

Bewerbung um ein
Fellowship für Innovationen
in der Hochschullehre
des Stifterverbands für die
Deutsche Wissenschaft

Hochschule Bremerhaven 53°32' N

Die Hochschule am Meer

Die Herausforderung

„Unser Bildungssystem produziert Arbeitsplatzsuchende mit Bewerbungsmappe, obwohl es eigentlich Arbeitsplatzschaffende mit Business Plan hervorbringen sollte.“

Sozialunternehmer und Friedensnobelpreisträger
Muhammad Yunus (in Ashoka 2016)

Eine Antwort

BETA*
2018

BREMER
HAVEN
TEAM
ACADEMY

* Beta = in der Entwicklung,
unfertig, Testversion

Prof. Dr. Dr. Michael Vogel
Juli 2017

Inhalt

Einleitung.....	3
Problemstellung.....	4
Ziele und Neuerungen.....	5
Realisierung.....	9
Erfolg und Risiken.....	10
Nachhaltigkeit.....	11
Transferpotenzial.....	11
Austausch.....	12
Vernetzung.....	12
Literaturverzeichnis.....	13
A1 Arbeitsplan.....	15
A2 Finanzplan.....	16
A3 Kurzbeschreibung.....	17
A4 Lebenslauf.....	18



Prof. Dr. Dr. Michael Vogel

Hochschule Bremerhaven T 0471 4823 215
An der Karlstadt 8 F 0471 4823 285
27568 Bremerhaven mvogel@hs-bremerhaven.de

Einleitung

Warum bewerbe ich mich um ein Fellowship?

Meine Lehrinnovation ist ein wenig unorthodox und wird bei Traditionalisten der Hochschullehre auf Skepsis stoßen. Die Auszeichnung mit einem Fellowship des Stifterverbands wäre ein positives und ermutigendes Signal an jene, von deren Zustimmung das Vorhaben abhängt: Mitglieder von Hochschulgremien, EntscheiderInnen im Akkreditierungsverfahren und in der Landesregierung. Das Rektorat meiner Hochschule muss dagegen nicht mehr überzeugt werden; es unterstützt das Vorhaben nach Kräften.

Gegenstand meiner Bewerbung ist der Aufbau eines **Entrepreneurship-Studiengangs** nach finnischem Vorbild an meiner Hochschule. Entrepreneurship wird je nach Zusammenhang mit Unternehmertum oder Unternehmergeist übersetzt, was deutlich macht, dass es dabei nicht nur um Tun, sondern auch um eine Haltung geht. Entrepreneurship kann die Transformation einer Innovation in ein nachhaltiges Unternehmen sein, das Wert schafft (vgl. Kauffman Foundation 2007), aber auch das Verfolgen von Chancen aus Eigeninitiative, ungeachtet der Ressourcen, die aktuell zur Verfügung stehen (vgl. Stevenson, zitiert in Cohan 2011).

Eine Besonderheit des Entrepreneurship-Studiengangs, den ich auf den Weg bringen möchte, ist der Einsatz von **Action Learning** (Handlungslernen), einer Methode aus der Personal- und Organisationsentwicklung. Action Learning bedeutet zu lernen, wirkungsvoll zu handeln, was tatsächliches Handeln verlangt, nicht Theorien über Handeln oder Empfehlungen für Handeln (vgl. Mumford 1995). Das Lernen basiert auf der individuellen und kollektiven Reflexion der Erfahrungen, die beim Handeln gemacht werden.

Action Learning findet deshalb immer in **Teams** statt, wodurch es sich von Learning by Doing unterscheidet. Die Teams werden moderiert und sollen aus Gleichgesinnten bestehen, für die die Herausforderung, an der gelernt werden soll, wichtig und neu ist. Denn „**Unwissen, nicht Expertenwissen, ist der Schlüssel zu Action Learning**: Menschen beginnen miteinander und voneinander erst zu lernen, wenn sie entdecken, dass niemand die Antwort kennt, aber alle gezwungen sind, sie zu finden“ (Revans 1997: 5; meine Übersetzung und Hervorhebung).

An deutschen Hochschulen hat Action Learning bislang kaum Verbreitung gefunden, weil die Voraussetzungen dafür meist fehlen und Erfahrungslernen als nicht wissenschaftlich stigmatisiert wird. Andererseits ist Action Learning im höchsten Maße kompetenzorientiert und gut geeignet für heterogene Gruppen und beruflich qualifizierte Studierende, mit denen sich die klassische Hochschullehre schwer tut (vgl. Hanft, Zawacki-Richter & Gierke 2015).

Die Auszeichnung meines Vorhabens mit einem Fellowship könnte dazu beitragen, den Weg für einen hierzulande völlig neuartigen Studiengang zu ebnen, Action Learning an Hochschulen mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen und vielleicht sogar das Denken darüber zu verändern, wie ein Studiengang aussehen kann.

Problemstellung

Welches zentrale Problem will ich bearbeiten?

Regierungen weltweit versuchen mit viel Aufwand, die Gründung innovativer Unternehmen im eigenen Land zu begünstigen. Hochschulen spielen dabei eine wichtige Rolle, indem sie einerseits technische Innovationen hervorbringen und andererseits spezielle Bildungsprogramme für angehende UnternehmensgründerInnen auflegen, die unter dem Begriff **Entrepreneurship Education (EE)** zusammengefasst werden.

Doch EE hat ein ernstes Effektivitätsproblem. So stellt eine Studie des britischen Wirtschaftsministeriums fest: "Die Literaturanalyse deutet nicht darauf hin, dass [Entrepreneurship-] Studierende mit höherer Wahrscheinlichkeit in Richtung Unternehmensgründung gehen oder dass sie ihre Fähigkeiten, neue Geschäftsideen zu entwickeln, in bestehenden kleinen oder großen Unternehmen anwenden" (BIS 2013: 43; meine Übersetzung). Ähnlich kritisch äußert sich eine Meta-Untersuchung von 42 Einzelstudien mit einer Gesamtstichprobe von 16.657 Fällen: "Es finden sich kaum Belege, dass EE dazu beiträgt, mehr oder bessere Entrepreneurs hervorzubringen." (Martin, McNally & Kay 2013: 211; meine Übersetzung).

Als Ursache dieses Effektivitätsproblems werden wissensbetonte Lehransätze vermutet, die Kreativität, Chancenerkennung und Problemlösefähigkeiten unterdrücken, statt sie zu kultivieren (vgl. Lautenschläger & Haase 2011). In der Tat sind konventionelle, theoretisch-analytisch orientierte Lehrmethoden wie z.B. Business Plan Erstellung, Fallstudien und Vorlesungen sowohl in amerikanischen EE-Programmen (vgl. Solomon, Duffy & Tarabishy 2002) als auch in der EE-Fachliteratur (vgl. Mwasalwiba 2010; Solomon 2007) vorherrschend.

Tradierte Vorstellungen davon, wie Hochschullehre z.B. in den Wirtschaftswissenschaften auszusehen habe, stehen anscheinend der Wirksamkeit der EE im Weg. Die Forderung, dass EE besser auf die Vermittlung von Wissen über Unternehmensgründung verzichten und stattdessen **Entrepreneurship praktisch erfahrbar machen** solle (vgl. Haase & Lautenschläger 2011; Birch in Aronsson 2004), ist deshalb plausibel und konsequent.

Mit meinem Vorhaben möchte ich diesen Weg einschlagen und einen Entrepreneurship-Studiengang ins Leben rufen, der das Effektivitätsproblem von EE bewältigt, indem er Action Learning in den Mittelpunkt stellt.

Ziele und Neuerungen

Welche Ziele verfolge ich mit der Lehrinnovation? Was ist daran neuartig?

Damit Entrepreneurship im Studium erfahrbar wird, genügt kein Vormachen und Zuschauen. Das war mir schon klar, als ich 2010 das Sozial- und Lernunternehmen „Zeitschrift der Straße“ (www.zeitschrift-der-strasse.de) gründete, an dem seither fast 400 Studierende verschiedener Fachgebiete und Hochschulen mitgewirkt haben. Meine Absicht war es, Studierenden ein Umfeld für sozialunternehmerisches Lernen durch Mitmachen zu bieten.

Inzwischen musste ich aber erkennen, dass Entrepreneurship auch durch Mitmachen nicht erfahrbar wird. Die relevante Erfahrung besteht darin, unternehmerische Chancen *selbst* (d.h. allein oder im Team) zu erkennen, sie *selbst* innovativ nutzen zu wollen, die dafür nötigen Ressourcen *selbst* aufzutreiben, für Risiken *selbst* die Verantwortung zu übernehmen und insbesondere am Anfang die Weichen *selbst* zu stellen (vgl. auch Löbler 2006).

Das Vorhaben

Mein Anliegen ist es deshalb, Entrepreneurship in einem Studiengang erfahrbar zu machen, der die Studierenden tatsächlich **selbst unternehmerisch tätig** werden lässt und sie dabei wie ein Gründerzentrum unterstützt. Am Ende sollen die Studierenden die Hochschule nicht nur mit einer Qualifikation verlassen, sondern auch mit Erfahrung und eigenen Unternehmen!

Ihr Studium beginnen die Studierenden, indem sie in Teams von 12-15 Personen entweder Genossenschaften oder haftungsbeschränkte Unternehmergeellschaften gründen, die für die nächsten drei Jahre ihr **gestaltbares Lernumfeld** bilden – denn das ist der Hauptzweck der Unternehmen. Eine Halle, die die Studierenden nach eigenen Bedürfnissen ausstatten, dient als Coworking Space. Die räumliche Nähe zueinander sichert den ständigen Austausch der Teams. Besprechungsräume, Veranstaltungsbühne, eine Werkstatt zum Prototypenbau, eine Handbibliothek und eine große Küche als Treffpunkt gehören ebenfalls zur Infrastruktur.

Von Anfang an arbeiten die Studierenden in **Kundenbeziehungen**, generieren mit einfachen Angeboten erste Umsätze, bauen ihre Buchhaltungen auf, entscheiden über Budgets, Investitionen, Gewinn- und Verlustverteilung und übernehmen Führungs- und Expertenaufgaben in ihren Unternehmen. Mit wachsender Erfahrung und steigenden Umsätzen spezialisieren sie sich auf bestimmte Branchen, Produkte und Prozesse. Abb. 1 auf der nächsten Seite veranschaulicht den Entwicklungsprozess.

Da die Studierenden zunächst über kein Branchen- oder Fachwissen verfügen, werden sie sich Problemen oder Chancen widmen, die innerhalb ihres Erfahrungshorizonts liegen. Ihre Unternehmen werden nicht forschungs-, technologie- oder kapitalintensiv sein, sondern eher **konzeptkreativ** (vgl. Faltin 2008), indem sie von Funktionen ausgehen, die sich Kunden wünschen, nicht von herrschenden Konventionen. Ikea hat weder das Möbelhaus erfunden noch Do-It-Yourself, sondern die funktionale, aber unkonventionelle Verbindung beider.

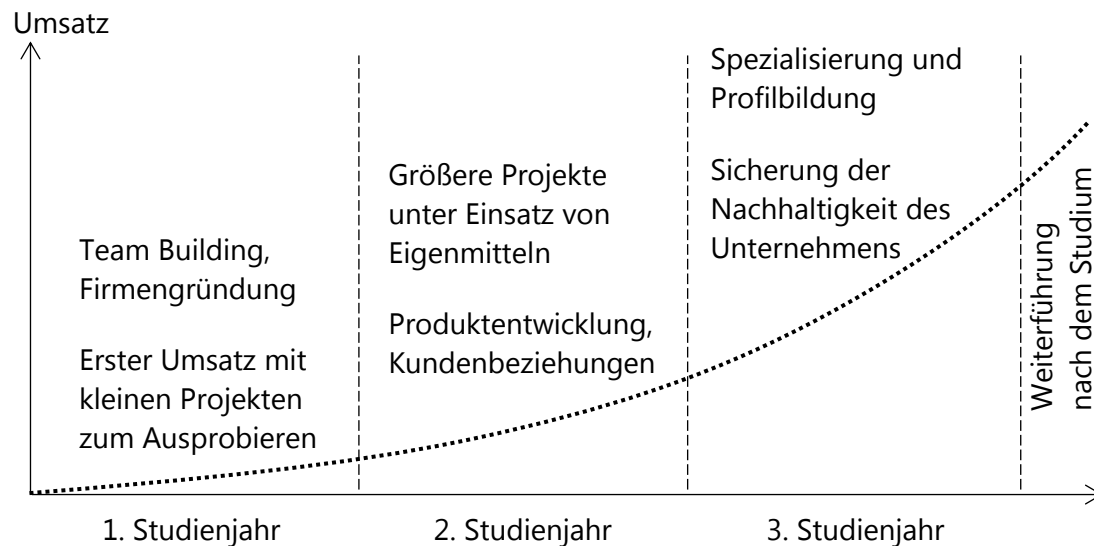


Abb. 1. Idealtypische Entwicklung der studentischen Unternehmen im Zeitverlauf

Alle studentischen Unternehmen werden von vier Teammitgliedern geführt, die semesterweise die Ressortleitungen für Marketing, Kommunikation und Finanzen sowie die Gesamtleitung übernehmen. Für jedes Projekt eines Unternehmens gibt es zusätzlich eine Projektleitung. Die **einheitliche Organisation** macht es möglich, unternehmens- und jahrgangsübergreifende Foren für die InhaberInnen der Leitungsfunktionen zu veranstalten, wo sie sich gegenseitig beraten und voneinander lernen können.

Da alle Studierenden eines Teams als GesellschafterInnen ihres Unternehmens rechtlich und wirtschaftlich in einem Boot sitzen, haben sie großes Interesse am gemeinsamen Erfolg. Entsprechend ernsthaft befassen sie sich mit der Arbeit der anderen und unterstützen sich gegenseitig. Wie im Action Learning vorgesehen, ist das Team für den Lernprozess zentral.

Es ist hoffentlich deutlich geworden, dass selbstgesteuertes Lernen durch gemeinschaftliches Handeln und Reflektieren in diesem Studiengang herkömmliche Lernformate ersetzt. Das wirkt sich auch auf die Rolle der Lehrenden aus. Sie fungieren nicht als WissenslieferantInnen, sondern als **Team Coaches**. Ihre Aufmerksamkeit gilt den Arbeits-, Kommunikations- und Lernprozessen. Um in diese Rolle hineinzufinden, durchlaufen alle Lehrenden ein aufwändiges Qualifizierungsprogramm (siehe Anhang A2).

Jedes studentische Team hat seinen eigenen Coach, der es mindestens ein Jahr lang begleitet. Zweimal pro Woche finden mehrstündige Team Coaching Sitzungen statt, in denen neue Erfahrungen und aufgetretene Probleme reflektiert und mit Theorie verknüpft, wichtige Entscheidungen vorbereitet und gefällt, Ideen für Kundenprojekte und Produkte vorgestellt, sowie abgeschlossene Projekte und interne Abläufe evaluiert werden.

Weitere Unterstützung erhalten die Studierenden durch Kleingruppen-Coaching für ihre Kundenprojekte; durch Beratung im Umgang mit Methoden und Ressourcen; durch Workshops und Gastvorträge zu Themen und Fragen, die sich aus ihren Unternehmens-

kontexten ergeben; und durch den kollegialen Austausch in den bereits erwähnten übergreifenden Foren, die von Team Coaches moderiert werden. Im Übrigen ist immer ein Coach am zentral gelegenen Coaching Desk ansprechbar.

Einen besonderen Schwerpunkt bildet der **Umgang mit Fachliteratur**. In 40-60 Essays pro Person bearbeiten die Studierenden eigene aktuelle Praxisfragen mit Hilfe selbstgewählter Bücher und publizieren ihre Werke im Intranet des Studiengangs, um ihre Erkenntnisse mit anderen zu teilen. Hilfe bei der Auswahl der Bücher bieten die Essays anderer Studierender und Buchempfehlungen der Coaches, die im „Buch der Bücher“ zusammengefasst sind.

Der Studiengang soll möglichst frei sein von Prüfungssituationen, denen Entrepreneurs normalerweise nicht ausgesetzt sind, wie z.B. Klausuren. Der Studiengang orientiert sich an der Empfehlung von Gosling & Mintzberg (2006) für MBA-Studiengänge, **Arbeit zu nutzen statt Arbeit zu machen**, indem er die unternehmerischen Tätigkeiten der Studierenden als Grundlage der Lernmethode (Action Learning) und der Leistungsbewertung nutzt.

Die Leistungsbewertung erfolgt anhand von Portfolios, die die Studierenden während des Semesters erstellen und in denen sie **Belege für ihre Lernaktivitäten und -fortschritte** im Hinblick auf ihre persönlichen Lernziele sammeln und kommentieren. Als Belege kommen z.B. in Betracht: Feedback auf Kundenbesuche oder auf den Pitch einer Geschäftsidee, Ergebnisse von 360-Grad-Feedbacks, getätigte Umsätze, gewonnene Kunden, ein entwickeltes Produkt, ein als ProjektleiterIn zu Ende gebrachtes Kundenprojekt, die Verbesserung eines bestimmten Prozesses im Studiengang, verfasste Essays oder auch dokumentierte Selbstbeobachtungen.

Lernziele werden zu Beginn jedes Semesters individuell mit dem Team Coach besprochen und in **Lernkontrakten** fixiert. In ihren Lernkontrakten beantworten die Studierenden die gleichen fünf Fragen immer wieder aufs Neue (vgl. Cunningham 1999):

- Woher komme ich (lern- und erfahrungsbiographisch)?
- Wo stehe ich jetzt (Kenntnisse, Fähigkeiten, Stärken, Schwächen, Persönlichkeit)?
- Wohin möchte ich (kurz-/mittelfristige Entwicklungs-/Lernziele, berufliche Ziele)?
- Wie gelange ich dahin (Maßnahmen, nötige Ressourcen, mögliche Hindernisse)?
- Woher weiß ich, dass ich angekommen bin (Kriterien für Zielerreichung und Lernfortschritt, mögliche Belege dafür)?

Indem die Studierenden ihre Lernziele selbst wählen und begründen, die Maßnahmen zur Zielerreichung mit ihrem Team vereinbaren und ihre Lernerfolge selbst belegen, setzen sie sich viel aktiver, bewusster und im Laufe der Zeit kompetenter mit ihrem Lernen auseinander, als dies bei festgelegten Lernzielen, vorgegebenem Stoff und Standardprüfungen der Fall ist.

Tatsächlich ist der Studiengang nicht eindimensional auf Entrepreneurship ausgerichtet. Vielmehr fördert er die Studierenden als **LernerInnen, Führungskräfte und UnternehmerInnen im Team**. Damit und mit dem starken Kooperationsfokus bildet er einen Gegenentwurf zu Entrepreneurship Education US-amerikanischer Prägung, wo eher das Ideal des genialen, heroischen Einzeltalents im Stile von Bill Gates, Steve Jobs oder Jeff Bezos propagiert wird.

Vorbilder

Das klingt alles viel zu revolutionär? Oder völlig unrealistisch? Oder beides? Das hat Hochschulen außerhalb des deutschen Sprachraums nicht davon abgehalten, den beschriebenen Studiengang längst Realität werden zu lassen. Unter dem Namen **Team Academy** ist er bereits in 10 Ländern an 31 Standorten in Betrieb.

Die **Tiimiakatemia** im finnischen Jyväskylä (Fotos auf S. 2 und unten) ist als Bachelorstudiengang seit 23 (!) Jahren auf diese Weise erfolgreich. 2015 erzielten ihre studentischen Unternehmen über 2 Mio. Euro Umsatz. Die Hälfte der AbsolventInnen sind zwei Jahre nach ihrem Abschluss noch immer im eigenen Unternehmen oder selbständig tätig.

Die **Mondragón Team Academy** im spanischen Baskenland umfasst Bachelor, Master, neun verteilte „Labs“ (eines davon in Shanghai) und berufliche Weiterbildungsangebote. Sie ist zu einem sehr wichtigen Akteur im regionalen Innovationssystem geworden. In Großbritannien entstand 2013 die erste Team Academy. Heute gibt es sie schon an sechs Universitäten, und weitere sind in Vorbereitung.

Das Effektivitätsproblem von EE teilt die Team Academy nicht. Dass sie sich im deutschen Sprachraum trotzdem noch nicht verbreiten konnte, ist vielleicht unserer Hochschultradition geschuldet, die dem Idealismus stärker verbunden ist als dem Pragmatismus.



Abb. 2: Impressionen von der Tiimiakatemia in Jyväskylä, Finnland

Realisierung

Wo und wie möchte ich die Lehrinnovation implementieren?

Schon seit zweieinhalb Jahren arbeite ich darauf hin, Deutschlands erste Team Academy an der Hochschule Bremerhaven zu etablieren. 2014 besuchte ich eher zufällig die Mondragón Team Academy. Um auch das finnische Original kennenzulernen, warb ich über das Programm Lehreⁿ Reisestipendien für einen Besuch bei der Tiimiakatemia ein, den ich mit vier KollegInnen im Herbst 2015 absolvierte.

Danach entwickelte ich auf Basis des finnischen Modells ein Studiengangskonzept mit einer Modulstruktur, die hierzulande akkreditierbar sein müsste. Ich kalkulierte den Ressourcenbedarf, plante den Maßnahmen-Countdown bis zum Start, präsentierte das Konzept sowohl hochschulintern als auch potenziellen regionalen Partnern, Geldgebern und Multiplikatoren und war mit der Team Academy letztes Jahr sogar unter den Gewinnern des Wettbewerbs „Ideen für Bremen“ (<http://ideenfuerbremen.de/archiv/2016/entrepreneurship>).

Inzwischen hat das Rektorat der Hochschule Bremerhaven – zwei seiner Mitglieder waren beim Besuch der Tiimiakatemia mit dabei – eine **fünfstufige Anschubfinanzierung** für die Team Academy mit 40 Studienplätzen aus Projektmitteln zugesagt. Als Standort ist das historische Bremerhavener Fährhaus an der Weser vorgesehen (Abb. 3) und bereits angemietet. Im Idealfall können wir zum Wintersemester 2018/2019 starten.

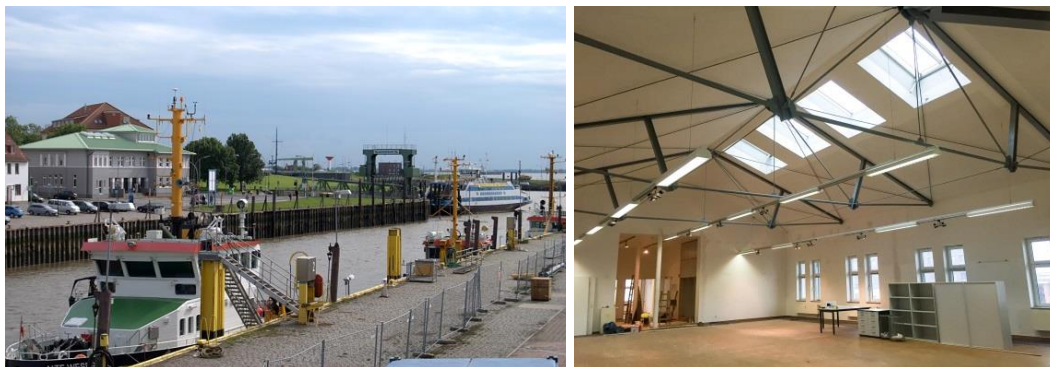


Abb. 3: Historisches Fährhaus, Standort der künftigen Team Academy in Bremerhaven

Deutschlands erste Team Academy in Bremerhaven anzusiedeln bietet die große Chance, unternehmerisch denkende und handelnde junge Leute dorthin zu holen, wo sie und ihre künftigen Unternehmen am meisten gebraucht werden: Bremerhaven belegt bundesweit Spitzenplätze bei **Arbeitslosigkeit, Armutsquote und Immobilienleerstand**.

Auch in anderen Ländern sind Team Academies nicht nur in großen Metropolen zu finden, sondern z.B. in Bilbao, Straßburg, Newcastle, Bristol, Falmouth, Lincoln und Brighton, Haarlem, Debrecen, Tampere und eben in Jyväskylä. Von einer Team Academy profitieren insbesondere mittlere und kleinere Städte ohne ausgeprägte Gründerszenen.

Erfolg und Risiken

Wie lassen sich nach Erprobung der Innovation Erfolg und Risiken beurteilen?

Unterschiedliche Stakeholder legen unterschiedliche Erfolgsmaßstäbe an eine Team Academy an. Politik und Wirtschaftsförderung messen den Erfolg an der **Zahl der Unternehmen und Arbeitsplätze**, die durch die Team Academy entstehen. Meine Gespräche haben außerdem gezeigt, dass Personalleiter großer Unternehmen den Erfolg einer Team Academy an den AbsolventInnen festmachen würden, die als **Intrapreneurs** zu ihnen kommen, um interne Veränderungsprojekte oder Gründungsvorhaben umzusetzen.

Studierende würden den Erfolg wohl eher anhand ihrer eigenen Erwartungen messen, die stark variieren können. Entsprechend ließe sich als übergeordnetes Erfolgskriterium das Ausmaß definieren, in dem es die Team Academy den Studierenden erlaubt, **individuelle Ziele zu verfolgen**. Genau hier bietet eine Team Academy deutlich mehr Möglichkeiten als herkömmliche Wirtschaftsstudiengänge. Denn die studentischen Unternehmen benötigen neben innovativen, chancenorientierten MacherInnen auch empathische, umsichtige Team Manager, fachlich kompetente und verlässliche FinanzchefInnen, vernetzt denkende Projektgurus, kontaktfreudige Vertriebstalente usw. Jedes Semester können Aufgaben im Team und innerhalb der Team Academy den Lernbedürfnissen gemäß neu verteilt werden. Die persönlichen Lernkontrakte und Lernportfolios sind in jede gewünschte Richtung anpassbar.

Ein Risiko der Team Academy besteht darin, dass sich einige Studierende orientierungslos, überfordert oder fehl am Platze fühlen, weil sie die **Schule nicht auf Freiheit und Selbstverantwortung** vorbereitet hat. An der Tiimiakatemia in Finnland trifft dies auf etwa 15% der Studierenden zu. Damit diese nicht das Studium komplett aufgeben, wurde im ersten Studienjahr eine Wechselmöglichkeit zum normalen Betriebswirtschaftsstudiengang geschaffen. Das sehe ich auch für Bremerhaven als sinnvolle Lösung an. Außerdem können wir in Deutschland – anders als in Finnland – durch studiengangspezifische Zulassungskriterien steuern, wer das Studium aufnimmt. Davon werden wir in Bremerhaven sicher Gebrauch machen.

Dem Risiko, dass studentische Unternehmen insolvent werden, lässt sich durch eine aufmerksame Betreuung wirkungsvoll entgegenwirken. Das Risiko der Überschuldung wird minimiert durch die Verpflichtung der Studierenden, ihre Unternehmen prinzipiell nicht über Schulden zu finanzieren. Haftungsrisiken lassen sich wie in jedem Unternehmen durch Versicherungen abdecken. Mit Gastvorträgen spezialisierter Anwälte können die Studierenden für Haftungsrisiken ihres eigenen Geschäfts sensibilisiert werden. Da die Unternehmen aber den Studierenden gehören, liegen die Entscheidungsbefugnis und das Risiko letztlich immer bei ihnen selbst.

Nachhaltigkeit

Wie soll die geplante Lehrinnovation verstetigt werden?

Die auf fünf Jahre angelegte Anschubfinanzierung der Team Academy in Bremerhaven ermöglicht einen Pilotbetrieb mit drei Kohorten zu je 45 Studierenden (Zielzahl: 40; Regelstudienzeit: 3 Jahre). Er soll die Funktionsweise und Wirksamkeit des Ansatzes demonstrieren und Hochschulgremien, Politik und regionale Wirtschaft für die Weiterfinanzierung gewinnen helfen. Ein gelungener Pilotbetrieb dürfte die Chancen auf Verstetigung deutlich verbessern.

Das aktuelle finanzpolitische Umfeld ist jedoch nicht ideal. Die Verlängerung des Hochschulpakts über 2020 hinaus und seine Modalitäten stehen noch nicht fest. Die Neuregelung der Bund-Länder-Finzen, die anstehende Schuldenbremse und die ständige Haushaltsnotlage des Landes Bremen bieten kaum Planungssicherheit. Das Rektorat der Hochschule Bremerhaven wirkt derzeit darauf hin, dass die Team Academy in den Wissenschaftsplan 2020-2025 des Landes Bremen aufgenommen wird.

Transferpotenzial

Auf welche Situationen lässt sich die Lehrinnovation übertragen?

Bei der Team Academy handelt es sich nicht um eine isolierte Lehrinnovation, die situativ eingesetzt werden kann, sondern um einen grundlegenden, qualitativen Sprung in der Art, wie Lernen gestaltet, gefördert und begleitet wird. Der „shift from teaching to learning“ ist so konsequent vollzogen, dass der Studiengang ohne Lehre und sogar ohne vorgegebene Inhalte auskommt. Vorgegeben sind nur Organisationsstrukturen und das Prozessgerüst zur Lernbegleitung. Der Lernprozess selbst ist völlig studierendenzentriert und stark personalisierbar dank individuell gestaltbarer Entwicklungspfade durch die Team Academy, individueller Lernkontrakte und individueller Lern- und Leistungsbelege.

Angesichts der Radikalität, mit der die Team Academy tradierte Hochschullehre aufricht, stellt sich heute erst einmal die Frage nach der Übertragbarkeit des Modells vom Ausland ins Inland. Die Hochschule Bremerhaven ist klein (3300 Studierende), wandlungsfähig und relativ experimentierfreudig. Das macht sie zu einem günstigen Umfeld für ein erstes Pilotprojekt. Aber was hier funktioniert, muss nicht auch anderswo funktionieren. Deshalb wünsche ich mir, dass weitere Hochschulen Pilotvorhaben starten und Erfahrungsaustausch möglich wird.

Action Learning, die zentrale Lernmethode der Team Academy, eignet sich ohne Zweifel für alle Studiengänge, in denen es wesentlich um die Vermittlung von Handlungskompetenzen und handlungsleitenden Haltungen geht. Doch auch für diese Studiengänge braucht es ein Gesamtkonzept, das für einen authentischen Action Learning Kontext sorgt.

Austausch

Was verspreche ich mir vom Austausch mit anderen Fellows des Programms?

2014-2016 hatte ich die Gelegenheit, als Vertreter eines ausgezeichneten Projekts im Netzwerk des Stifternverband-Programms „Campus & Gemeinwesen“ mitzuwirken. Reihum traf sich das Netzwerk an den Hochschulen der Netzwerkmitglieder, wo wir jeweils unsere Arbeit präsentierten und zur Diskussion stellten.

Dieses Format bot ausreichend Zeit, um über die Projekte intensiv miteinander ins Gespräch zu kommen. Und weil die Gruppe über zwei Jahre bestehen blieb, sorgte das regelmäßige Wiedersehen für angenehme Vertrautheit und für ein vertrauensvolles Arbeitsklima. Ich habe aus diesen Treffen mehr neue Ideen, Motivation und Kontakte gewonnen, als ich es mir hätte träumen lassen.

Für das Netzwerk der Fellows würde ich mir Ähnliches wünschen. Da die prämierten Projekte sich stark voneinander unterscheiden werden, hängt der Wert des Austauschs davon ab, dass genug Zeit für die Beschäftigung mit dem einzelnen Projekt zur Verfügung steht. Erst dann ist auch konstruktives, weiterführendes Feedback der Fellows untereinander möglich, das ich sehr schätzen würde.

Darüber hinaus wäre es vielleicht möglich, einen gemeinsamen thematischen Nenner zu finden, der alle Projekte im Positiven verbindet – z.B. Aktivierung von Studierenden oder Überwinden der Notenfixierung – um hierüber eine Publikation zu erarbeiten, die die Projekte der Fellows als Fallbeispiele aufführt.

Vernetzung

Wie bin ich mit dem Vorhaben an meiner Hochschule eingebunden?

Im Mai 2017 erhielt ich vom Rektorat meiner Hochschule einen Planungsauftrag für die Team Academy. Den Auftrag nehme ich im Rahmen meiner Professur wahr, die ich seit 2003 inne habe. Erst wenn die Team Academy durch das Land Bremen genehmigt ist, wird für sie eine eigene Organisationseinheit eingerichtet.

Studiengängen meiner Hochschule, für die es interessant sein könnte, eigenen studentischen Teams anstelle eines Praktikums oder eines Praxisprojekts die Teilnahme an der Team Academy zu ermöglichen, habe ich mein Vorhaben schon vorgestellt. Mit KollegInnen, die dabei besonderes Interesse gezeigt haben, stricke ich an einem internen Entrepreneurship-Netzwerk und binde sie in die Studiengangsentwicklung ein.

Literaturverzeichnis

Aronsson, M. (2004): Education matters – but does entrepreneurship education? An interview with David Birch. *Entrepreneurship Education*, 3 (3), 289-292.

Ashoka (2016). Muhammad Yunus on How to Change the World: Do the Reverse. *Huffington Post Online* vom 23. Januar. www.huffingtonpost.com/ashoka/muhammad-yunus-how-to-change_b_9057968.html [21.5.2017]

BIS (2013): *Enterprise Education Impact in Higher Education and Further Education – Final Report*. UK Department of Business, Innovation and Skills: London.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/208715/bis-13-904-enterprise-education-impact-in-higher-education-and-further-education.pdf [20.5.2017].

Cohan, P. (2011). Harvard's Lion of Entrepreneurship Packs Up His Office. *Forbes Online* vom 15. Juni. <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2011/06/15/harvards-lion-of-entrepreneurship-packs-up-his-office/#7cf139f850fa> [6.3.2016]

Cunningham, I. (1999). *The Wisdom of Strategic Learning. The Self-Managed Learning Solution*. 2. Auflage. Gower Publishing: Aldershot.

Faltin, G. (2008). *Kopf schlägt Kapital*. Carl Hanser: München.

Gosling, J. & Mintzberg, H. (2006). Management Education as if both matter. *Management Learning*, 37 (4), 419-428.

Haase, H. & Lautenschläger, A. (2011): The 'Teachability Dilemma' of Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (2), 145–162.

Hanft, A.; Zawacki-Richter, O. & Gierke, Willi B. (Hrsg.) (2015). *Herausforderung Heterogenität beim Übergang in die Hochschule*. Waxmann: Münster.

Kauffman Foundation (2007). Entrepreneurship in American Higher Education. Kansas City. http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2008/07/entrep_high_ed_report.pdf [28.5.2017].

Lautenschläger, A. & Haase, H. (2011): The Myth of Entrepreneurship Education: Seven Arguments Against Teaching Business Creation at Universities. *Journal of Entrepreneurship Education*, 14 (1), 147-161.

Löbler (2006): Learning Entrepreneurship from a Constructivist Perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18 (1), 19–38.

Martin, B.C., McNally, J.J. & Kay, M.J. (2013): Examining the Formation of Human Capital in Entrepreneurship: A Meta-Analysis of Entrepreneurship Education Outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28 (2), 211–224.

Mumford, A. (1995). Learning in Action. *Industrial and Commercial Training*, 27 (8), 36-40.

Mwasalwiba, E.S. (2010). Entrepreneurship Education: a Review of its Objectives, Teaching methods, and Impact Indicators. *Education + Training*, 52 (1), 20-47.

Revans, R. (1997). Action Learning: Its Origins and Nature. In Pedler, M. (Hrsg.), *Action Learning in Practice*, 3. Auflage, 3-13. Gower Publishing: Aldershot.

Solomon, G.T. (2007). An Examination of Entrepreneurship Education in the United States. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2), 168-182.

Solomon, G.T., Duffy, S. & Tarabishy, A. (2002): The State of Entrepreneurship Education in the United States: a Nationwide Survey and Analysis. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1 (1), 1–22.