

Nadine Husenbeth

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

Masterarbeit

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VI
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	6
2.3 Begriffsbestimmungen: Unternehmensgründung und Startup-Unternehmen.....	10
2.4 Gründungsförderungssystem.....	10
3. Netmapping	12
3.1 Die Funktionsweise von Netmapping	12
3.2 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Netmapping.....	14
3.2.1 Konstruktivismus	14

3.2.2 Phänomenologie	15
3.2.3 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Netmapping.....	15
3.3 Erkenntnisformen beim Netmapping	16
3.4 Erstellen der Erfolgslogik.....	18
3.5 Erstellen der Erfolgslogik für das Bremer Gründungsförderungssystem	21
3.5.1 Vorgehensweise	21
3.5.2 Akteure des Bremer Gründungsförderungssystems identifizieren.....	22
3.5.3 Erfolgsfaktoren des Bremer Gründungsförderungssystems herleiten.....	25
3.5.4 Die Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems	31
3.6 Zwischenfazit	36
4. Systemaufstellungen.....	36
4.1 Über Systemaufstellungen.....	36
4.1.1 Aufstellungsformen	37
4.1.2 Strukturbilder	39
4.1.3 Möglichkeiten und Grenzen von Systemaufstellungen.....	40
4.2 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Systemaufstellungen	41
4.2.1 Konstruktivismus	41
4.2.2 Phänomenologie	42
4.2.3 Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Systemaufstellungen	42

4.3 Erkenntnisformen der Systemaufstellungen.....	43
4.4 Die Analyse einer Aufstellung	44
4.5 Systemaufstellung über das Bremer Gründungsförderungssystem.....	46
4.5.1 Vorgehensweise	46
4.5.2 Elemente der Systemaufstellungen	47
4.5.3 Erkenntnisse aus der Systemaufstellung	49
4.6 Zwischenfazit	61
5. Methodenvergleich und Ergebnisdiskussion.....	62
6. Schlussbetrachtung, Limitationen und Ausblick.....	71
7. Literaturverzeichnis.....	74
Anhang	IX
Selbständigkeitserklärung	LXVIII

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	8
Abbildung 3 Netmapping auf der Zeitachse Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Honegger (2013), S.74.	13
Abbildung 4 Die Wahl der Betrachtungsebene Quelle: Eigene Darstellung	18
Abbildung 5 Anspruchsgruppen des Bremer Gründungsförderungssystems Quelle: Eigene Darstellung	25
Abbildung 6 Erster Erfolgskreislauf des Bremer Gründungsförderungssystems Quelle: Eigene Darstellung	32
Abbildung 7 Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems Quelle: Eigene Darstellung	34
Abbildung 8 Ausgangsbild der Systemaufstellung Quelle: Eigene Darstellung.....	49
Abbildung 9 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G_1 Quelle: Eigene Darstellung	54
Abbildung 10 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G_2 Quelle: Eigene Darstellung	56
Abbildung 11 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G_3 Quelle: Eigene Darstellung	57
Abbildung 12 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit Hebel G_5 Quelle: Eigene Darstellung	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Tabellarische Darstellung der Anspruchsgruppen und Erfolgsfaktoren des Bremer Gründungsförderungssystems Quelle: Eigene Darstellung.....29

Tabelle 2 Übersicht über die Elemente der Systemaufstellung Quelle: Eigene Darstellung47

Abkürzungsverzeichnis

Abb. Abbildung

Abs. Absatz

Aufl. Auflage

BAB Förderbank für Bremen und Bremerhaven

BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

BRUT-Programm Bremer Förderprogramm für Unternehmensgründung

bzw. beziehungsweise

d.h. das heißt

etc. et cetera

et al. und andere

e.V. eingetragener Verein

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

sog. sogenannt

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.⁶ 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.⁷ 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

¹ Vgl. BMWi (2017a).

² Vgl. Kollmann (2016), S.2.

³ Vgl. KMPG (Hrsg.) (2016), S.17.

⁴ Vgl. Fritsch (2011), S.372ff.; BMWi (2017b), S.2.

⁵ Vgl. BMWi (2017b), S.2.

⁶ Vgl. IHK (Hrsg.) (2017).

⁷ Vgl. Götz (2017).

Startups unter überdurchschnittlicher Unsicherheit geplant und durchgeführt wird. Den Gründenden fehlen in der Regel nötige Erfahrungswerte, um Geschäftssituationen zielgerichtet und erfolgreich zu durchlaufen. Demnach basiert die erwartete Geschäftsentwicklung auf Annahmen, die in Form von Kausalketten getroffen werden.⁸ 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.⁹ 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)¹⁰, 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.

⁸ Vgl. Kühnapfel (2015), S.2ff, 11; Honegger (1998), S.251.

⁹ Vgl. Fuhse (2009), S.58ff.; Müller-Christ (2016a), S.82.

¹⁰ 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 JÜRGEN 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 Er-

folgslogik 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.¹¹ 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.

JÜRGEN HONEGGER entwickelt Netmapping als Managementmethode zur Lösung komplexer Probleme.¹² Insgesamt sind über diese Methode nur wenige Publikationen zu finden, weshalb

¹¹ Vgl. Metzger/ KfW Bankengruppe (2016), S.1ff; Kollmann et al. (2016), S.1ff; Global Entrepreneurship Research Association (GERA) (Hrsg.) (2017), S.1ff.

¹² Vgl. Honegger (2013).

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.

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. Dass sich die Methode der Organisationsaufstellungen für organisationale Kontexte eignet und eine Anwendung berechtigt ist, konnten verschiedenen Untersuchungen wie beispielsweise BE-RRETH (2009), JURG ET AL. (2008), KUMBRUCK/ GNOSA/ NICKEL (2005) und RUPPERT (2000) zeigen. Diese Studien kamen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass Organisationsaufstellungen verborgenes Wissen über das betrachtete System durch die räumliche Darstellungsweise sichtbar machen. 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.¹³ 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.

¹³ Vgl. Lehmann (2006), S.121.

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.

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.¹⁴

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."¹⁵ 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.¹⁶ Grundsätzlich kann die Systemumwelt von Systemauswirkungen betroffen sein. Im Gegensatz hierzu hat die Umwelt jedoch keinen Einfluss auf das Wirkungsgefüge des Systems.¹⁷

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.¹⁸ Ein System ist damit nicht dinglich gegeben, sondern entsteht erst durch Abgrenzung des Beobachters.¹⁹ 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.²⁰ Letzteres, die Frage nach den Beziehungen der Akteure, ist u.a. auch

¹⁴ Vgl. Gminder (2006), S.66.

¹⁵ Hall/ Fagen (1956), zitiert in Gminder (2006), S.67.

¹⁶ Vgl. Luhmann (1984), S.35.

¹⁷ Vgl. Schlöter (2008), S.23; Krizanits (2013), S.19ff.

¹⁸ Scholtz (2015), S.131f.

¹⁹ Vgl. Gminder (2006), S.69f.

²⁰ Vgl. Ulrich (2001), S.45.

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.²¹ Eine exemplarische Darstellung eines Systems ist in Abb. 1 zu sehen.

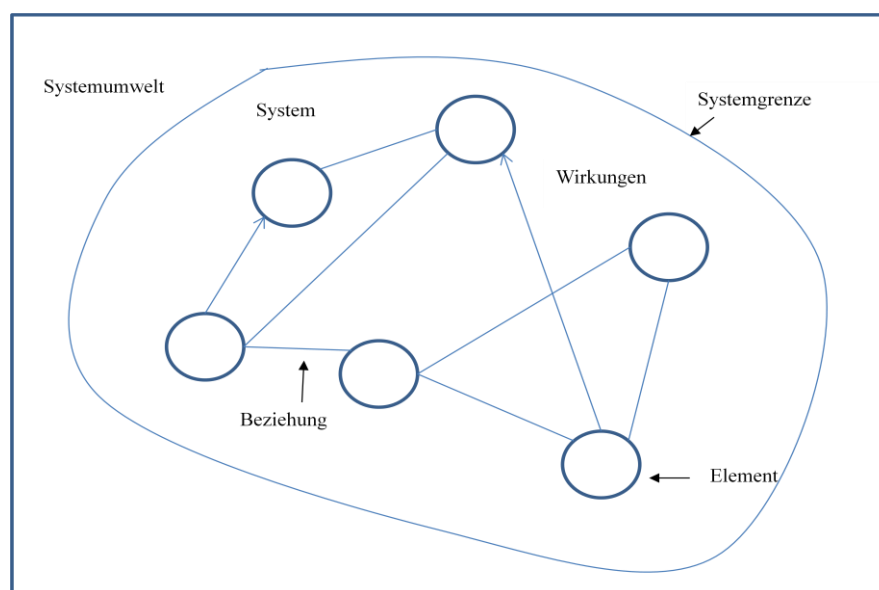


Abbildung 1 Exemplarische Darstellung eines Systems

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scholtz (2015), S.132.

In der in Abb. 1 zu sehenden Darstellung eines Systems wird die Beziehung der einzelnen Elemente durch räumliche Nähe und Distanz sowie durch die Art der Beziehung visualisiert. So kann die Art der Beziehung gerichtet oder ungerichtet, konflikthaft oder geklärt sein. Es können auch positive oder negative Rückkopplungen zwischen den einzelnen Elementen bestehen. Dies wird durch entsprechende Linien und Pfeile in der Darstellung gekennzeichnet.²² Beide betrachteten Methoden nutzen diese Art der Darstellung, um ein System zu visualisieren. Innerhalb der Erfolgslogik werden die Beziehungen vornehmlich durch die entsprechenden Linien und Pfeile dargestellt.²³ Nähe und Distanz der visualisierten Erfolgsfaktoren haben jedoch keine Aussage-

²¹ Vgl. Gminder (2006), S.67f.

²² Vgl. Gminder (2006), S.63f.

²³ Vgl. Honegger (2013), S.98f.

kraft. Im Gegensatz dazu haben Nähe und Distanz in Systemaufstellungen Bedeutung. Beziehungen der Elemente untereinander werden jedoch nicht durch Linien und Pfeile dargestellt.²⁴

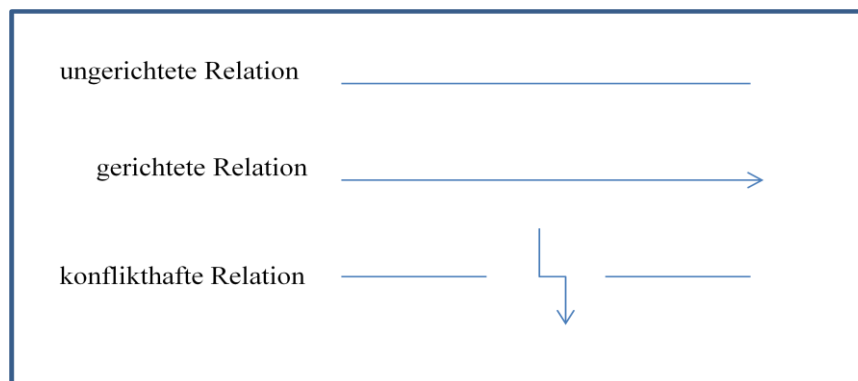


Abbildung 2 Beispielhafte Darstellung von Beziehungen im System
Quelle: Eigene Darstellung

Der Systemgedanke existiert bereits im Altertum, dennoch ist die Systemtheorie eine relativ junge Wissenschaft und in den verschiedensten Bereichen vertreten.²⁵ 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.²⁶

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

²⁴ Vgl. Sparrer (2009), S.17ff.

²⁵ Vgl. Gminder (2006), S.66; Scholtz (2015), S.133.

²⁶ Vgl. Scholtz (2015), S.133f.

wann es diesen Zustand wieder erreicht.²⁷ Komplexe Systeme sind nicht-triviale Systeme, da sie vergangenheitsabhängig, analytisch unbestimmbar und nicht im Sinne einer Ursache-Wirkungsbeziehung steuerbar sind.²⁸ 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 Beobachtung erster Ordnung und die Beobachtung der Beobachtung des Gegenstandes als Beobachtung zweiter Ordnung verstanden.²⁹ 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.³⁰ 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.³¹ 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 1984 Theorie sozialer Systeme Einfluss auf die Entwicklung der Systemtheorie. Hier

²⁷ Vgl. Scholtz (2015), S.135.

²⁸ Vgl. Krizanits (2013), S.48.

²⁹ Vgl. Scholtz (2015), S.137.

³⁰ Vgl. von Foerster (2008), S.

³¹ Vgl. Kapitel 3.2, S.14ff.; Kapitel 4.2, S.41ff.

bestehen soziale Systeme nicht aus Akteuren, sondern aus Kommunikation und deren Zurechnung als Handlung.³²

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".³³ Dabei gibt es im englischen und deutschen Sprachgebrauch vielfach keine einheitliche Abgrenzung.³⁴ 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.³⁵

Unter einen 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.³⁶

2.4 Gründungsförderungssystem

Grundsätzlich gibt es keine allgemein anerkannte Definition für das Phänomen des Entrepreneurial Ecosystem.³⁷ 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.³⁸ Auf Grund des hohen, auch politischen, Interesses, finden sich verschiedenen Begriffsbestimmungen (z.B. ISENBERG, 2011, STAMM 2014, MASON UND BROWN 2014) in der Literatur.³⁹ All diese definitorischen Ansätze haben einen gemeinsamen Grundge-

³² Vgl. Luhmann (1984), S.240.

³³ Vgl. Kollmann (2016), S.1; Freiling (2005), S.1, 6f.

³⁴ Vgl. Fallgatter (2002), S.11ff.

³⁵ Vgl. Kollmann (2016), S.3f.

³⁶ Vgl. Fritsch (2011), S.372; Recke (2016), S.9f; Achleitner (o.J.).

³⁷ Vgl. Stamm (2014), S.9

³⁸ Vgl. Baron (2017), S.1.

³⁹ Vgl. Baron (2017), S.5.

danken: Unternehmertum bzw. Entrepreneurship entsteht im Kontext der wechselseitigen Beeinflussung der Akteure untereinander und deren Umwelt.⁴⁰

Einer der ersten Forscher, der sich intensiv mit dem Entrepreneurial Ecosystem auseinandergesetzt hat, ist DANIEL ISENBERG (2011).⁴¹ 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.⁴² 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."⁴³ 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"⁴⁴.

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.⁴⁵

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.

⁴⁰ Vgl. Freiling/ Baron (2017), S. 68; Baron (2017), S.5.

⁴¹ Vgl. Schwarzkopf (2016), S.24f.

⁴² Vgl. Schwarzkopf (2016), S.25f.; Isenberg (2011), S.6.

⁴³ Manson/ Brown (2014), S.5.

⁴⁴ Freiling/ Baron (2017), S.72.

⁴⁵ Vgl. Freiling/ Baron (2017), S.68; Feld (2012), S.121, 126ff.

3. Netmapping

3.1 Die Funktionsweise von Netmapping

Die von JÜRGEN 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 [...]." ⁴⁶

Dabei baut die Methode einerseits auf Praxiserfahrungen von JÜRGEN HONEGGER und andererseits auf den theoretischen Grundlagen des systemischen Managements, wie es im St.Gallener Managementmodell erarbeitet worden ist, auf. ⁴⁷ 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. ⁴⁸ Beim vernetzten Denken geht es vornehmlich darum, Systeme ganzheitlich zu betrachten und sie in eine aus Wechselwirkungen bestehende Umwelt einzubetten. ⁴⁹ 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 betrachteten Systems identifiziert. ⁵⁰ Das methodische Vorgehen von PROBST UND GOMEZ ist in den einzelnen Arbeitsschritten des Netmapping wiederzufinden. ⁵¹

Ausgangspunkt der Überlegungen von JÜRGEN HONEGGER ist das Ziel, Unternehmen eine Methode anzubieten, die als Prozessbegleiter Komplexität reduziert und Entscheidungsprozesse unterstützt. Jedoch kann die Methode keine Musterlösung bieten. ⁵²

⁴⁶ Honegger (2013), S.5.

⁴⁷ Vgl. Honegger/ Topp (2016), S.361f.

⁴⁸ Vgl. Honegger (2013), S.5;59; Honegger (2012), S.73.

⁴⁹ Vgl. Kapitel 2.2, S.6ff.

⁵⁰ Vgl. Probst/ Gomez (1991), S.7ff.

⁵¹ Vgl. Honegger (2013), S.89ff; Honegger (2012), S.73.

⁵² Vgl. Honegger (2013), S.6; Honegger/ Topp (2016), S.360.

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"⁵³ werden mit Hilfe der Erfolgslogik die Zusammenhänge der relevanten Erfolgsfaktoren auf der gewählten Betrachtungsebene visualisiert und für den Betrachter zweidimensional zugänglich gemacht.⁵⁴

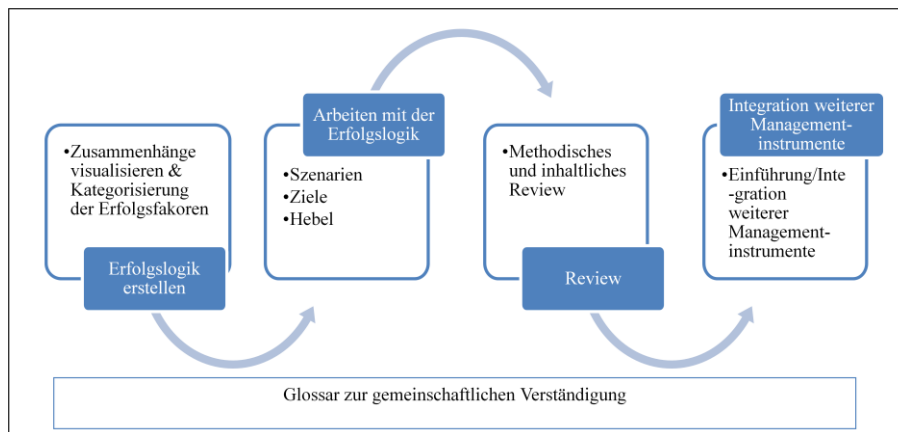


Abbildung 3 Netmapping auf der Zeitachse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Honegger (2013), S.74.

Nach dem Erstellen der Erfolgslogik wird mit dieser Erfolgslogik in einer zweiten Phase gearbeitet.⁵⁵ 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.⁵⁶ Ebenso werden für die Erfolgsindikatoren auf Basis des wahrscheinlichen 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.

⁵³ Honegger (2012), S.73.

⁵⁴ Vgl. Honegger/ Topp (2016), S.362f.

⁵⁵ Vgl. Honegger (2013), S.108ff.

⁵⁶ Vgl. Honegger (2013), S.219.

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.⁵⁷

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."⁵⁸

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.⁵⁹

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.⁶⁰ 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.⁶¹ Im radikalen Konstruktivismus wird eine Erkenntnistheorie entwickelt, in der die Erkenntnis nicht mehr die objektive Wirklichkeit betrifft, sondern lediglich die Erfahrungen in der Welt des Erlebens.⁶² Dem gegenüber versucht der soziale Konstruktivismus die Wirklichkeit durch das soziale Geschehen zu erklären. Wodurch Sprache sowie Beziehungs- und Kommunikationsprozesse eine zentrale Rolle spielen.⁶³

⁵⁷ Vgl. Honegger (2013), S.67.

⁵⁸ Honegger (2013), S.6.

⁵⁹ Vgl. Jensen (1999), S.98.

⁶⁰ Vgl. Gminder (2006), S.56; von Glasersfeld (2010), S.16ff.; Scholtz (2015), S.111.

⁶¹ Vgl. von Foerster (2010), S.40.

⁶² Vgl. von Glasersfeld (2010), S.23.

⁶³ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S.32.

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.⁶⁴ Als eigentlicher Begründer der Phänomenologie gilt der Philosoph HUSSERL, der dies als eine streng philosophische Methode für die Grundlegung aller Wissenschaften aufgefasst hat.⁶⁵ 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.⁶⁶ In der Phänomenologie geht es vornehmlich um die Dekonstruktion von Dingen und Zusammenhängen.⁶⁷

Für Netmapping bedeutet dies, dass die gewonnen 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.

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 komple-

⁶⁴ Vgl. Zahavi (2010), S.13.

⁶⁵ Vgl. Lamnek (2005), S.48.

⁶⁶ Vgl. Lamnek (2005), S.49; Gminder (2006), S.57.

⁶⁷ Vgl. Gminder (2006), S.60; Sparrer (2001), S.71.

xen 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.⁶⁸ 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.⁶⁹ Dabei gilt die neue, geschlussfolgerte Hypothese so lange, wie sie nicht durch ein Gegenbeispiel entkräftet worden ist.⁷⁰

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 umfasst mehrere qualitative Expertengespräche⁷¹, 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.⁷² Auch Netmapping versucht

⁶⁸ Vgl. Töpfer (2010), S.64; Müller-Christ (2016b), S.287.

⁶⁹ Vgl. Scholtz (2015), S.125.

⁷⁰ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.288.

⁷¹ Vgl. Kapitel 3.4, S.18.

⁷² Vgl. Wassermann (2015), S.65.

die Ursache-Wirkungs-Beziehungen eines bestimmten Systems durch die Befragung von Experten abzubilden.⁷³ 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.⁷⁴ 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 Gründungsförderungssystems 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.⁷⁵ Abduktion hat somit eine intuitive Ausprägung beim Schlussfolgern, da etwas Neues gefunden werden muss, um etwas unerklärliches zu erklären.⁷⁶ 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.⁷⁷ 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 Forschenden weist intuitive Elemente auf, da intuitiv Zusammenhänge durch den Forschenden erfasst und in Erfolgslogik dargestellt werden.⁷⁸

⁷³ Vgl. Honegger (2013), S.97f.

⁷⁴ Vgl. Wassermann (2015), S.53, 61.

⁷⁵ Vgl. Reichertz (2013), S. 18ff.

⁷⁶ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.288; Scholtz (2015), S.128; Reichertz (2013), S.130.

⁷⁷ Vgl. Honegger (2013), S.5.

⁷⁸ Vgl. Honegger (2013), S.5.

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.

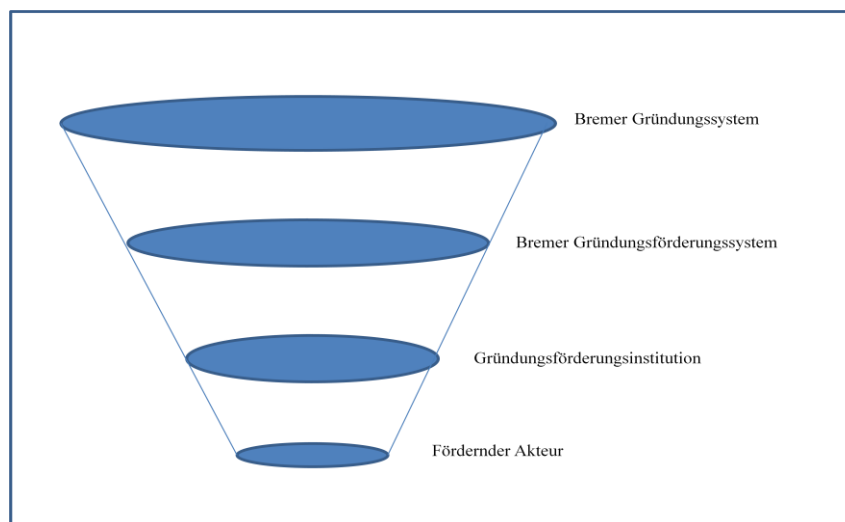


Abbildung 4 Die Wahl der Betrachtungsebene
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Erstellung einer solchen Erfolgslogik ist nach HONEGGER das Vorgehen in sechs Schritte zu unterteilen.⁷⁹ 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.⁸⁰ Grundsätzlich kann die Komplexität eines Systems auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen bzw. Abstraktionsebenen analysiert werden (vgl. Abb. 4).

⁷⁹ Vgl. Honegger (2013), S.89ff.

⁸⁰ Vgl. Honegger (2013), S.89.

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.⁸¹ 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.⁸² 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.⁸³ Die einzelnen Interessen der beteiligten Akteure werden als sog. Erfolgsfaktoren bezeichnet.⁸⁴

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.⁸⁵ Visualisiert werden die Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren durch Pfeile.⁸⁶ Beziehungen können dabei von unterschiedlicher Art sein. Einerseits bestehen gleichläufige Beziehungen, wo die Zunahme bzw. Abnahme des einen Erfolgsfaktors auch die Zunahme bzw. die Abnahme des anderen Erfolgsfaktors bewirkt und andererseits gibt es gegenläufige Beziehungen, wo eine Zunahme bzw. Abnahme eine

⁸¹ Vgl. Honegger (2013), S.90ff.

⁸² Vgl. Honegger (2013), S.92f.; 96.

⁸³ Vgl. Honegger (2013), S.94.

⁸⁴ Vgl. Honegger (2013), S.93.

⁸⁵ Vgl. Honegger (2013), S.97f.; Scholtz (2015), S.135; Kapitel 2.2, S.6ff.

⁸⁶ Vgl. Kapitel 2.2, S.6ff.

Abnahme bzw. Zunahme bewirkt. So geht es bei der Erstellung der Erfolgslogik darum, Ursache-Wirkungs-Ketten zu einem Kreis zu schließen, da die Darstellung als Kreislauf es am ehesten ermöglicht, die Eigendynamik eines komplexen Systems abzubilden.⁸⁷ Kann der Erfolgskreislauf nicht geschlossen werden, liegt die Ursache hierfür in dem Verlassen der Betrachtungsebene und dem Hinzunehmen von externen Einflüssen aus Sicht der gewählten Betrachtungsebene. Externe Einflüsse werden erst zu einem späteren Zeitpunkt in den Erfolgskreislauf eingearbeitet.⁸⁸ Nachdem der erste Erfolgskreislauf geschlossen worden ist, wird dieser schrittweise erweitert, bis alle Erfolgsfaktoren eingearbeitet worden sind, wodurch sich eine vollständige Erfolgslogik entwickeln lässt.⁸⁹

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.⁹⁰ 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.⁹¹ 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.⁹²

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

⁸⁷ Vgl. Honegger (2013), S.98f.

⁸⁸ Vgl. Honegger (2013), S.102.

⁸⁹ Vgl. Honegger (2013), S.120.

⁹⁰ Vgl. Honegger (2013), S.108f; Honegger (2012), S.76.

⁹¹ Vgl. Honegger (2013), S.110f; Honegger (2012), S.76.

⁹² Vgl. Honegger (2013), S.111f; Honegger (2012), S.78.

sind für gezielte Eingriffe in das System von großer Bedeutung.⁹³ 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. 3⁹⁴ zu sehen, wird für das methodische Vorgehen ein Glossar angefertigt, wodurch Verständigungsprobleme und Missverständnisse über die Bedeutung bestimmter Begriffe vermieden werden soll.⁹⁵ Innerhalb dieser Arbeit ist auf das erstellen eines Glossars verzichtet worden, da alle im Glossar zu beschreibende Elemente ausführlich im Fließtext der Arbeit beschrieben werden.

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.⁹⁶

Zur Erstellung der Erfolgslogik sind in einem zweiten Schritt zwei Interviews mit Experten des Bremer Gründungsförderungssystems geführt worden. Ein Interviewleitfaden⁹⁷, der sich an den zentralen methodischen Fragen⁹⁸ der Methode Netmapping orientiert, dient zur Strukturierung der Interviews und als Unterstützung in der Erhebungssituation.⁹⁹ Offene Fragen sollen hierbei eine angenehme und offene Gesprächssituation gestalten und den Befragten am Reden halten.¹⁰⁰ 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.

⁹³ Vgl. Honegger (2013), S.115ff.

⁹⁴ Vgl. Abbildung 3 Netmapping auf der Zeitachse, S.13.

⁹⁵ Vgl. Honegger (2013), S.95.

⁹⁶ Vgl. Abbildung 3 Netmapping auf der Zeitachse, S.13.

⁹⁷ Vgl. Anhang, S. Iff.

⁹⁸ Vgl. Honegger (2013), S. 92ff.

⁹⁹ Vgl. Bogner/ Littig/ Menz (2014), S.27f.

¹⁰⁰ Vgl. Bogner/ Littig/ Menz (2014), S.28.

Innerhalb dieses Netzwerkes sind 15 Akteure des Bremer Gründungsförderungssystems zusammengeschlossen.¹⁰¹ Gesprächspartner waren zum einen PIET DE BOER von der Handelskammer Bremen (IHK) und zum anderen KAI STÜHRENBURG von 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 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 tabellarisch zusammengefasst worden.¹⁰² Mittels dieser Informationen ist die Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems entwickelt worden, was in den folgenden Kapiteln ausführlich hergeleitet wird.

3.5.2 Akteure des Bremer Gründungsförderungssystems identifizieren

Als ein Hauptakteur des Bremer Gründungsförderungssystems ist das BEGIN-Netzwerk identifiziert worden.¹⁰³ 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.¹⁰⁴ 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.¹⁰⁵ 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.¹⁰⁶

Für die IHK ist die Existenzgründung ein essentieller Aufgabenbereich, da laut Aussage von PIET DE BOER Existenzgründungen die Basis allen wirtschaftlichen Treibens sei.¹⁰⁷ Somit sieht

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

¹⁰² Vgl. Anhang, S.XI-XXXI.

¹⁰³ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview Kai Stührenberg, #0:04:08.3# - #0:04:45.5#.

¹⁰⁴ Vgl. BEGIN Gründungsleitstelle (Hrsg.) (2017).

¹⁰⁵ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview Kai Stührenberg, #0:04:08.3# - #0:04:45.5#.

¹⁰⁶ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

¹⁰⁷ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

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 wichtige Kontakte zu den Unternehmen Bremens hat und zusätzlich verschiedene Kanäle und Hebel besitzt, um das Interesse der Öffentlichkeit zu wecken.¹⁰⁸

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 KAI STÜHRENBURG 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.¹⁰⁹

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.¹¹⁰

Für das Land Bremen ist die ausgeprägte Universitätslandschaft mit der Universität Bremen, der Hochschule Bremen und der Hochschule Bremerhaven, sowie der Jacobs University kennzeichnend.¹¹¹ So sind auch die Einrichtungen, die aus den Universitäten oder Hochschulen herausarbeiten, als wichtiger Partner des Bremer Gründungsförderungssystems identifiziert worden. Hier ist von den Interviewpartnern einhellig die Organisation Bridge als besonders wichtig beschrieben worden.¹¹² 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 aus-

¹⁰⁸ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; #0:21:37.8# - #0:24:10.4#.

¹⁰⁹ Vgl. WFB (Hrsg.) (2017), Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹¹⁰ Vgl. WFB (Hrsg.) (2017).

¹¹¹ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

¹¹² Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

sichtsreiche 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.¹¹³

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"¹¹⁴ sorgen.¹¹⁵ 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.¹¹⁶ Auch André Wessels ist Initiator des Startup Weekend und Mitorganisator der Open-Pitch Night. Auch diese Veranstaltungen sollen eine lebhaftere Gründerszene in Bremen fördern.¹¹⁷ Viele dieser Veranstaltungen werden mit finanziellen Mitteln beispielsweise durch die WFB unterstützt.¹¹⁸ 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.¹¹⁹ So haben auch Unternehmen wie die SWB, Mercedes Benz oder OHB ein positives Interesse am Bremer Gründungssystem. Laut KAI STÜHRENBURG nutzen viele dieser Unternehmen Startup Aktivitäten für Innovationsprozesse. Es werden auch Beteiligungen an den Startups angeboten, wie beispielsweise durch das ehemalige Startup Team Neusta.¹²⁰

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.¹²¹

¹¹³ Vgl. BRIDGE (Hrsg.) (2017).

¹¹⁴ Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

¹¹⁵ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹¹⁶ Vgl. Lakeband (2017).

¹¹⁷ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹¹⁸ Vgl. Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹¹⁹ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Kraftwerk- City Accelerator Bremen (Hrsg.) (2017); Weserwork (Hrsg.) (2017).

¹²⁰ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:18:23.0# - #0:19:39.8#; Interview Kai Stührenberg, #0:10:31.4# - #0:10:58.5#.

¹²¹ Vgl. Interview Kai Stührenberg, #0:04:52.5# - #0:05:58.5#, #0:20:54.7# - #0:21:10.1#; Fritsch (2011), S.374.

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.¹²²

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.

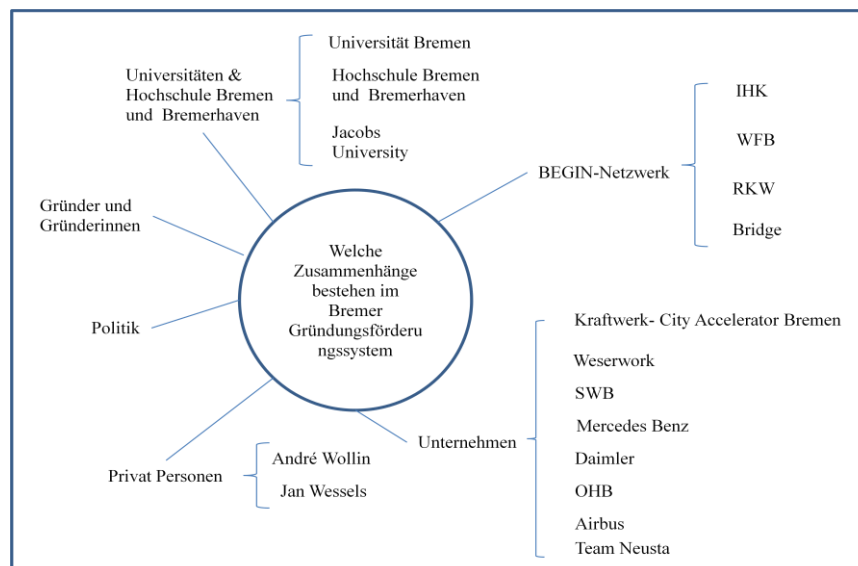


Abbildung 5 Anspruchsgruppen des Bremer Gründungsförderungssystems
Quelle: Eigene Darstellung

3.5.3 Erfolgsfaktoren des Bremer Gründungsförderungssystems herleiten

Die im vorangegangenen Abschnitt identifizierten Anspruchsgruppen des Bremer Gründungsförderungssystems 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.

¹²² Vgl. Interview Kai Stührenberg, #0:08:07.8# - #0:08:42.4#, #0:12:00.4# - #0:13:25.2#.

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.¹²³ 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.¹²⁴ Der Netzwerkarbeit wird in der Literatur ebenfalls eine große Relevanz für die Ausgestaltung der Wirtschafts- und Gründungsförderung eingeräumt.¹²⁵ "Aufbauend auf regionalökonomischen Konzepten zählt die aktive Netzwerkarbeit zwischen bestehenden und potentiell entstehenden Betrieben zu den gängigen Instrumenten kommunaler und regionaler Wirtschaftsförderungseinrichtungen."¹²⁶ So sehen sowohl IHK als auch WFB ihre Hauptaufgabe darin, die Interessenvertretung der Wirtschaft zu sein und fördernd auf die Politik für Gründungen einzugehen.¹²⁷ 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.¹²⁸ 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.¹²⁹ Als weiterer Erfolgsfaktor ist der Umgang mit Fehlschlägen zu nennen. Sowohl KAI STÜHRENBURG als auch PIET DE BOER 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

¹²³ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:02:33.0# - #0:06:59.9#; Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹²⁴ Siehe Abschnitt 3.3.2.

¹²⁵ Vgl. Weber (2010), S.675; PWC Studie (Hrsg.) (2016), S.8f.

¹²⁶ Weber (2010), S.675.

¹²⁷ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:21:37.8# - #0:24:10.0#; Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#; Fritsch (2011), S.374f.

¹²⁸ Vgl. Weber (2010), S.674; Stahlecker (2006), S.155ff; Knuth (2008), S.26.

¹²⁹ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:21:37.8# - #0:24:10.0#; Interview Kai Stührenberg, #0:14:01.6# - #0:14:21.1#.

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.¹³⁰ 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.¹³¹ Vor diesem Hintergrund werden von WFB spezielle Veranstaltungen angeboten, in denen der Umgang mit Scheitern im Vordergrund steht und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden können.¹³² 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.¹³³ 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.¹³⁴ Ziel ist den Gründenden benötigte finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen sowie mangelnde Erfahrung auszugleichen, um einen erfolgreichen Start in die Selbständigkeit zu erhalten.¹³⁵ 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"¹³⁶.

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.¹³⁷ Die Vorbereitung auf die Selbständigkeit wird, durch PIET DE BOER, 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.¹³⁸ Vergleichbar ist die Situation auch durch KAI STÜHRENBURG beschrieben worden. Er beschreibt die Notwendigkeit einer frühzeitigen Konfron-

¹³⁰ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:08:28.7# - #0:10:09.6#; Interview Kai Stührenberg, #0:06:10.5# - #0:07:34.0#.

¹³¹ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:08:28.7# - #0:10:09.6#; Interview Kai Stührenberg, #0:06:10.5# - #0:07:34.0#.

¹³² Vgl. Interview Piet de Boer, #0:08:28.7# - #0:10:09.6#; Interview Kai Stührenberg, #0:06:10.5# - #0:07:34.0#.

¹³³ Vgl. Knuth (2008), S. 21.

¹³⁴ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

¹³⁵ Vgl. BAB (Hrsg.) (2017).

¹³⁶ Kollmann/ Kuckerts (2003), S.19.

¹³⁷ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:14:02.0# - #0:15:55.6#; Interview Kai Stührenberg, #0:24:02.9# - #0:24:37.9#; Feld (2012), S.121f.

¹³⁸ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:14:02.0# - #0:15:55.6#.

tation 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.¹³⁹ Aus den Experteninterviews kann geschlussfolgert werden, dass die schon beschriebenen Erfolgsfaktoren Vernetzung und Gründungsvoraussetzungen ebenfalls für die privaten Personen zu treffen. Im Gegensatz zu den Institutionen des BEGIN 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.¹⁴⁰ 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.¹⁴¹ 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 uneigennützige Motive hat. So unterstützt beispielsweise das Team Neusta durch Beteiligungen an der jeweiligen Startups.¹⁴² 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.¹⁴³ In der Literatur wird dieses Verhalten von Unternehmen als Intrapreneurship bezeichnet. Hierbei handelt es sich somit um ein Konzept zur Förderung unternehmerischen Verhaltens auf Unternehmensebene. Ziel ist es dabei Innovationen zu stimulieren

¹³⁹ Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#.

¹⁴⁰ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#, #0:16:01.7# - #0:18:09.4#; Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹⁴¹ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:16:01.7# - #0:18:09.4#.

¹⁴² Vgl. Interview Piet de Boer, #0:18:23.0# - #0:19:39.8#.

¹⁴³ Vgl. Interview Kai Stührenberg, #0:10:31.4# - #0:10:58.5#.

und zu realisieren, d.h. einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Gegründet wird dabei innerhalb der bestehenden Strukturen des Unternehmens.¹⁴⁴ 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.¹⁴⁵

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 KAI STÜHRENBURG geht hervor, dass eine attraktive Startup Szene für die Glaubwürdigkeit Bremens als Innovations- und Industriestandort notwendig sei.¹⁴⁶

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 	Vernetzung Gründungsvoraussetzungen/ -infrastruktur

¹⁴⁴ Vgl. Parker (2011), S.19.

¹⁴⁵ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:018:23.0# - #0:21:04.2#; Interview Kai Stührenberg, #0:04:52.5# - #0:05:58.5#.

¹⁴⁶ Vgl. Interview Kai Stührenberg, #0:04:52.5# - #0:05:58.5#

<ul style="list-style-type: none"> • Bridge • BAB • Bürgschaftsbank Bremen 	<p>Gründungsberatung</p> <p>Kultur des Scheiterns</p> <p>Finanzierung und Beteiligung</p> <p>Glaubwürdigkeit als Innovations- und Industriestandort</p> <p>Attraktive und vitale Startup Szene</p>
<p>Universitäten und Hochschulen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universität Bremen • Hochschule Bremen und Bremerhaven • Jacobs University 	<p>Vernetzung</p> <p>Gründungsberatung</p> <p>Vorbereitung auf die Selbständigkeit</p> <p>Arbeitskräftesicherung und -bindung</p>
<p>Privat Personen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jan Wessels • André Wollin 	<p>Vernetzung</p> <p>Gründungsvoraussetzung/ -infrastruktur</p> <p>Vorbildfunktion</p>
<p>Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • SWB • OHB • Mercedes Benz • Airbus • Team Neusta • Kraftwerk- City Accelerator Bremen • Wesework 	<p>Geld</p> <p>Innovationen</p> <p>Unterstützung</p> <p>Finanzierung und Beteiligung</p> <p>Arbeitskräftesicherung und -bindung</p>
<p>Politik</p>	<p>Umsatz</p>

	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 Gründungsförderungssystems 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.¹⁴⁷

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 Gründungen in Politik und Gesellschaft hat positive Effekte auf die Innovations- und Risiko-

¹⁴⁷ Vgl. Kapitel 2.2, S.6ff.; Kapitel 3.4, S.18ff.

bereitschaft 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.

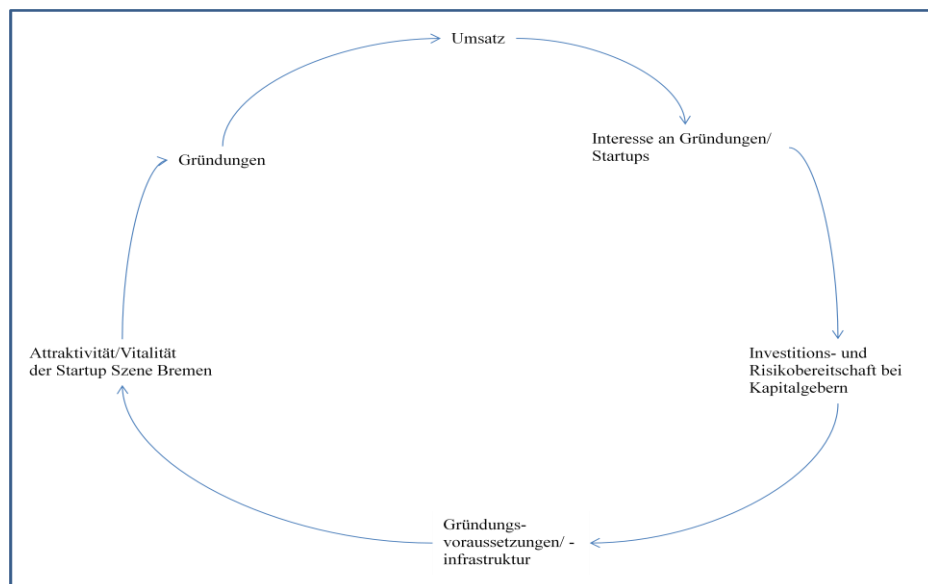


Abbildung 6 Erster Erfolgskreislauf des Bremer Gründungsförderungssystems
Quelle: Eigene Darstellung

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.

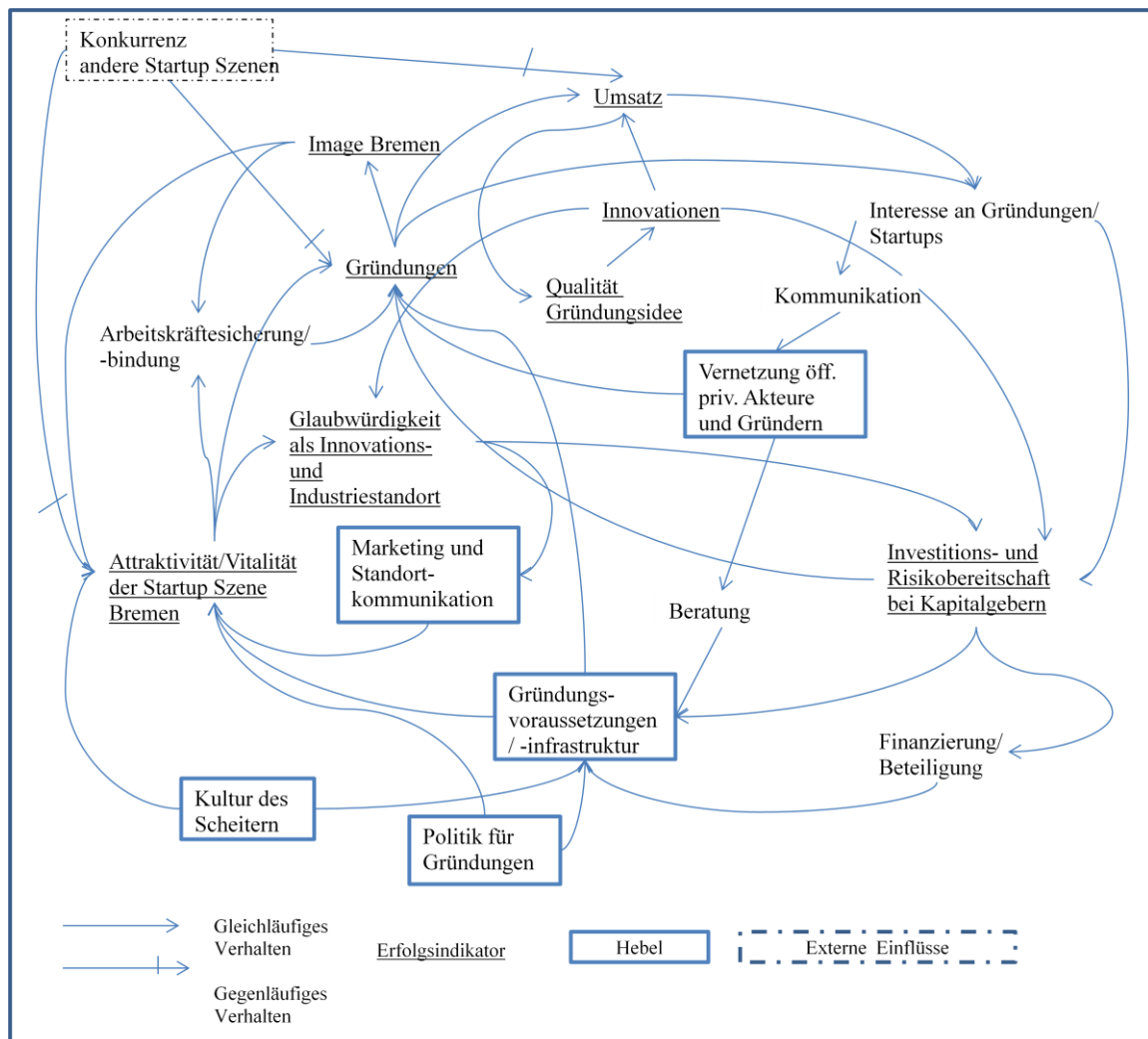


Abbildung 7 Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems
 Quelle: Eigene Darstellung

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.¹⁴⁸ (vgl. Abb. 7)

Als Erfolgsindikatoren¹⁴⁹ 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)

¹⁴⁸ Vgl. Kapitel 3.4, S.18ff.

¹⁴⁹ Vgl. Kapitel 3.4, S.18ff..

Außerdem ist die Konkurrenz durch andere Startup Szenen als externe Einflussgröße¹⁵⁰ ermittelt worden (vgl. Abb. 7).

Als lenkbare Größen¹⁵¹ 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 Gründungsförderungssystems 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.¹⁵²

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.¹⁵³

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.

¹⁵⁰ Vgl. Kapitel 3.4, S.18ff.

¹⁵¹ Vgl. Kapitel 3.4, S.18ff.

¹⁵² Vgl. Interview Piet de Boer, #0:21:37.8# - #0:24:10.0#; Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

¹⁵³ Vgl. Weber (2010), S.675; Interview Piet de Boer, #0:02:33.0# - #0:06:59.9#; Interview Kai Stührenberg, #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 Gründungsförderungssystems 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 Gründungsförderungssystems beeinflusst werden, um eine attraktive und vitale Startup Szene zu gestalten.

Die durch Netmapping erarbeiteten Akteure, Hebel und Erfolgsgrößen des Bremer Gründungsförderungssystems bilden im Folgenden die Grundlage für die Arbeit mit Systemaufstellungen. Auch hierdurch sollen die Hebel des Gründungsförderungssystems 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.¹⁵⁴

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.¹⁵⁵ Der Begriff der repräsentierenden Wahrnehmung umfasst für VARGA VON KIBÉB die Fähigkeit des Repräsentanten, in einer Aufstellung zum Thema passende körperliche Wahrneh-

¹⁵⁴ Vgl. Wade (2004), S.194.

¹⁵⁵ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.75; Wade (2004), S.195, Varga von Kibéd (2010), S.31.

mungen und Gefühle zu entwickeln und diese verbalisieren zu können.¹⁵⁶ Ausdruck findet dieses beispielsweise durch zum Teil starke körperliche Reaktionen (warm/ kalt, schwer/ leicht, glücklich/ traurig) oder durch die weiteren Aussagen des Repräsentanten. So nutzt die Methode den Raum, im Sinne von Nähe und Distanz und die Körperempfindungen, um Informationen über das System zu generieren.¹⁵⁷ 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.¹⁵⁸

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.¹⁵⁹ 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.¹⁶⁰ Auf der Sachebene hingegen haben Management- und Organisationstheorien einen Eingang in die Arbeit mit Aufstellungen gefunden.¹⁶¹

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.¹⁶²

¹⁵⁶ Vgl. Varga von Kibéd (2010), S.31; Varga von Kibéd (2013), S.29f.

¹⁵⁷ Vgl. Schlöter (2008), S.141ff.; Sparrer (2009), S.17ff.

¹⁵⁸ Vgl. Gminder (2006), S.33; Scholtz (2015), S.85.

¹⁵⁹ Vgl. Daimler/ Sparrer/ Varga von Kibéd (2011), S.198ff.

¹⁶⁰ Vgl. Drexler (2015), S. 22; Infosyon (Hrsg.) (o.J.).

¹⁶¹ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.80f.; Kolodje/ Schröder/ Kallus (2016), S.62; Senoner (2016), S. 143.

¹⁶² Vgl. Müller-Christ (2016a), S.81.

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 lösungsfokussierten Ansatz der Schule von Milwaukee eingebettet worden.¹⁶³ 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 Glaubenspolaritätenaufstellungen.¹⁶⁴ Ein weiterer Ansatz verfolgt das Ziel, grundlegende prototypische Muster des jeweiligen Systems zu erkennen und zu identifizieren, wobei kein konkretes Anliegen oder eine 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.¹⁶⁵

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.¹⁶⁶ 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.¹⁶⁷ Mit Spannungen werden im Alltag oft Konflikte assoziiert, jedoch sind sie die treibende Kraft für

¹⁶³ Vgl. Sparrer (2009), S.7; 30ff.

¹⁶⁴ Vgl. Sparrer (2009), S.128ff., 141ff; Sparrer (2010b), S.166, 169f., 178f.

¹⁶⁵ Vgl. Infosyon (Hrsg.) (o.J.).

¹⁶⁶ Vgl. Kumbrock/ Gnosa/ Nickel (2005), S.410ff; Müller-Christ (2016a), S.82.

¹⁶⁷ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.82.

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 also etwas Neues und dies kann in der Aufstellung intuitiv von den Repräsentanten, dem Aufstellungsleiter und Beobachtern erkannt werden.¹⁶⁸

4.1.2 Strukturbilder

Für die Durchführung von Systemaufstellungen sind unabhängige und neutrale Repräsentanten sowie ein erfahrener Aufstellungsleiter nötig. Klassischerweise gibt es einen Anliegensgeber, 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.¹⁶⁹

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.¹⁷⁰

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

¹⁶⁸ Vgl. Fuhse (2009), S.58ff.; Müller-Christ (2016a), S.82.

¹⁶⁹ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.84.

¹⁷⁰ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.291f.

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 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 Spannungsfeldern die Repräsentanten sich nicht mehr eindeutig einen Platz suchen können.¹⁷¹ 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."¹⁷² Zusätzlich hebt GMINDER hervor, dass im Rahmen von Systemaufstellungen Zukunftsprozesse simuliert und Prozesse analysiert und getestet werden können.¹⁷³ Zu beachten ist jedoch, dass Systemaufstellungen keine konkreten Handlungsempfehlungen geben und dass Aufstellungen, die nach einigen Wochen erneut durchgeführt werden, andere Phänomene aufzeigen.¹⁷⁴ Auch ist eine gewisse Offenheit beim Umgang mit dieser innovativen Methode notwendig.¹⁷⁵

¹⁷¹ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.86.

¹⁷² Horn/ Brick (2006), S.37f.

¹⁷³ Vgl. Gminder (2006), S.263.

¹⁷⁴ Vgl. Müller-Christ (2013), S.387; Scholtz (2015), S.71f.

¹⁷⁵ Vgl. Scholtz (2015), S72.

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 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.¹⁷⁶ Zusätzlich wird in Systemaufstellungen die Wirklichkeit, d.h. das System, insbesondere über die Beziehungen der Elemente untereinander, versucht zu erklären.

¹⁷⁶ Vgl. Sparrer (2001), S.85f; Sparrer (2010a), S.22.

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.¹⁷⁷ Auch müssen wiederkehrende Muster und Ordnungen in Systemaufstellungen phänomenologisch aufgefasst werden, auch wenn aus langjähriger Erfahrung die Bedeutung immer die Selbe war.¹⁷⁸ Des weiteren sieht INSA SPARRER in der Phänomenologie einen Dekonstruktionsprozess.¹⁷⁹

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.¹⁸⁰

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.¹⁸¹ 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.¹⁸²

¹⁷⁷ Vgl. Gminder (2006), S.58; Scholtz (2015), S.115.

¹⁷⁸ Vgl. Scholtz (2015), S.115f.

¹⁷⁹ Vgl. Sparrer (2001), S. 71ff; Sparrer (2010a), S.21f..

¹⁸⁰ Vgl. Schweitzer/ Reinhard (2014), S.30.

¹⁸¹ Vgl. Sparrer (2010a), S.24f.; Scholtz (2015), S.116.

¹⁸² Vgl. Gminder (2006), S.60; Scholtz (2015), S.116f.

Demnach können Konstruktivismus und Phänomenologie im Kontext von Systemaufstellungen nicht als gegenteilig verstanden werden, sondern vielmehr als ein komplementäres Zusammenspiel.¹⁸³

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.¹⁸⁴ 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.¹⁸⁵ Die Erkenntnisform der Abduktion geht auf CHARLES SANDERS PIERCE zurück und versucht folgendes Problem zu lösen: Es ist ein Ereignis bekannt, aber kein Gesetz oder eine Rahmenbedingung, die eine Schlussfolgerung zu ließen. Wodurch etwas Neues gefunden werden muss, um das unverständliche Ereignis verständlich zu machen.¹⁸⁶ Abduktion hat demnach eine eher intuitive Ausprägung auf der Suche nach dem im Unbewussten schon vorhanden Wissen.¹⁸⁷

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.¹⁸⁸ 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.¹⁸⁹ Systemaufstellungen wei-

¹⁸³ Vgl. Gminder (2006), S.59; Scholtz (2015), S.117.

¹⁸⁴ Vgl. Kapitel 3.3, S.16ff.

¹⁸⁵ Vgl. Reichertz (2013), S. 18ff.

¹⁸⁶ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.288; Scholtz (2015), S.128; Reichertz (2013), S.130.

¹⁸⁷ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.289.

¹⁸⁸ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.289; Scholtz (2015), S.122f.

¹⁸⁹ Vgl. Reichertz (2013), S.43.

sen 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 Erkenntnisgewinnung 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.¹⁹⁰

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 Aufstellungsprozesses notwendig, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten.¹⁹¹ 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.¹⁹² 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

¹⁹⁰ Vgl. Scholtz (2015).

¹⁹¹ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.89.

¹⁹² Vgl. Müller-Christ (2016a), S.89; Reichertz/ Englert (2011), S.35f.

beinhaltet.¹⁹³ In Anlehnung an diese in der Sozialforschung gängige Praxis der Videoanalyse kann die Analyse der Aufstellung in sieben Schritte unterteilt werden:¹⁹⁴

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.¹⁹⁵ Bei der Interpretation 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.¹⁹⁶ 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.¹⁹⁷ Auf der dritte Stufe der Interpretation geht es um die Suche nach den im Aufstellungsprozess aufgetauchten Kontext-

¹⁹³ Vgl. Reichertz/ Englert (2011), S.37ff.

¹⁹⁴ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.90f.

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

¹⁹⁶ Vgl. Mayring (2015), S.12f.

¹⁹⁷ Vgl. Reichertz/ Englert (2011), S.31f.

ten, durch die neue und überraschende Erkenntnisse gewonnen werden können. Welche Kontextkonstellation hat eine unerwartete Sequenz ausgelöst, die zu neuen Informationen geführt hat.¹⁹⁸ 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.¹⁹⁹

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 Anliegenceber 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.²⁰⁰

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 Gründungsförderungssystems sowie die Erfolgsgröße, d.h. die 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

¹⁹⁸ Vgl. Müller-Christ (2016a), S.92.

¹⁹⁹ Vgl. Müller-Christ (2016b), S.298.

²⁰⁰ Vgl. Anhang, S.XXXIIIff.

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 Gründungsförderungssystems herausgearbeitet worden sind, werden diese Ergebnisse in diesem Abschnitt der Arbeit für die Systemaufstellungen genutzt.

Da die Akteure, Hebel und die Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystems 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 Gründungsförderungssystems und andererseits um den Erfolgsbegriff des Bremer Gründungsförderungssystems. 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 Gründungsförderungssystems 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.²⁰¹ 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 vorausszusehen war und Einfluss auf die Dynamiken des Bremer Gründungsförderungssystems 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 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)

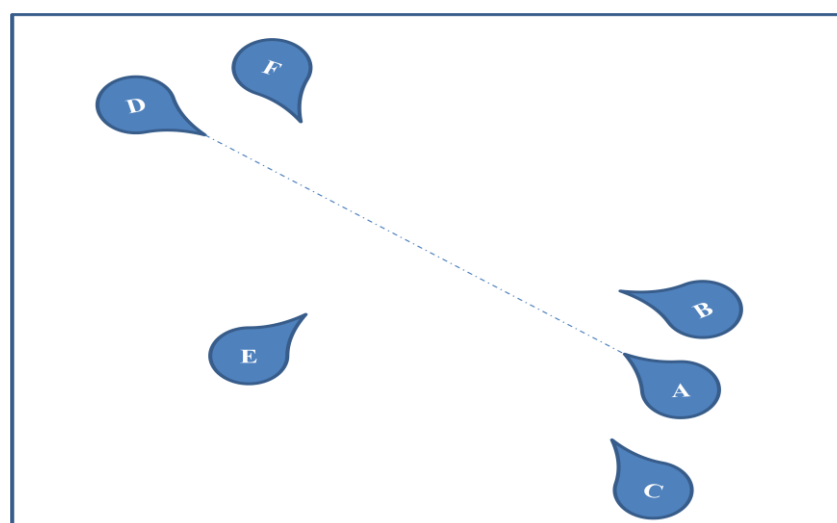


Abbildung 8 Ausgangsbild der Systemaufstellung
Quelle: Eigene Darstellung

²⁰¹ Vgl. Anhang, S.XXXIVff.

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 beschrieben²⁰², weshalb die Beschreibung des Pols D durch das Bild des Tuches als sehr stimmig wahrgenommen wird. Auch in Bremen hat sich das Gründungsförderungssystem in den letzten Jahren schnell entwickelt.²⁰³ 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 wahrgenommen²⁰⁴. 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 Anliegegeber, dass C eine aktivere und im System integrierte Rolle hat, als durch das Aufstellungsbild dargestellt.²⁰⁵ Dennoch kann dies als stimmig aufgefasst werden, wenn beachtet 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 Anliegegeber als stimmig empfunden, da die öffentlichen Gründungsakteure als Kernangebot die Beratung dem Gründer und der Gründerin anbieten.²⁰⁶

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.²⁰⁷ Als agierend vom System wahrgenommen, beschreibt sich E selbst als reagierend.²⁰⁸ Dies ist für den Anliegegeber eine stimmige Sequenz, da auch in den Experteninterviews beschrieben wird, dass die privaten Gründungsakteure im Gründungsförderungssystem mit einem Eigeninteresse

²⁰² Vgl. Kapitel 2.4, S.10f.; Kapitel 3.5.4, S.31ff.; Interview Kai Stührenberg, #00:03:18.9# - #00:03:34.2#.

²⁰³ Vgl. Interview Kai Stührenberg, #00:03:18.9# - #00:03:34.2#.

²⁰⁴ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:04:51# - #0:06:48#, Z.336ff.

²⁰⁵ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:28:33# - #0:08:50#, Z.253ff.

²⁰⁶ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:15:55# - #0:16:58#, Z.724ff.; #0:18:42# - #0:18:55#, Z.781ff.

²⁰⁷ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:22:50# - #0:23:46#, Z.170ff.

²⁰⁸ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:00:08# - #0:00:36#, Z.263ff.

im System agieren und versuchen, einen Mehrwert zu schaffen, beispielsweise in dem Startups für Innovationen genutzt werden.²⁰⁹ 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.²¹⁰ Da sich das Element E mittig zwischen den Polen positioniert hat, 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.²¹¹ 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 Gründungsförderungssystems. 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 bezeichnet²¹², 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.²¹³

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

²⁰⁹ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:18:23.0# - #0:21:04.2#.

²¹⁰ Vgl. Tabellarische Darstellung der Stärken/ Schwächen/ Dynamik Abfrage, S.LXII.

²¹¹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:23:46# - #0:25:13#, Z.184ff.

²¹² Vgl. Anhang, Tabellarische Darstellung der Stärken/ Schwächen/ Dynamik Abfrage, S.LXVII.

²¹³ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:24:56.4# - #0:27:22.7#.

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.²¹⁴ Vergleichbar beschreiben auch B und F die Beziehung.²¹⁵ 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 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.²¹⁶

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.²¹⁷

²¹⁴ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:18:13# - #0:18:29#, Z.116ff.

²¹⁵ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:17:16# - #0:17:25#, Z.104; #0:18:32# - #0:19:08#, Z.121ff.

²¹⁶ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:16:51# - #0:19:08#, Z.101ff.

²¹⁷ Vgl. Interview Kai Stührenberg, #00:03:18.9# - #00:03:34.2#.

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."

"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.

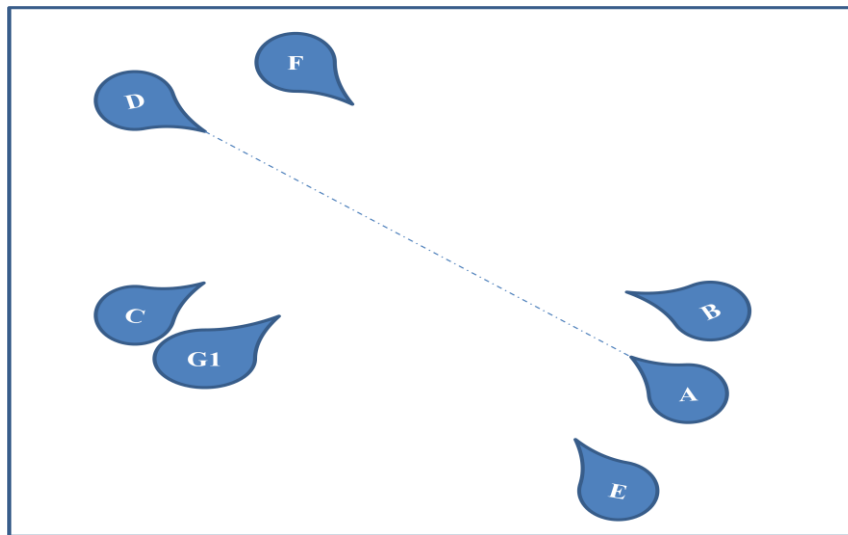


Abbildung 9 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G₁
 Quelle: Eigene Darstellung

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.²¹⁸ Demnach lag die Vermutung durch den Anliegenceber 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.²¹⁹ 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.²²⁰

²¹⁸ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:02:33.0# - #0:06:59.9#; Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#; Weber (2010), S.674; Stahlecker (2006), S.155ff; Knuth (2008), S.26.

²¹⁹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:13:38# - #0:14:33#, Z.424ff.

²²⁰ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:02:33.0# - #0:06:59.9#; Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

Als unstimmt 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.²²¹ 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 G_1 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."

Hebel G_2 : Verbesserte Gründungsvoraussetzungen/ 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 Gründungsförderungssystems auf den Hebel G_2 reagiert haben. G_2 hat durch den Anliegegeber die Qualität "bessere Gründungsvoraussetzungen/ Gründungsinfrastruktur" übertragen bekommen und sich einen Platz im System gesucht.

²²¹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:19:18# - #0:20:56#, Z.484ff.

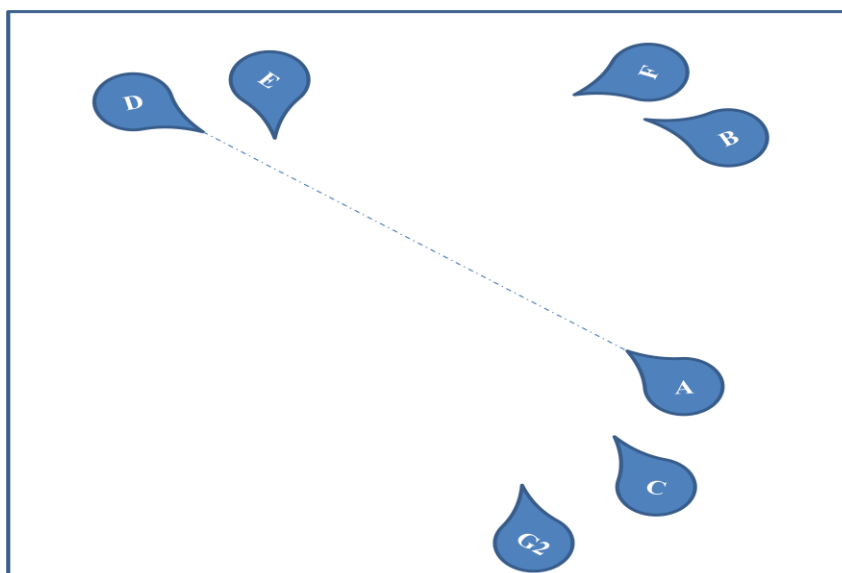


Abbildung 10 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G₂
 Quelle: Eigene Darstellung

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.²²² 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.²²³ Dies wird durch die Aussage von C, dass es den Hebel G₂ als vertraut beschreibt, bestätigt.²²⁴

Als besonders unstimmt 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 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.²²⁵

²²² Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.20017, #0:13:17# - #0:14:29#, Z.422ff.

²²³ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:21:37.8# - #0:24:10.0#; Interview Kai Stührenberg, #0:01:08.9# - #0:03:11.0#.

²²⁴ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:17:57# - #0:18:06#, Z. 467ff.

²²⁵ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:20:08# - #0:21:25#, Z. 495ff.

Auch von den anderen Elementen wird der Hebel G_2 nicht als Element beschrieben, welches positive Wirkungen hat.²²⁶ 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 G_3 : Die Kultur des Scheiterns (#0:25:50# - #0:05:16#, Z.547ff.)

In Abbildung 11 ist die Reaktion der Akteure und Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystems auf den Hebel G_3 zu sehen. G_3 hat vom Anliegender die Qualität der "Kultur des Scheiterns" übertragen bekommen.

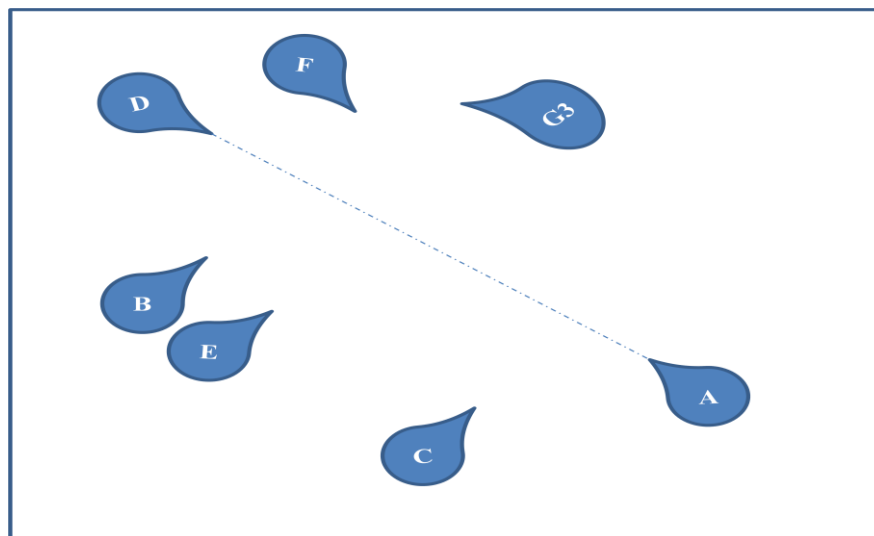


Abbildung 11 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit dem Hebel G_3
Quelle: Eigene Darstellung

G_3 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 G_3 , dass es

²²⁶ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:13:17# - #0:14:29#, Z.422ff.

etwas aus dem Element G_2 mitgenommen und gelernt hat.²²⁷ Diese Aussage ist für den Anliegegeber sehr stimmig. In der Systemaufstellung werden die Einflüsse der Hebel G_1 bis G_5 nacheinander 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 G_2 gemacht hat, Einfluss auf die Wirkung und Entwicklung durch G_3 hat, womit die Äußerung des Elementes G_3 als stimmig verstanden werden kann.

Dieser hier beschriebene Lernprozess von G_3 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.²²⁸

Aus den Äußerungen der aufgestellten Elemente wird deutlich, dass G_3 Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Gesamtsystems hat. So beschreiben beide Pole, dass sie das System nun vitaler und kräftiger wahrnehmen.²²⁹ Hier werden von den aufgestellten Elementen Begrifflichkeiten genutzt, um das System zu beschreiben, die ebenfalls zur Umschreibung der Erfolgsgröße des Bremer Gründungsförderungssystems 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 G_3 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.²³⁰ Diese Äußerungen werden durch den Anliegegeber als stimmig empfunden.

²²⁷ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:02:05# - #0:02:57#, Z.592ff.

²²⁸ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:08:28.7# - #0:10:09.6#; Interview Kai Stührenberg, #0:06:10.5# - #0:07:34.0#.

²²⁹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:28:06# - #0:28:18#, Z.557ff.; #0:00:07# - #0:00:52#, Z.570ff.

²³⁰ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:01:15# - #0:02:05#, Z.586ff.

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.²³¹ Dies ist für den Anliegegeber insofern schlüssig, als das Element B, also die attraktive und vitale Startup Szene Bremen, ein künstlich geformter Begriff ist, hinter der ein durch die öffentlichen und privaten Gründungsakteure geformtes Verständnis einer Startup Szene Bremen steht.²³² Von daher ist die Beschreibung des idealen Platzes 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 Fehlschlagen 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.²³³

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.²³⁴ Während der Aufstellung ist dies in Abstimmung zwischen dem Anliegegeber und dem Aufstellungsleiter beschlossen worden.

²³¹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:03:46# - #0:04:55#, Z.611ff.

²³² Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:15:55# - #0:16:58#, Z.724ff.

²³³ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:15:55# - #0:16:58#, Z.724ff.; #0:18:29# - #0:19:10#, Z.743ff.

²³⁴ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:05:16# - #0:05:52#, Z.626ff.

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

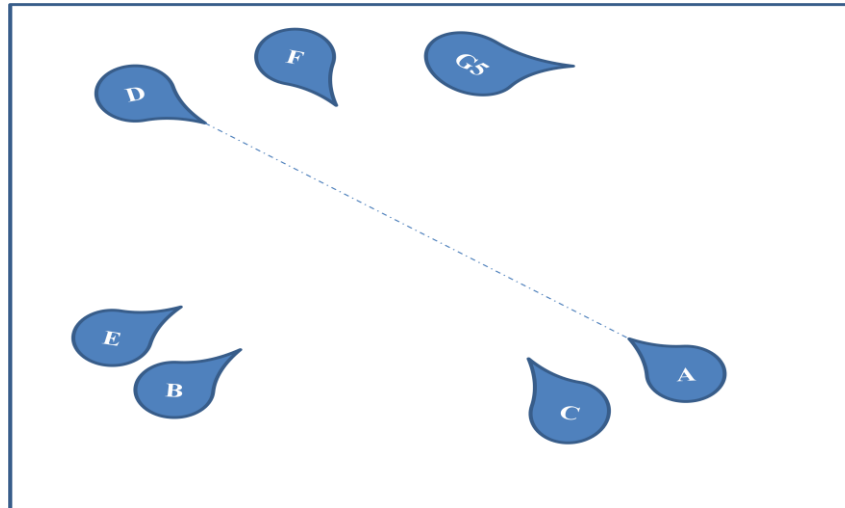


Abbildung 12 Darstellung des Bremer Gründungsförderungssystems mit Hebel G₅
Quelle: Eigene Darstellung

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.²³⁵ 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 Gründungsförderungssystems hat.²³⁶

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.²³⁷ 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.

²³⁵ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:06:33# - #0:08:49#. Z.641ff.

²³⁶ Vgl. Kapitel 4.5.2, S.47ff.

²³⁷ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:05:52# - #0:06:50#, Z.632ff.; #0:12:21# - #0:12:54#, Z.687ff.

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.²³⁸ Hieraus kann 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.²³⁹

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.²⁴⁰ 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 idealen 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.

²³⁸ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:18:12# - #0:18:29#, Z.740ff.

²³⁹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:18:12# - #0:18:29#, Z.740ff.

²⁴⁰ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:06:52# - #0:07:38#, Z.645ff.

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 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.²⁴¹

Vergleich der Ansatzpunkte der Methoden:

Beide Methoden gehen grundsätzlich von einer gemeinsamen konzeptionellen Grundlage, der Systemtheorie, aus.²⁴² Es sind demnach systemische Methoden, mit deren Hilfe Systeme jeglicher Art abgebildet werden können. Dabei visualisiert die Methode Netmapping auf einer zweidimensionalen 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.²⁴³ 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 erfahrungsgeleitete Erfolgswirkung verstanden werden. Dem gegenüber visualisiert die Systemaufstellung ein soziales System auf einer dreidimensionalen Ebene, in dem Personen in einem Raum aufgestellt

²⁴¹ Vgl. Kapitel 2.1, S.4f.

²⁴² Vgl. Kapitel 2.2, S.6ff.

²⁴³ Vgl. Kapitel 3, S.12ff.

werden. Über die Nutzung von Raum und Sprache werden Erkenntnisse über das betrachtete System gewonnen.²⁴⁴ Im Gegensatz zum Netmapping, wo die Akteursebene 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 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.²⁴⁵ 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.²⁴⁶ Aber auch bei Systemaufstellungen entspricht das Anfangsbild, sofern der Anliegensgeber 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 Anliegensgebers 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.²⁴⁷

²⁴⁴ Vgl. Kapitel 4, S.36ff.; Sparrer (2009), S.17ff.

²⁴⁵ Vgl. Gminder (2006), S.69f.; Kapitel 2.4, S.10f.

²⁴⁶ Vgl. Kapitel 3.2.1, S.14f.; von Glasersfeld (2010), S.23.

²⁴⁷ Vgl. Kapitel 4.2.1, S.41f.; von Glasersfeld (2010), S.23.

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.²⁴⁸ Demnach weisen beide Methoden konstruktivistische und phänomenologische Aspekte auf.

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.²⁴⁹ Im Rahmen der Methode Netmapping werden qualitative Interviews genutzt, die eine gängige Methode sind, wenn es um das Verstehen von kausalen Mechanismen geht.²⁵⁰ 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.²⁵¹ 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.²⁵² 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.

²⁴⁸ Vgl. Kapitel 3.2.2, S.15; Kapitel 3.2.3, S.15f.; Kapitel 4.2.2, S.42; Kapitel 4.2.3, S.42; Gminder (2006), S.60; Scholtz (2015), S.116f.

²⁴⁹ Vgl. Kapitel 3.2.3, S.15; Wassermann (2015), S.53, 61; Kapitel 4.2.3, S.40; Reichertz (2013), S. 18ff., 130; Müller-Christ (2016b), S.288; Scholtz (2015), S.128.

²⁵⁰ Vgl. Kapitel 3.3, S.16f.; Wassermann (2015), S.65.

²⁵¹ Vgl. Wassermann (2015), S.53, 61.

²⁵² Vgl. Honegger (2013), S.5

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.²⁵³ In diesem Aspekt bietet die Systemaufstellung dagegen eine differenziertere Analyse. So werden durch die erste Befragung des Ausgangsbildes die Beziehungsdynamiken deutlich und es können abschließend mögliche Hypothesen formuliert werden.²⁵⁴ Aus der Systemaufstellung wird so beispielsweise deutlich, dass

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

Trotz der Tatsache, dass die öffentlichen Gründungsakteure in den Interviews als essentielle Akteure des Bremer Gründungsförderungssystems beschrieben worden sind²⁵⁵, wurde nicht deutlich, dass diese in der Systemaufstellung durch die anderen Akteure als am Rande des Systems wahrgenommen werden.²⁵⁶ 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 haben eine Dreiecksbeziehung mit F und B und somit eine stabilisierende Wirkung auf das System."

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 priva-

²⁵³ Vgl. Kapitel 3.5.2, S.22ff.

²⁵⁴ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:0:06# - #0:23:46#, Z.1-176; Kapitel 4.5.3, S.49.

²⁵⁵ Vgl. Interview Piet de Boer, #0:04:08.8# - #0:06:59.9#; Interview Kai Stührenberg, #0:04:08.3# - #0:04:45.5#.

²⁵⁶ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:28:33# - #0:08:50#, Z.253ff.

ten 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 welcher Hebel sich positiv auf das Ziel, d.h. einer attraktiven und vitalen Startup Szene Bremen, auswirkt. So vermittelt die Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems 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.²⁵⁷ Dagegen zeigt sich bei der Systemaufstellung, dass lediglich der Hebel "Kultur des Scheiterns" das System hin zu einer attraktiven und vitalen Startup Szene bewegt.²⁵⁸

"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"

²⁵⁷ Vgl. Kapitel 3.5.4, S.31ff.; Abbildung 7 Erfolgslogik des Bremer Gründungsförderungssystems, S.34.

²⁵⁸ Vgl. Kapitel 4.5.3, S.49.

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.²⁵⁹ 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.

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.²⁶⁰ 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 das 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 zu vereinbaren 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

²⁵⁹ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:02:05# - #0:02:57#, Z.592ff.

²⁶⁰ Vgl. Systemaufstellung vom 06.06.2017, #0:05:16# - #0:05:52#, Z.626ff.

den Vorschlägen von MAYERING (2016) auf, sodass ein umfassendes Konzept entsteht.²⁶¹ Die sieben entwickelten Kernkriterien sieht Steinke jedoch nicht als universell und allgemein verbindlich an, sondern sie beschreibt, dass untersuchungsspezifisch angemessene Kriterien ausgewählt werden sollen.²⁶² 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.²⁶³ 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 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.²⁶⁴ 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.²⁶⁵

Das Kriterium der "intersubjektiven Nachvollziehbarkeit" ist das Gegenstück zur intersubjektiven Überprüfbarkeit im Rahmen von quantitativen Untersuchungen. In der qualitativen For-

²⁶¹ Vgl. Freikamp (2008), S.215f.

²⁶² Vgl. Freikamp (2008), S.224; Steinke (2010), S.131.

²⁶³ Vgl. Steinke (2007), S.181; Freikamp (2008), S.223.

²⁶⁴ Vgl. Kapitel 4.1, S.36ff.

²⁶⁵ Vgl. Kapitel 4.4, S.44ff.

sung können Untersuchungen auf Grund ihrer Einzigartigkeit jedoch nicht identisch repliziert werden.²⁶⁶ 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.²⁶⁷ 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.²⁶⁸ 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.²⁶⁹ 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.²⁷⁰ 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.²⁷¹ Auch beim Netmapping und bei Systemaufstellungen ist der Forschende Teil des zu erforschenden Systems.

Neben diesen bis hier beschriebenen 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 Er-

²⁶⁶ Vgl. Freikamp (2008), S.224f.; Flick (2010), S.394f.

²⁶⁷ Vgl. Steinke (2010), S.324f.; Freikamp (2008), S.224; Flick (2010), S.398; Mayering (2016), S.144f..

²⁶⁸ Vgl. Elektronischen Anhang, Excel-Tabelle.

²⁶⁹ Vgl. Freikamp (2008), S.225.

²⁷⁰ Vgl. Flick (2010), S.397.

²⁷¹ Vgl. Freikamp (2008), S.225.

gebnisse in den gesammelten Daten begründet liegt.²⁷² Ziel der qualitativen Forschung ist es, einen Beitrag zur Theoriebildung beizutragen, weshalb Daten, Sicht- und Handlungsweisen mit in die Theorie einfließen müssen.²⁷³ Im Rahmen der Anwendung beider Methoden wurde beim Herleiten der Ergebnisse ausreichend auf die Datengrundlage verwiesen, die zu diesem Zweck transkribiert worden ist.²⁷⁴ Zusätzlich sind die gewonnenen Ergebnisse aus Netmapping und Systemaufstellung zur Sicherung der Qualität durch ein Gegenchecken zu prüfen.²⁷⁵ 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 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.²⁷⁶ 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.

²⁷² Vgl. Steinke (2007), S.183f.

²⁷³ Vgl. Freikamp (2008), S.

²⁷⁴ Vgl. Kapitel 3.5, S.21ff.; Kapitel 4.5, S.46ff.

²⁷⁵ Vgl. Steinke (2007), S.185.

²⁷⁶ Vgl. Steinke (2010), S.329.

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 Gründungsförderungssystems 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.²⁷⁷ Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet die Annahme, dass soziale Systeme durch grundlegende, konstruktive Spannungen gekennzeichnet sind, wobei unter Spannungen die treibende Kräfte für Veränderungen verstanden werden.²⁷⁸ 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 Gründungsförderungssystems. 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

²⁷⁷ Vgl. Fritsch (2011), S.365; Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2015), S.1.

²⁷⁸ Vgl. Fuhse (2009), S.58ff.; Müller-Christ (2016a), S.82.

der Systemaufstellungen werden die Hauptakteure des Bremer Gründungsförderungssystems, 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 Gründungsförderungssystems 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 Gründungsförderungssystems 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 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.²⁷⁹ 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

²⁷⁹ Vgl. Kapitel 5, S.62ff.; Mayering (2016), S.144ff.; Müller-Christ (2016b), S.298.

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 Gründungsförderungssystems 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 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 sowie die Praxis 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 eine 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.
- 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.)** (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, PRpetuum 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.
- Feld, B.** (2012): Startup Communities: Bulding an entrepreneurial Ecosystem in your City, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- 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.** (2005): Research on Entrepreneurship Development in Germany: What are the Lessons for Developing Countries, in: Knorr, A/ Lemper, A./ Sell, A./ Wohlmuth, K (Hrsg), Materialien des Wissenschaftsschwerpunktes "Globalisierung der Weltwirtschaft", Bd. 35, Bremen.
- 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.

- Fritsch, M.** (2011): Start-ups in innovative industries: causes and effects, in: Audretsch, D. B./ Falck, O./ Heblich, S./ Lederer, A. (Hrsg.), Handbook of Research on Innovation and Entrepreneurship, Elgar, Cheltenham, S.365-381.
- 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.
- Global Entrepreneurship Research Association (GERA) (Hrsg.)** (2017): Global Entrepreneurship Monitor -Global Report 2016/17, URL, <http://gemconsortium.org/report>, Abruf vom 26.06.2017.
- Götz, K.** (2017): Gutes Ergebnis im Gründungsradar: Universität Bremen unterstützt 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/presseservice/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.
- Grothe, T./ Simon, F.B.** (2005): Organisationsaufstellungen -jenseits von Zauberei und Mystik, in: Personalführung, H.5, S.56-63.
- Honegger, J.** (1998): Die Methode des vernetzten Denkens, in: Jenewein, W. P./ Dinger, H., Erfolgsgeschichten selber schreiben -Unternehmer, die es geschafft haben, Hanser, München.

- Honegger, J.** (2012): Netmapping und Erfolgslogik- effektive Strategiearbeit 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.
- 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.
- Jensen, S.** (1999): Erkenntnis- Konstruktivismus- Systemtheorie: Einführung in die Philosophie der konstruktivistischen Wissenschaft, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- 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.
- Kollmann, T./ Stöckmann, C./ Hensellek, S./ Kensbock, J.** (2016): Deutscher Startup Monitor 2016 -Der perfekte Start, URL, http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie_dsm_2016.pdf, Abruf vom 06.06.2017.
- 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-ss0ar-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.
- Rüegg-Stürm, J.** (2001): Organisation und organisationaler Wandel -Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- 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.
- Schwarzkopf, C.** (2016): Fostering innovation and entrepreneurship: entrepreneurial ecosystem and entrepreneurial fundamentals in the USA and Germany, 1. Aufl., Springer, Wiesbaden.
- 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.** (2001): 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.
- Sparrer, I.** (2009): Wunder, Lösung und System -lösungs fokussierte systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung, 5. überarb. Aufl., Carl Auer, Heidelberg.
- Sparrer, I.** (2010a): Aspekte des Systemischen -Wie systemisch ist die Aufstellungsarbeit?, in: Sparrer, I./ Varga von Kibéd, M./ Simon, F. B. (Hrsg.), Klare Sicht im Blindflug - Schriften zur systemischen Strukturaufstellung, 1. Aufl., Carl Auer, Heidelberg, S.20-25.
- Sparrer, I.** (2010b): Zur Anwendung Systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich, in: Sparrer, I./ Varga von Kibéd, M./ Simon, F. B. (Hrsg.), Klare Sicht im Blindflug -Schriften zur systemischen Strukturaufstellung, 1. Aufl., Carl Auer, Heidelberg, S.156-190.

- 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 Eccosystem, URL, <https://ssrn.com/abstract=2473475>, Abruf vom 24.04.2017.
- 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.
- 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.
- Töpfer, A.** (2010): Erfolgreich forschen -ein Leitfaden für Bachelor- Master-Studierende und Doktoranden, 2. überarb. und erw. Auflage, Springer, Berlin.
- Ulrich, H.** (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System -Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. überarb. Aufl., Haupt, Bern.
- Varga von Kibéd, M.** (2010): Der Körper als Wahrnehmungsorgan in der Systemischen Strukturaufstellungsarbeit, in: Sparrer, I./ Varga von Kibéd, M./ Simon, F. B. (Hrsg.), Klare Sicht im Blindflug -Schriften zur systemischen Strukturaufstellung, 1. Aufl., Carl Auer, Heidelberg, S.26-42.

- 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.
- Wade, H.** (2004): Systemic working: the constellation approach, in: Industrial and Commercial Training, 36. Jg., H. 5, S.194-199, URL, <https://doi.org/10.1108/00197850410548576>, Abruf vom 26.06.2017.
- 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

	<p>5) Wer hat am Bremer Gründungsförderungssystem ein positives Interesse?</p> <p>a) Wie stehen diese zu den Bemühungen der XY?</p> <p>b) Gibt es Kooperationen oder Missverständnisse?</p> <p>c) Welches positive oder negative Interesse haben die einzelnen Anspruchsgruppen am Gründungsförderungssystem?</p> <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 Gründungs-</p>	

	<p>förderungssystem aus Sicht der XY und aus Sicht der anderen Anspruchsgruppen?</p> <p>16) Welche Ziele hat die XY gegenüber den anderen Interessengruppen?</p>	
--	--	--

Interview mit Kai Stührenberg (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 Schlips 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 von Herrn Stührenberg.
#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 Bre-

mer 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 mit Piet de Boer (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 lebhafte 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. Silicon 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 Kai Stührenberg Wirtschaftsförderung	Interview Piet de Boer 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) (#0:04:08.8# - #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, Hutchinson Consulting (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#)
	brauche eine gewisse Startup Szene, um als Industrie- und Innovationsstandort glaubwürdig zu sein. (0:04:52.0# - 0:05:58.5#)	
	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#)	private Personen: sorgen dafür, dass in der Gründerszene oder Startup-Szene ein ständiges Grundrauschen besteht. (0:04:08.8# - 0:06:59.9#)

	Akteure mit Beratungsangebot, die Geld verdienen (#0:08.07.8# - #0:08:31.9#)	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#)
	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#)	Kultur des Scheiterns: In Deutschland ist das Scheitern leider nicht anerkannt.(#0:08:28.7# - #0:09:35.6#)
	Unternehmen: Zunehmend nutzen Unternehmen Startups für Innovationsprozesse (#0:10:31.4# - #0:10:58.5#)	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#))
	Gründer: mehr Geld und mehr Unterstützung und ein spannendes Ökosystem (#0:12:00.4# - #0:13.25.2#)	WFB: Wirtschaftsförderung als öffentlicher Auftrag, Rahmenbedingungen beeinflussen (#0:14:02.0# - #0:15:55.6#)
	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 Geld verdienen, 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
Anliegendegeber	Nadine Husenbeth
Repräsentanten	Studenten und Doktoranden, die regelmäßig mit der Methode arbeiten
Design	verdeckt
Phasen	<p>I) Begrüßung, Zuordnung der Repräsentanten, Platz im Raum suchen</p> <p>Befragung nach der Klarheit des Platzes</p> <p>Befragung nach der Wahrnehmung</p> <p>II) Intervention</p> <p>III) Nachbesprechung</p>

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

1 *Die Elementkarten von A bis F werden in symmetrischer Form durch den Anliegengeber in der*
2 *Mitte des Raumes auf dem Boden angeordnet. Die Elementkarten werden durch das auf den Bo-*
3 *den 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 Anlie-
5 gen. Schließen Sie noch einmal kurz die Augen und atmen tief durch. (...) Dann öffnen
6 Sie die Augen wieder und suchen sich das Element aus, was Sie am meisten anspricht.
7 #0:06:21# - #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
10 durch den Raum und B gegenüber. Einen Schritt zurück bitte, eine Weltkugel weiter nach
11 hinten. Okay. Und die anderen Elemente suchen sich jetzt bitte einen Platz in diesem
12 Raum. #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.
21 Und ich freue mich sehr Pol D anzuschauen, aber irgendwie gehöre ich zu Pol A. Das ist
22 genau der richtige Ort. Zu C habe ich gar keine Bindung, die nehme ich überhaupt nicht
23 wahr. Und eine besondere Bindung habe ich zu E. Ich würde mir wünschen (...) finde es

24 sehr schade, dass E weggegangen ist. E war die ganze Zeit so hier in der Nähe, es war
25 sehr angenehm und E hätte ich sehr gerne bei mir. Allerdings ist der Platz hier zu gut, um
26 ihn aufzugeben. Da würde ich gerne was dran tun, verändern kann ich aber leider nichts.
27 Und F ist auch ein interessantes, nettes und freundliches Element. Und ich freue mich,
28 dass ich 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
32 A 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 (*Rück-*
34 *frage 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
39 dem wo die gestanden hätten, hätte ich glaube ich eine ähnliche Position gefunden. Ja, ich
40 fühle mich hier sehr wohl und angenehm. Die beiden Pole nehme ich jetzt nicht so stark
41 wahr. Und C ist eher so ein Unruhestifter, ein bisschen unsicher in sich. Und bringt ein
42 bisschen Unsicherheit in das System, kann aber auch gar nicht so schlecht sein für das
43 System. Wie 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
53 Selbständigkeit und Souveränität von D einschränke und deshalb habe ich mich ein biss-
54 chen zur Seite gestellt, damit ich vielleicht noch schützend wirken kann, ohne einschrän-
55 kend zu wirken. Ich weiß auch gar nicht, ob D das möchte. Deswegen bin ich sehr auf
56 dieser Achse unterwegs. Also die anderen Pole sind weniger in meinem Fokus. Bis auf E.
57 E finde ich irgendwie (...) die hat noch irgendwie eine Relevanz für mich. B und C wenig.
58 #0:13:02#

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

60 A: Ich finde das lustig, dass F die anderen Elemente Pole nennt. Und ich habe zu Pol D, witziger
61 Weise, eine extrem positive Beziehung. Ich weiß nicht warum. Ich empfinde die als sehr
62 stimmig. Ich gucke D gerne an. Sie ist sehr nett. Und das verwirrt mich jetzt ein bisschen
63 mit den anderen Elementen, weil ich nicht (...) witziger Weise, kann ich die anderen Ele-
64 mente nicht mehr so richtig wahrnehmen, weil D da steht. Ich nehme F, E und mich
65 wahr. Oder E, F und C wahr, oder ich nehmen F, E und B wahr. Und ich weiß nicht, was
66 ich von denen bin von B oder von C. Ich wundere mich darüber, dass F nicht näher ge-
67 kommen ist. Eigentlich wäre hier der Platz ideal und C stört mich hier sogar ein bisschen.
68 C könnte eher zu E gehen. Ich würde die fast zusammenfügen E und C; und F und B.
69 Aber F und B passen irgendwie nicht. Sonst finde ich, dass (...) mit C hätte ich jetzt das
70 meiste Unbehagen oder Problem. Ich würde C woanders hinstellen und E finde ich ge-
71 heimnisvoll. Also irgendwie verschlossen, nicht offen genug. Könnte mehr machen.
72 #0:14:53#

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

74 D: Also ich finde die Beziehung zum Pol A auch extrem positiv. Die stärkste Beziehung zu den
75 Elemente habe ich zu B. Ich finde das gut, dass er da neben A steht und mich anguckt
76 und ich finde, dass so wie die Elemente sich aufgestellt haben, es sehr ausgeglichen ist.
77 Was A über E gesagt hat, dass sie so ein bisschen verschlossen und geheimnisvoll wirkt,
78 finde ich auch. Und ich finde es sehr amüsant hier bei uns. In der Schule oder im Kinder-
79 garten hatte man doch immer so ein Tuch aufgespannt und Bälle darauf so hin und her
80 gewirbelt. (*Zustimmung von Pol A*) Und so fühle ich mich auch. Als wenn wir ein Tuch

81 aufspannen würden und die Elemente so ein bisschen tanzen lassen würden. Darüber
82 freuen, nicht lustig machen, dass die Elemente so durch die Gegend hüpfen. #0:15:51#

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

85 MC: Okay, dann noch einmal die kurze Abfrage an die Elemente: Ob sie sich eher an den ande-
86 ren Elemente oder Polen orientiert haben? Wie war das für B? #0:16:17#

87 B: Ein bisschen beides. Erst an den Polen, denn ich gehöre zu A und muss D im Blick haben.
88 Mir ist aber auch ganz wichtig, dass ich irgendwie F sehe. Also es ist so ein zweistufiger
89 Prozess: erst nach den Polen schauen, aber dann auch die Elemente im Blick haben.
90 #0:16:35#

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

112 E: Am meisten zu F und zu B. Also gleichmäßig stark, aber ich habe das Gefühl dass die Bezie-
113 hung zwischen F und B weniger stark ist, als die Beziehung, die ich zu beiden Elementen
114 habe. Und ich würde trotzdem sagen, dass es ein Dreieck ist. Wir stehen ja quasi auf ei-
115 nem perfekten Dreieck würde ich sagen. #0:18:29#

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

117 F: Also am meisten relevant für mich ist E. Und zu der Dreieckskonstellation: Das Problem für
118 mich ist, dass B und C gleichwertig sind für mich. Ich würde da kein Dreieck draus ma-
119 chen, sondern für mich müsste es ein Viereck sein. Weil ich keine Zugehörigkeit zwi-
120 schen B und C teilen könnte. Kein Dreieck. Die meiste Beziehung zu E. #0:19:08#

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

122 A: Ich finde das traurig, dass D da hinten so steht. Irgendwie beschäftigt mich das. Zu E? Aber
123 der ist hier halt so mein Buddy. (*Zeigt auf B*) Also ich mag ihn sehr, F verwirrt mich noch
124 immer und E finde ich sehr starr. Aber zu B habe ich eine sehr starke Beziehung.
125 #0:19:42#

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

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

128 MC: Okay. Dann welches Element ist das stärkste? Bei drei bitte auf dasjenige Element zeigen,
129 welches am stärksten wahrgenommen wird. Aber nicht auf einen Pol. (...) Das gilt für al-
130 le. Ein, zwei, drei. #0:20:07#

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

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

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

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

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

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

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

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

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

147 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.
148 Nachdem nun alle Elemente gesprochen haben und alle ihre Wahrnehmung aufgezeigt
149 haben, haben alle noch einmal die Gelegenheit etwas zu ergänzen. Möchte noch jemand
150 etwas sagen, oder hinzufügen? Okay. Der Reihenfolge nach. A? #0:22:07#

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

153 A: Ich hätte gerne das C sich dorthin stellt. (*zeigt in die Mitte*) Dann würde das alles platzen.
154 #0:22:12#

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

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

157 MC: E? #0:22:22#

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

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

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

166 F: Ich würde gerne, dass C auch reinkommt und hier wirklich aktiv dran teilnimmt. Und ich fin-
167 de E sollte sich mehr öffnen. Ich habe das Gefühl, dass E eigentlich noch viel mehr be-
168 herbergt, geben und gestalten könnte. Aber nur einen kleinen Teil davon..., sehr selektiv
169 da unterwegs ist. Ich würde mir durch ihre Öffnung mehr Integration wünschen bei C.
170 #0:23:16#

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

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

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

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

181 MC: Eine vermittelnde Position zwischen A und D? (*zeigt zwischen A und D hin und her*)
 182 #0:24:16#

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

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

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

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

197 MC: Das heißt E nimmt sich eine Rolle, die A ihm nicht zu billigen möchte? (bejahen durch
 198 Element A) #0:25:15#

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

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

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

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

205 F: Also für mich ist es auch so, als würde sie, E, den Rahmen der hier ist so ganz gut halten, ob-
206 wohl sie eigentlich total viel verändern könnte. Aber sie macht es einfach irgendwie
207 nicht. #0:25:43#

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

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

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

211 F: Alles. Dieses ganze Spiel hier auch, aber sie will das ja offensichtlich nicht. C rein holen. Ich
212 habe das Gefühl sie könnte einmal mit dem Finger schnippen und würde hier alles verän-
213 dern. Aber wie gesagt, sie macht nur so einen kleinen Teil, hält das stabil und gut ist.
214 #0:26:05#

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

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

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

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

224 E: Ich finde das interessant, wenn C sich bewegt. Also ich würde das sonst gerne ausprobieren...
225 #0:26:53#

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

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

231 MC: Welches Bild taucht denn bei B auf, wenn C sich bewegen würde. Wenn es hereinkommt?
232 #0:27:24#

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

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

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

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

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

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

252 C: Also was ich vorhin mit der Einladung meinte. Die hat halt nicht erfolgt. (*Tonaufnahme ist*
253 *schwer zu verstehen*) Deshalb habe ich mich erst einmal bewusst herausgehalten und erst
254 durch diese Einladung kann ich Teil des Systems werden. Habe ich gewusst...
255 #0:00:06#²⁸⁰

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

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

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

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

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

271 B: Ich habe so ein bisschen das Gefühl, dass ich als einziger C, ist das C, ja genau, so ein biss-
272 chen durchschaue und weiß, dass es halt... die anderen sind in so freudiger Erwartung:
273 okay, es kann gut sein, aber auch schlecht. Und ich habe halt das Gefühl, dass ich genau
274 weiß, Freunde, das kann nur in die Hose gehen. Besser wird es irgendwie nicht und genau
275 deshalb sträube ich mich so ein bisschen. Ich weiß auch nicht wo meine Skepsis her-
276 kommt, aber ich bin fest davon überzeugt, wenn C hier reinkommt, das wird nichts.
277 #0:01:37#

²⁸⁰ 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.

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

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

281 F: Auf jeden Fall eigentlich reagierend. Ich bin wie so ein Soldat der auf Befehl, wenig Autono-
 282 mie, wenige Selbständigkeit. Aber wenn C kommt, dann könnte sich das großartig verän-
 283 dern. #0:01:59#

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

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

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

287 F: Hier. Am besten so präsent wie möglich. (*F zeigt in die Mitte zwischen den Polen A und D*)
 288 #0:02:11#

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

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

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

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

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

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

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

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

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

315 Zwischenruf durch das Element A.

316 A: Aber jetzt hält er es auf. Er blockiert alles. (*Weiterer Satz nicht zu verstehen, da zwei Elemen-*
 317 *te gleichzeitig sprechen*) #0:04:15#

318 D: Aber wenn C rein kommt, würde ich sagen, müsste es von der rechten Seite (*von der Seite*
 319 *von E*) kommen. Also hier (*deutet auf die linke Seite von sich*) würde es auf jeden Fall al-
 320 les grau werden. #0:04:27#

321 A: Wie so eine Krebszelle. (*bejahen durch Element D*) Dann überlebt man es oder nicht.
 322 #0:04:32#

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

346 A: Und sie ist jünger (*deutet auf E*) und das ist älter (*deutet auf die andere Seite von sich selber*)
347 #0:06:07#

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

349 B: Ja, das wollte ich gerade sagen. Es kommt mir so vor, als würde hier mehr Klarheit, Reife und
350 Erfahrung und da drüben (*deutet auf die Seite von E*) so jugendlicher Leichtsinn... ja, hier
351 ist irgendwie alles so festgefahren (*deutet auf die Seite von F und B*), hier weiß man ir-
352 gendwie was man will und was kommt. Und da drüben ist irgendwie so jugendliche Ex-
353 perimentierfreudigkeit. #0:06:35#

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

355 B: Nein, überhaupt nicht. C ist halt so für mich... gehört halt überhaupt nicht dazu und ist ir-
356 gendwie die böse Bedrohung, die so um das System kreist. #0:06:46#

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

372 B: Ja, also man bekommt die ganze Zeit was an den Kopf geschmissen und an den Kopf ge-
373 schmissen und reagiert gar nicht und irgendwann ist halt dieser Punkt erreicht bis hierhin
374 und nicht weiter. #0:07:57#

375 MC: Gut, dann nehmen wir jetzt G dazu. G tritt in vier verschiedenen Versionen auf. Und damit
376 wir das zusammenkriegen, laden Sie jetzt einmal G₁ auf. Wir machen folgendes: Wir ma-

377 chen G_1 und G_2 und dann wie die Reaktionen sind. Dann machen wir G_3 und G_4 . Damit
378 es etwas schneller geht. Das ist jetzt G_1 . G_1 ist eingeladen das ganze Feld zu besuchen
379 und sich einen guten Platz zu suchen und wenn G_1 steht, dann dürfen alle Element, die
380 Pole nicht, reagieren. Und dann drehen wir das wieder zurück und dann kommt G_2 . Und
381 dann fragen wir die Unterschiede ab. Okay? #0:09:00#

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

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

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

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

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

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

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

392 G_1 : Also als E gegangen ist, war das schon ein bisschen gefährlich, weil ich Angst hatte umzu-
393 kippen. War dann froh, dass C dazugekommen ist, weil das wieder etwas für mein
394 Gleichgewicht gesorgt hat. Es ist schön, dass jemand da ist, aber es ist keine Hilfe, son-
395 dern eher begleitend. #0:10:54#

396 MC: Okay. Dann bitte einmal die Wahrnehmung merken und die alte Position einnehmen.
397 #0:11:02#

398 *Die Elemente kehren an ihren ursprünglichen Platz zurück. Und G_1 entrollt sich und wird durch*
399 *den Anliegegeber in G_2 aufgeladen. G_2 ist dann aufgefordert sich einen Platz im System zu su-*
400 *chen.* #0:12:35#

401 MC: Kann G_2 keinen Platz finden? #0:12:38#

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

421 B: Ich habe gemerkt, als G kam, also G₁ und G₂, da habe ich gemerkt, dass ich einen unglaublichen
422 Beschützerinstinkt für E habe. Und dass ich dann als G kam und sich alles nur noch
423 um E drehte und sich was verändert hat, nur noch auf E geachtet habe. G₁ fand ich... da
424 kam C dann ja rein. Da hatte das für mich so ein bisschen den Anschein wie... wir waren
425 immer noch beim Grillen und jetzt kommt G₁ als Polizist und hat C daneben im Schlepp-
426 tau und hat gesagt: hier, der junge Mann wollte gerade ihr Auto aufbrechen, aber wir ha-
427 ben das alles geregelt und ich führe den jetzt ab. Das fand ich sehr gut. G₁ hat C irgend-

428 wie so ein bisschen neutralisiert. Und G₂, da fand ich dann lustig... das hat mein Verhält-
429 nis zu F deutlich gemacht. Und als F sich da hinten bedroht fühlte und sich fast in die
430 Hose gemacht hat, das fand ich irgendwie amüsant. Das war irgendwie so, als wenn man
431 seinem besten Freund einen Streich spielen würde und man weiß, der macht sich gerade
432 ins Hemd. Aber man weiß eigentlich war das alles nur Show und witzig. Und da ist er
433 dann ja fortgelaufen und da bin ich dann hinter her, um auch wieder ein bisschen bei ihm
434 zu sein. Und ich freue mich super, dass E so in meiner Nähe geblieben ist und so zu uns
435 gekommen ist. Weil sich nachwievor immer noch alles nur um E dreht. Ich finde es sehr
436 angenehm, dass wir jetzt hier so eine Trennung haben und dass G und C auf der anderen
437 Seite stehen. Und ich bin auch ein bisschen froh... also A hat vorhin irgendwas von Gott
438 sei Dank gesagt. Also es ist auch ganz schön von den Polen ein bisschen weg zukommen.
439 Wir kochen jetzt hier so ein bisschen unser Süppchen und das ist prima so. Es ist wieder
440 so schön harmonisch wie vorher. #0:10:36#

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

442 C: Also bei G₁ hatte ich irgendwie das Gefühl, dass sich irgendjemand um sie kümmern muss.
443 #0:17:09#

444 MC: Um G₁? #0:17:10#

445 C: Genau. Ich weiß nicht, ob das meine Rolle war, ich hätte das auf jeden Fall machen können.
446 Ich hätte das bewerkstelligen können. Und jetzt bei G₂ frage ich mich, was die für eine
447 Auswirkung hat. Alle sind sofort weggegangen von hier. F hatte ja quasi Angst, als wenn
448 er um sein Leben bangen würde. Und das habe ich überhaupt nicht verstanden. Ich finde
449 das auch absolut nicht mehr harmonisch. Ich weiß nicht, wovon B da redet, hier passiert
450 gerade einfach nichts mehr. Das wundert mich halt, weil ich G₂ jetzt gar nicht als negativ
451 empfunden habe oder sonst etwas. Und das sie so weitreichende Folgen hat, dass hätte
452 ich nicht gedacht. #0:17:57#

453 MC: War G₁ oder G₂ vertrauter für C? #0:17:59#

454 C: (...) G₂ würde ich sagen. #0:18:06#

455 MC: Was war der Unterschied für E zwischen G₁ und G₂? #0:18:12#

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

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

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

468 B: Ich wollte auch mich um F kümmern, nur nicht um E. Auch für den muss man da sein. (*beja-*
469 *hen durch den Aufstellungsleiter*) #0:19:18#

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

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

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

479 F: Ja, also F hat G_1 beurteilt, ohne etwas darüber zu wissen. Aber ganz stark. Also eine völlig
480 bescheuerte Beurteilung. Und dann kam G_2 und das war völlig existenzbedrohend für
481 mich. Und da gab es auch keinerlei Handlungsspielraum. Da gab es nur weg. Wie ich bin
482 am Strand und dann kommt ein Tsunami. Da gibt es keine Verhandlung sondern nur ein
483 wegrennen. Und das Interessante: es gab immer erst die Wirkung von G und dann kam
484 immer sofort was macht C und danach wieder eine Anpassung... ich habe mich auch extra

485 wieder darüber gestellt, um wieder irgendwie auf einer Linie mit C zu sein. Und dann ist
 486 C bei G₁ darüber gegangen (*deutet auf den entsprechenden Punkt*) und da bin ich dann
 487 sofort wieder ran, um sofort wieder die Nähe zu C zu haben. #0:20:56#

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

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

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

491 F: Die ganze Zeit. Es gab immer eine Wirkung von G₁ und G₂ daraus eine neue Position und
 492 dann sofort eine Orientierung an C. Und irgendwie wieder in gesunden Kontakt gehen.
 493 #0:21:17#

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

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

496 MC: Was ist der Unterschied für A zwischen G₁ und G₂? #0:21:28#

497 A: G₁ hat extrem viel bei mir bewirkt. Eigentlich war sie passiv. Sie stand dort (*zeigt auf den*
 498 *entsprechenden Platz*) und konnte sich nicht bewegen, aber C ist dann ins System hinein-
 499 gegangen und E hat sich etwas entfernt. Und dabei habe ich gemerkt, dass B mich extrem
 500 belastet. Dass eigentlich C etwas ist, was extrem positiv ist. Und total verkannt. Ich fand..
 501 Okay das erzähle ich gleich. Und als er (C) sich wieder hinter mich gestellt hat, als wir
 502 uns wieder neu aufstellen mussten, war ich total unglücklich. Also da fand ich das gut,
 503 dass er sich gezeigt hat und ich ihn wahrnehmen konnte. Schlussendlich ist aber auch
 504 nicht viel mehr passiert. Nur ein bisschen Bewegung. Ich fand das erleichternd. Es hat
 505 sich auch etwas zwischen D und A verändert. Es ist nicht mehr diese Heiterkeit, die am
 506 Anfang war. Die ist schon längst verflogen. Als G₂ sich einen Platz gesucht hat, das war
 507 so ein bisschen komisch, lustig. Vor allem die Reaktion von F. Es hat dazu geführt, dass
 508 F sich tatsächlich entfernt hat. Dass E rübergegangen ist, das empfand ich als extrem be-
 509 freierend. C hatte auch eine befreiende Rolle für mich, auch wenn er jetzt hier (*deutet auf*
 510 *C*) steht. Ich empfinde C... also C gibt mir keine Kraft, aber die Kraft die B mir wegge-
 511 nommen hat, die ist jetzt weg. Die ist jetzt komplett weg. B habe ich als Drogensüchtigen
 512 erkannt, der hier (*zeigt in Richtung C*) seine Drogensucht verstecken will und bloß nicht

513 will, dass die ins System kommt. Und dadurch ist das so aufgedeckt... Seit dem G_1 und
514 G_2 im System sind habe ich so eine Beklemmung im Brustkorb, die hatte ich vorher
515 nicht. Und das schwächt mich. F ist für mich zu einer neuen Spitze geworden. Von der
516 ich noch nicht weiß, was ich davon halten soll. Und B steht zwischen F und mir. Und E
517 steht zwischen F und D. Und jetzt habe ich Angst, dass etwas zwischen D und mich
518 kommt. #0:23:27#

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

520 D: Als G_1 ins System kam, ist mir erst ein bisschen schummrig geworden, dann ist mir schlecht
521 geworden und dann habe ich ganz weiche Knie bekommen und dann war es auf einmal
522 als würden meine Füße, meine Beine bis zum Knie in Zement stecken. Und ich auf einem
523 Platz stehen und kann mich nicht bewegen und die Elemente laufen halt außen drum her-
524 um und ich wollte mich mit bewegen, aber es ging halt nicht. Das war ganz, ganz festge-
525 fahren. Und bei G_2 : Es war extrem unangenehm, wenn sie hinter mir rumgelaufen ist.
526 Und jetzt habe ich gerade, genau, nachdem E die Seite gewechselt hat, hatte ich das Ge-
527 fühl, als wenn ich eine Ameise in einem Wasserkrug wäre, der gerade so leicht gekippt
528 wird, um Wasser auszuschütten und ich strampel, damit ich da irgendwie drin bleibe.
529 Und nachdem F angefangen hat zu sprechen, hat sich der Krug wieder in die waagerech-
530 te, nein, senkrechte gestellt. (...) Ein bisschen stabilisiert, aber es ist extrem anstrengend
531 hier zu stehen. Und sobald ich hier das rechte Bein hebe, habe ich das Gefühl, dass das
532 wieder aus dem Gleichgewicht kommt und zusammenbricht. (*macht eine entsprechende*
533 *Geste*) #0:24:40#

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

535 G: Ich hatte irgendwie so das Gefühl, also während die anderen gesprochen haben: Ich bin nicht
536 mehr so richtig verteidigt, aber ich hatte zwischendurch so das Gefühl, Spaß daran zu ha-
537 ben, das zu zerstören, was vorher dagewesen war. Und dann denke ich, dass ist eigentlich
538 gemein, was ich gemacht habe. Und dann sehe ich irgendwie so, dass F Angst vor mir
539 hatte, dann denke ich, ja, das gibt mir irgendwas, und dann werfe ich das wieder auf mich
540 zurück. Ich habe halt keinen Mehrwert davon. Aber es ist mir auch egal. Ich ziehe dann
541 weiter und klopfe das nächste System ab. Das hat mir richtig Befriedigung verschafft.
542 #0:25:23#

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

547 *Das Element G wird als G_3 durch den Anliegegeber aufgeladen. Anschließend sucht es sich*
548 *erneut einen Platz im System. #0:26:58#*

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

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

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

557 A: Es ist vitaler und kräftiger geworden. Ich bin stärker geworden. Sie hat etwas starkes in das
558 System gebracht. Es hat sich besser formiert. Ich kann durchatmen. Es ist stimmiger.
559 #0:28:18#

560 MC: Wie ist es für B? #0:28:19#

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

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

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

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

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

569 Und D? #0:00:07#²⁸¹

570 D: Ich habe mich sehr gefreut, als G_3 ins System gekommen ist. Ich habe sie als sehr freundlich
571 erlebt. Und fand es sehr schön, dass sie hier auf der linken Seite stand oder da wo sie jetzt
572 steht. (*zeigt auf den Platz*) Sie hat was von Vitalität, Klarheit und was helles, vielleicht
573 ein bisschen weise. Sie hat etwas Leuchtendes. Aber dann habe ich darüber geguckt (*zeigt*
574 *auf die Seite wo ursprünglich E und C standen*) und irgendwie haben sich die Seiten ge-
575 dreht. Da ist jetzt Sonne (*zeigt auf die Seite wo F und G stehen*) und dort sind jetzt die
576 Wolken (*zeigt auf die Seite von E, C, und B*). Aber ich weiß ehrlich gesagt gar nicht, ob
577 das daran liegt, dass dort so wenig Licht rein kommt und dort schon. Aber es wirkt für
578 mich, als hätten sich die Seiten einfach vertauscht. Und ich finde auch, dass G_3 dem Ele-
579 ment F Kraft gibt. #0:00:52#

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

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

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

586 F: Also ich erlebe G_3 als unfassbar kompetent und fürs Gesamtsystem... also wir als System
587 schaffen zusammen einen Output von Eins und jetzt kommt G_3 und schafft mit dem sel-
588 ben Input einen Output von 3Millionen. Weil die es einfach mega drauf hat und kommt
589 als würde sie uns beraten. Sie ist richtig kompetent. Und ich respektiere sie dafür total.
590 #0:02:02#

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

592 G_3 : Also mir geht es sehr gut. Ich habe so ein bisschen das Gefühl, dass ich etwas aus G_2 mitge-
593 nommen habe. So einen Lernprozess, weil da ja meine Kraft so ein bisschen zerstörerisch

²⁸¹ Vgl. Dritte Videodatei

594 war, habe ich jetzt versucht meine Kraft ein bisschen herunter zu drosseln. Also so gering
595 wie möglich und mich an F zu hängen, um durch F auf das System zu wirken. Also mög-
596 lichst selber nichts zu tun, sondern einfach nur da zu sein. Und F hat das ja selber auch
597 anerkannt und das habe ich auch gemerkt. Also mein Ansatzpunkt ist jetzt F und auf F
598 habe ich auch jetzt die größte Wirkung. Und ich habe jetzt auch das Gefühl das System
599 hat sich in eine Richtung bewegt und ich habe etwas sinnvolles getan. Was ich vermeiden
600 wollte war wieder etwas zerstörerisches zu tun wie G_2 . #0:02:57#

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

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

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

611 B: Nur weil alle gesagt haben wie schön und sinnvoll G_3 ist, muss B nochmal sagen: Finde ich
612 irgendwie nicht. Also ich finde G_3 positiv und toll, aber für mich ist... macht sie da ir-
613 gendwie das Falsche. Das ist, als wenn man Plastikblumen gießt. Kann man machen, ist
614 aber eigentlich Banane. Und das Problem daran ist nur, das G_3 durch ihr... das ist eigent-
615 lich sinnlos, aber trotzdem muss man damit leben, dass C ins System kommt. Und mein
616 Platz ist eigentlich gar nicht hier, sondern ich müsste eigentlich zwischen C und E stehen.
617 Weil ich irgendwie Angst um E habe, aber dazwischen kann ich nicht stehen, weil ich da
618 irgendwie unter die Räder gerate. C will mich vom Zug schmeißen und deshalb hadere
619 ich so mit der Gesamtsituation. Eigentlich müsste ich da stehen (*zeigt zwischen E und C*),
620 aber da kann ich nicht, weil das ist dann mein Ende und das ist nur weil G_3 da irgendwas
621 macht... #0:04:55#

622 A: Aber B hat nicht erkannt, dass wenn man dran glaubt, dass es richtig ist, dann funktioniert es.
623 #0:05:02#

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

626 MC: Ich glaube, da waren eine ganze Menge Antworten drin. Ich glaube, da können wir G_4 dann
627 jetzt weglassen und gleich mit G_5 weitermachen, ohne dass wir das groß kommentieren.
628 #0:05:31#

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

633 MC: Okay. Jetzt ist natürlich die Frage, ob wir es noch einmal zurückdrehen können. Jetzt haben
634 wir ja eine ganze Menge gemacht, aber trotzdem würde ich gerne einmal ausprobieren.
635 Die vier Elemente. Und G_3 bitte einmal ausrollen und dann machen wir daraus G_5 .
636 #0:06:08#

637 *Die Elemente kehren wieder an ihre Ausgangsposition vom Ausgangsbild zurück. Der*
638 *Anliegende überträgt dem Repräsentanten des Elementes G die Qualität des Hebels G_5 . Der*
639 *Pol A erkundigt sich nochmals darüber, ob es jetzt nur noch G_5 gibt und nicht mehr G_4 . Der Auf-*
640 *stellungsleiter bejaht dies. #0:06:26#*

641 MC: Beschreib bitte einmal deine Selbstwahrnehmung. (*deutet auf das Element G_5*) #0:06:33#

642 G_5 : Ich weiß nicht, ob es mich gibt. #0:06:38#

643 MC: Super. #0:06:44#

644 A: Also ich glaube nicht. #0:06:50#

645 MC: An alle, sie dürfen direkt reagieren. #0:06:52#

646 *Die anderen Elemente, außer die Pole, suchen sich einen neuen Platz, sofern sie durch G_5 einen*
647 *Bewegungsimpuls verspüren. Pol A knickt ein.*

648 MC: Bleibt G_5 an der Stelle stehen? #0:07:22#

649 G_5 verändert noch leicht seine Position.

650 MC: Wie ist die Selbstwahrnehmung von G_5 ? #0:07:40#

651 G_5 : Es irritiert mich ein bisschen: Es gibt mich ja nicht, aber ich habe ja Wirkung erzeugt. (...)
652 Ich weiß nicht, wenn G_5 wegfällt, ob dann auch Wirkung entsteht? Also ich hab ein biss-
653 chen das Bedürfnis... also ich war irritiert, als E sich als erstes bewegt hat, dann C und
654 dann B. Dann habe ich gedacht, okay, wenn ich sie angucke, dann blockiere ich ihre Be-
655 wegung. Sie kommen mir näher, sie wollen in diese Richtung laufen (Richtung von G_5).
656 Das ist aber nicht richtig, sie müssen eigentlich in diese Richtung laufen (deutet in Rich-
657 tung Fenster). Ich würde in mir so einen Ordner sehen, der sagt einmal bitte da lang. Aber
658 ich falle eigentlich in meiner Rolle nicht auf. Es ist komisch, ich weiß nicht was ich bin,
659 aber trotzdem erzeuge ich Wirkung und das irritiert mich selbst. #0:08:49#

660 MC: Okay, dann lass wir das einmal so. Diese Aussage ist schon einmal interessant. Ich decke
661 das jetzt auf und mit diesem Aufdecken, kann jeder noch einmal seinen Schlusskommen-
662 tar machen. Was ihm oder ihr dazu jetzt noch einfällt. Und zwar haben wir hier die Grün-
663 dungszene in Bremen aufgestellt. Die Gründungszene Bremen steht hier im Spannungs-
664 raum von etwas "beraten" (*Pol A*) und "ermöglichen" (*Pol D*). Das ist der Spannungs-
665 raum. (*Zeigt zwischen den Polen hin und her*) Und in diesem Raum stehen, das ist das-
666 selbe Bild, wir haben viermal dasselbe Bild aufgestellt. Und darin steht viermal dies sel-
667 ben Akteure: Das sind C die "öffentlichen Gründungsakteure", die WfB, die Universität,
668 die Handelskammer, die Sind als BEGIN Netzwerk zusammengeschlossen. Das ist B
669 (*zeigt auf B*) die "vitale Startup Szene", das ist das worum es geht, was sie gerne haben
670 wollen. E (*zeigt auf E*), das sind private Akteure, also Unternehmen und Privatpersonen,
671 die das System mit fördern. Und das sind die "Gründer", um die es geht (*zeigt auf F*). F
672 sind die "Gründer". Die die vitale Startup Szene (*deutet auf B*) unter der Förderung der
673 öffentlichen Gründungsakteure (*zeigt auf C*) bewirken sollen. Und G waren fünf, nein
674 vier, verschiedene Interventionen, um das System zu bewegen. G_5 ist jetzt der "Zufall".
675 Das ist der "Zufall". (*Zwischenruf durch Pol A*) #0:11:00#

676 A: Geil. Ich konnte nicht mehr stehen. #0:11:07#

677 MC: Bei G_5 ja? Und G_3 , was auch so viel Wirkung erzeugt hat, war eine "Kultur des Scheiterns".
678 Eine "Kultur des Scheiterns" und G_2 war "Verbesserung der Gründungsinfrastruktur".

679 Und G_1 eine "Intensivierung der Vernetzung der Akteure". Also eins ist "Vernetzung",
680 zwei ist "Verbesserung der Gründungsinfrastruktur", drei ist eine "Kultur des Scheiterns",
681 vier ist "eine Energie, die das System bewegt", aber das haben wir bei der "Kultur des
682 Scheiterns schon beantwortet und fünf ist der "Zufall". Okay, weiß jeder noch was er ist?
683 (*geht nochmal alle Akteure durch*) Eine Schlussrunde jetzt. #0:12:07#

684 A: Und was wird nochmal gegründet? #0:12:09#

685 MC: Ein Unternehmen. #0:12:11#

686 MC: Schlusskommentar von A? #0:12:21#

687 A: Also der Zufall da braucht man A gar nicht mehr. Ich fand die Gs extrem belastend. Die ha-
688 ben mir einfach alles ausgesaugt. Als die weggingen war es besser. C fand ich immer sehr
689 stark, mit E hatte ich immer das Problem, dass es unser Spannungsfeld erweitert und mit
690 aufnimmt. Er macht etwas, so dass die Pole völlig unterminiert werden. #0:12:54#

691 MC: B? (*deutet auf B*) #0:12:55#

692 B: Ich stand die ganze Zeit bei der Beratung und habe auf D geguckt. Und ich habe so ein biss-
693 chen das Gefühl, dass D so das Ziel war. Vitale Startup Szene steht bei der Beratung, weil
694 man die irgendwie braucht. Das ist so. #0:13:17#

695 A: Missbraucht habe ich mich gefühlt. #0:13:19#

696 B: Ja, gut. Das braucht man quasi um zu D zu kommen. Das ermöglichen. Und es ging dabei ja
697 immer um die privaten Akteure und F war nochmal? Die Gründer, stimmt. F soll es gut
698 gehen, kam aber eher zum Schluss. Mir ging es mehr um die privaten Akteure. Mit (*nicht*
699 *zu verstehen*) muss man halt irgendwie klarkommen. Ich habe das Gefühl, braucht man
700 gar nicht. Der stand auch die ganze Zeit da draußen. Das mehr hinderlich als förderlich.
701 Und mir ging es nur um die privaten Gründungsakteure. Stand bei der Beratung, möchte
702 es ermöglichen, konzentriert sich auf die privaten Gründungsakteure und darüber quasi
703 den Gründer mit ins Boot zu bringen. #0:14:19#

704 MC: C? (*deutet auf C*)

705 C: Mir war immer wichtig, wie die Gründer von mir denken. Und das es denen auch gut geht,
706 weil immer als es denen nicht so gut ging... also besonders bei G_2 als es denen nicht so
707 gut ging, da habe ich mich so hin gestellt, dass die mich angucken können. Und habe halt
708 auch die Beziehung gesucht. #0:14:41#

709 MC: Okay, D? (*deutet auf D*)

710 D: Also irgendwie finde ich das Anfangsbild mit dem Tuch zwischen Beratung und Ermöglichen
711 ganz stimmig, wo man die ganzen Elemente so durcheinander wirbelt. Was mich ein
712 bisschen irritiert, dass ich das kulturelle Scheitern... #0:14:59#

713 MC: Nein, eine Kultur des Scheiterns. #0:15:01#

714 D: Oder eine Kultur des Scheiterns als etwas sinnhaftes erlebt habe. Ja, vital ist es schon, aber
715 scheitern würde ich jetzt mehr mit was negativem verbinden. Ja, ich finde es auch sehr
716 stimmig, dass ich C als eher graues Element wahrgenommen habe. Das ist halt grau.
717 #0:15:28#

718 MC: E? (*deutet auf E*) #0:15:29#

719 E: Ich finde es gerade noch ein bisschen schwierig dazu etwas zu sagen. Seid G da war, das wa-
720 ren ja Verbesserungen oder Interventionen, ging es mir halt generell schlechter. Vorher
721 war es irgendwie besser. Und ich habe so ein bisschen das Gefühl, dass ich versucht habe
722 C mit reinzubringen, als G kam. #0:15:53#

723 MC: Okay. F? #0:15:55#

724 F: Ich war permanent eigentlich immer an C interessiert. Immer wieder C. A fand ich gefährlich
725 und ein bisschen perfide, so als würde die sagen: ja, wir machen das schon. Aber eigent-
726 lich cashen die nur ab. Und B ist so ein künstlich geschaffener Begriff, wir kommen jetzt
727 rein und machen hier so eine vitale Gründerszene und sind voll cool, aber eigentlich brin-
728 gen die halt nichts solides. Das ist mehr so aufgebauscht. Fand ich eher unangenehm. Bei
729 E hatte ich immer das Gefühl, also bei dieser Aufstellung, dass es viel mehr geben kann,
730 als es tatsächlich tut. Und total viel machen könnte. Und was war nochmal G_2 ? #0:16:58#

731 MC: Eine Verbesserung der Gründungsinfrastruktur. #0:17:02#

- 732 MC: Die hat die Gründer raus getrieben. (bejahren durch F) (...) und G? #0:17:19#
- 733 G: Also ich empfinde meine Rollen als sehr stimmig. Besonders die starke Wirkung aus F, also
734 bei G_2 und G_3 . Ich kann mir schon vorstellen, dass eine verbesserte Infrastruktur die Frei-
735 heit einschränkt. Und bei G_3 auf jeden Fall, dass F gemerkt hat ich muss nicht ideal sein
736 und der neue Snapchat-Gründer. Er hat seine Berechtigung. Und bei dem letzten, dem
737 Zufall, ist eigentlich das Perfekteste. Aber es braucht halt alle Elemente in ihrer Struktur,
738 damit der Zufall halt auch etwas bewirken kann. Nur ein Zufall reicht halt nicht.
739 #0:18:12#
- 740 F: Für mich war der Zufall völlig belanglos. Als wenn jemand kommt und sagt: Wir machen was
741 anderes. Ja, was machen wir denn anders. Wir machen was anders, da ist ein Unterschied.
742 Und das reicht nicht. #0:18:29#
- 743 A: Ich habe noch eine Kleinigkeit. Ich hatte ja ein Problem mit E. Und ich kann ihr keine Ver-
744 antwortung zuweisen. Sie übernimmt keine Verantwortung für irgendwelche Aktionen.
745 Wenn, müsste sie sich anders verhalten. C ist authentischer und verlässlicher. Vor allem
746 G_3 hat mir gut gefallen. Wenn man sie richtig anwendet, entwickelt sie eine enorme
747 Kompetenz, vor allem, wenn man aus dem Scheitern lernt. Und da hält sich E dann auch
748 leicht raus, weil sie keine Verantwortung übernimmt fürs Scheitern. #0:19:10#
- 749 MC: Das ist eine interessante Aussage. Etwas wollen, aber keine Verantwortung zu übernehmen.
750 Sie riskiert selber nichts, bei dem was da passiert. C muss die Mittel einsetzen und erfolg-
751 reich sein, E muss nicht erfolgreich sein. Gut, vielen Dank! Dann beenden wir die Auf-
752 stellung hiermit. #0:19:40#
- 753 *Da bei der Gruppendiskussion nicht nur die hier transkribierte Systemaufstellung reflektiert*
754 *worden ist, werden lediglich die hierfür relevanten Sequenzen transkribiert. Inhalte, in denen es*
755 *ausschließlich um die Fragen und Inhalte eines anderen Anliegens geht, werden somit an dieser*
756 *Stelle nicht transkribiert, da sie für die Interpretation der transkribierten Systemaufstellung nicht*
757 *relevant sind.*
- 758 Gruppendiskussion: #0:16:55#²⁸²

²⁸²Vgl. Vierte Videodatei

759 Anliegegeber: In der letzten Aufstellung wurde das Element C als außerhalb des Systems, böse,
760 wahrgenommen. Könnt ihr darauf noch einmal eingehen? #0:17:09#

761 Repräsentant Element F: Ich fand die nicht böse. #0:17:10#

762 Repräsentant Pol D: Ne nicht böse. Sondern grau. #0:17:12#

763 Repräsentant Element F: Grau? Ja, aber es haben auch welche.... #0:17:17#

764 Repräsentant Pol D: Die Gewitterwolke. Ja, aber das ist ja auch nicht böse. Gewitter ist ja auch
765 manchmal gut, wieder zum klären. #0:17:21#

766 Anliegegeber: Und ihr habt C als außerhalb und nicht Teil des Systems beschrieben? Als C
767 links hinter dem Pol stand? #0:17:32#

768 Repräsentant Element B: Also ich war ja B. Ich fand im Prinzip, ich weiß gar nicht warum... weil
769 als C ins System kam und ich das Gefühl hatte E beschützen zu müssen. C war einfach
770 eine latente Bedrohung. (...) irgendwie so. Ich hatte auch das Gefühl, dass System war
771 harmonisch und C brauchte man gar nicht. C war dieser Faktor der schlechtes bringen
772 könnte. Ich habe C auch nicht vermisst. #0:18:10#

773 Anliegegeber: Ihr habt ja auch immer beschrieben auf dieser Seite ist Frühling, auf der anderen
774 Seite ist Herbst. Aber immer ohne C. Das irritiert mich so ein bisschen. #0:18:18#

775 Repräsentant Element E: Also ich fand C hat sich selber so ein bisschen ausgeschlossen. Das er
776 sich irgendwie so aus dem System raus bewegt an den Rand zu dem Pol. Dadurch hat er
777 sich selber so ein bisschen ausgeschlossen. #0:18:30#

778 Repräsentant Pol D: Ich würde auch nicht sagen, dass er aus dem System war, sondern am Rande
779 des Systems. Also nicht so nah zu den anderen Elementen, wie die miteinander verbun-
780 den waren. #0:18:42#

781 Repräsentant Element G: Ich hatte auch eher so das Gefühl, dass er einer anderen Dynamik folg-
782 te, dass das halt nicht seine einzige Aufgabe ist, sondern er steht da halt. Und er wirkte
783 immer ein bisschen größer halt. #0:18:55#

784 Aufstellungsleiter: Das ist ein wichtiger Hinweis für den Experimentatoreffekt. Ob der Experi-
785 mentator, das Experiment und das Ergebnis beeinflusst. Und das war jetzt ja meine Auf-
786 stellung genau meine Grundannahme, dass A, also das Förderungssystem, ist das Prob-
787 lem und Element D, wir brauchen eine Kultur des Scheiterns. Und beides hat sich genau
788 in dieser Aufstellung gezeigt. #0:19:21#

789 Repräsentant Element F: Aber was genau ist die Kultur des Scheiterns? #0:19:22#

790 Aufstellungsleiter: Nach dem Motto die dritte Gründung klappt. #0:19:25#

791 Repräsentant Element F: Okay. #0:19:27#

792 Repräsentant Element B: Ja genau es ist kein Weltuntergang, wenn du einmal... #0:19:28#

793 Aufstellungsleiter: Ja, genau... #0:19:29#

794 Beobachter Carmen Christ: Ich habe nochmal eine Frage: G_1 , G_2 und ich meine dann, G_3 hat
795 dann Bezug genommen auf G_2 . Und das hat mich dann total irritiert. Weil ich dachte, wie
796 kann ein G_3 Bezug nehmen auf G_2 . Irgendwie ist da ja auch was nicht zu Ende. #0:19:46#

797 Aufstellungsleiter: Sie hat aus dem intensivieren der Gründungsstruktur gelernt, dass es so nicht
798 geht und hat sich daraus den konstruktiven Teil genommen. #0:20:00#

799 Beobachter Carmen Christ: Ja, aber geht das denn? Kann die Kultur lernen aus dem anderen?
800 Kann G_3 denn aus G_2 lernen? #0:20:06#

801 Anliegegeber: Also ich glaube... #0:20:08#

802 Beobachter Carmen Christ: Also wenn man daneben sitzt, dann stellt man sich: Das sind ja un-
803 terschiedliche Interventionen, Ereignisse oder sowas. Und wieso können die lernen von-
804 einander? #0:20:15#

805 Anliegegeber: Also ich sag mal so: In der Realität ist es ja so, dass der Umgang mit Scheitern in
806 Deutschland sehr schwer ist. Im Grunde, wenn du einmal gescheitert bist, dann bekommt
807 man von der Bank nur schwer erneut einen Kredit. Das ist in Amerika zum Beispiel an-
808 ders. Deshalb gehen die ja auch auf Verbesserung der Gründungsberatung und Grün-

809 dungsinfrastruktur. Und mit dem Lernen: Das läuft ja alles parallel ab. Hier haben wir die
810 Wirkungen ja separiert und uns die einzelnen Situationen angeguckt. Da kann ich mir
811 schon vorstellen, dass man aus dem einen lernen kann und dass das mitgenommen wird.
812 Und das sich das dann hier in der Aufstellung zeigt. Von daher, im ersten Moment habe
813 ich auch gedacht wieso? Aber so kann ich mir das schon erklären. #0:21:00#

814 Aufstellungsleiter: Darf ich noch einen Satz sagen zu dem was du hast? (*zeigt auf Beobachter*
815 *Carmen Christ*) #0:21:07#

816 *Aufstellungsleiter befragt die Anwesenden, ob diese an einer weiteren Systemaufstellung an ei-*
817 *nem neuen Termin teilnehmen wollen.* #0:22:17#

818 Aufstellungsleiter: Okay, dann mit einem Schlusswort zu unserem Beobachter, dass vielleicht für
819 uns alle interessant ist? #0:22:30#

820 *Die folgenden thematischen Inhalte sind für eine Interpretation der transkribierten Systemauf-*
821 *stellung nicht relevant.*

822 Aufstellungsleiter: Ja, vielen Dank. Vielen Dank fürs mitmachen. #0:28:00#

823

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