche Ziele hat die XY gegenüber den anderen Interessengruppen?</p>	

Interview 1 mit Experte S von der Wirtschaftsförderung Bremen

Datum: 09.05.2017

Dauer: 0:24:43 min

Audiomitschnitt: ja

Interviewer: Nadine Husenbeth (N)

N: Ich schreibe meine Masterarbeit über das Thema Gründungen. Ich versuche dabei mit zwei innovativen Methoden Erkenntnisse über das Bremer Gründungssystem zu erlangen. Und dabei helfen Sie mir, in dem Sie heute ein paar Fragen dazu beantworten. #0:00:25.8#

S: Okay. #0:00:26.6#

N: Können Sie ihren Bereich bei der WFB einmal kurz vorstellen? #0:00:31.6#

S: Ich bin stellvertretender Abteilungsleiter für den Bereich Innovationen, d.h. das sind die Cluster Luft- und Raumfahrt, Windenergie, Maritime Wirtschaft und Logistik und Automotiv. Dazu gehören die Querschnittsthemen Leichtbau und Digitalisierung und das Thema Startups. Das ist eigentlich das, was wir hier hauptsächlich tun. #0:00:50.7#

N: Okay. Können Sie bitte kurz beschreiben, wie Sie das Bremer Gründungssystem sehen? Was ist charakteristisch für Bremen, wer sind die Hauptakteure? #0:01:08.9#

S: Fangen wir einmal an: Wenn wir uns mal mit anderen Standorten wie Berlin oder Hamburg vergleichen, dann haben wir in Berlin 2500 Startups, in Hamburg 600 und in Bremen vielleicht 100. Um das einmal von der Größe her einzuordnen. Es ist also relativ klein. Was wir haben, was andere nicht haben, ist Industrie. Das bedeutet wir haben einen engen Draht und eine enge Verbindung zwischen Startups und Industrieunternehmen. Im Bereich Corporate Startups, da sind wir, obwohl wir relativ klein sind, sehr gut. Wir haben eine sehr gute Beratungsinfrastruktur durch das BEGIN Netzwerk, den Arbeitskreis Startups, den öffentlichen Bereich und wir sind sehr gut vernetzt mit den privaten Akteuren, die Dienstleistungen im Startup Bereich anbieten. Das sind Veranstaltungen wie das Startup Weekend, Geschüttelt, nicht gerührt, Open Pitch Nights und solche Thematik. Wir versuchen ganz intensiv im Bereich Privat Public Partnership unsere öffentlichen Angebote mit denen der privaten zu kombinieren. Wir kooperieren z.B. mit der Jacobs Startup Competition, mit dem Startup Weekend und der Pitch Night. Wir unterstützen diese finanziell, damit sie stattfinden können. Wir glauben, dass es gut ist, wenn

Startup Aktivitäten bei Akteuren passieren, da dies für die Vernetzung gut funktioniert. Mittlerweile haben wir, glaube ich, eine Szene von etwa 300-400 Leuten die Startup affin sind. Die zu Veranstaltungen kommen und die man ansprechen kann. Somit haben wir eine sehr gute Beratungsinfrastruktur. Von der Uni angefangen, Bridge mit ihrem Brut-Programm, Finanzierungs- und Beteiligungsprogrammen. Was wir noch nicht so gut können, wie andere Standorte, ist der Bereich der Kapitalisierung. Wir haben zwar ganz viel freies Venture Capital, aber wir haben das noch nicht aktiviert für Startups. Das ist eine der Herausforderungen für die nächsten Jahre. #0:03:11:0#

N: Sie haben eben schon die Herausforderung für die nächsten Jahre angesprochen. Wie hat sich denn das System in den vergangenen Jahren entwickelt? Gab es eine schnelle Entwicklung? #0:03:18.9#

S: Also man kann sagen, dass sich das Ganze im Laufe der letzten zwei Jahre sehr massiv entwickelt hat. Durch einige private Akteure, aber auch durch die Konsolidierung im öffentlichen Bereich. Das bedeutet, dass wir sehr eng, energetisch zusammenarbeiten, was die öffentlichen Institutionen angeht. #0:03:34.2#

N: Darf ich fragen, welche privaten Akteure? #0:03:37.3#

S: Das sind die ganzen Veranstaltungen Startup Weekend, Open Pitch Night, Geschüttelt, nicht gerührt, Jacobs Startup Competition. Da gibt es eine ganze Reihe, die da etwas machen. #0:03:48.6#

N: Ich interessiere mich vor allem für die Förderung. Finanzierung, Beratung. Sie haben eben schon erwähnt, dass sie als WFB Beratung anbieten. #0:04:08.3#

S: Ja, das machen sehr viele Akteure. Es geht los bei Coachen rein für Frauen bei Belladonna, es gibt die Grundberatung im Rahmen des RKWs, des Beginn Netzwerkes, es gibt eine ganze Reihe von Beratungsnetzwerken, es gibt das Brut-Programm der BAB, es gibt Finanzierung und Darlehen der öffentlichen Bank. Ebenso gibt es ein Beteiligungsprogramm der öffentlichen Bank, es gibt ein F&E Programm. Hier bei uns bei der WFB gibt es Netzwerkveranstaltungen oder Verbindungen mit der Industrie. Also wenn man unter www.startups-bremen.de schaut, dort findet man die öffentlichen Akteure. Und die arbeiten eng zusammen in der Koordination dieser Angebote. #0:04:45.5#

N: Mit welcher Motivation fördern Sie hier durch die WFB? #0:04:52.5#

S: Das Thema Startups hat verschiedene Komponenten. Wenn man ehrlich ist, dann ist das vom absoluten Umsatzwachstum, Bruttosozialprodukt, überschaubar. Natürlich hofft man immer auf den einen Bringer. Ich sag mal, es gibt einige Großunternehmen, die mal Startups waren, z.B. Team Neusta mit 800 Mitarbeitern, Traumferienwohnungen.de mit 200 Leuten. Das können echte Wirtschaftsträger sein, aber das sind vielleicht fünf Prozent von denen, die man unterstützt. Das bedeutet, dass es eine hohe "fail" Quote beim Thema Startups gibt. Gleichwohl ist es aber ein wichtiger Standortfaktor, um junge Leute hier zu halten. Es schafft ein Klima von Innovationen und wir schaffen es auch Leute, die vielleicht gar nicht erfolgreich mit einem Startup sind, aber diese Erfahrung gemacht haben, in die Industrie zu bringen. Und diese sind dann gute Mitarbeiter. Und es ist mittlerweile auch ein ganz klare Tendenz: ich brauche eine gewisse Startup Szene, um als Industrie- und Innovationsstandort glaubwürdig zu sein. #0:05:58.5#

N: Sie haben eben schon den Failfaktor angesprochen. Wie sieht das hier in Bremen aus? Ist es ausgeprägt? Wie sehen Sie das Scheitern? #0:06:10.5#

S: Das ist das Wichtigste. Scheitern ist total wichtig, weil man sagen kann, dass die meisten erfolgreichen Startups in einem anderen Startup schon einmal gescheitert sind. Deswegen muss man sehr gut damit umgehen. Das Problem ist natürlich, wenn das Startup scheitert und mit öffentlichen Geldern gefördert wurde, dann ist es weg. Somit ist das immer eine gewisse Gradwanderung zwischen dem was man sich leisten kann und dem was man tun muss. Der Umgang damit, die Kultur, das ist das Wichtige. Ich darf das Scheitern nicht als "oh Mensch abgeloust", sondern als "ah interessant, was ist denn da passiert" nehmen. Also als Gelegenheit zum Lernen und zum kommunizieren nehmen. Wir hatten schon ein paar FuckUp Nights hier, wo wir genau das getan haben. Und das macht total Sinn. #0:06:52.4#

N: Wie beurteilen sie die Kultur des Scheiterns in Bremen? Ist diese anerkannt? #0:06:59.5#

S: Nein, ist sie nicht. Das ist insgesamt in Deutschland nicht so anerkannt. Da haben wir eine ganz andere Mentalität, als in den USA. Das ändert sich aber glaube ich gerade. In der neuen Generation ist das etwas anders. Und da müssen wir dann mit umgehen. Wir haben das Problem ja sowieso. Wir haben das Problem nicht nur bei Startups sondern auch bei allen anderen Dingen. Jeder Innovationsprozess impliziert automatisch auch die Möglichkeit des Scheiterns. Wenn wir keine Möglichkeit des Scheiterns haben, dann war unsere Innovationshürde auch nicht hoch genug. Aber es ist immer eine Gradwanderung, wenn ich zu oft scheitere, dann ist es auch vorbei. #0:07:34.0#

N: In dem Gespräch ist es wichtig für mich die Akteure bzw. Anspruchsgruppen des Bremer Gründungssystems zu identifizieren. Wer ist aktiv? Wer hat welche Ziele? Deshalb würde ich jetzt gerne wissen: Wer hat am Bremer Gründungsförderungssystem ein positives Interesse? #0:08:07.8#

S: Das sind einmal die Gründer, klar. Das sind, sollten Unternehmen sein. Die wissen es aber noch gar nicht unbedingt und es sind natürlich die Politik und das Standortmarketing. Und es sind natürlich die Leute, die mit dem System Geld verdienen, d.h. Akteure, die Beratung anbieten, Veranstaltungen machen oder so etwas. #0:08:31.9#

N: Können Sie umschreiben, wie die zu ihrem Bereich bei der WFB stehen. Und was Sie den Gründern anbieten? #0:08:39.1#

S: Also, die Frage habe ich nicht verstanden. #0:08:42.4#

N: Ich möchte wissen, in welchem Verhältnis bzw. Beziehung stehen Sie zu den anderen Akteuren des Bremer Gründungssystems? Kooperieren Sie mit diesen? #0:08:48.5#

S: Das habe ich eben schon erzählt. Also unsere Philosophie ist immer Akteure zu stärken und die dort zu unterstützen, wo es kein Angebot von privater Seite gibt. Und dann gibt es ein öffentliches Angebot. #0:08:58.0#

N: Kann es hier auch einmal Unstimmigkeiten geben? Oder sind das in der Regel positive und gleichgerichtete Beziehungen? Haben Sie die gleichen Ziele vor Augen? #0:09:10.5#

S: Das würde ich so sehen. Ich kann mir jetzt keine widerstreitenden Beziehungen vorstellen, es sei denn jemand versucht mit öffentlichen, hoheitlichen Aufgaben Geld zu verdienen. Dann gibt es natürlich ein Problem. Aber das macht keinen Sinn. Das geht nicht. #0:09:24.3#

N: Wir haben eben über die positiven Beziehungen gesprochen. Mich interessiert aber auch wer ein negatives Interesse am Gründungssystem hat? #0:09:31.9#

S: Naja man könnte sagen, macht das überhaupt Sinn. Absolut gesehen, ist das erbrachte Umsatzwachstum für Bremen relativ klein. Da könnte jemand sagen, dass das Geld besser in andere Dinge investiert werden sollte. Das wäre eine legitime Forderung. #0:09:46.6#

N: Gibt es jemand speziellen? #0:09:49.4#

S: Nein, das Thema Gründungen ist so positiv besetzt. Also ich sag mal, jeder Vorstand findet das super, weil sie dort einmal den Schlipps abmachen können und ansonsten findet es einfach jeder toll, weil es sich dabei um junge Menschen handelt. #0:10:04.3#

Kurze Unterbrechung des Gespräches durch einen Kollegen. #0:10:19.1#

N: Sie haben eben gesagt, dass Unternehmen ein positives Interesse haben. Können sie eventuell ein paar von diesen Unternehmen nennen, die besonders an dem Thema interessiert sind?
#0:10:31.4#

S: SWB, BAB. Die haben einen eigenen Inkubator zu dem Thema geschaffen. Airbus macht solchen Dinge, Daimler hat solche Aktivitäten, OHB hat Startup Aktivitäten. IT-Unternehmen wie Team Neusta oder Hutchison Consulting beteiligen sich auch an StartUps. Zunehmend nutzen Unternehmen Startups für Innovationsprozesse. #0:10:58.5#

N: Danke, das war nochmal eine kleine Nachfrage, die durch die Unterbrechung eben entstanden ist. Sie haben ja gesagt, dass das Thema sehr positiv besetzt ist und Sie haben gesagt, dass es keine negativen Interessen seitens der Akteure des Bremer Gründungssystems gibt. Ist das richtig? #0:11:19.9#

S: Ja, das ist so. #0:11:21.0#

N: Gut. Sie haben eben bereits aus der Sicht der WFB das Gründungssystem kurz beschrieben. Können Sie eventuell einen der eben genannten Akteure wählen und das Gründungssystem aus dessen Sichtweise versuchen zu beschreiben? #0:11:39.3#

S: Wer sind die anderen? #0:11:40.3#

N: Beispielsweise können sie aus Sicht der Handelskammer das Gründungssystem beschreiben. Mir geht es in diesem Fall um den Perspektivwechsel. #0:11:48.6#

S: Die sind ja Teil des ganzen Systems. Die sind ja eine öffentlichen Einrichtung, mit der wir im Arbeitskreis Startups zusammenarbeiten. #0:11:55.8#

N: Ja, genau. Sie können aber auch einen privaten Akteur wählen und aus deren Sichtweise das System beschreiben. #0:12:00.4#

S: Wenn es um den Perspektivwechsel geht, dann geht es Startups natürlich darum, dass es mehr Geld und mehr Unterstützung und mehr Mut zum Risiko gibt. Der Unterschied liegt natürlich daran, dass jedes Startup von sich glaubt "es ist super", aber unsere Sichtweise ist so nicht. Wir bewerten und das tut natürlich jedes Startup für sich anders. Dem entsprechend muss man natürlich das Volumen daran messen. Theoretisch kann man immer mehr geben, aber wir haben ja nur beschränkte Mittel. Da muss entschieden werden, wie man das am Vernünftigsten einsetzt. Und natürlich muss man als Startup mit einer gewissen Bürokratie rechnen, wenn man

Beteiligungsprozesse, wie mit der BAB, macht. Die würde man sich wahrscheinlich auch etwas unkomplizierter wünschen. Und das muss man versuchen zu optimieren, aber man wird das nie ganz unbürokratisch hinbekommen, weil es sich hier eben um Steuergelder handelt. Ich sag mal, es gibt hier unterschiedliche Bewertungen wie gut man ist, aber ich glaube von der Richtung her ist es immer das Gleiche: wir müssen viel privates Kapital aktivieren, wir brauchen öffentliche Unterstützung für Seat-Themen und wir brauchen viel Bewegung, Events, um das Ökosystem am Leben zu erhalten. Da herrscht meiner Meinung nach Konsens unter den einzelnen Akteuren. #0:13:25.2#

Kurze Unterbrechung des Gespräch. #0:13:53.1#

N: Wenn Sie sich das Bremer Gründungsförderungssystem vor Augen führen, wo würden Sie die WFB darin positionieren? #0:14:01.6#

S: Unser Kernangebot WFB, BAB ist Geld. Und wir, d.h. mein Bereich, sind für Vernetzung mit Kapitalgebern und Industrie und natürlich über Events zur Stärkung der Akteursszene zuständig. #0:14:21.1#

N: Sie haben bis jetzt eine Reihe von Akteuren genannt. Gibt es jetzt noch Akteure, die wir noch nicht angesprochen haben, die jedoch besonders wichtig für das System sind? #0:14:29.7#

S: Wir haben ja den potentiellen Kapitalgeber schon benannt. #0:14:40.1#

N: Bis jetzt haben wir uns mit den Akteuren des Bremer Gründungssystems beschäftigt und jetzt möchte ich auf deren Motivation, Ziele und Absichten eingehen. Ich nenne diese Erfolgsfaktoren. In einem anderen Zusammenhang wäre dies beispielsweise Kundenzufriedenheit oder Qualität, wobei Qualität natürlich aus jeder Sicht unterschiedlich zu definieren ist. Von daher nochmal die Frage, welches positive oder negative Interesse haben die einzelnen Akteure? #0:15:23.5#

S: Wollen wir die der Reihe nach gerne durchgehen? Aber eigentlich haben wir doch alle schon einmal durchdiskutiert oder? #0:15:35.2#

Kurze Abweichung im Gespräch. #0:18:46.2#

S: Ja okay, wir können die natürlich noch einmal durchgehen. Die Startups die wollen Geld, Unterstützung, Förderung und ein spannendes Ökosystem. Dann gibt es Akteure für die Startups, die wollen Bewegung, nach Möglichkeit Geldverdienen, indem sie das machen. Geld verdienen sie dann mit den Startups oder durch öffentliche Finanzierung, die sie für ihre Dienstleistung

bezahlen. Das ist gut. Und die öffentliche Hand will ein möglichst lebendiges Ökosystem, um den Standort marketingtechnisch als innovativen Standort zu vermarkten. Das können wir in Bremen nur so halb richtig gut, weil wir starke Konkurrenz aus Berlin, Hamburg und München haben. Deshalb müssen wir uns spezialisieren, spezialisieren zum einen auf Startups mit Industrie, weil wir da richtig gut sein können. Und dadurch auch für Startups attraktiv sein können. Kernproblem sind die Kapitalgeber, die in Bremen sehr zurückhaltend sind und sich nicht so gerne zeigen. Da ist noch ganz viel Potenzial zu aktivieren. Ansonsten haben wir es geschafft über die öffentlichen Akteure eine ganz starke Koordination und Abstimmung herzustellen, sodass wenig Doppelthemen oder Redundanzen entstehen und alles sehr stark abgestimmt ist. Wenn man also z.B. ein Startup-Weekend organisieren will, dann kann derjenige einfach die öffentliche Hand ansprechen und hat damit alle Akteure angesprochen. Das sichert somit schnelle Bearbeitung und Klarheit im Kommunikationsprozess. Und für Unternehmen ist das Thema für den Innovationsprozess notwendig. Weil ich bestimmte Dinge mit dem eigenen Team oder der eigenen Struktur nicht innovativ gestalten kann, deswegen kann es eine Möglichkeit sein, so etwas über Startups auszulagern. #0:20:25.8#

N: Können Sie noch einmal auf die Herausforderungen eingehen und die aufzählen? #0:20:54.7#

S: Aktivierung von privatem Kapitals, die Vernetzung von potentiellen Kapitalgebern mit Startups und glaubwürdige Kommunikation der Vorteile von Bremen als Startup Standort. Die wiederum in der Spezialisierung liegen. #0:21:10.1#

N: Sie haben gesagt die privaten Kapitalgeber treten wenig öffentlich auf? #0:21:14.9#

S: Ja, das ist eine Mentalitätsfrage. In Hamburg stellen die sich mit Seidenschal hin und sagen: "Ich habe Geld und würde es investieren". In Bremen tun die das nicht. #0:21:21.4#

N: Okay, und das ist eine Mentalitätsfrage in Bremen? #0:21:23.8#

S: Ja, genau. In Bremen fährt der Millionär auch mit dem Skoda in die Stadt rein und den Bentley hat er in Oberneuland in der Garage stehen. Er trägt auch keinen Pelz und keine Goldringe. In München und Hamburg sieht man der ist reich, oder der ist nicht reich. In Bremen kann man das nicht erkennen. #0:21:38.1#

N: Und dies ist die Herausforderung für das Gründungssystem in Bremen? #0:21:43.3#

S: Ja. Diese potentiellen Kapitalgeber müssen mit den Startups in Verbindung gebracht werden. Ich kann nicht sagen, wir machen heute ein Meeting und da treffen sich Startups und

Kapitalgeber. Da kommen keine Kapitalgeber. In Hamburg und Berlin geht das. Es gibt sogar Bremer Kapitalgeber die nach Berlin fahren und dort mit Startups, auch mit Bremer Startups, reden. #0:22:03.8#

N: Ein weiterer Perspektivwechsel: Gibt es eventuell Akteure, die die Aktivitäten der WFB bzw. der öffentlichen Hand als negativ empfinden? Eventuell mehr Förderung durch private Akteure? #0:22:33.1#

S: Das kann man sich immer wünschen, aber die Frage ist, ob es das gibt. Ich kann nur mit dem Umgehen, was ich habe und ich kann ein Klima schaffen, was private Akteure stützt und bestärkt. Aber was nicht ist, kann ich auch nicht bauen. Es macht auch keinen Sinn, weil etwas erzwungenes keine Nachhaltigkeit besitzt. Bei privaten Akteuren muss immer ein Eigeninteresse vorliegen. Altruismus hält immer nur ein bis zwei Jahre. #0:23:16.5#

N: Wie versuchen Sie dieses Eigeninteresse zu gewinnen? #0:23:18.3#

S: Indem wir Beispiele schaffen und das wir entsprechend wenn jemand mit einer Idee kommt, sofern sie gut ist, unterstützen. #0:23:27.2#

N:Dann kommen wir zu meiner letzten Frage: Was würden Sie sich für das Bremer Gründungssystem wünschen? #0:23:39.9#

S: Noch mehr Qualität potentieller Startup Ideen, noch mehr Realismus bei den Startups und mehr Offenheit bei den Kapitalgebern. Bei uns in der öffentlichen Hand noch mehr Schnelligkeit und weniger Bürokratie. #0:23:56.1#

N: Doch noch eine Frage: Wir haben am Anfang auch über Universitäten und Bridge gesprochen. Ist die Universität ein starker Akteur? #0:24:02.9#

S: Er ist ein Akteur in diesem Bereich. Und natürlich gibt es eine ganze Reihe von Startups, die aus der Universität heraus gegründet werden. Darum ist es wichtig. Was man für die Zukunft noch machen muss ist, das man früher in den Studiengängen eine Konfrontation mit der Möglichkeit des Unternehmertums schaffen muss. Und nicht erst wartet bis etwas passiert. Sondern frühzeitig bei den Erstsemestern das Thema Entrepreneurship im Curriculum unterbringt. Das halte ich für wichtig. #0:24:37.9#

N: Vielen Dank, sie haben mir sehr geholfen. #0:24:43.6#

Interview 2 mit Experte B von der Handelskammer Bremen

Datum: 11.05.2017

Dauer: 0:27:29 min

Audiomitschnitt: ja

Interviewer: Nadine Husenbeth (N)

N: Ich würde mich freuen, wenn Sie Ihren Bereich in der Handelskammer einmal kurz vorstellen könnten. #0:00:46.2#

B: Ja, das können wir machen. Also es handelt sich um den Geschäftsbereich Einzelhandel, Existenzgründung und Unternehmensförderung. Der Bereich ist im Rahmen der Fusion mit der IHK Bremerhaven, die zum 01.01.2016 vollzogen wurde, überhaupt erst geschaffen worden. Existenzgründungsberatung ist für die Handelskammer oder generell für die IHK Landschaft schon immer ein bedeutender Aufgabenschwerpunkt gewesen. In Bremen ist die Beratung bislang dezentral von jedem einzelnen Geschäftsbereich erfolgt. Also wenn sich jemand im Speditionsgewerbe selbständig machen wollte, dann haben die Kollegen der Verkehrsabteilung ihn beraten, im Einzelhandel dann wiederum diese Fachkollegen und jetzt ist es so, dass wir einen einheitlichen Bereich geschaffen haben, wo sämtliche Fragen zentralisiert beantwortet werden. Wenn es dann fachlich in die Tiefe geht, können sicherlich die fachlichen Kollegen mit einbezogen werden, normalerweise wird jedoch alles zentral beantwortet. Und wie gesagt ist das Thema Existenzgründung für die Kammer schon immer sehr wichtig. Deswegen bieten wir regelmäßig individuelle Beratungsgespräche für sämtliche Themen an. Darüber hinaus veranstalten wir Workshops, Infoseminare, unterschiedliche Veranstaltungen und sind natürlich im Netzwerk unterwegs. Die Bremer Existenzgründungsinitiative gibt es ja schon sehr lange und wir sind als Partner dabei und arbeiten da auch sehr gut mit den Netzwerkpartnern zusammen. #0:02:20.5#

N: Können Sie aus ihrer Sicht das Gründungssystem beschreiben? Was ist charakteristisch für Bremen, welche Hauptakteure gibt es? #0:02:33.0#

B: Ich will mal so anfangen: Bremen ist, obwohl es eine Großstadt ist, einigermaßen überschaubar. Leider hat sich Bremen in den letzten Jahren vom bundesweiten Trend anstecken lassen, dass das Thema Existenzgründung oder Selbständigkeit, generell, rückläufig ist. Und der Vorteil in Bremen ist allerdings, dass die Mitglieder im BEGIN Netzwerk sich einerseits gut kennen und wissen, was die jeweiligen Akteure für Schwerpunkte haben. Es ist ja so, dass nicht alle Akteure im Netzwerke das gleiche machen, sondern, dass es da einige Schwerpunkte gibt. Und der

Vorteil ist einfach, dass die Institutionen, wenn man es einmal von der Seite betrachtet, nicht nebeneinander her arbeiten, sondern im besten Falle sehr vernetzt und strategisch vorgehen. Sicherlich kann das noch ausgebaut werden, wir sind aber jetzt häufig im Dialog, in Gesprächen, unterschiedlichen Arbeitsgruppen, da auch erkannt wurde, dass da im Bremer Ökosystem an der Stelle etwas verbessert werden könnte. Das einfach die Netzwerkpartner und vor allem die privaten Akteure noch besser aufeinander abgestimmt ihre Initiativen und Angebote durchführen. #0:04:04.5#

N: Netzwerkpartner und private Akteure. Können Sie dort welche nennen? #0:04:08.8#

B: Ich will jetzt keinen vergessen, aber die großen sind sicherlich das RKW. Dort ist ja die BEGIN Gründungsleitstelle angesiedelt. Die hauptberuflich dort die Gründungsberatung machen und viele Veranstaltungen bereithalten. Ein weiterer wichtiger Partner ist sicherlich die WFB in Bremen. Sicherlich auch die ganzen Einrichtungen, die aus den Universitäten oder Hochschulen herausarbeiten: Bridge zum Beispiel ist sehr wichtig. Für Bremen ist es ein sehr großer Pluspunkt, dass wir eine so ausgeprägte Universitätslandschaft haben: Exzellenz Uni, Jacobs University usw. Ein großes Problem ist aber leider, dass aktuell viele gut ausgebildete Gründer ihre Unternehmensgründung dann nicht in Bremen vollziehen. Sondern das Bundesland verlassen. Da müsse wir vielleicht noch etwas dran arbeiten. Aber wie gesagt: das RKW, die WFB, die Universitäten, da natürlich Bridge genannt, sind wichtige Akteure. Die Handelskammer würde ich auch als einen sehr wichtigen Partner bezeichnen wollen. Ich hoffe, ich hab keinen vergessen, es gibt sicherlich noch andere, wie den Bremer Senior Service oder Belladonna. Diese nehmen auch eine wichtige Funktion wahr, sie sind jedoch sehr auf spezielle Gründungsformen bezogen. Belladonna ist ja ein Organisation, die Frauen unterstützt. Daneben gibt es natürlich noch die Banken, die auch im Netzwerk angeschlossen sind. Die Bremer Aufbaubank. Die gerade für Existenzgründer eine sehr wichtige Rollen spielt, gerade wenn wir den Bereich der Startups näher beleuchten, wo es ja doch um kapitalintensivere Gründungsformen geht. Ebenso die Bremer Bürgschaftsbank als wichtigen Partner. Und daneben gibt es, wie gesagt, auch viele private Akteure. Die Co-Workingspaces wie zum Beispiel Kraftwerk und Weserwork spielen da auch einen sehr wichtige Rolle und natürlich auch einzelnen Personen. Jan Wessels ist da einer, den glaube ich jeder in der Gründerszene kennt, André Wolling genauso. Sie sorgen dafür, dass in der Gründerszene oder Startup-Szene ein ständiges Grundrauschen besteht. An jedem Tag, an jeder Ecke ist irgendein Netzwerkevent, was denke ich StartUp ins Gespräch bringt und eine lebhaft Szene gibt. Ich denke, da sind wir auf einem guten Weg. Und die privaten Akteure sind da eben auch sehr wichtig. #0:06:59.9#

N: Welche Tendenzen sind im Bremer Gründungsförderungssystem zukünftig zu erwarten?

B: Ich hoffe, dass es eine positive Entwicklung weiterhin nehmen wird. Bisher ist der Startup-Bereich eigentlich der Bereich in Bremen, wo im Moment am meisten passiert. Bremen ist eigentlich nicht als Startup Hochburg bekannt. Die Ergebnisse vom Deutschen Startup Monitor, von vor zwei Jahren, besagen, dass es in Bremen drei Startups geben würde. Das stimmt natürlich so nicht, aber es hatten sich nur drei Startups daran beteiligt und das ist natürlich deutlich zu wenig. Und ich denke, dass jetzt erkannt wurde, dass sich einerseits die Institutionen besser abstimmen müssen, in dem Arbeitskreise gebildet werden und andererseits auch die sehr wichtigen privaten Akteure einbezogen werden. Wir sind da auf einem sehr guten Weg, dass das vielbeschriebene Ökosystem, d.h. die Infrastruktur und die Voraussetzungen, um Gründungen in Bremen erfolgreicher zu machen, noch zu verbessern. Also ich hoffe, dass die aktuell positive Tendenz sich auch zukünftig weiter so entwickelt. #0:08:17.4#

N: Es ist ja so, dass in Amerika das Scheitern von Unternehmen ganz anders gelebt wird. Jedenfalls liest man das so in der Literatur. Wie beurteilen Sie dies? #0:08:28.7#

B: Das ist denke ich eindeutig so. Aber das ist eine gesellschaftliche Frage. In Deutschland ist das Scheitern leider nicht anerkannt. Im Gegenteil: derjenige, der in Deutschland einmal mit etwas gescheitert ist, hat es sehr schwer überhaupt einen zweiten Versuch zu starten. Da er bei der Bank geringere Chancen hat, überhaupt wieder Geld zu bekommen und auf dem Markt Zugang zu finden. Es ist leider so, dass das Scheitern in Deutschland ganz anders gesehen wird als in den USA, wo die Kultur des Scheiterns einfach deutlich anders ausgeprägt ist. Da gehört es eigentlich für jedes Startup dazu mit irgendeinem anderen Projekt ein bis zweimal an die Wand gefahren zu sein, weil man erst dann, aus dortiger Sicht, die Qualifikation hat und aus seinen Fehlern gelernt hat, es beim dritten, vierten Mal besser zu machen. In Deutschland ist es anders und es wird sich auch nicht ändern. Es ist wie gesagt in der Gesellschaftsstruktur so verankert. Vielleicht gibt es dort Tendenzen, dass es sich etwas bessert. Aber ich glaube es wird sich nie ändern. #0:09:31.9#7

N: Sehen Sie das als Problem für die Startup Szene? #0:09:35.6#

B: Ja, das denke ich schon. Aber ich wüsste keinen Ansatz, wie man es ändern kann. Aber ich glaube, dass es ein Problem ist und dass wirklich viele potentielle erfolgsversprechende Startups nicht nur Bremen, sondern auch Deutschland verlassen. Sillicon Valley, da wird das ganz anders gelebt. Und das bezieht sich nicht nur auf die Kultur des Scheiterns, sondern auch auf

das Arbeiten. Das ist einfach anders da. Ich denke schon, dass das nicht unbedingt ein Vorteil in Deutschland ist. #0:10:09.6#

N: Können Sie einmal für sich, für die Handelskammer, beschreiben, wie Sie Gründungsförderung definieren? #0:10:15.6#

B: Einerseits unsere kostenfreien Beratungsangebote. Wir haben im vergangenen Jahr ein neues Modul aufgenommen, was einzigartig im Gründungssystem ist. Wir bieten eine Steuerberatung an. Selbst dürfen wir es nicht und machen es deshalb in Kooperation mit der Steuerberatungskammer. Einmal im Quartal kommt ein Steuerberater ins Haus und jeder Existenzgründer hat die Möglichkeit, unabhängig vom Vorhaben, sich für ein Einzelgespräch anzumelden. Kostenfrei. Das ist glaube ich ein sehr gutes Angebot, welches auch sehr gut angenommen wird. Darüber hinaus ist es grundlegend die Aufgabe der Kammer im Sinne der Wirtschaft auf die Politik einzuwirken, um die Rahmenbedingungen zu verbessern. Und da gehört eben auch dazu, die Infrastruktur für Gründungen zu verbessern. Ich denke, das ist auch ein sehr wichtiger Aufgabenbereich der Kammer, der auch von keinem anderen Partner im Netzwerk so geleistet werden kann. Da dies die originäre Aufgabe der Kammer ist, sich für die Interessen der Wirtschaft einzusetzen. Deswegen ist auch die Existenzgründung ein wichtiger Baustein in der IHK Landschaft, weil dies die Basis allen wirtschaftlichen Treibens ist. Dies ist auch, wofür die Handelskammer steht, damit gute Voraussetzungen für die Wirtschaft besteht. #0:11:38.0#

N: Ich habe die schon genannten Akteure mitgeschrieben. Haben diese alle ein positives Interesse am Bremer Gründungssystem oder gibt es auch welche, die der Gründerszene skeptisch gegenüber stehen oder Vorbehalte haben? #0:11:59.2#

B: Von den genannten Partnern jetzt? #0:12:01.8#

N: Ja, oder von denen, die wir vielleicht noch nicht angesprochen haben. #0:12:05.7#

B: Das ist schwierig. #0:12:10.9#

N: Das Feld Gründungen ist ja recht positiv belegt. Deshalb die Frage. #0:12:22.9#

B: Würde mir jetzt so ehrlich gesagt keiner einfallen. Ich wüsste auch nicht was die Motivation dahinter sein sollte, das in irgendeiner Form bremsen zu wollen. Passt da vielleicht nicht so unheimlich gut zu, aber ich will einmal an dieser Stelle die Agentur für Arbeit nennen. Das ist aber auch nicht deren Schuld. Das ist deren Aufgabe und das ist sinnvoll. Wenn sich jemand aus der Arbeitslosigkeit heraus selbständig machen möchte, dann ist die Agentur für Arbeit

darauf bedacht zunächst zu vermitteln. Der berühmte Leitspruch ist ja, Vermittlung vor Förderung. Das heißt, wenn jemand sich mit einer guten Idee selbständig machen möchte, aber andererseits sehr gut ausgebildet ist und in dessen Bereich ein hoher Bedarf besteht, dann ist die Agentur für Arbeit darauf bedacht, denjenigen auf den Arbeitsmarkt zu bringen. Aber wie gesagt, das ist auch logisch, da es deren Auftrag ist. Ich will nicht sagen, dass die Agentur für Arbeit Selbstständigkeit verhindern will. Aber das ist der einzige Fall, wo ich es mir am ehesten vorstellen könnte, aber wie gesagt, kein Vorwurf an die Agentur an dieser Stelle. #0:13:54.9#

N: Welches Interesse haben die Akteure zu fördern? #0:14:02.0#

B: Die WFB hat vom Land Bremen den Auftrag die Wirtschaft zu fördern. Deswegen heißen die so. Sie bekommen da ja auch Geld für. Genauso das RKW. Die haben den öffentlichen Auftrag und sind deswegen natürlich daran interessiert, die Rahmenbedingung zu beeinflussen und die Gründer so gut auf die Selbstständigkeit vorzubereiten, das sie damit erfolgreich sind. Damit letztendlich die Wirtschaft und der Standort Bremen davon profitieren. Genauso ist es bei der BAB, die ja kein eigenes Geld ausgibt, sondern öffentliche Gelder und beispielsweise auch KfW Mittel mit einbeziehen kann. Also wie gesagt, deren Interesse ist der öffentliche Auftrag. Und die Initiativen aus der Hochschule, z.B. Bridge, die sehen ja, welches Potential ständig durch die eigenen Gänge läuft. Und haben natürlich ein großes Interesse daran, dass diese mit ihrer guten und soliden Ausbildung dann später auch erfolgreich werden. Das große Problem ist eigentlich, dass eine gute Ausbildung, sei es Studium oder Schule, sehr theoretisch geprägt ist. Und das viele die unternehmerisches Denken gelernt haben und trotzdem keine Erfahrung haben, es anfangs schwer haben werden. Und dies ist denke ich auch ein Antrieb von Bridge oder der BAB mit dem Brut Programm, dass sie die potentiellen Gründer auf die Welt der Selbstständigkeit so gut es geht vorbereiten. #0:15:55.6#

N: Und die privaten Akteure, wie z.B. Jan Wessels oder André Wollin? Was ist deren Motivation? #0:16:01.7#

B: Ja, ich glaube Jan Wessels der hat mir seine Geschichte mal erzählt. Es ist ja so, dass er selber mal ein Unternehmen gegründet hat, welches nach kurzer Zeit entweder von wirklich großen Firmen gekauft hätte werden können. Das wäre von heute auf morgen durch die Decke gegangen. Aber es ist ganz kurz vor Schluss dazu gekommen, dass er Insolvenz anmelden musste. Ein Indikator dafür war, dass das Bremer Ökosystem an vielen Stellen zu gründungsunfreundlich war. Dass die Rahmenbedingungen da nicht gut waren. Es hätte vielleicht verhindert werden können, wenn einige Räder besser ineinander gegriffen hätten. Und da er diese Erfahrung gemacht hat, ist ihm daran gelegen, dass sich die Szene untereinander besser vernetzt. Denn

netzwerken ist heutzutage einfach das Wichtigste, neben guter Qualifikation und Geld. Kontakte sind einfach sehr viel Wert. Bei dem André Wollin sieht es ähnlich aus. Sie wollen einfach dafür sorgen, dass die Startup Szene in Bewegung kommt. Der ursprüngliche Impuls war, dass die Startup Szene sich untereinander vernetzt. Da sind ja häufig Pitches, wo jemand recht unorthodox auf einer Bühne aus Bierkisten erzählt, was er gerade so macht. Das hat aber so einen großen Anklang gefunden, dass auch bei diesen privat organisierten Veranstaltungen immer Netzwerkpartner aus dem Gründungsnetzwerk dabei sind. Das ist vollkommen selbstverständlich, dass diejenigen sich dort auch tummeln, um zu sehen, wie die Szene sich entwickelt und um Ansprechpartner zu sein. Ich denke, dass dort die privaten Akteure einen sehr wichtigen Beitrag geleistet haben und das ist sicherlich noch nicht zu Ende. Und es gibt sicherlich noch andere neben den beiden, aber das sind die Vorreiter, die im Netzwerk und der Gründerszene am bekanntesten sind. #0:18:09.4#

N: Bei den Akteuren, wie sieht das mit großen Unternehmen in Bremen aus? Wie stehen diese dazu? Zum Beispiel fördert ja auch die SWB stark. #0:18:23.0#

B: Ja, genau die SWB ist da natürlich sehr stark involviert. Team Neusta natürlich, ganz klar. Gibt noch einige andere. OHB zum Beispiel, Mercedes Benz. Das ist sehr wichtig. Die machen es einerseits natürlich nicht ganz uneigennützig, aber das ist ein sehr wichtiger Faktor, damit das überhaupt funktionieren kann, dass große Unternehmen sich beteiligen und Mittel zur Verfügung stellen. Wie gesagt SWB, Mercedes, OHB. Dann auch Team Neusta, Carsten Meyer-Heder, unterstützt natürlich noch einmal auf eine andere Art. In dem er Gründern die Möglichkeit bietet, sich selbst an der Firmengründung zu beteiligen, um sie dann in sein Firmenkonstrukt einzubetten und sie auf diesem Wege zu fördern. Es gibt noch andere, die das auch so machen und aktiv sind. Ich denke, dass das ein sehr wichtiger Teil ist, ohne die das nicht möglich ist. Die ganzen Acceleratoren wie Kraftwerk usw. Ganz wichtig. #0:19:39.8#

N: Können Sie sich noch einmal in die hineinversetzen und beschreiben, was deren Motivation ist? Sie haben gesagt nicht uneigennützig. #0:19:49.8#

B: Was kann deren Motivation sein? Ich verstehe schon. Es sind die Firmen, aus den Industrien, die Bremen stark machen, das ist die Automobilindustrie und die Luft- und Raumfahrt. Da ist natürlich auch der Antrieb, die gut ausgebildeten Personen in Bremen zu halten und sie an die jeweilige spezifische Branchen heranzuführen. Deren Unterstützung ist natürlich auch sehr spezifisch. Die Fachkräfte hier zu halten ist glaube ich der größte Antrieb. Oder vielleicht sogar darüber hinaus nach Bremen zu holen. Das ist auch ein wichtiger Teil. Nicht nur diejenigen in Bremen zu halten, die sowieso schon in Bremen sind, sondern auch überregional bekannt

machen, dass gut ausgebildete Leute z.B. aus der Automobilindustrie nach Bremen kommen.
#0:21:04.2#

N: Können sie in einem Satz beschreiben, wo Sie die Handelskammer in dem Gründungssystem in Bremen verorten? #0:21:37.8#

B: Ich habe ja schon gesagt, dass das Netzwerk aus 15 Institutionen besteht, die alle ihren Beitrag zum Ganzen leisten. Und trotzdem ist es so, dass nur einige die großen Player sind. Und ich glaube da ist die Handelskammer schon dabei, weil sie für den Standort so wichtig ist und die Möglichkeit hat auf die Politik einzuwirken und gleichzeitig einen sehr hohen Branchenbezug aufweisen kann. Viele Vertreter der Interessen der Wirtschaftstreibenden haben da eine gute Möglichkeit einen Branchenbezug herzustellen, aber wir haben da, anders als die Netzwerkpartner, die Besten Kontakte. Von daher würde ich schon sagen, dass die Handelskammer eine wichtige Rolle im ganzen Netzwerk hat. Wie einige anderen auch, aber jeder mit seiner eigenen Stärke. #0:22:27.7#

N: Ich würde gerne noch einmal auf den Nutzen den die Handelskammer stiftet eingehen wollen. Und hierbei bezogen auf das System und nicht auf den Gründer. Die Beratung ist ja für den Gründer. #0:22:55.9#

B: Ich denke schon, dass die sehr wichtige Position, die die Kammer in den jeweiligen Städten als Interessenvertretung der Wirtschaft einnimmt, für die Netzwerkpartner sehr wichtig ist. Bei der Beratung der Gründer wissen sie auch, dass sie an der entsprechenden Stelle an die fachkundige Stelle, wo die Kammer zuständig ist, verweisen können. Das ist für die Netzwerkpartner auch wichtig, dass z.B. Brancheninformationen, sofern sie diese nicht selber zur Verfügung stellen, an die Kammer verweisen können. Und eben auch als wichtiger Partner, wenn es um Veranstaltungen geht, um die Organisation. Wir haben die Beziehungen zu den Unternehmen, die so sicherlich keiner im Netzwerk hat. Wir haben die möglichen Kanäle und Hebel, um das Interesse in der Öffentlichkeit zu wecken. #0:24:10.0#

N: Sie haben schon einmal die Herausforderungen beschrieben, die die Handelskammer für das System sieht. Wie sehen andere Akteure die Herausforderungen. Sehen diese vergleichbare? #0:24:24.2#

B: Ich denke schon. Also das ist so der Eindruck, den ich im letzten Jahr gewinnen konnte, wo wir viel, was vorher auch schon geschehen ist, sehr eng mit den anderen Partnern und Gruppen im Austausch waren. Ich habe schon das Gefühl, dass wir da sehr in dieselbe Richtung denken,

weil die Ausgangslage bei allen die ähnliche bzw. gleiche ist. Ich denke schon, dass das was ich aus Kammersicht geschildert habe, schon auf einige andere aus dem System in groben Zügen zutreffen müsste. #0:24:56.4#

N: Okay, dann wäre das jetzt schon meine letzte Frage. Wie sehen Sie denn das Bremer Gründungssystem im Vergleich zu den anderen deutschen Systemen. Vornehmlich Berlin, München und auch Hamburg hat ja eine ausgeprägte Gründerszene. Wie ordnen Sie dies ein? #0:24:11.2#

B: Also ich finde es immer sehr schade, dass sich weitläufig die Meinung hält, dass Bremen kein Startup Standort sei. Ich finde, dass sich Bremen nicht verstecken muss, dass hier wirklich sehr viel passiert und viele Möglichkeiten bestehen. Wir haben kürzlich, um genau das einmal ausfindig zu machen, im Rahmen unseres Netzwerkes eine kleine Delegationsreise nach Hamburg gemacht. Wir sind mit ein paar Leuten nach Hamburg gefahren, um uns die dortige Startup Szene anzugucken. Da die Szene dort, unbestritten, einfach weiter ist. Dies liegt einfach daran, dass Hamburg deutlich größer ist. Hamburg hat den Schwerpunkt auf dem Medienbereich und ist was Startups anbelangt, hier sicherlich deutschlandweit führend. Und wir haben uns angeschaut, wie die Startup Szene dort funktioniert. Wir haben eigentlich festgestellt, abgesehen davon, dass es größer ist als in Bremen nicht wesentlich anders gearbeitet wird, als wir es hier in Bremen gerade anschieben. Und das hat uns eigentlich ein bisschen bestätigt, dass wir da auf dem richtigen Weg sind. Es gibt aber auch andere Startup Hubs, wo man jetzt gar nicht unbedingt davon ausgehen würde, dass diese in der Startup Szene unterwegs sind. Neben Hamburg, München oder Berlin, kommt gleich Karlsruhe. Die Region Oldenburg/Hannover ist jetzt auch zur Startup Hochburg geworden. Den regionalen Bezug sehe ich da zwar noch nicht so richtig, aber das ist ja auch beim Gründungsmonitor herausgekommen. Wie gesagt, ich denke, dass andere Städte sicherlich weiter sind, das hängt aber auch sicherlich mit deren Grundvoraussetzung zusammen, aber Bremen ist, glaube ich, auf einem guten Weg. Die Reise nach Hamburg hat uns da sicherlich bestätigt. Ein paar interessante Impulse habe wir da mitnehmen können: wo noch Ansätze für Bremen sind und wo noch zu verbessern ist oder neu gestaltet werden kann. Aber eigentlich sind wir bestätigt worden. Hamburg hat schon bewiesen, dass es auf dem Weg funktionieren kann. Da klappt auch nicht alles und nicht alles ist wunderbar, aber natürlich sind die einen Schritt weiter. #0:27:22.7#

N: Danke, das waren meine Fragen. #0:27:29.5

Tabellarische Zusammenfassung der Anspruchsgruppen und Erfolgsfaktoren aus den Interviews

	Interview 1 Wirtschaftsförderung	Interview 2 Handelskammer
Anspruchsgruppen	gute Beratungsinfrastruktur durch das BEGIN Netzwerk, den Arbeitskreis Startups, den öffentlichen Bereich und den privaten Akteuren (#0:01:08.9# - #0:03:11.0#)	BEGIN Netzwerk, Netzwerkpartner, private Akteure (#0:02:33.0# - #0:04:04.5#)
	Veranstaltungen wie das Startup Weekend, Geschüttelt, nicht gerührt, Open Pitch Nights (#0:01:08.9# - #0:03:11.0#)	RKW, WFB, Bridge, Universitäten, Handelskammer, BAB, Bremer Bürgschaftsbank, private Akteure, Weserwerk, Kraftwerk, einzelnen Personen (André Wollin, Jan Wessels) (#0:0:4:08.8# - #0:06:59.9#)
	Private Akteure: sind die Veranstaltungen (#0:03:37.3# - #0:03:48.6#)	Jan Wessels und André Wollin (#0:16:01.7# - #0:18:09.4#)
	Gründer, Unternehmen, Politik, Standortmarketing, private Personen (#0:08:07.8# - #0:08:31.9#)	SWB, OHB, Team Neusta, Daimler, Acceleratoren wie Kraftwerk (#0:18:23.0# - #0:19:39.8#))
	SWB, BAB, Airbus, Daimler, OHB, Team Neusta, Huchinson Consluting (0:10:31.4# - #0:10:58.5#)	
	Universitäten, Bridge (#0:24:02.9# - #0:24:37.9#)	
Erfolgsfaktoren	WFB: netzwerken, Angebote zu kombinieren, finanzielle Unterstützung (#0:01:08.9# - #0:03:11.0#)	Beratung: Thema Existenzgründung für die Kammer schon immer sehr wichtig. Deswegen bieten wir regelmäßig individuelle Beratungsgespräche für sämtliche Themen (#0:00:16.2# - #0:02:20.5#)
	Banken: Finanzierung und Darlehn, Beteiligungsprogramme (#0:04:08.3# - #0:04:45.5#)	Vernetzung: Institutionen, wenn man es einmal von der Seite betrachtet, nicht nebeneinander her arbeiten, sondern im besten Falle sehr vernetzt und strategisch (#0:02:33.0# - #0:04:04.5#)

	<p>brauche eine gewisse Startup Szene, um als Industrie- und Innovationsstandort glaubwürdig zu sein. (#0:04:52.0# - #0:05:58.5#)</p>	
	<p>Kultur des Scheitern: Scheitern ist total wichtig, weil man sagen kann, dass die meisten erfolgreichen Startups in einem anderen Startup schon einmal gescheitert sind. Deswegen muss man sehr gut damit umgehen. Das Problem ist natürlich, wenn das Startup scheitert und mit öffentlichen Geldern gefördert wurde, dann ist es weg. Somit ist das immer eine gewisse Gradwanderung zwischen dem was man sich leisten kann und dem was man tun muss (#0:06:10.0# - #0:06:52.4#)</p>	<p>private Personen: sorgen dafür, dass in der Gründerszene oder Startup-Szene ein ständiges Grundrauschen besteht. (0:04:08.8# - #0:06:59.9#)</p>
	<p>Akteure mit Beratungsangebot, die Geld verdienen (#0:08:07.8# - #0:08:31.9#)</p>	<p>BEGIN Netzwerk: Wir sind da auf einem sehr guten Weg, dass das vielbeschriebene Ökosystem, d.h. die Infrastruktur und die Voraussetzungen, um Gründungen in Bremen erfolgreicher zu machen, noch zu verbessern (#0:06:59.9# - #0:08:17.4#)</p>
	<p>WFB: Philosophie ist immer Akteure zu stärken und die dort zu unterstützen, wo es kein Angebot von privater Seite gibt(#0:08:48.5# - #0:08:58.0#)</p>	<p>Kultur des Scheiterns: In Deutschland ist das Scheitern leider nicht anerkannt.(#0:08:28.7# - #0:09:35.6#)</p>
	<p>Unternehmen: Zunehmend nutzen Unternehmen Startups für Innovationsprozesse (#0:10:31.4# - #0:10:58.5#)</p>	<p>Gründungsinfrastruktur: IHK grundlegend die Aufgabe der Kammer im Sinne der Wirtschaft auf die Politik einzuwirken, um die Rahmenbedingungen zu verbessern (#0:10:15.6# - #0:11:38.0#))</p>
	<p>Gründer: mehr Geld und mehr Unterstützung und ein spannendes Ökosystem (#0:12:00.4# - #0:13:25.2#)</p>	<p>WFB: Wirtschaftsförderung als öffentlicher Auftrag, Rahmenbedingungen beeinflussen (#0:14:02.0# - #0:15:55.6#)</p>

	Kernangebot WFB, BAB ist Geld (#0:14:01.6# - #0:14:29.7#)	private Personen: Rahmenbedingungen verbessern, netzwerken voran bringen (#0:16:01.7# - #0:18:09.4#)
	Akteure für die Startups, die wollen Bewegung, nach Möglichkeit Geldverdienen, indem sie das machen. Geld verdienen sie dann mit den Startups oder durch öffentliche Finanzierung, die sie für ihre Dienstleistung bezahlen. (#0:18:46.2# - #0:20:15.8#)	Unternehmen: machen es nicht uneigennützig, Geld, (#0:18:23.0# - #0:19:39.8#)
	öffentliche Hand: ein möglichst lebendiges Ökosystem, um den Standort marketingtechnisch als innovativen Standort zu vermarkten (#0:18:46.2# - #0:20:15.8#)	Unternehmen: gut ausgebildete Personen in HB halten oder nach Bremen bringen (#0:19.49.8# - #0:21:04.1#)
	privaten Akteuren muss immer ein Eigeninteresse vorliegen. Altruismus hält immer nur ein bis zwei Jahre (#0:22.33.1# - #0:23:16.5#)	

Aufstellungsdesign vom 06.06.2017

	4. Aufstellung
Datum	06.06.2017 -12.00Uhr Universität Bremen
Aufstellungsleiter	Prof. Dr. Georg Müller-Christ
Anliegendeber	Nadine Husenbeth
Repräsentanten	Studenten und Doktoranden, die regelmäßig mit der Methode arbeiten
Design	verdeckt
Phasen	I) Begrüßung, Zuordnung der Repräsentanten, Platz im Raum suchen Befragung nach der Klarheit des Platzes Befragung nach der Wahrnehmung II) Intervention III) Nachbesprechung

--	--

Anliegen der Systemaufstellung über das Bremer Gründungsförderungssystem

- Wann ist das System erfolgreich?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen den Akteuren des Gründungssystems?
- Welche Wirkung haben die Hebel auf die Gründer und Gründerinnen?
- Welche Wirkung haben die Hebel auf die attraktive und vitale Startup Szene?
- Welche Hebel sind erfolgreich? Gibt es einen Hebel, der noch nicht genannt worden ist?

Elemente der Systemaufstellung über das Bremer Gründungsförderungssystem

Akteure:

1. Gründer und Gründerinnen
2. Attraktive und vitale Startup Szene
3. öffentliche Gründungsakteure
4. private Gründungsakteure

Hebel:

5. Vernetzung von privaten und öffentlichen Akteuren sowie Gründern und Gründerinnen
6. Gründungsinfrastruktur
7. Kultur des Scheiterns
8. Die Energie, die das System bewegen wird

Pole:

9. Beraten
10. Ermöglichen

Ablauf der Systemaufstellungen:

Die Akteure 1) bis 4) suchen sich zueinander einen Platz im Spannungsfeld von "Beraten" und "Ermöglichen".

Wie stehen diese Akteure zueinander. Zeigt sich ein Muster? Stärken/Schwächen Analyse der Akteure?

Die Hebel werden nacheinander ins System eingeführt und deren Wirkung getestet. Wie reagieren die Akteure und die attraktive und vitale Startup Szene auf die Hebel.

Zu klärende Fragen in den Phasen der Systemaufstellung

- Werden die Gründer als wichtiger Akteur wahrgenommen? Oder kann das System auch für sich selbst existieren?
- Welche sind die stärksten Akteure des Systems? Bzw. Wer müsste der stärkste Akteur des Systems sein?
- Welcher ist der stärkste und schwächste Hebel aus Sicht der verschiedenen Akteure? (Stärken, Schwächen Abfrage)
- Fehlt eventuell ein Hebel? Hat einer der Akteure eine Ahnung, was dies sein müsste?

Aufstellung vom 06.06.2017

Aufstellungsleiter: Prof. Dr. Georg Müller-Christ (MC)

Ort: Universität Bremen

Elemente:

Elementbezeichnung	Buchstabe
Gründer und Gründerinnen	F
attraktive und vitale Startup-Szene Bremen	B
öffentliche Gründungsakteure Bremen	C
private Gründungsakteure Bremen	E
beraten	A
ermöglichen	D
Vernetzung von öffentlichen und privaten Gründungsakteuren Bremen	G ₁
Bessere Gründungsvoraussetzungen/ Gründungsinfrastruktur	G ₂
Kultur des Scheiterns	G ₃
Das ist die Energie, die das System bewegen wird.	G ₄
Zufall	G ₅

1 *Die Elementkarten von A bis F werden in symmetrischer Form durch den Anliegender in der*
2 *Mitte des Raumes auf dem Boden angeordnet. Die Elementkarten werden durch das auf den Boden*
3 *legen mit den Informationen über das jeweilige Element aufgeladen.*

4 MC: Sie sind ja schon versiert mit dem Ablauf. Wir machen eine Aufstellung zu Nadines Anliegen.
5 Schließen Sie noch einmal kurz die Augen und atmen tief durch. (...) Dann öffnen Sie die
6 Augen wieder und suchen sich das Element aus, was Sie am meisten anspricht. #0:06:21#
7 - #0:06:55#

8 *Alle Repräsentanten suchen sich eine Elementkarten vom Boden aus.#0:07:12#*

9 MC: Gut, A und D sind die Pole. Wenn sich A hierhin stellt. Dann haben wir die Diagonale durch
10 den Raum und B gegenüber. Einen Schritt zurück bitte, eine Weltkugel weiter nach hinten.

11 Okay. Und die anderen Elemente suchen sich jetzt bitte einen Platz in diesem Raum.
12 #0:07:46#

13 *Alle Elemente suchen sich einen Platz im Raum #0:08:44#*

14 MC: Element B: Auf einer Skala von eins bis zehn, wie sicher hat B seinen Platz gewählt?
15 #0:08:55#

16 B: 9,5. #0:08:58#

17 MC: Was nimmt B über sich selber und über die anderen Elemente wahr? #0:09:06#

18 B: Ich habe mich an den Polen orientiert. Pol A ist irgendwie meins. Da bin ich sehr verbunden
19 mit. Da ist auch ein bisschen Heimatgefühl. Ich bin sehr interessiert an E und F und auch
20 Pol D. Für mich ist das kein Spannungsfeld, sie sind beide sehr freundlich und positiv. Und
21 ich freue mich sehr Pol D anzuschauen, aber irgendwie gehöre ich zu Pol A. Das ist genau
22 der richtige Ort. Zu C habe ich gar keine Bindung, die nehme ich überhaupt nicht wahr.
23 Und eine besondere Bindung habe ich zu E. Ich würde mir wünschen (...) finde es sehr
24 schade, dass E weggegangen ist. E war die ganze Zeit so hier in der Nähe, es war sehr
25 angenehm und E hätte ich sehr gerne bei mir. Allerdings ist der Platz hier zu gut, um ihn
26 aufzugeben. Da würde ich gerne was dran tun, verändern kann ich aber leider nichts. Und
27 F ist auch ein interessantes, nettes und freundliches Element. Und ich freue mich, dass ich
28 E, D und F so im Blickfeld habe und A an meiner Seite. #0:10:22#

29 MC: Und C? Auf einer Skala von eins bis zehn: Wie klar hat C seinen Platz gewählt? #0:10:25#

30 C: Sieben. Ich fühle mich sehr wohl hier. Und ich finde es super, dass ich F und D so klar sehen
31 kann. Das war mir extrem wichtig bei der Platzwahl. Ich habe mich nicht so an dem Pol A
32 orientiert, sondern an D und F. Und E ist auf jeden Fall auch noch Bestandteil meines
33 Sichtfeldes und A nehme ich so gut wie gar nicht wahr, weil der Pol davor steht (*Rückfrage*
34 *des Aufstellungsleiter*) (...) ah ich meine B. #0:11:05#

35 MC: Gut, und E? Auf einer Skala von eins bis zehn: Wie klar hat E seinen Platz gewählt?
36 #0:11:08#

37 E: Neun bis zehn würde ich sagen. Es hätte auch noch andere Positionen gegeben, wo es genau
38 gleich gewesen wäre, aber ich habe mich sehr stark an D und F orientiert. Und je nach dem
39 wo die gestanden hätten, hätte ich glaube ich eine ähnliche Position gefunden. Ja, ich fühle
40 mich hier sehr wohl und angenehm. Die beiden Pole nehme ich jetzt nicht so stark wahr.

41 Und C ist eher so ein Unruhestifter, ein bisschen unsicher in sich. Und bringt ein bisschen
42 Unsicherheit in das System, kann aber auch gar nicht so schlecht sein für das System. Wie
43 gesagt, zu F und D halt eine gute Beziehung. #0:11:45#

44 MC: Zu F und zu B? #0:11:47#

45 E: Ja. #0:11:48#

46 MC: Okay, und F? Auf einer Skala von eins bis zehn: Wie klar hat F seinen Platz gewählt?
47 #0:11:54#

48 F: Neun. #0:11:56#

49 MC: Was nimmt F über sich und die anderen Elemente wahr? #0:12:02#

50 F: Ich habe direkt das Bedürfnis gehabt zu D zu gehen. Und hatte das Gefühl, dass A fragwürdig
51 ist oder das eine gewisse Gefahr von A ausgeht. Auch für D. Und dachte dann, ich stelle
52 mich vor D und schütze sie. Aber hatte dann das Gefühl, dass ich so ein bisschen die Selbst-
53 ständigkeit und Souveränität von D einschränke und deshalb habe ich mich ein bisschen
54 zur Seite gestellt, damit ich vielleicht noch schützend wirken kann, ohne einschränkend zu
55 wirken. Ich weiß auch gar nicht, ob D das möchte. Deswegen bin ich sehr auf dieser Achse
56 unterwegs. Also die anderen Pole sind weniger in meinem Fokus. Bis auf E. E finde ich
57 irgendwie (...) die hat noch irgendwie eine Relevanz für mich. B und C wenig. #0:13:02#

58 MC: Pol A? Was nimmt Pol A über sich und die anderen Elemente wahr? 0:13:10#

59 A: Ich finde das lustig, dass F die anderen Elemente Pole nennt. Und ich habe zu Pol D, witziger
60 Weise, eine extrem positive Beziehung. Ich weiß nicht warum. Ich empfinde die als sehr
61 stimmig. Ich gucke D gerne an. Sie ist sehr nett. Und das verwirrt mich jetzt ein bisschen
62 mit den anderen Elementen, weil ich nicht (...) witziger Weise, kann ich die anderen Ele-
63 mente nicht mehr so richtig wahrnehmen, weil D da steht. Ich nehme F, E und mich wahr.
64 Oder E, F und C wahr, oder ich nehmen F, E und B wahr. Und ich weiß nicht, was ich von
65 denen bin von B oder von C. Ich wundere mich darüber, dass F nicht näher gekommen ist.
66 Eigentlich wäre hier der Platz ideal und C stört mich hier sogar ein bisschen. C könnte eher
67 zu E gehen. Ich würde die fast zusammenfügen E und C; und F und B. Aber F und B
68 passen irgendwie nicht. Sonst finde ich, dass (...) mit C hätte ich jetzt das meiste Unbeh-
69 agen oder Problem. Ich würde C woanders hinstellen und E finde ich geheimnisvoll. Also
70 irgendwie verschlossen, nicht offen genug. Könnte mehr machen. #0:14:53#

71 MC: Gut, D? Was nimmt Pol D über sich und über die anderen Elemente wahr? #0:14:59#

72 D: Also ich finde die Beziehung zum Pol A auch extrem positiv. Die stärkste Beziehung zu den
73 Elemente habe ich zu B. Ich finde das gut, dass er da neben A steht und mich anguckt und
74 ich finde, dass so wie die Elemente sich aufgestellt haben, es sehr ausgeglichen ist. Was A
75 über E gesagt hat, dass sie so ein bisschen verschlossen und geheimnisvoll wirkt, finde ich
76 auch. Und ich finde es sehr amüsant hier bei uns. In der Schule oder im Kindergarten hatte
77 man doch immer so ein Tuch aufgespannt und Bälle darauf so hin und her gewirbelt. (*Zu-*
78 *stimmung von Pol A*) Und so fühle ich mich auch. Als wenn wir ein Tuch aufspannen wür-
79 den und die Elemente so ein bisschen tanzen lassen würden. Darüber freuen, nicht lustig
80 machen, dass die Elemente so durch die Gegend hüpfen. #0:15:51#

81 A: Ach so noch eines: Dass er (B) hier steht ist schon richtig. Ich habe wieder vergessen B zu
82 sagen, dass ich es wertschätze, dass er hier steht. #0:16:04#

83 MC: Okay, dann noch einmal die kurze Abfrage an die Elemente: Ob sie sich eher an den anderen
84 Elemente oder Polen orientiert haben? Wie war das für B? #0:16:17#

85 B: Ein bisschen beides. Erst an den Polen, denn ich gehöre zu A und muss D im Blick haben. Mir
86 ist aber auch ganz wichtig, dass ich irgendwie F sehe. Also es ist so ein zweistufiger Pro-
87 zess: erst nach den Polen schauen, aber dann auch die Elemente im Blick haben. #0:16:35#

88 MC: Wie ist es bei C? #0:16:36#

89 C: Eher an den Elementen. Besonders F und auch B. #0:16:44#

90 MC: Wie ist es bei E? #0:16:46#

91 E: Bei mir sind es auch die beiden Elemente F und B: #0:16:47#

92 MC: Gut. Und F? #0:16:50#

93 F: An den Polen. Also A und D. #0:16:51#

94 MC: Okay. Dann die Frage an die Elemente, die sich positioniert haben: Mit welchem Element
95 oder mit welchen Elementen haben die einzelnen die stärkste Verbindung? (...) Mit wem
96 hat B die stärkste Verbindung? #0:17:16#

97 B: Mit E und F. Ich würde sagen zu E ist noch einen Tick stärker. #0:17:25#

98 MC: Ist das eine Dreiecksbeziehung? #0:17:29#

99 B: Ja. Also das wäre ein prima Dreieck. Zumal auch C wirklich außen vor ist. Also der ist für mich
100 völlig irrelevant. Der steht auch draußen. Also den habe ich gar nicht mehr auf dem Zettel.
101 Und das wäre sehr stimmig, so ein Dreieck. #0:17:46#

102 MC: Also ein Dreieck zwischen B, E und F? #0:17:48#

103 B: Genau. #0:17:50#

104 MC: Gut. Wie ist das bei C? #0:17:54#

105 C: Also ich versuche irgendwie Anschluss zu finden, aber ich finde keinen. Ich hätte gerne eine
106 Beziehung, aber die existiert gerade nicht. Und wo B das gerade mit dem Dreieck sagt: Ich
107 sehe das Dreieck, aber ich bin nicht Teil des Dreiecks. #0:18:10#

108 MC: Wie ist es bei E? Mit wem ist E am meisten verbunden? #0:18:13#

109 E: Am meisten zu F und zu B. Also gleichmäßig stark, aber ich habe das Gefühl dass die Beziehung
110 zwischen F und B weniger stark ist, als die Beziehung, die ich zu beiden Elementen habe.
111 Und ich würde trotzdem sagen, dass es ein Dreieck ist. Wir stehen ja quasi auf einem per-
112 fekten Dreieck würde ich sagen. #0:18:29#

113 MC: Okay, F? #0:18:31#

114 F: Also am meisten relevant für mich ist E. Und zu der Dreieckskonstellation: Das Problem für
115 mich ist, dass B und C gleichwertig sind für mich. Ich würde da kein Dreieck draus machen,
116 sondern für mich müsste es ein Viereck sein. Weil ich keine Zugehörigkeit zwischen B und
117 C teilen könnte. Kein Dreieck. Die meiste Beziehung zu E. #0:19:08#

118 MC: Und Pol A? #0:19:13#

119 A: Ich finde das traurig, dass D da hinten so steht. Irgendwie beschäftigt mich das. Zu E? Aber der
120 ist hier halt so mein Buddy. (*Zeigt auf B*) Also ich mag ihn sehr, F verwirrt mich noch
121 immer und E finde ich sehr starr. Aber zu B habe ich eine sehr starke Beziehung. #0:19:42#

122 MC: Wie ist es bei D? #0:19:45#

123 D: Ich nehme auch B am meisten wahr. #0:19:49#

124 MC: Okay. Dann welches Element ist das stärkste? Bei drei bitte auf dasjenige Element zeigen,
125 welches am stärksten wahrgenommen wird. Aber nicht auf einen Pol. (...) Das gilt für alle.
126 Ein, zwei, drei. #0:20:07#

127 *Alle Elemente zeigen auf ein Element, welches sie am stärksten wahrnehmen. #0:20:12#*

128 MC: A zeigt auf C; B zeigt auf sich selbst und E; C zeigt auf F; D zeigt auf B; für E sind alle gleich
129 stark. #0:20:27#

130 E: Für mich sind alle stark. Ich würde jetzt auch keines als schwach bezeichnen, wir sind alle
131 gleich stark. #0:20:32#

132 MC: Und F zeigt auf E. Gut. Welches Element ist das schwächste. Bei drei bitte auf das Element
133 zeigen, aber nicht auf einen Pol. Eins, zwei, drei. #0:20:47#

134 *Alle Elemente zeigen auf ein Element, welches sie als das schwächste wahrnehmen. #0:20:51#*

135 MC: A zeigt auf B, B zeigt auf C, C zeigt auf B, D zeigt auf C. E zeigt auf? #0:21:04#

136 E: Also wie gesagt, da würde ich jetzt kein... Beim stärksten würde ich alle nehmen und beim
137 schwächsten keines. #0:21:10#

138 MC: Und F zeigt auf C. Gut. Welches Element müsste sich bewegen, damit mehr Dynamik ins
139 System kommt? Bei drei bitte auf ein Element zeigen, nicht auf einen Pol. Eins, zwei, drei.
140 #0:21:31#

141 *Alle Elemente zeigen auf ein Element, von welchem sie glauben, dass es sich bewegen müsste,
142 damit mehr Dynamik ins System kommt. #0:21:36#*

143 MC: A zeigt auf C, B zeigt auf E, C zeigt auf E, D zeigt auf C, E zeigt auf C und F zeigt auf E.
144 Nachdem nun alle Elemente gesprochen haben und alle ihre Wahrnehmung aufgezeigt ha-
145 ben, haben alle noch einmal die Gelegenheit etwas zu ergänzen. Möchte noch jemand etwas
146 sagen, oder hinzufügen? Okay. Der Reihenfolge nach. A? #0:22:07#

147 *Die Elemente A, E, D und F geben durch Handzeichen dem Aufstellungsleiter zu verstehen, dass
148 sie etwas hinzufügen möchten.*

149 A: Ich hätte gerne das C sich dorthin stellt. (*zeigt in die Mitte*) Dann würde das alles platzen.
150 #0:22:12#

151 MC: Dass C sich wohin stellt? #0:22:13#

152 A: Genau in die Mitte zwischen F und B. Nur das würde schon reichen. #0:22:21#

153 MC: E? #0:22:22#

154 E: Es wurde jetzt gerade oft gesagt, dass ich mich bewegen sollte, aber ich möchte das gar nicht.
155 Ich finde, dass das so gut ist und ich möchte mich auf gar keinen Fall bewegen. Und ich
156 glaube es ist besser, wenn C sich noch irgendwo rein bewegt, aber ich möchte mich auf
157 jeden Fall nicht bewegen. #0:22:35#

158 D: Ich möchte eigentlich auch nicht, dass hier Dynamik reinkommt, weil wenn C sich jetzt ir-
159 gendwo hier hin stellen würde, dann könnten wir nicht mehr unser Spiel spielen. (*hebt die*
160 *Arme, als wenn sie ein Tuch bewegen würde*) #0:22:49#

161 MC: Okay. F? #0:22:50#

162 F: Ich würde gerne, dass C auch reinkommt und hier wirklich aktiv dran teilnimmt. Und ich finde
163 E sollte sich mehr öffnen. Ich habe das Gefühl, dass E eigentlich noch viel mehr beherbergt,
164 geben und gestalten könnte. Aber nur einen kleinen Teil davon..., sehr selektiv da unter-
165 wegs ist. Ich würde mir durch ihre Öffnung mehr Integration wünschen bei C. #0:23:16#

166 *Aufstellungsleiter deutet auf Element A und gibt ihm zu verstehen, dass es etwas ergänzen darf.*

167 A: Ich wollte noch etwas ergänzen und zwar das E sich anmaßt sich aus dem System herauszu-
168 nehmen und einen Pol zu bilden. Also so empfinde ich das. Und ich glaube wenn C dort
169 stünde (*zeigt in Richtung E*). E gegenüber, dann würde sich das auflösen. Ich kann mit E
170 echt nichts anfangen. Mit den anderen schon und dann kann das ja nur daran liegen, dass
171 sie irgendwie einen Rahmen gibt und das gefällt mir nicht. #0:23:46#

172 MC: Okay. Gibt es sonst noch einen Kommentar? (...) dann schließen wir jetzt Phase 1 dieser
173 Aufstellung und gehen in Phase 2, d.h. wir arbeiten jetzt mit dem Bild weiter. Okay? Gut,
174 hat E eine vermittelnde Position zwischen A und D? #0:24:13#

175 E: Eine was? #0:24:14#

176 MC: Eine vermittelnde Position zwischen A und D? (*zeigt zwischen A und D hin und her*)
177 #0:24:16#

178 E: Zwischen A und D... (*zustimmendes bejahen durch den Aufstellungsleiter*) Würde ich nicht
179 sagen, nein. Also ich nehme die beiden nicht so wirklich wahr. Nicht wirklich stark wahr.
180 Es ist ganz gut, dass sie da sind, aber ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass ich die Verbin-
181 dung bin zwischen den beiden. #0:24:33#

182 MC: Nimmt jemand anderes E als Vermittler zwischen A und D wahr, weil es genau in der Mitte
183 steht. #0:24:38#

184 *Aufstellungsleiter wartet, ob eines der Elemente sich zu dieser Frage äußern möchte. A gibt durch*
185 *Handzeichen zu verstehen, dass er etwas sagen möchte. #0:24:42#*

186 A: Also wenn A und D die Welt ist und es geht von dem nach dem (*zeigt von A auf D*), oder
187 umgekehrt. Also dem Punkt, dann ist E der Zöllner, der sich dazwischen stellt, um Steuern
188 abzugreifen und ich finde das unfair, weil die das gar nicht... wurde ihr gar nicht erlaubt.
189 Also sie versucht irgendwas zu transferieren von mir nach ihr (*von A nach D*). Und irgend-
190 einen Nutzen davon zu haben und ich finde das nicht gut. Also ich hab da jetzt echt... kein
191 gutes Leben. #0:25:09#

192 MC: Das heißt E nimmt sich eine Rolle, die A ihm nicht zu billigen möchte? (bejahen durch Ele-
193 ment A) #0:25:15#

194 A: Also das gehört sich nicht. Also wenn dass die Welt ist, dann versucht sie eine neue Welt zu
195 etablieren. Das ist unverschämt. #0:25:13#

196 *Der Aufstellungsleiter gibt E zu verstehen, dass das Element was sagen darf.*

197 E: Also für mich ist das Bild viel zu stimmig, als dass da irgendetwas geändert werden muss,
198 würde ich sagen. #0:25:31#

199 *Der Aufstellungsleiter gibt F zu verstehen, dass das Element was sagen darf.*

200 F: Also für mich ist es auch so, als würde sie, E, den Rahmen der hier ist so ganz gut halten, obwohl
201 sie eigentlich total viel verändern könnte. Aber sie macht es einfach irgendwie nicht.
202 #0:25:43#

203 MC: E könnte etwas verändern, aber sie macht es nicht? #0:25:46#

204 F: Ja, total. #0:25:47#

205 MC: Wen genau könnte E verändern? #0:25:48#

206 F: Alles. Dieses ganze Spiel hier auch, aber sie will das ja offensichtlich nicht. C rein holen. Ich
207 habe das Gefühl sie könnte einmal mit dem Finger schnippen und würde hier alles verän-
208 dern. Aber wie gesagt, sie macht nur so einen kleinen Teil, hält das stabil und gut ist.
209 #0:26:05#

210 MC: Kann C sich bewegen? Es wurde ja von F gesagt, das C hereinkommt ins Spiel. Definiert
211 sich C außerhalb des Spiels oder ist... (*Weitere Wörter werden durch die Antwort von C*
212 *verschluckt*) #0:26:15#

213 C: Also ich habe ja keine Einladung bekommen. Ich wollte... #0:26:21#

214 MC: Von wem müsste dieser Einladung kommen? #0:26:25#

215 C: Also wenn F sich wünschen würde, dass ich mich bewege und irgendwer hat es noch gesagt.
216 Dann hätte ich es machen können. Also ich könnte es jetzt auch machen, aber ich habe
217 irgendwie das Gefühl, dass E mich so ein bisschen zurück hält. Dass E den Status Quo hält,
218 halten möchte. Und nicht möchte das ich reinkomme. #0:26:44#

219 E: Ich finde das interessant, wenn C sich bewegt. Also ich würde das sonst gerne ausprobieren...
220 #0:26:53#

221 MC: Gut. Bevor wir das machen, würde ich gerne wissen, ob B ein agierendes oder reagierendes
222 Element ist (...) in diesem Spiel? #0:27:04#

223 B: Das ist eine gute Frage. Ich habe irgendwie... will ich nicht, dass C hier rein kommt. (bejahen
224 durch den Aufstellungsleiter) Aber ich hab jetzt auch nicht den Eindruck, als wenn ich das
225 groß verhindern könnte. Also (...) #0:27:20#

226 MC: Welches Bild taucht denn bei B auf, wenn C sich bewegen würde. Wenn es hereinkommt?
227 #0:27:24#

228 B: Also es würde irgendwie so die Harmonie zerstören. Jetzt ist... Stichwort Status Quo, alles so
229 schön. Es ist alles so ordentlich und so prima. Und ich weiß nicht, irgendwie kann ich mit
230 C auch nichts anfangen. #0:27:36#

231 MC: Ordnung ist dieses Dreieck? (*Aufstellungsleiter deutet auf B, E und F*) #0:27:38#

232 B: Ja, aber auch mit den Polen. Das ist genau das was E auch schon gesagt hat, es ist alles so schön
233 und harmonisch. Und wir alle haben Spaß, man ist irgendwie am spielen und beschäftigt.
234 Und C ist irgendwie... ich weiß nicht... wie die Eltern die da kommen und sagen, jetzt ist
235 Ende. Oder wie der Hallenwart, der sagt: "16 Uhr, zusammenpacken". (*bejahen durch Ele-*
236 *ment D*) Und das will ich nicht, ich will einfach diese Schönheit erhalten. Und ich habe das
237 Gefühl C stört irgendwie. Das stört, er ist keiner der dazu kommt und dann ist irgendwie
238 alles noch schöner, noch bunter, noch lustiger, sondern (*zwischen Aussage des Elements*
239 *D: Es ist grau*) er ist wie der Ernst des Lebens, den man am liebsten sowieso ganz weit
240 raus halten möchte. (*Geste nach hinten*) Und nur die Schönheit des Moments genießen
241 möchte. #0:28:30#

242 MC: Ist C ein agierendes oder reagierendes Element? #0:28:33#

243 C: Also ich habe mich reagierend verhalten, aber ich weiß, dass ich mich sehr agierend verhalten
244 kann. Also ich muss nicht in der Position bleiben. #0:28:42#

245 MC: Also bislang ist C ein reagierendes Element. (Bejahend durch Element C) Was muss passie-
246 ren, damit C ein agierendes Element wird? #0:28:50#

247 C: Also was ich vorhin mit der Einladung meinte. Die hat halt nicht erfolgt. (*Tonaufnahme ist*
248 *schwer zu verstehen*) Deshalb habe ich mich erst einmal bewusst herausgehalten und erst
249 durch diese Einladung kann ich Teil des Systems werden. Habe ich gewusst... #0:00:06#²⁷⁶

250 MC: Ist E ein agierendes oder reagierendes Element? #0:00:08#

251 E: (...) Also ich würde schon sagen, dass ich reagiere, aber als agierend wahrgenommen werde.
252 (*Zustimmendes bejahen durch den Aufstellungsleiter*) Und was ich noch einmal sagen
253 wollte, C könnte das System zerstören, könnte es aber auch besser machen. Ich habe das
254 Gefühl, dass B sich so komplett dagegen sträubt und gar nicht sieht, dass C auch was Gutes
255 bringen könnte. Deshalb finde ich das auch so interessant, zu sehen, was passiert, wenn C
256 sich bewegen würde. (*bejahen durch den Aufstellungsleiter*) Jetzt wirkt es eher
257 als...(Tonaufnahme nicht zu verstehen) #0:00:36#

258 MC: Hat E eine Idee was C Gutes bringen könnte? #0:00:39#

259 E: Also ich habe das Gefühl er (C) steckt so vor lauter Energie und Ideen. Wie bei einem Ge-
260 schäftsführer der neu in ein alteingesessenes Unternehmen kommt und erst einmal alle al-
261 ten Strukturen umwerfen möchte. Und dass das halt sehr gut oder sehr schief und in die
262 Hose gehen kann. #0:01:00#

263 *Element B möchte etwas sagen. Der Aufstellungsleiter gibt ihm durch Handzeichen zu verstehen,*
264 *dass B sprechen kann.*

265 B: Ich habe so ein bisschen das Gefühl, dass ich als einziger C, ist das C, ja genau, so ein bisschen
266 durchschaue und weiß, dass es halt... die anderen sind in so freudiger Erwartung: okay, es
267 kann gut sein, aber auch schlecht. Und ich habe halt das Gefühl, dass ich genau weiß,
268 Freunde, das kann nur in die Hose gehen. Besser wird es irgendwie nicht und genau deshalb
269 sträube ich mich so ein bisschen. Ich weiß auch nicht wo meine Skepsis herkommt, aber
270 ich bin fest davon überzeugt, wenn C hier reinkommt, das wird nichts. #0:01:37#

²⁷⁶ Das zur Auswertung der Aufstellung vorhandene Videomaterial besteht aus vier halbstündigen mp4-Dateien. Auf Grund dessen erfolgt die Angabe der Minuten ab diesem Punkt der Verschriftlichung erneut von Null an. Innerhalb des Analyseteils wird deshalb zusätzlich durch die Zeilenangabe verwiesen.

271 *Die Elemente A und D geben mit Handzeichen zu verstehen, dass sie etwas sagen wollen.*

272 MC: Die Pole reagieren direkt, das habe ich gesehen. Bevor wir aber die Pole zu Wort kommen
273 lassen, noch einmal F. Ist F ein agierendes oder reagierendes Element? #0:01:44#

274 F: Auf jeden Fall eigentlich reagierend. Ich bin wie so ein Soldat der auf Befehl, wenig Autonomie,
275 wenige Selbständigkeit. Aber wenn C kommt, dann könnte sich das großartig verändern.
276 #0:01:59#

277 MC: Also F hätte Hoffnung auf C? #0:02:02#

278 F: Auf jeden Fall. #0:02:06#

279 MC: Okay. Wo wünscht sich Element F das Element C hin? #0:02:08#

280 F: Hier. Am besten so präsent wie möglich. (*F zeigt in die Mitte zwischen den Polen A und D*)
281 #0:02:11#

282 MC: So präsent wie möglich in die Mitte? (*bejahen durch Element F*) Okay, wie sind die Reaktion
283 von A auf das was gerade gesagt worden ist? #0:02:22#

284 A: Ich glaube noch immer, dass C extrem viel zerstören kann. Ob es danach zu einer Reorganisa-
285 tion kommen würde, weiß ich nicht. Aber wahrscheinlich schon, passiert ja meistens. Aber
286 irgendetwas würde... ich sehe hier jetzt auf dieser Seite zwischen F und B fast schon eine
287 Linie. Also außerhalb dieses Dreiecks, da kann dann der Krieg stattfinden. #0:02:50#

288 MC: Krieg? Da kämpft wer gegen wen? #0:02:52#

289 A: Von denen (*deutet auf F und B*) zwischen denen (*deutet auf die Seite von E*), nein. Die und wir,
290 nein, das kann nicht sein. Der Krieg (...) gegen diese festgefahrenen Strukturen, weil das
291 nicht... also mir gefällt diese Struktur noch immer nicht. Ich empfinde sie nicht als stimmig.
292 Und es würde auf jeden Fall irgendein Konflikt hier (*deutet auf den Raum zwischen F und*
293 *B*). #0:03:21#

294 MC: Zwischen diesen beiden? (*Deutet auf F und B*) (...) Zwischen B und F? #0:03:25#

295 A: Ja, hier würde irgendwo ein Konflikt entstehen. Ich weiß nicht ob zwischen denen, aber hier
296 auf jeden Fall. (*deutet auf den Raum auf der rechten Seite von sich selber*) Außerhalb von
297 uns würde hier ein Konflikt entstehen und ich will eigentlich nur, dass da was passiert.
298 (*deutet auf die Seite links von sich, auf der E steht*) Also das denke ich. Ich glaube, dass
299 würde es auch. Ich habe nichts gegen E, alles gut. #0:03:42#

300 *Der Aufstellungsleiter wandert das erste Mal von seiner Ausgangsposition weiter in Richtung des*
301 *Pols D.*

302 MC: Was war die Reaktion D? #0:03:43#

303 D: Also, ich stehe dem irgendwie so ein bisschen skeptisch gegenüber, dass E meint, in C könnte
304 auch was Gutes, also mag sein, dass in C auch was Gutes ist. Aber ich habe gerade das Bild
305 von Momo und den grauen Herren im Kopf. Und er (C) ist halt ein grauer Herr, seine ganze
306 Kleidung ist grau. Und das er irgendwie Zeit wegnimmt und wir sind hier so ganz bunt mit
307 grün, orange, rot und wenn er rein kommt wird alles nur grau. #0:04:12#

308 Zwischenruf durch das Element A.

309 A: Aber jetzt hält er es auf. Er blockiert alles. *(Weiterer Satz nicht zu verstehen, da zwei Elemente*
310 *gleichzeitig sprechen)* #0:04:15#

311 D: Aber wenn C rein kommt, würde ich sagen, müsste es von der rechten Seite *(von der Seite von*
312 *E)* kommen. Also hier *(deutet auf die linke Seite von sich)* würde es auf jeden Fall alles
313 grau werden. #0:04:27#

314 A: Wie so eine Krebszelle. *(bejahen durch Element D)* Dann überlebt man es oder nicht. #0:04:32#

315 MC: Gut. Dann die Frage an alle: Wer hat ein Bild oder ein Begriff im Kopf was auf der Seite
316 anders ist als auf der Seite? *(Aufstellungsleiter deutet auf die Seite von F und B sowie auf*
317 *die Seite von E und C)* Was ist auf der Seite anders, wo C und E stehen, als auf der Seite
318 wo F und B stehen? Wer kann diesen Unterschied beschreiben? #0:04:51#

319 *Die Elemente F, E und B sowie der Pol A können einen Unterschied beschreiben.* #0:04:54#

320 F: Hier habe ich mehr so das Gefühl ist die Exekutive, ich weiß nicht, die ausführende Gewalt ist
321 vielleicht etwas zu viel. Aber weniger Entscheidung, mehr tun, was gesagt wird. *(deutet*
322 *auf die Seite von F und B)* Und hier ist mehr die machthabende Seite. *(deutet auf die Seite*
323 *von E und C)* #0:05:15#

324 MC: Okay. Wie ist es für E? #0:05:17#

325 E: Ich würde sagen hier ist so Frühling *(deutet auf die Seite von F und B)*, wo man so stehen kann
326 und auf der anderen Seite ist eher Herbst, wo etwas zu Ende geht. Das war jetzt so mein
327 erster Gedanke. #0:05:26#

328 MC: Wunderbar. Wie ist es für A? #0:05:27#

329 A: Ich empfinde das hier als aktive Seite (*deutet auf die Seite von F und B*) und das hier als die
330 passive Seite (*deutet auf die Seite von E und C*), wobei diese Seite eher besonnen und
331 moralisch (*lacht*) fortgeschrittener ist, als die andere. #0:05:42#

332 MC: Okay. Noch jemand einen Unterschied? #0:05:43#

333 D: Ich empfinde das auch so als Frühling und Herbst. Also das ist hier (*deutet auf die Seite von E*
334 und C) viel sonniger, als auf dieser Seite. Aber ich zähle C nicht mit dazu. Also er ist noch
335 außerhalb. (*die anderen Elemente bejahen diese Aussage*) #0:05:56#

336 E: Also C war jetzt da nicht bei. (*Ergänzung zu der ursprünglichen Aussage von E zu Frühling*
337 und Herbst) #0:06:02#

338 A: Und sie ist jünger (*deutet auf E*) und das ist älter (*deutet auf die andere Seite von sich selber*)
339 #0:06:07#

340 *Der Aufstellungsleiter gibt B zu verstehen, dass es etwas sagen darf.*

341 B: Ja, das wollte ich gerade sagen. Es kommt mir so vor, als würde hier mehr Klarheit, Reife und
342 Erfahrung und da drüben (*deutet auf die Seite von E*) so jugendlicher Leichtsinn... ja, hier
343 ist irgendwie alles so festgefahren (*deutet auf die Seite von F und B*), hier weiß man ir-
344 gendwie was man will und was kommt. Und da drüben ist irgendwie so jugendliche Expe-
345 rimentierfreudigkeit. #0:06:35#

346 MC: Gehört C dazu in der Beschreibung? #0:06:39#

347 B: Nein, überhaupt nicht. C ist halt so für mich... gehört halt überhaupt nicht dazu und ist irgendwie
348 die böse Bedrohung, die so um das System kreist. #0:06:46#

349 D: Er ist die Gewitterwolke. (*bejahen durch B*) #0:06:48#

350 *Mehrere Elemente reden durcheinander, wodurch das Audiomaterial schwer zu verstehen ist.*

351 A: Er kann das ja auch machen, er ist die Potenz. Er kann das ja. #0:06:52#

352 B: Das ist wie bei so einem Grillabend. Das Gewitter umkreist und man immer zum Himmel guckt,
353 sind sie jetzt da oder noch nicht. Und wie E sagte, ach kann doch auch lustig sein, wenn C
354 mitten auf der Wiese steht, ein bisschen Abenteuer. Und die reiferen Eltern sagen dann:
355 ach nein, Blitzschlag auf einem freien Feld, muss nicht sein. #0:07:17#

356 MC: Okay. Noch F und C dazu und dann nehmen wir ein neues Element dazu. F? #0:07:23#

357 F: Kann C jetzt reinkommen? #0:07:24#

358 B: Das wollen wir doch nicht. #0:07:27#

359 MC: Wir werden jetzt Wirkungen herbeiführen und dann wollen wir mal gucken, ob C sich be-
360 wegt. #0:07:31#

361 C: Ja, ich bin müde von dem was B hier sagt. Je länger er sagt wie scheiße ich bin, desto mehr
362 Lust habe ich reinzugehen. Also das bringt mich einfach nur dazu... #0:07:46#

363 MC: Also C fühlt sich provoziert durch B? #0:07:48#

364 B: Ja, also man bekommt die ganze Zeit was an den Kopf geschmissen und an den Kopf geschmis-
365 sen und reagiert gar nicht und irgendwann ist halt dieser Punkt erreicht bis hierhin und
366 nicht weiter. #0:07:57#

367 MC: Gut, dann nehmen wir jetzt G dazu. G tritt in vier verschiedenen Versionen auf. Und damit
368 wir das zusammenkriegen, laden Sie jetzt einmal G_1 auf. Wir machen folgendes: Wir ma-
369 chen G_1 und G_2 und dann wie die Reaktionen sind. Dann machen wir G_3 und G_4 . Damit es
370 etwas schneller geht. Das ist jetzt G_1 . G_1 ist eingeladen das ganze Feld zu besuchen und
371 sich einen guten Platz zu suchen und wenn G_1 steht, dann dürfen alle Element, die Pole
372 nicht, reagieren. Und dann drehen wir das wieder zurück und dann kommt G_2 . Und dann
373 fragen wir die Unterschiede ab. Okay? #0:09:00#

374 *Der Repräsentant des Elementes G ist durch den Anliegender aufgeladen worden. Und aufge-*
375 *fordert worden sich einen Platz im System zu suchen.* #0:09:05#

376 G_1 : Ich glaube ich kann mich gar nicht bewegen. #0:09:07#

377 MC: Okay, d.h. das ist schon ihre Position. G ist also fest G_1 . #0:09:14#

378 G_1 : Ich weiß nicht genau ob das hier meine Position ist, aber ich bin auf jeden Fall... Ich stecke mit
379 den Füßen auf jeden Fall im Moor gefühlt. #0:09:25#

380 MC: Dann sind die anderen eingeladen darauf zu reagieren. Wer möchte reagieren? #0:09:32#

381 *Die Elemente, außer die Pole, suchen sich, sofern sie auf das Element G_1 reagiert haben einen*
382 *neuen Platz.* #0:10:15#

383 MC: Okay. Für G_1 ist das unverändert? Ist G_1 irgendwie verbunden mit dem Feld? #0:10:25#

384 G₁: Also als E gegangen ist, war das schon ein bisschen gefährlich, weil ich Angst hatte umzukip-
385 pen. War dann froh, dass C dazugekommen ist, weil das wieder etwas für mein Gleichge-
386 wicht gesorgt hat. Es ist schön, dass jemand da ist, aber es ist keine Hilfe, sondern eher
387 begleitend. #0:10:54#

388 MC: Okay. Dann bitte einmal die Wahrnehmung merken und die alte Position einnehmen.
389 #0:11:02#

390 *Die Elemente kehren an ihren ursprünglichen Platz zurück. Und G₁ entrollt sich und wird durch*
391 *den Anliegegeber in G₂ aufgeladen. G₂ ist dann aufgefordert sich einen Platz im System zu su-*
392 *chen. #0:12:35#*

393 MC: Kann G₂ keinen Platz finden? #0:12:38#

394 G₂: Also ich habe nicht das Gefühl, dass ich zu dem System gehöre. Ich störe es aber irgendwie.
395 F sieht irgendwie nicht so aus, als wäre er glücklich über meine Anwesenheit. #0:12:56#

396 A: F hat sich in Rainman verwandelt. #0:12:57#

397 MC: Kann G₂ dort stehen bleiben? Ist das okay? (*bejahen durch G₂*) Dann dürfen die anderen
398 darauf reagieren. #0:13:00#

399 *Die anderen Elemente, außer die Pole, suchen sich, sofern sie einen Bewegungsimpuls haben,*
400 *einen neuen Platz. #0:13:29#*

401 A: Oh endlich. Gott sei Dank. #0:13:17#

402 MC: Dann versuchen wir mal die Unterschiede von G₁ und G₂ zu beschreiben. G₁ und G₂ was
403 war der Unterschied in der Selbstwahrnehmung? #0:13:38#

404 G: G₁ war eigentlich zum Sterben verurteilt. Das verschwindet in der Versenkung. War nicht so
405 real, sondern eher mit sich selbst beschäftigt. Und G₂ ist eigentlich sehr neutral. Und hat
406 eigentlich wenig Verbindung zu dem Ganzen. Es kam so ein bisschen Freude und Spaß
407 auf, F zu piesacken. Man merkte, dass er (F) immer angespannter wurde. Ja, aber jetzt ist
408 es so... ich habe mehr das Gefühl es hat sich etwas bewegt, ich bin aber nicht Teil des
409 Ganzen. Ich fühle mich auch so ein bisschen ungeliebt irgendwie. #0:14:28#

410 MC: Ungeliebt? #0:14:29#

411 G: Ja, wie so eine Pflichterfüllung (G₂). #0:14:33#

412 MC: Was ist der Unterschied für B mit G₁ und G₂? #0:14:36#

413 B: Ich habe gemerkt, als G kam, also G₁ und G₂, da habe ich gemerkt, dass ich einen unglaublichen
414 Beschützerinstinkt für E habe. Und dass ich dann als G kam und sich alles nur noch um E
415 drehte und sich was verändert hat, nur noch auf E geachtet habe. G₁ fand ich... da kam C
416 dann ja rein. Da hatte das für mich so ein bisschen den Anschein wie... wir waren immer
417 noch beim Grillen und jetzt kommt G₁ als Polizist und hat C daneben im Schlepptau und
418 hat gesagt: hier, der junge Mann wollte gerade ihr Auto aufbrechen, aber wir haben das
419 alles geregelt und ich führe den jetzt ab. Das fand ich sehr gut. G₁ hat C irgendwie so ein
420 bisschen neutralisiert. Und G₂, da fand ich dann lustig... das hat mein Verhältnis zu F deut-
421 lich gemacht. Und als F sich da hinten bedroht fühlte und sich fast in die Hose gemacht
422 hat, das fand ich irgendwie amüsant. Das war irgendwie so, als wenn man seinem besten
423 Freund einen Streich spielen würde und man weiß, der macht sich gerade ins Hemd. Aber
424 man weiß eigentlich war das alles nur Show und witzig. Und da ist er dann ja fortgelaufen
425 und da bin ich dann hinter her, um auch wieder ein bisschen bei ihm zu sein. Und ich freue
426 mich super, dass E so in meiner Nähe geblieben ist und so zu uns gekommen ist. Weil sich
427 nachwievor immer noch alles nur um E dreht. Ich finde es sehr angenehm, dass wir jetzt
428 hier so eine Trennung haben und dass G und C auf der anderen Seite stehen. Und ich bin
429 auch ein bisschen froh... also A hat vorhin irgendwas von Gott sei Dank gesagt. Also es ist
430 auch ganz schön von den Polen ein bisschen weg zukommen. Wir kochen jetzt hier so ein
431 bisschen unser Süppchen und das ist prima so. Es ist wieder so schön harmonisch wie vor-
432 her. #0:10:36#

433 MC: Was ist der Unterschied von G₁ und G₂ für C? #0:17:04#

434 C: Also bei G₁ hatte ich irgendwie das Gefühl, dass sich irgendjemand um sie kümmern muss.
435 #0:17:09#

436 MC: Um G₁? #0:17:10#

437 C: Genau. Ich weiß nicht, ob das meine Rolle war, ich hätte das auf jeden Fall machen können.
438 Ich hätte das bewerkstelligen können. Und jetzt bei G₂ frage ich mich, was die für eine
439 Auswirkung hat. Alle sind sofort weggegangen von hier. F hatte ja quasi Angst, als wenn
440 er um sein Leben bangen würde. Und das habe ich überhaupt nicht verstanden. Ich finde
441 das auch absolut nicht mehr harmonisch. Ich weiß nicht, wovon B da redet, hier passiert
442 gerade einfach nichts mehr. Das wundert mich halt, weil ich G₂ jetzt gar nicht als negativ

443 empfinden habe oder sonst etwas. Und das sie so weitreichende Folgen hat, dass hätte ich
444 nicht gedacht. #0:17:57#

445 MC: War G_1 oder G_2 vertrauter für C? #0:17:59#

446 C: (...) G_2 würde ich sagen. #0:18:06#

447 MC: Was war der Unterschied für E zwischen G_1 und G_2 ? #0:18:12#

448 E: Also ich fand dadurch, dass G_1 hinter mir stand hat sie sich selber sehr ausgeschlossen. Und
449 deswegen bin ich dann weg, um sie quasi in so ein Viereck aufzunehmen. Schien ihr nicht
450 so gut gefallen zu haben. Ich hatte das Gefühl, sie gehört dazu, wollte das aber selber gar
451 nicht. Fand ich an sich aber schon noch sehr positiv. Ich fand es auch gut, dass C dann noch
452 reingekommen ist. Ich hatte das Gefühl, die waren zusammen dann stärker, als jeder für
453 sich. Und als G_2 dann kam, habe ich sofort gemerkt, dass das F überhaupt nicht passt. Und
454 da hatte ich dann direkt das Gefühl da rüber zu gehen, um F quasi zu beschützen. Ja, ich
455 finde das auch gut, dass wir hier so zu dritt stehen. Ich finde G_2 immer noch interessant,
456 obwohl es so negative Auswirkungen auf F hatte. Eher neugierig, was auf der anderen Seite
457 der Trennlinie der Pole passiert. #0:19:02#

458 MC: Also B will E beschützen und E will F beschützen? #0:19:07#

459 E: Und ich habe das Gefühl, dass System ist so, wie es jetzt steht, sehr festgefahren. #0:19:11#

460 B: Ich wollte auch mich um F kümmern, nur nicht um E. Auch für den muss man da sein. (*bejahen*
461 *durch den Aufstellungsleiter*) #0:19:18#

462 MC: Was ist der Unterschied für F zwischen G_1 und G_2 ? #0:19:23#

463 F: Also bei G_1 hatte ich das Gefühl, das ist etwas, was ich sehr lachhaft finde und sehr schwach.
464 Aber das ich eigentlich gar nicht genug darüber weiß, um das beurteilen zu können. Ich
465 hab mich so gefühlt... was am ehesten passt ist: Ich hab so zwei Mädels in New York
466 kennengelernt. Die waren so ein bisschen bitchie, so ganz unangenehm, wie der Kaffee ist
467 nicht von Starbucks, was willst du eigentlich. Ein bisschen so, aber eben überhaupt keine
468 Ahnung von Kaffee. Also überhaupt keine Beurteilungskompetenz und trotzdem völlig be-
469 urteilend. Völlig ohne eine Ahnung davon zu haben. #0:20:07#

470 MC: Also F ist beurteilend? #0:20:08#

471 F: Ja, also F hat G_1 beurteilt, ohne etwas darüber zu wissen. Aber ganz stark. Also eine völlig
472 bescheuerte Beurteilung. Und dann kam G_2 und das war völlig existenzbedrohend für mich.
473 Und da gab es auch keinerlei Handlungsspielraum. Da gab es nur weg. Wie ich bin am
474 Strand und dann kommt ein Tsunami. Da gibt es keine Verhandlung sondern nur ein weg-
475 rennen. Und das Interessante: es gab immer erst die Wirkung von G und dann kam immer
476 sofort was macht C und danach wieder eine Anpassung... ich habe mich auch extra wieder
477 darüber gestellt, um wieder irgendwie auf einer Linie mit C zu sein. Und dann ist C bei G_1
478 darüber gegangen (*deutet auf den entsprechenden Punkt*) und da bin ich dann sofort wieder
479 ran, um sofort wieder die Nähe zu C zu haben. #0:20:56#

480 MC: Also die Nähe? F ist im Augenblick aber ziemlich weit weg von C. #0:21:00#

481 F: Ja, nein wir sind ja durch die Linie verbunden. #0:21:01#

482 MC: Durch die Linie? Also F ist eigentlich immer mit C verbunden? #0:21:03#

483 F: Die ganze Zeit. Es gab immer eine Wirkung von G_1 und G_2 daraus eine neue Position und dann
484 sofort eine Orientierung an C. Und irgendwie wieder in gesunden Kontakt gehen.
485 #0:21:17#

486 MC: Agierend oder reagierend auf C? #0:21:21#

487 F: Reagierend. #0:21:25#

488 MC: Was ist der Unterschied für A zwischen G_1 und G_2 ? #0:21:28#

489 A: G_1 hat extrem viel bei mir bewirkt. Eigentlich war sie passiv. Sie stand dort (*zeigt auf den*
490 *entsprechenden Platz*) und konnte sich nicht bewegen, aber C ist dann ins System hinein-
491 gegangen und E hat sich etwas entfernt. Und dabei habe ich gemerkt, dass B mich extrem
492 belastet. Dass eigentlich C etwas ist, was extrem positiv ist. Und total verkannt. Ich fand..
493 Okay das erzähle ich gleich. Und als er (C) sich wieder hinter mich gestellt hat, als wir uns
494 wieder neu aufstellen mussten, war ich total unglücklich. Also da fand ich das gut, dass er
495 sich gezeigt hat und ich ihn wahrnehmen konnte. Schlussendlich ist aber auch nicht viel
496 mehr passiert. Nur ein bisschen Bewegung. Ich fand das erleichternd. Es hat sich auch
497 etwas zwischen D und A verändert. Es ist nicht mehr diese Heiterkeit, die am Anfang war.
498 Die ist schon längst verflogen. Als G_2 sich einen Platz gesucht hat, das war so ein bisschen
499 komisch, lustig. Vor allem die Reaktion von F. Es hat dazu geführt, dass F sich tatsächlich
500 entfernt hat. Dass E rübergegangen ist, das empfand ich als extrem befreiend. C hatte auch
501 eine befreiende Rolle für mich, auch wenn er jetzt hier (*deutet auf C*) steht. Ich empfinde

502 C... also C gibt mir keine Kraft, aber die Kraft die B mir weggenommen hat, die ist jetzt
503 weg. Die ist jetzt komplett weg. B habe ich als Drogensüchtigen erkannt, der hier (zeigt in
504 Richtung C) seine Drogensucht verstecken will und bloß nicht will, dass die ins System
505 kommt. Und dadurch ist das so aufgedeckt... Seit dem G_1 und G_2 im System sind habe ich
506 so eine Beklemmung im Brustkorb, die hatte ich vorher nicht. Und das schwächt mich. F
507 ist für mich zu einer neuen Spitze geworden. Von der ich noch nicht weiß, was ich davon
508 halten soll. Und B steht zwischen F und mir. Und E steht zwischen F und D. Und jetzt habe
509 ich Angst, dass etwas zwischen D und mich kommt. #0:23:27#

510 MC: Wie sieht das für D aus, der Unterschied zwischen G_1 und G_2 ? #0:23:29#

511 D: Als G_1 ins System kam, ist mir erst ein bisschen schummrig geworden, dann ist mir schlecht
512 geworden und dann habe ich ganz weiche Knie bekommen und dann war es auf einmal als
513 würden meine Füße, meine Beine bis zum Knie in Zement stecken. Und ich auf einem Platz
514 stehen und kann mich nicht bewegen und die Elemente laufen halt außen drum herum und
515 ich wollte mich mit bewegen, aber es ging halt nicht. Das war ganz, ganz festgefahren. Und
516 bei G_2 : Es war extrem unangenehm, wenn sie hinter mir rumgelaufen ist. Und jetzt habe
517 ich gerade, genau, nachdem E die Seite gewechselt hat, hatte ich das Gefühl, als wenn ich
518 eine Ameise in einem Wasserkrug wäre, der gerade so leicht gekippt wird, um Wasser
519 auszuschütten und ich strampel, damit ich da irgendwie drin bleibe. Und nachdem F ange-
520 fangen hat zu sprechen, hat sich der Krug wieder in die waagerechte, nein, senkrechte ge-
521 stellt. (...) Ein bisschen stabilisiert, aber es ist extrem anstrengend hier zu stehen. Und so-
522 bald ich hier das rechte Bein hebe, habe ich das Gefühl, dass das wieder aus dem Gleich-
523 gewicht kommt und zusammenbricht. (*macht eine entsprechende Geste*) #0:24:40#

524 *Das Element G gibt zu verstehen, dass es etwas sagen möchte.*

525 G: Ich hatte irgendwie so das Gefühl, also während die anderen gesprochen haben: Ich bin nicht
526 mehr so richtig verteidigt, aber ich hatte zwischendurch so das Gefühl, Spaß daran zu ha-
527 ben, das zu zerstören, was vorher dagewesen war. Und dann denke ich, dass ist eigentlich
528 gemein, was ich gemacht habe. Und dann sehe ich irgendwie so, dass F Angst vor mir
529 hatte, dann denke ich, ja, das gibt mir irgendwas, und dann werfe ich das wieder auf mich
530 zurück. Ich habe halt keinen Mehrwert davon. Aber es ist mir auch egal. Ich ziehe dann
531 weiter und klopfe das nächste System ab. Das hat mir richtig Befriedigung verschafft.
532 #0:25:23#

533 MC: Gut. Jetzt versuchen wir mal: G kommt wieder raus. Die vier Elemente bitte einmal gucken,
534 ob sie in ihren ursprünglichen Zustand zurück können. Passt? Ist das okay? Oder gibt es
535 große Veränderungen? (bejahen durch die vier Elemente) Dann nehmen wir jetzt noch G_3
536 und G_4 . #0:25:50#

537 *Das Element G wird als G_3 durch den Anliegender aufgeladen. Anschließend sucht es sich er-*
538 *neut einen Platz im System. #0:26:58#*

539 MC: Das ist der Platz für G_3 ? (bejahen durch G_3) Dann dürfen die anderen vier Elemente bitte
540 reagieren. #0:27:06#

541 *Die anderen Elemente, außer die Pole, suchen sich einen neuen Platz, sofern sie durch G_3 einen*
542 *Bewegungsimpuls verspüren. #0:27:50#*

543 MC: Okay. Jetzt möchte ich doch noch einmal von jedem hören, hat sich die Wahrnehmung vom
544 Gesamtsystem verändert? Nicht von sich selbst, sondern vom Gesamtsystem? Oder hat sie
545 sich verändert, weil das G_3 dazugekommen ist. Fangen wir einmal an. Wie hat es sich für
546 A geändert? Ganz kurz. #0:28:06#

547 A: Es ist vitaler und kräftiger geworden. Ich bin stärker geworden. Sie hat etwas starkes in das
548 System gebracht. Es hat sich besser formiert. Ich kann durchatmen. Es ist stimmiger.
549 #0:28:18#

550 MC: Wie ist es für B? #0:28:19#

551 B: Für mich hat sich nur die große Veränderung ergeben, dass C jetzt ins System gekommen ist.
552 Also ich finde G_3 gut. Da bewirkt sie eigentlich nichts für mich. Aber da sie dann C ins
553 Boot geholt hat, da bin ich dann hier rüber gekommen. G_3 verändert das System, weil es C
554 reinbringt. #0:28:48#

555 MC: Positiv? #0:28:49#

556 B: Negativ. Aber G_3 ist was Gutes eigentlich. #0:28:51#

557 MC: C? #0:28:52#

558 C: Es ist besser jetzt. G_3 gibt auch F mehr Kraft habe ich das Gefühl. #0:00:05#

559 Und D? #0:00:07#²⁷⁷

²⁷⁷ Vgl. Dritte Videodatei

560 D: Ich habe mich sehr gefreut, als G_3 ins System gekommen ist. Ich habe sie als sehr freundlich
561 erlebt. Und fand es sehr schön, dass sie hier auf der linken Seite stand oder da wo sie jetzt
562 steht. *(zeigt auf den Platz)* Sie hat was von Vitalität, Klarheit und was helles, vielleicht ein
563 bisschen weise. Sie hat etwas Leuchtendes. Aber dann habe ich darüber geguckt *(zeigt auf*
564 *die Seite wo ursprünglich E und C standen)* und irgendwie haben sich die Seiten gedreht.
565 Da ist jetzt Sonne *(zeigt auf die Seite wo F und G stehen)* und dort sind jetzt die Wolken
566 *(zeigt auf die Seite von E, C, und B)*. Aber ich weiß ehrlich gesagt gar nicht, ob das daran
567 liegt, dass dort so wenig Licht rein kommt und dort schon. Aber es wirkt für mich, als
568 hätten sich die Seiten einfach vertauscht. Und ich finde auch, dass G_3 dem Element F Kraft
569 gibt. #0:00:52#

570 MC: E? #0:00:52#

571 E: Ich empfinde G_3 auch sehr positiv und ich habe das Gefühl, dass System ist jetzt im Umbruch
572 zu was Neuem, aber ich weiß noch nicht, ob ich das gut finde. Also C direkt neben mir
573 habe ich sehr bedrohend wahrgenommen, obwohl ich C gar nicht bedrohend empfinde.
574 Deswegen finde ich es jetzt auch ganz gut, dass B direkt neben mir steht. #0:01:15#

575 MC: Und F? #0:01:15#

576 F: Also ich erlebe G_3 als unfassbar kompetent und fürs Gesamtsystem... also wir als System schaf-
577 fen zusammen einen Output von Eins und jetzt kommt G_3 und schafft mit dem selben Input
578 einen Output von 3Millionen. Weil die es einfach mega drauf hat und kommt als würde sie
579 uns beraten. Sie ist richtig kompetent. Und ich respektiere sie dafür total. #0:02:02#

580 MC: Okay, wie geht es G_3 , wenn sie das hört. #0:02:05#

581 G_3 : Also mir geht es sehr gut. Ich habe so ein bisschen das Gefühl, dass ich etwas aus G_2 mitge-
582 nommen habe. So einen Lernprozess, weil da ja meine Kraft so ein bisschen zerstörerisch
583 war, habe ich jetzt versucht meine Kraft ein bisschen herunter zu drosseln. Also so gering
584 wie möglich und mich an F zu hängen, um durch F auf das System zu wirken. Also mög-
585 lichst selber nichts zu tun, sondern einfach nur da zu sein. Und F hat das ja selber auch
586 anerkannt und das habe ich auch gemerkt. Also mein Ansatzpunkt ist jetzt F und auf F habe
587 ich auch jetzt die größte Wirkung. Und ich habe jetzt auch das Gefühl das System hat sich
588 in eine Richtung bewegt und ich habe etwas sinnvolles getan. Was ich vermeiden wollte
589 war wieder etwas zerstörerisches zu tun wie G_2 . #0:02:57#

590 MC: D? #0:03:00#

591 D: Ich habe auch irgendwie das Gefühl, dass das hier das Alte routinierte, die alten Strukturen und
592 konventionelle ist (*zeigt auf die Seite von B, E und C*) und das hier über G_3 der Sinn in das
593 System kommt. Also was helles, frisches, vitales. Was vorher gefehlt hat. Also ich würde
594 jetzt nicht sagen, dass sie den Output erhöht, sondern dass sie Sinnhaftigkeit in das ganze
595 System bringt. #0:03:24#

596 A: Also G_3 hat auf jeden Fall... (*nicht zu verstehen*) absorbiert und es ist stimmiger. Es hat auch
597 viel mehr Gewicht, sodass auf der anderen Seite viel mehr Gewicht aufgebracht werden
598 muss, um das auszugleichen. Und was E jetzt von B und C umringt ist, und jetzt zwischen
599 denen vermitteln kann, aber bitte nicht zwischen mir und A. #0:03:46#

600 B: Nur weil alle gesagt haben wie schön und sinnvoll G_3 ist, muss B nochmal sagen: Finde ich
601 irgendwie nicht. Also ich finde G_3 positiv und toll, aber für mich ist... macht sie da irgend-
602 wie das Falsche. Das ist, als wenn man Plastikblumen gießt. Kann man machen, ist aber
603 eigentlich Banane. Und das Problem daran ist nur, dass G_3 durch ihr... das ist eigentlich
604 sinnlos, aber trotzdem muss man damit leben, dass C ins System kommt. Und mein Platz
605 ist eigentlich gar nicht hier, sondern ich müsste eigentlich zwischen C und E stehen. Weil
606 ich irgendwie Angst um E habe, aber dazwischen kann ich nicht stehen, weil ich da irgend-
607 wie unter die Räder gerate. C will mich vom Zug schmeißen und deshalb hadere ich so mit
608 der Gesamtsituation. Eigentlich müsste ich da stehen (*zeigt zwischen E und C*), aber da
609 kann ich nicht, weil das ist dann mein Ende und das ist nur weil G_3 da irgendwas macht...
610 #0:04:55#

611 A: Aber B hat nicht erkannt, dass wenn man dran glaubt, dass es richtig ist, dann funktioniert es.
612 #0:05:02#

613 B: Mag ja sein, aber ich weiß nicht was funktioniert wenn C dadurch rein kommt. Also nur damit
614 F sich ein bisschen besser fühlt, alles über den Haufen zu werfen... #0:05:16#

615 MC: Ich glaube, da waren eine ganze Menge Antworten drin. Ich glaube, da können wir G_4 dann
616 jetzt weglassen und gleich mit G_5 weitermachen, ohne dass wir das groß kommentieren.
617 #0:05:31#

618 E: Was mir jetzt nur gerade noch so auffällt und stört, ist der Konflikt hier zwischen B und C. C
619 hält sich zwar hier so ein bisschen raus, aber irgendwie ist er ja so der Hauptpunkt des
620 Konflikts. Und A halt. Irgendwie ist das... die gereizte Stimmung, die stört mich hier so
621 ganz doll. #0:05:52#

622 MC: Okay. Jetzt ist natürlich die Frage, ob wir es noch einmal zurückdrehen können. Jetzt haben
623 wir ja eine ganze Menge gemacht, aber trotzdem würde ich gerne einmal ausprobieren. Die
624 vier Elemente. Und G_3 bitte einmal ausrollen und dann machen wir daraus G_5 . #0:06:08#

625 *Die Elemente kehren wieder an ihre Ausgangsposition vom Ausgangsbild zurück. Der Anliegen-*
626 *geber überträgt dem Repräsentanten des Elementes G die Qualität des Hebels G_5 . Der Pol A*
627 *erkundigt sich nochmals darüber, ob es jetzt nur noch G_5 gibt und nicht mehr G_4 . Der Aufstel-*
628 *lungsleiter bejaht dies. #0:06:26#*

629 MC: Beschreib bitte einmal deine Selbstwahrnehmung. (*deutet auf das Element G_5*) #0:06:33#

630 G_5 : Ich weiß nicht, ob es mich gibt. #0:06:38#

631 MC: Super. #0:06:44#

632 A: Also ich glaube nicht. #0:06:50#

633 MC: An alle, sie dürfen direkt reagieren. #0:06:52#

634 *Die anderen Elemente, außer die Pole, suchen sich einen neuen Platz, sofern sie durch G_5 einen*
635 *Bewegungsimpuls verspüren. Pol A knickt ein.*

636 MC: Bleibt G_5 an der Stelle stehen? #0:07:22#

637 G_5 verändert noch leicht seine Position.

638 MC: Wie ist die Selbstwahrnehmung von G_5 ? #0:07:40#

639 G_5 : Es irritiert mich ein bisschen: Es gibt mich ja nicht, aber ich habe ja Wirkung erzeugt. (...) Ich
640 weiß nicht, wenn G_5 wegfällt, ob dann auch Wirkung entsteht? Also ich hab ein bisschen
641 das Bedürfnis... also ich war irritiert, als E sich als erstes bewegt hat, dann C und dann B .
642 Dann habe ich gedacht, okay, wenn ich sie angucke, dann blockiere ich ihre Bewegung.
643 Sie kommen mir näher, sie wollen in diese Richtung laufen (Richtung von G_5). Das ist aber
644 nicht richtig, sie müssen eigentlich in diese Richtung laufen (deutet in Richtung Fenster).
645 Ich würde in mir so einen Ordner sehen, der sagt einmal bitte da lang. Aber ich falle ei-
646 gentlich in meiner Rolle nicht auf. Es ist komisch, ich weiß nicht was ich bin, aber trotzdem
647 erzeuge ich Wirkung und das irritiert mich selbst. #0:08:49#

648 MC: Okay, dann lass wir das einmal so. Diese Aussage ist schon einmal interessant. Ich decke das
649 jetzt auf und mit diesem Aufdecken, kann jeder noch einmal seinen Schlusskommentar
650 machen. Was ihm oder ihr dazu jetzt noch einfällt. Und zwar haben wir hier die

651 Gründungszone in Bremen aufgestellt. Die Gründungszone Bremen steht hier im Span-
652 nungsraum von etwas "beraten" (*Pol A*) und "ermöglichen" (*Pol D*). Das ist der Spannungs-
653 raum. (*Zeigt zwischen den Polen hin und her*) Und in diesem Raum stehen, das ist dasselbe
654 Bild, wir haben viermal dasselbe Bild aufgestellt. Und darin steht viermal dies selben Ak-
655 teure: Das sind C die "öffentlichen Gründungsakteure", die WfB, die Universität, die Han-
656 delskammer, die Sind als BEGIN Netzwerk zusammengeschlossen. Das ist B (*zeigt auf B*)
657 die "vitale Startup Szene", das ist das worum es geht, was sie gerne haben wollen. E (*zeigt*
658 *auf E*), das sind private Akteure, also Unternehmen und Privatpersonen, die das System
659 mit fördern. Und das sind die "Gründer", um die es geht (*zeigt auf F*). F sind die "Gründer".
660 Die die vitale Startup Szene (*deutet auf B*) unter der Förderung der öffentlichen Gründungs-
661 akteure (*zeigt auf C*) bewirken sollen. Und G waren fünf, nein vier, verschiedene Interven-
662 tionen, um das System zu bewegen. G_5 ist jetzt der "Zufall". Das ist der "Zufall". (*Zwi-*
663 *schenschruf durch Pol A*) #0:11:00#

664 A: Geil. Ich konnte nicht mehr stehen. #0:11:07#

665 MC: Bei G_5 ja? Und G_3 , was auch so viel Wirkung erzeugt hat, war eine "Kultur des Scheiterns".
666 Eine "Kultur des Scheiterns" und G_2 war "Verbesserung der Gründungsinfrastruktur". Und
667 G_1 eine "Intensivierung der Vernetzung der Akteure". Also eins ist "Vernetzung", zwei ist
668 "Verbesserung der Gründungsinfrastruktur", drei ist eine "Kultur des Scheiterns", vier ist
669 "eine Energie, die das System bewegt", aber das haben wir bei der "Kultur des Scheiterns
670 schon beantwortet und fünf ist der "Zufall". Okay, weiß jeder noch was er ist? (*geht noch-*
671 *mal alle Akteure durch*) Eine Schlussrunde jetzt. #0:12:07#

672 A: Und was wird nochmal gegründet? #0:12:09#

673 MC: Ein Unternehmen. #0:12:11#

674 MC: Schlusskommentar von A? #0:12:21#

675 A: Also der Zufall da braucht man A gar nicht mehr. Ich fand die Gs extrem belastend. Die haben
676 mir einfach alles ausgesaugt. Als die weggingen war es besser. C fand ich immer sehr stark,
677 mit E hatte ich immer das Problem, dass es unser Spannungsfeld erweitert und mit auf-
678 nimmt. Er macht etwas, so dass die Pole völlig unterminiert werden. #0:12:54#

679 MC: B? (*deutet auf B*) #0:12:55#

680 B: Ich stand die ganze Zeit bei der Beratung und habe auf D geguckt. Und ich habe so ein bisschen
681 das Gefühl, dass D so das Ziel war. Vitale Startup Szene steht bei der Beratung, weil man
682 die irgendwie braucht. Das ist so. #0:13:17#

683 A: Missbraucht habe ich mich gefühlt. #0:13:19#

684 B: Ja, gut. Das braucht man quasi um zu D zu kommen. Das ermöglichen. Und es ging dabei ja
685 immer um die privaten Akteure und F war nochmal? Die Gründer, stimmt. F soll es gut
686 gehen, kam aber eher zum Schluss. Mir ging es mehr um die privaten Akteure. Mit (*nicht*
687 *zu verstehen*) muss man halt irgendwie klarkommen. Ich habe das Gefühl, braucht man gar
688 nicht. Der stand auch die ganze Zeit da draußen. Das mehr hinderlich als förderlich. Und
689 mir ging es nur um die privaten Gründungsakteure. Stand bei der Beratung, möchte es
690 ermöglichen, konzentriert sich auf die privaten Gründungsakteure und darüber quasi den
691 Gründer mit ins Boot zu bringen. #0:14:19#

692 MC: C? (*deutet auf C*)

693 C: Mir war immer wichtig, wie die Gründer von mir denken. Und das es denen auch gut geht, weil
694 immer als es denen nicht so gut ging... also besonders bei G_2 als es denen nicht so gut ging,
695 da habe ich mich so hin gestellt, dass die mich angucken können. Und habe halt auch die
696 Beziehung gesucht. #0:14:41#

697 MC: Okay, D? (*deutet auf D*)

698 D: Also irgendwie finde ich das Anfangsbild mit dem Tuch zwischen Beratung und Ermöglichen
699 ganz stimmig, wo man die ganzen Elemente so durcheinander wirbelt. Was mich ein biss-
700 chen irritiert, dass ich das kulturelle Scheitern... #0:14:59#

701 MC: Nein, eine Kultur des Scheiterns. #0:15:01#

702 D: Oder eine Kultur des Scheiterns als etwas sinnhaftes erlebt habe. Ja, vital ist es schon, aber
703 scheitern würde ich jetzt mehr mit was negativem verbinden. Ja, ich finde es auch sehr
704 stimmig, dass ich C als eher graues Element wahrgenommen habe. Das ist halt grau.
705 #0:15:28#

706 MC: E? (*deutet auf E*) #0:15:29#

707 E: Ich finde es gerade noch ein bisschen schwierig dazu etwas zu sagen. Seid G da war, das waren
708 ja Verbesserungen oder Interventionen, ging es mir halt generell schlechter. Vorher war es

709 irgendwie besser. Und ich habe so ein bisschen das Gefühl, dass ich versucht habe C mit
710 reinzubringen, als G kam. #0:15:53#

711 MC: Okay. F? #0:15:55#

712 F: Ich war permanent eigentlich immer an C interessiert. Immer wieder C. A fand ich gefährlich
713 und ein bisschen perfide, so als würde die sagen: ja, wir machen das schon. Aber eigentlich
714 cashen die nur ab. Und B ist so ein künstlich geschaffener Begriff, wir kommen jetzt rein
715 und machen hier so eine vitale Gründerszene und sind voll cool, aber eigentlich bringen
716 die halt nichts solides. Das ist mehr so aufgebauscht. Fand ich eher unangenehm. Bei E
717 hatte ich immer das Gefühl, also bei dieser Aufstellung, dass es viel mehr geben kann, als
718 es tatsächlich tut. Und total viel machen könnte. Und was war nochmal G_2 ? #0:16:58#

719 MC: Eine Verbesserung der Gründungsinfrastruktur. #0:17:02#

720 MC: Die hat die Gründer raus getrieben. (bejahen durch F) (...) und G? #0:17:19#

721 G: Also ich empfinde meine Rollen als sehr stimmig. Besonders die starke Wirkung aus F, also
722 bei G_2 und G_3 . Ich kann mir schon vorstellen, dass eine verbesserte Infrastruktur die Frei-
723 heit einschränkt. Und bei G_3 auf jeden Fall, dass F gemerkt hat ich muss nicht ideal sein
724 und der neue Snapchat-Gründer. Er hat seine Berechtigung. Und bei dem letzten, dem Zu-
725 fall, ist eigentlich das Perfekteste. Aber es braucht halt alle Elemente in ihrer Struktur,
726 damit der Zufall halt auch etwas bewirken kann. Nur ein Zufall reicht halt nicht. #0:18:12#

727 F: Für mich war der Zufall völlig belanglos. Als wenn jemand kommt und sagt: Wir machen was
728 anderes. Ja, was machen wir denn anders. Wir machen was anders, da ist ein Unterschied.
729 Und das reicht nicht. #0:18:29#

730 A: Ich habe noch eine Kleinigkeit. Ich hatte ja ein Problem mit E. Und ich kann ihr keine Verant-
731 wortung zuweisen. Sie übernimmt keine Verantwortung für irgendwelche Aktionen.
732 Wenn, müsste sie sich anders verhalten. C ist authentischer und verlässlicher. Vor allem
733 G_3 hat mir gut gefallen. Wenn man sie richtig anwendet, entwickelt sie eine enorme Kom-
734 petenz, vor allem, wenn man aus dem Scheitern lernt. Und da hält sich E dann auch leicht
735 raus, weil sie keine Verantwortung übernimmt fürs Scheitern. #0:19:10#

736 MC: Das ist eine interessante Aussage. Etwas wollen, aber keine Verantwortung zu übernehmen.
737 Sie riskiert selber nichts, bei dem was da passiert. C muss die Mittel einsetzen und erfolg-
738 reich sein, E muss nicht erfolgreich sein. Gut, vielen Dank! Dann beenden wir die Aufstel-
739 lung hiermit. #0:19:40#

740 *Da bei der Gruppendiskussion nicht nur die hier transkribierte Systemaufstellung reflektiert wor-*
741 *den ist, werden lediglich die hierfür relevanten Sequenzen transkribiert. Inhalte, in denen es aus-*
742 *schließlich um die Fragen und Inhalte eines anderen Anliegens geht, werden somit an dieser Stelle*
743 *nicht transkribiert, da sie für die Interpretation der transkribierten Systemaufstellung nicht rele-*
744 *vant sind.*

745 Gruppendiskussion: #0:16:55#²⁷⁸

746 Anliegegeber: In der letzten Aufstellung wurde das Element C als außerhalb des Systems, böse,
747 wahrgenommen. Könnt ihr darauf noch einmal eingehen? #0:17:09#

748 Repräsentant Element F: Ich fand die nicht böse. #0:17:10#

749 Repräsentant Pol D: Ne nicht böse. Sondern grau. #0:17:12#

750 Repräsentant Element F: Grau? Ja, aber es haben auch welche.... #0:17:17#

751 Repräsentant Pol D: Die Gewitterwolke. Ja, aber das ist ja auch nicht böse. Gewitter ist ja auch
752 manchmal gut, wieder zum klären. #0:17:21#

753 Anliegegeber: Und ihr habt C als außerhalb und nicht Teil des Systems beschrieben? Als C links
754 hinter dem Pol stand? #0:17:32#

755 Repräsentant Element B: Also ich war ja B. Ich fand im Prinzip, ich weiß gar nicht warum... weil
756 als C ins System kam und ich das Gefühl hatte E beschützen zu müssen. C war einfach eine
757 latente Bedrohung. (...) irgendwie so. Ich hatte auch das Gefühl, dass System war harmo-
758 nisch und C brauchte man gar nicht. C war dieser Faktor der schlechtes bringen könnte.
759 Ich habe C auch nicht vermisst. #0:18:10#

760 Anliegegeber: Ihr habt ja auch immer beschrieben auf dieser Seite ist Frühling, auf der anderen
761 Seite ist Herbst. Aber immer ohne C. Das irritiert mich so ein bisschen. #0:18:18#

762 Repräsentant Element E: Also ich fand C hat sich selber so ein bisschen ausgeschlossen. Das er
763 sich irgendwie so aus dem System raus bewegt an den Rand zu dem Pol. Dadurch hat er
764 sich selber so ein bisschen ausgeschlossen. #0:18:30#

²⁷⁸Vgl. Vierte Videodatei

765 Repräsentant Pol D: Ich würde auch nicht sagen, dass er aus dem System war, sondern am Rande
766 des Systems. Also nicht so nah zu den anderen Elementen, wie die miteinander verbunden
767 waren. #0:18:42#

768 Repräsentant Element G: Ich hatte auch eher so das Gefühl, dass er einer anderen Dynamik folgte,
769 dass das halt nicht seine einzige Aufgabe ist, sondern er steht da halt. Und er wirkte immer
770 ein bisschen größer halt. #0:18:55#

771 Aufstellungsleiter: Das ist ein wichtiger Hinweis für den Experimentatoreffekt. Ob der Experi-
772 mentator, das Experiment und das Ergebnis beeinflusst. Und das war jetzt ja meine Auf-
773 stellung genau meine Grundannahme, dass A, also das Förderungssystem, ist das Problem
774 und Element D, wir brauchen eine Kultur des Scheiterns. Und beides hat sich genau in
775 dieser Aufstellung gezeigt. #0:19:21#

776 Repräsentant Element F: Aber was genau ist die Kultur des Scheiterns? #0:19:22#

777 Aufstellungsleiter: Nach dem Motto die dritte Gründung klappt. #0:19:25#

778 Repräsentant Element F: Okay. #0:19:27#

779 Repräsentant Element B: Ja genau es ist kein Weltuntergang, wenn du einmal... #0:19:28#

780 Aufstellungsleiter: Ja, genau... #0:19:29#

781 Beobachter Carmen Christ: Ich habe nochmal eine Frage: G_1 , G_2 und ich meine dann, G_3 hat dann
782 Bezug genommen auf G_2 . Und das hat mich dann total irritiert. Weil ich dachte, wie kann
783 ein G_3 Bezug nehmen auf G_2 . Irgendwie ist da ja auch was nicht zu Ende. #0:19:46#

784 Aufstellungsleiter: Sie hat aus dem intensivieren der Gründungsstruktur gelernt, dass es so nicht
785 geht und hat sich daraus den konstruktiven Teil genommen. #0:20:00#

786 Beobachter Carmen Christ: Ja, aber geht das denn? Kann die Kultur lernen aus dem anderen? Kann
787 G_3 denn aus G_2 lernen? #0:20:06#

788 Anliegengeber: Also ich glaube... #0:20:08#

789 Beobachter Carmen Christ: Also wenn man daneben sitzt, dann stellt man sich: Das sind ja unter-
790 schiedliche Interventionen, Ereignisse oder sowas. Und wieso können die lernen voneinan-
791 der? #0:20:15#

792 Anliegegeber: Also ich sag mal so: In der Realität ist es ja so, dass der Umgang mit Scheitern in
793 Deutschland sehr schwer ist. Im Grunde, wenn du einmal gescheitert bist, dann bekommt
794 man von der Bank nur schwer erneut einen Kredit. Das ist in Amerika zum Beispiel anders.
795 Deshalb gehen die ja auch auf Verbesserung der Gründungsberatung und Gründungsinfra-
796 struktur. Und mit dem Lernen: Das läuft ja alles parallel ab. Hier haben wir die Wirkungen
797 ja separiert und uns die einzelnen Situationen angeguckt. Da kann ich mir schon vorstellen,
798 dass man aus dem einen lernen kann und dass das mitgenommen wird. Und das sich das
799 dann hier in der Aufstellung zeigt. Von daher, im ersten Moment habe ich auch gedacht
800 wieso? Aber so kann ich mir das schon erklären. #0:21:00#

801 Aufstellungsleiter: Darf ich noch einen Satz sagen zu dem was du hast? (*zeigt auf Beobachter*
802 *Carmen Christ*) #0:21:07#

803 *Aufstellungsleiter befragt die Anwesenden, ob diese an einer weiteren Systemaufstellung an einem*
804 *neuen Termin teilnehmen wollen.* #0:22:17#

805 Aufstellungsleiter: Okay, dann mit einem Schlusswort zu unserem Beobachter, dass vielleicht für
806 uns alle interessant ist? #0:22:30#

807 *Die folgenden thematischen Inhalte sind für eine Interpretation der transkribierten Systemaufstel-*
808 *lung nicht relevant.*

809 Aufstellungsleiter: Ja, vielen Dank. Vielen Dank fürs mitmachen. #0:28:00#

810

Tabellarische Darstellung der Stärken/ Schwächen/ Dynamik Abfrage

Element	Stärkste Element	Schwächste Element	Element, damit Dynamik entsteht
A	C	B	C
B	B,E	C	E
C	F	B	E
D	B	C	C
E	Alle gleich stark	Keines als schwach	C
F	E	C	E

Nachname Husenbeth.....

Matrikelnummer 2604343.....

Vorname/n Nadine.....

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel und Quellen angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher Form oder auszugsweise im Rahmen anderer Prüfungen noch nicht vorgelegt worden.

Datum

Unterschrift

Erklärung zur Veröffentlichung von Abschlussarbeiten

Die Abschlussarbeit wird zwei Jahre nach Studienabschluss dem Archiv der Universität Bremen zur dauerhaften Archivierung angeboten.

Archiviert werden:

- 1) Masterarbeiten mit lokalem oder regionalem Bezug sowie pro Studienfach und Studienjahr 10% aller Abschlussarbeiten
- 2) Bachelorarbeiten des jeweils der ersten und letzten Bachelorabschlusses pro Studienfach und Jahr.

- Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.
- Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit nach 30 Jahren (gem. §7 Abs. 2 BremArchivG) im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.
- Ich bin nicht damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit im Universitätsarchiv für wissenschaftliche Zwecke von Dritten eingesehen werden darf.

Datum

Unterschrift