



**COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP
WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT**

**IMPLEMENTIERUNG VON ANSÄTZEN ZUR
QUALITÄTSSICHERUNG ÖFFENTLICH FINANZierter
GRÜNDUNGSINFRASTRUKTUREN
IN EUROPÄISCHEN REGIONEN**

Ein Handlungsleitfaden
auf Basis der Erfahrungen aus der
Community of Practice Qualitätsmanagement
im Rahmen der CoPIE



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

Autoren:
Florian Brix
Oliver Hirsch
Norbert Kunz

iq consult gmbh
Muskauer Str. 24
10997 Berlin

www.iq-consult.com
+49 (0) 30 611 34 29

Kontakt:
Oliver Hirsch
hirsch@iq-consult.com

Florian Brix
brix@iq-consult.com





INHALT

I	Hintergründe.....	5
1	Selbstständigkeit als Perspektive	5
2	Ziel und Entstehung der Community of Practice on Inclusive Entrepreneurship (CoPIE).....	6
3	Verständnis von „Inclusive Entrepreneurship“	7
4	Das europäische Tool zur Analyse der Gründungsinfrastruktur (CoPIE-Tool)	8
5	Fortsetzung der Community of Practice on Inclusive Entrepreneurship (CoPIE 2)	9
6	Was macht iq consult im Rahmen dieses Auftrags?.....	10
7	Was ist das Ziel der CoP Qualitätsmanagement?	11
II	Erfahrungen.....	12
1	Phase 1: Ein gutes Verständnis ist essentiell.....	12
2	Phase 2: Identifizierung der relevanten Akteure.....	14
3	Phase 3: Festlegung der Ziele und Planung der Aktivitäten.....	14
4	Phase 4: Unterstützung der Aktivitäten vor Ort.....	15
III	Ergebnisse und Produkte	17
1	Fragebogen zur Erhebung der regionalen Voraussetzungen (engl.).....	17
2	Matrix zur Erfassung der regionalen Voraussetzungen	24
3	Befragung zu den Kompetenzanforderungen an Gründungsberater/innen	25
4	Lessons Learnt: Erfahrungen aus 6 Monaten CoP QM.....	30
IV	Anhang (werden als pdf-Dokumente in der Endfassung angefügt).....	32



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

Unterstützungsschreiben BMAS (wird in der Endfassung als pdf eingefügt)





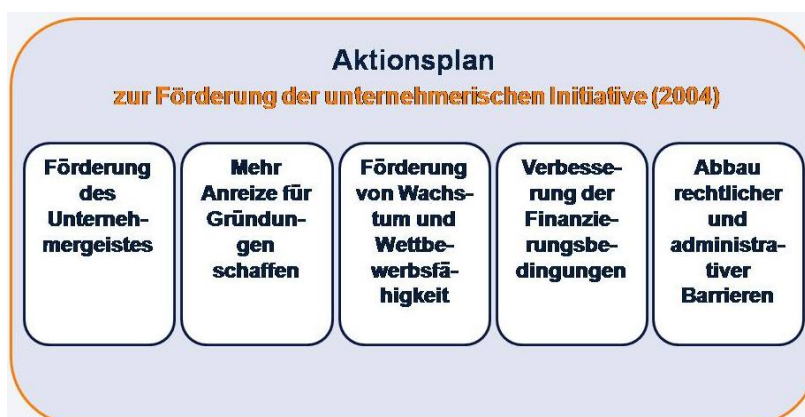
I Hintergründe

Im Rahmen der Lissabon-Strategie haben die EU-Mitgliedsstaaten das beschäftigungspolitische Ziel festgelegt, auf der Grundlage von mehr und besseren Arbeitsplätzen sowie besser ausgebildeten und qualifizierten Arbeitskräften einen integrativeren Arbeitsmarkt entstehen zu lassen. Dabei sollen Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern so gestaltet werden, dass sie das Erreichen der Oberziele „Vollbeschäftigung“, „Steigerung der Arbeitsplatzqualität und Arbeitsproduktivität“ sowie „Stärkung des wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalts“ unterstützen.

Chancengleichheit und Diskriminierungsbekämpfung sind zwei wesentliche Faktoren, um die festgelegten Beschäftigungsquotenziele zu erreichen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt daher auf Maßnahmen, die dazu beitragen, die soziale Eingliederung zu fördern und zu intensivieren, eine Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt zu verhindern, die Integration benachteiligter Menschen in den Arbeitsmarkt zu unterstützen sowie regionale Ungleichheiten bei Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Arbeitsproduktivität abzubauen.

Als Teil eines neuen generationsübergreifenden Ansatzes soll dem Zugang zu Beschäftigung während des gesamten Erwerbslebens, sowohl für jüngere als auch für ältere Arbeitnehmer/innen, besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Ferner soll den Beschäftigungsdefiziten benachteiligter Menschen, auch von Menschen mit Behinderungen, sowie von Staatsangehörigen von Drittstaaten besondere Aufmerksamkeit zukommen. Eine aktive, integrationsorientierte Politik soll das Arbeitskräfteangebot erhöhen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken. Darüber hinaus wirkt sie als Katalysator, um die soziale Integration und Arbeitsmarktintegration der am stärksten benachteiligten Personen zu fördern.

1 Selbstständigkeit als Perspektive



Mit dem Aktionsplan zur Förderung der unternehmerischen Perspektive hat sich die EU das Ziel gesetzt, Entrepreneurship als Hauptantrieb für Innovationen, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Durch die verstärkte Förderung selbstständiger Tätigkeiten und Unternehmensgründungen sowie unter gebührender Berücksichtigung der Rolle der Sozialpartner, sollen Flexibilität und Beschäftigungssicherheit in ein



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

ausgewogenes Verhältnis gebracht und die Segmentierung der Arbeitsmärkte verringert werden.

Die Selbstständigkeit ist heute für viele Menschen die einzige Möglichkeit, unabhängig von öffentlichen Transferleistungen ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. In den wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Zielstellungen rücken somit europaweit zunehmend Personengruppen in den Fokus, die nicht unbedingt dem Bild des „klassischen“ Selbstständigen entsprechen. Diese Personen stellen andere Anforderungen an die Unterstützungssysteme, die traditionell auf die Bedürfnisse eines bestimmten Unternehmertyps ausgerichtet sind. Weil die vorhandenen Strukturen bestimmten Personengruppen nicht gerecht werden, werden diese (z. B. Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung, junge Menschen, Arbeitslose) als strukturell benachteiligt bezeichnet. Eine zunehmende Mobilität auf dem Arbeitsmarkt bringt es darüber hinaus mit sich, dass die Selbstständigkeit auch gut qualifizierten Personen dazu dient, Lücken in der Erwerbsbiographie zu überbrücken.

Der Schaffung einer unternehmensfreundlichen Infrastruktur zur Aktivierung des unternehmerischen Potenzials aller Gesellschaftsgruppen sollte somit in der Arbeitsmarktpolitik aller europäischen Regionen eine herausragende Rolle zukommen.

2 Ziel und Entstehung der Community of Practice on Inclusive Entrepreneurship (CoPIE)

Die aus dem Europäischen Sozialfonds bis Ende 2007 geförderte Gemeinschaftsinitiative „EQUAL“ zielte darauf ab, neue Wege zur Bekämpfung von Diskriminierungen und Ungleichheiten von Arbeitenden und Arbeitsuchenden auf dem europäischen Arbeitsmarkt zu erproben. Um die Erkenntnisse der mehr als 300 von „EQUAL“ geschaffenen Entwicklungspartnerschaften mit in die politischen Entscheidungsprozesse aller Unionsmitglieder zu integrieren, unterstützt die Europäische Kommission seither die Umsetzung weiterer Arbeitsgruppen, so genannter „Communities of Practice“ (CoP), für spezifische Themenbereiche.

Im Anschluss an die beiden Phasen von „EQUAL“ bildete sich die europäische Arbeitsgruppe „Community of Practice on Inclusive Entrepreneurship“ (CoPIE). Wesentliche Aufgabe der CoPIE ist die Beratung und Unterstützung von Entscheidungsträger/innen in öffentlichen Verwaltungen und von Gründungsintermediären.

Zu den Gründungsnationen der CoPIE gehören Belgien (Region Flandern), Deutschland, Spanien, Portugal und Wales. Frankreich, die Niederlande, Griechenland und die Region Wallonien (Belgien) agieren zudem als Beobachter. Darüber hinaus beteiligten sich Tschechien, Irland sowie Lettland im weiteren Verlauf der CoPIE. Jedes dieser Länder verfügt über konkrete Erfahrungen bei



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

dem Vorhaben, Unternehmensgründungen zu einem beschäftigungspolitischen Instrumentarium zu entwickeln.

Insbesondere möchte die CoPIE dazu beitragen, dass qualitativ hochwertige Strukturen geschaffen werden, die unterrepräsentierten bzw. benachteiligten Zielgruppen eine reale Chance bieten, den Weg in die berufliche Selbstständigkeit zu gehen.

Selbstständigkeit soll für alle gesellschaftlichen Gruppen zu einer Alternative zur abhängigen Beschäftigung werden, insbesondere wenn adäquate Beschäftigungsmöglichkeiten fehlen. Diese Zielstellung wird als „Inclusive Entrepreneurship“ bezeichnet.

3 Verständnis von „Inclusive Entrepreneurship“

Eine wachsende Anzahl von Unternehmer/innen sind europaweit die so genannten Soloselbstständigen (Selfemployers) – Personen, die sich mit der Gründung ihres Unternehmens in erster Linie den eigenen Arbeitsplatz schaffen. Nicht selten erfolgen derartige Gründungen in Zeiten der Arbeitslosigkeit oder um eine drohende Arbeitslosigkeit zu verhindern. Die Selbstständigkeit ermöglicht so einigen Personengruppen eine (Re-) Integration in die Gesellschaft, anderen bietet sie die Chance zur Selbstverwirklichung, anderen zum Qualifikationserwerb oder -erhalt und wieder anderen zur Überbrückung von Lücken im Lebenslauf. Dabei bergen derartige Gelegenheiten bisher nur unzureichend erkannte Potenziale für die regionale wirtschaftliche Entwicklung. Personen, die sich mit Diskriminierung und Benachteiligung am Arbeitsmarkt konfrontiert sehen, erschließen sich häufig Nischenmärkte.

Mit „Inclusive Entrepreneurship“ soll ausgedrückt werden, dass grundsätzlich jedes Mitglied der Gesellschaft in die Lage versetzt werden sollte, der Vision einer Unternehmensgründung nachzugehen und Unterstützung zur Umsetzung seines Vorhabens zu erhalten. Natürlich ist nicht jeder Mensch per se ein/e Unternehmer/in und nicht jede unternehmerische Idee kann verwirklicht werden. Trotzdem sollte der Weg zur Gründung eines Unternehmens grundsätzlich allen Teilen der Gesellschaft offen stehen.

Um die Gründungsquote in der Europäischen Union zu erhöhen und allen Gründungsinteressierten adäquate Bedingungen zur Realisierung ihres Vorhabens zu bieten, wurden vier Kernthemen identifiziert, die als die „vier Leitersprossen“ heraus aus der Benachteiligung bezeichnet werden:

- i. Schaffung einer unternehmerischen Kultur und der entsprechenden Rahmenbedingungen
- ii. Verfügbarkeit von zielgruppenspezifischer Existenzgründungsberatung und Qualifizierung



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

- iii. Unterstützungsangebote bei Konsolidierung und Wachstum junger Unternehmen
- iv. Zugang zu angemessener Finanzierung

Zusammenfassung: Die Ziele der CoPIE

- Beförderung des Aufbaus eines qualitativ hochwertigen Gründungsunterstützungssystems für alle gesellschaftlichen Gruppen.
- Entwicklung und Transfer von Modellen und Verfahren, die den Zugang zu Krediten für Gründer/innen ermöglichen.
- Identifizierung von Maßnahmen, die zur Aktivierung des unternehmerischen Potenzials beitragen.

Um dies zu erreichen, konzentrierte sich die CoPIE in der ersten Phase auf

- den Transfer von europäischen Best-Practice-Ansätzen im Kontext „Inclusive Entrepreneurship“,
- die Entwicklung eines Analysetools (CoPIE-Tool) zur Untersuchung der regionalen Gründungsinfrastruktur und
- den Aufbau und die Implementierung von Politikstrategien.

4 Das europäische Tool zur Analyse der Gründungsinfrastruktur (CoPIE-Tool)

Die Anwendung des CoPIE-Tools soll einen Vergleich regionaler Gründungsinfrastrukturen in verschiedenen Regionen Europas ermöglichen bzw. vereinfachen. Ein wesentliches Ziel aller bisher durchgeführten CoPIE-Untersuchungen war die aktive Auseinandersetzung der Verantwortungsträger/innen und Akteure im Bereich der Gründungsförderung mit den Anforderungen unterschiedlicher Zielgruppen.

Mit dem CoPIE-Tool besteht im Unterschied zu aggregierten nationalen Analysen, wie dem Global Entrepreneurship Monitor (GEM), erstmals die Möglichkeit, regionale Strukturen der Gründungsunterstützung zu analysieren.

Das CoPIE-Tool ist bereits in verschiedenen Regionen zum Einsatz gekommen (z.B. in Lissabon und Wales). Aufbauend auf diesen und eigenen Erkenntnissen aus der Analyse im Berliner Bezirk Mitte (2008), hat iq consult das CoPIE-Tool methodisch weiterentwickelt.

Das aktuelle Forschungsdesign bewertet die regionale Gründungsinfrastruktur auf Basis der Befragung der drei wesentlichen Akteure:

- ENTSCHEIDUNGSTRÄGER/INNEN aus Ministerien, öffentlicher Verwaltung und sonstigen Gründungsintermediären (z. B. Kammern, Landesbank etc)
- GRÜNDUNGSBERATER/INNEN



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

- GRÜNDER/INNEN UND JUNGUNTERNEHMER/INNEN

Mittels standardisierter Fragebögen werden die Interviewteilnehmer/innen gebeten, verschiedene Aussagen anhand einer fünfstufigen Skala (1=stimme gar nicht zu bis 5=stimme voll zu) zu bewerten. Die Aussagen sind zu folgenden zwölf Themenblöcken zusammengefasst:

(1) Politik und Strategie, (2) Vorgehen und Umsetzung, (3) Monitoring und Evaluation, (4) Rahmenbedingungen, (5) Unternehmerische Bildung, (6) Sensibilisierung, (7) Vorgründungsunterstützung, (8) Nachgründungsunterstützung, (9) Zugang zu Finanzmitteln, (10) Infrastruktur, (11) Qualität, (12) Regulierung der Unternehmensgründung

Die Befragten werden darüber hinaus gebeten, einige Aussagen speziell unter dem Aspekt der Berücksichtigung der Bedürfnisse besonderer Zielgruppen zu bewerten. Damit können Schlussfolgerungen hinsichtlich des „Inclusive Entrepreneurship“ gezogen und bestehende Angebotslücken identifiziert werden. Zusätzlich zur inhaltlichen Befragung werden einige demografische Daten der Gründer/innen erhoben, anhand derer eine multivariate Auswertung z. B. hinsichtlich Geschlecht oder Alter vorgenommen werden kann.

Die systematische Erfassung und der Vergleich der Daten aus unterschiedlichen europäischen Regionen dienen den europäischen Experten dazu, funktionierende Ansätze zu identifizieren und sie für europäische Regionen nutzbar zu machen. Die Sensibilisierung der Entscheidungsträger/innen für zielgruppenspezifische Bedürfnisse trägt dazu bei, dass durch adäquate Angebote zukünftig mehr Menschen der Zugang zu einer Gründungsunterstützung gewährt wird.

5 Fortsetzung der Community of Practice on Inclusive Entrepreneurship (CoPIE 2)

Auf den Ergebnissen der CoPIE wird im aktuellen Förderzeitraum 11/2009 bis 03/2012 durch die CoPIE 2 aufgebaut. Sie setzt sich aus den folgenden Arbeitsgruppen zusammen:

- QUALITY MANAGEMENT IN START-UP SUPPORT
- ACCESS TO FINANCE
- INTEGRATED START-UP SUPPORT
- ENTREPRENEURSHIP EDUCATION

iq consult wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit der Koordinierung der Community of Practice (CoP) Qualitätsmanagement beauftragt und hat im November 2009 mit dieser Arbeit begonnen. Ziel dieser Arbeitsgruppe ist es, im europäischen Austausch Best Practice in der Gründungsberatung zu identifizieren und diese in interessierte Regionen zu transferieren. Darüber hinaus bietet die Mitarbeit in der CoPIE den Regionen die Möglichkeit, in einen



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

transnationalen Austausch einzutreten und voneinander zu lernen. iq consult koordiniert den Austausch und unterstützt interessierte Regionen bei der Implementierung von Qualitätssicherungsmaßnahmen.

6 Was macht iq consult im Rahmen dieses Auftrags?

iq consult koordiniert die Aktivitäten der CoP QM:

- Aufbau einer Arbeitsgruppe aus Vertreter/innen interessierter Regionen
 - Austausch über die regionalen Unterschiede
 - Austausch zu bestehenden Qualitätssicherungs- und Qualifizierungsverfahren
- Unterstützung der Partnerregionen bei der Implementierung von Qualitätssicherungsmaßnahmen und Qualifizierungsmodulen
- Aufbau eines europäischen Expert/innen-Pools (Einbindung nach Bedarf)
- Publikation wichtiger Ergebnisse





COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

7 Was ist das Ziel der CoP Qualitätsmanagement?

Ziel der CoP QM ist die Unterstützung interessierter Regionen beim Aufbau qualitativ hochwertiger Unterstützungsangebote für alle Gründungsinteressierten.

- Auf Basis einer kriteriengeleiteten Analyse
- empfiehlt und unterstützt iq consult den Transfer existierender Qualitätssicherungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen,
- um die bestehenden Unterstützungsangebote in den Implementierungsregionen qualitativ abzusichern und die Grundlage zur kontinuierlichen Verbesserung der Unterstützungsangebote zu legen.



II Erfahrungen

1 Phase 1: Ein gutes Verständnis ist essentiell

Wie in jedem Beratungsprozess ist es auch bei der Implementierung von Elementen und Verfahren der Qualitätssicherung in europäischen Regionen alternativlos, sich mit den jeweiligen Voraussetzungen vor Ort auseinanderzusetzen. Zum einen muss es der Anspruch eines jeden Beraters sein, passgenaue Lösungen anzubieten. Zum anderen müssen die Partner vor Ort von den Vorschlägen überzeugt sein, um diese anschließend in die Tat umzusetzen.

Bei sachlicher Betrachtung des Engagements für europäische Austauschprozesse, stellt man in der Praxis allzu häufig fest, dass dieser im Kampf um Prioritäten in der Regel dem Tagesgeschäft unterliegt. Zur tatsächlichen Umsetzung von Vorschlägen aus europäischen Arbeitsgruppen ist es daher wichtig, dass sich diese vor Ort verkaufen lassen. Um dies zu gewährleisten, müssen die Lösungen an den tatsächlichen Problemen ansetzen und von den Akteuren vor Ort getragen werden.

Das eingangs als Ziel vorgegebene gute Verständnis der Ausgangssituation ist somit mehr als ein „Beratungscredo“. Es ist, vor diesem Hintergrund betrachtet, die Voraussetzung, um Ergebnisse zu erzielen.

Die wesentlichen Fragen zu Beginn des Prozesses sind:

- Wie wird die Gründungsunterstützung im Wesentlichen finanziert (privat oder über öffentliche Gelder)?
- Welche Ministerien sind für die Existenzgründungsunterstützung zuständig und wie sind die Zuständigkeiten verteilt?
- Existieren Qualitätsstandards für die Gründungsberatung? Gibt es in der Region – in einzelnen Organisationen oder generell – klar definierte Anforderungsprofile an Gründungsberater/innen?
- Wie ist der Markt der Gründungsberatung organisiert: private oder öffentliche Institutionen, einzelne marktbeherrschende oder viele konkurrierende Akteure?
- Gibt es zielgruppenspezifische Angebote und/ oder sind die Angebote auf die Bedürfnisse aller Gründer/innen ausgerichtet?
- Gibt es den politischen Willen zur Erhöhung der Gründungszahlen? Gibt es eine Strategie im Sinne des „Inklusive Entrepreneurship“? Sind die entsprechenden Angebote entsprechend auf den Bedarf jedes und jeder Gründungsinteressierten ausgerichtet, gibt es Angebotslücken oder werden



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

– möglicherweise unbewusst – Hürden aufgebaut und somit Personen von der Inanspruchnahme ausgeschlossen?

In der Praxis hat es sich als hilfreich erwiesen, einen Teil der Fragen standardisiert – in Form eines Fragebogens – abzufragen. iq consult hat hierfür ein entsprechendes Instrument erarbeitet und dieses kontinuierlich weiterentwickelt¹. Die Ergebnisse liefern eine gute Basis für die in jedem Fall unumgänglichen Gespräche vor Ort.

Ein Katalog von Kriterien hilft, bei der Sammlung von Informationen nicht den Überblick zu verlieren und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Zur Systematisierung der Informationen und für eine bessere Vergleichbarkeit der Regionen untereinander hat iq consult folgende Kriterien entwickelt², die sich zum Teil allerdings auch bereits in den zuvor angeführten Fragen wiederfinden:

- Förderung größtenteils aus einer Hand oder parallel existierende Förderstrukturen
- Größtenteils öffentliche/ öffentlich finanzierte Angebote oder größtenteils privat finanzierte Angebote
- Größtenteils traditionelle, herkömmliche Akteure (Kammern) oder größtenteils neue Akteure (Gründungsinitiativen)
- Vor allem allgemeine, maßnahmenorientierte Angebote oder bedarfs-/ zielgruppenbezogene Angebote
- Integrierte Leistungsangebote oder separierte Angebotsstruktur
- Es existiert ein Berufsbild „Gründungsberater/in“
- Branchenspezifische Zertifizierungsangebote sind vorhanden
- Es gibt spezielle Qualifizierungsangebote für Gründungsberater/innen

Die Kategorisierung von Informationen sollte dabei allerdings nicht dazu führen, dass die jeweils individuellen regionalen Bedingungen verschwimmen. Im Prozess der Informationssammlung wird es immer wieder nötig sein, die eigenen Eindrücke zu reflektieren und dahingehend zu überprüfen, ob sie durch die Erfahrungen in anderen Regionen verfälscht sind. Ein hilfreiches Mittel, unbewusste Generalisierungen aufzudecken, ist, die gesammelten Informationen regelmäßig zurück zu spiegeln und sie von den Partnern vor Ort bestätigen zu lassen.

¹ Den entwickelten Fragebogen finden Sie unter „III Ergebnisse und Produkte“.

² Die entwickelte Matrix finden Sie unter „III Ergebnisse und Produkte“.



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

2 Phase 2: Identifizierung der relevanten Akteure

Mit einer umfassenden Analyse zu Beginn des Prozesses, ist gleichzeitig ein wesentlicher Grundstein für die Identifikation der sogenannten „Key-Player“ gelegt, wobei klar sein sollte, dass die Phase 1 mit dem Übergang in Phase 2 keinesfalls abgeschlossen sein kann. Die frühzeitige Befragung mehrerer Akteure vor Ort sorgt dafür, dass diese in den Prozess eingebunden werden und sich somit als Partner im Veränderungsprozess verstehen. Gleichzeitig verhindert dieses Vorgehen, dass die Sicht der externen Berater einseitig von einer Institution geprägt ist oder diese gar – im extremen Fall - instrumentalisiert werden.

Mit den „Key-Playern“ sind jene Entscheidungsträger/innen und Institutionen vor Ort gemeint, die die regionale Gründungsinfrastruktur maßgeblich tragen. Bei der Auswahl ist Fingerspitzengefühl gefragt. Einerseits kann der Einbezug von zu vielen Akteuren ein zielführendes Arbeiten verhindern. Andererseits kann die Nicht-Berücksichtigung wesentlicher Institutionen dazu führen, dass diese den Prozess untergraben und die tatsächliche Implementierung von qualitätssichernden Maßnahmen torpedieren.

Es empfiehlt sich, vor Ort eine/n zentrale/n Ansprechpartner/in zu installieren, der/ die als regionaler „Brückenkopf“ fungiert. Als solcher ist er/ sie in die Vorgespräche und die Fixierung der Ziele maßgeblich involviert und steuert anschließend den Implementierungsprozess in der Region.

Der/ die zentrale Ansprechpartner/in sollte einen guten Überblick über die regionale Gründungsinfrastruktur haben. Zudem muss die Person mit den nötigen Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden und über freie Kapazitäten für die koordinierenden Tätigkeiten verfügen.

3 Phase 3: Festlegung der Ziele und Planung der Aktivitäten

Existiert ein/e regionale/r Ansprechpartner/in, vereinfacht das den Prozess der Zieldefinition erheblich. Auf Basis der Analysen und Gespräche gilt es in dieser Phase individuelle Ziele für die Implementierungsregion zu vereinbaren. Hierbei sind drei Dinge von großer Bedeutung:

Zum einen muss es sich tatsächlich um eine *Vereinbarung* von Zielen handeln. In keinem Fall sollten die Ziele von den externen Beratern vorgegeben werden. Die Ziele müssen Ziele der regionalen Entscheidungsträger sein. Daher ist es wichtig, ihnen bereits im Prozess der Zielfestlegung eine tragende Rolle zukommen zu lassen.

Um dem Anspruch gerecht zu werden, individuelle, regionenspezifische Lösungen zu erarbeiten, müssen die Ziele in verständlicher und nachvollziehbarer Form aus der Analyse der Ausgangslage abgeleitet werden. Eine Visualisierung der



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

Gründungsinfrastruktur und die Rollen der unterschiedlichen Akteure können hilfreich sein, einen Konsens über Sprachgrenzen hinweg zu finden.

Um den Prozess der Umsetzung zu sichern, müssen die Ziele so formuliert werden, dass sie messbar sind. Es muss allen Beteiligten klar sein, dass dies über eine „Willensbekundung“ hinaus geht.

Sind diese Punkte bei der Festlegung der Ziele berücksichtigt worden, ist ein guter Grundstein zur Zusammenstellung des konkreten Aktivitätenplanes gelegt. Auch dieser sollte partizipativ erarbeitet werden. Die Rollenverteilung, Beraten und Begleiten auf der einen und Umsetzen auf der anderen Seite, sollte über den gesamten Prozess von der Planung, über die Durchführung hinweg gepflegt werden. Im Aktivitätenplan sollten daher neben den einzelnen Maßnahmen die Verantwortlichkeiten und die Termine festgeschrieben werden³.

3.1 Beispiel: Agenda eines Zielfestlegungs-Meetings

- Auftrag und Ansatz der CoP Qualitätsmanagement
- Vorstellung und Diskussion der Analyse-Ergebnisse
 - Zentrale Akteure vor Ort
 - Aufbau der regionalen Unterstützungsstruktur
 - SWOT-Analyse der regionalen Gründungsinfrastruktur
- Identifizierung von Problemfeldern
- Ableitung von Handlungsempfehlungen
- Vereinbarung von Zielen unserer Zusammenarbeit
- Abstimmung eines Aktivitätenplans

4 Phase 4: Unterstützung der Aktivitäten vor Ort

Sowohl in der Phase der Planung als auch in der Phase der Umsetzung ist es nötig, sich regelmäßig über den Stand der vereinbarten Aktivitäten zu erkundigen und – wenn nötig – an Termine zu erinnern oder diese neu zu vereinbaren. Hierbei ist ein gewisses Feingefühl nötig, um herauszufinden, wann die Unterstützung der externen Berater benötigt wird. Wichtig ist es, die Umsetzung der Vereinbarungen zu gewährleisten ohne den Partnern ihre Arbeit abzunehmen.

Regelmäßige gemeinsame Termine ermöglichen es, sich über Zwischenstände auszutauschen und den Aktivitätenplan fortzuschreiben oder ihn zu aktualisieren. Gleichzeitig können derartige Treffen zum Anlass genommen werden, weitere regionale Akteure über die gemeinsamen Aktivitäten zu informieren. Ein solches

³ Siehe Anhang



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

Vorgehen verhindert, dass die Akteure vor Ort zum Abschluss vor vollendete Tatsachen gestellt werden und den Veränderungsprozess quasi reflexhaft blockieren.



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

III Ergebnisse und Produkte

1 Fragebogen zur Erhebung der regionalen Voraussetzungen (engl.)

1 DETAILED COORDINATES OF THE MANAGING AUTHORITY AND THE REGIONAL EXPERT

1.1 Details for ESF Managing authority

Name of Ministry/ department	
Address	
Postal code	
Town/ City	
Region	
Country	
Website address	

1.2 Details of central contact Person within the Managing Authority

Name	
Phone	
Fax	
E-Mail	
Area of responsibility	

1.3 Details of the Regional Expert

Name	
------	--



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

Name of organisation	
Address	
Postal code	
Town/ City	
Region	
Country	
Phone	
Fax	
Email	
Website address	

1.4 Brief description of regional political administration structure⁴

--

2 OVERVIEW OF YOUR REGION

2.1 Please provide a short description of your region, highlighting the key characteristics⁵

2.1.1 Location/ population size and recent developments (migration, age distribution etc.)

--

⁴ please provide a short description of the structure. Please briefly mention the number of departments, their key responsibilities and insert an organisation chart if possible

⁵ we have suggested some sub-headings to help guide you



2.1.2 Strategic importance of the region

2.1.3 Key business and employment sectors

2.1.4 Short historic & economic overview (e.g. is the region through a period of economic growth or decline; tradition of business start-up promotion)

2.2 Governance: briefly explain the decision-making and regulatory framework concerning the development and delivery of inclusive entrepreneurship promotion in your region⁶

2.2.1 Overview

2.2.2 Role of regional government in promoting start-up support

2.2.3 Role of the municipal governments incl. local development agencies in promoting start-up support

2.2.4 Role of the ESF Managing Authority in promoting start-up support

⁶ please identify the different levels of governance using the sub-headings provided



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

2.2.5 Other⁷

3 LINKS TO YOUR OPERATIONAL PROGRAMME

3.1 In which way do the ESF/ ERDF Operational Programs cover projects of inclusive entrepreneurship promotion? Which are the topics and elements covered by this program⁸?

3.2 How much ESF/EFRE funding is available for these areas?

3.3 What are your expectations regarding the outcomes of ESF-/ ERDF-funded projects in the field of start-up promotion for your region?

3.4 Where do you see the central challenges in successful implementation of new start-up support schemes?

3.5 Please describe your previous experience with ESF-/ ERDF-funded projects in start-up support promotion (e.g. regional ESF, EQUAL etc.).

⁷ please add description for any other relevant bodies, e.g. planning authority if separate powers from region/ municipality; community and voluntary groups/ boards

⁸ e.g. support for individual target groups, microfinance, integrated support...



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

4 APPROACHES TO QUALITY ASSURANCE SCHEMES

4.1 Why is quality assurance in business start-up support important for your region?

4.2 Which conditions do service providers have to fulfill when tendering for a public contract to provide business start-up support?

4.3 Is there an accredited quality standard (e.g. a norm, a professional profile, a quality mark) for business start-up support in place in your region?

4.4 Are there any training or educational programs for business start-up advisors or other persons providing any kind of support service to business starters (e.g. business informers)?

5 DETAILS OF REGIONAL TEAM WHO WILL BE INVOLVED IN THE DISCUSSION OF THE EXPERT'S INTAKE VISIT

5.1 Please provide your recommendations and contact details of the persons to be involved in the meetings during the expert's Intake Visit to your region using the table below.

5.1.1 Person A

Name

Function

Organization/
department



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

E-Mail	
Tel.	
Languages	
5.1.2 Person B	
Name	
Function	
Organiza- tion/ de- partment	
E-Mail	
Tel.	
Languages	
5.1.3 Person C	
Name	
Function	
Organiza- tion/ de- partment	
E-Mail	
Tel	
Languages	
5.1.4 Person D	
Name	
Function	
Organiza- tion/ de- partment	
E-Mail	



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

Tel	
Languages	
5.1.5 Person E	
Name	
Function	
Organization/ department	
E-Mail	
Tel	
Languages	
5.1.6 Person F	
Name	
Function	
Organization/ department	
E-Mail	
Tel	
Languages	
<i>Please add more if necessary..</i>	



**COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP
WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT**

2 Matrix zur Erfassung der regionalen Voraussetzungen

Region	Förderung größtenteils aus einer Hand	Parallel existierende Förderstrukturen	Größtenteils öffentliche/ öffentlich finanzierte Angebote	Größtenteils privat finanzierte Angebote	Größtenteils traditionelle, herkömmliche Akteure (Kammern)	Größtenteils neue Akteure (Gründungsinitiativen)	Vor allem allgemeine, maßnahmenorientierte Angebote	Bedarfs-/ zielgruppenbezogene Angebote	Integrierte Leistungsangebote	Separierte Angebotsstruktur	Es existiert ein Berufsbild „Gründungsberater/in“	Es gibt spezielle Qualifizierungsangebote für Gründungsberater/innen	Branchenspezifische Zertifizierungsangebote sind vorhanden



3 Befragung zu den Kompetenzerfordernungen an Gründungsberater/innen

Fragebogen-Nr:

ANFORDERUNGEN AN GRÜNDUNGSBERATER/INNEN

BEFRAGUNG VON GRÜNDER/INNEN, UNTERNEHMER/INNEN UND BERATER/INNEN

Dieser Fragebogen basiert auf den Arbeitsergebnissen der transnationalen Arbeitsgruppe On Target zum Thema „Standards for Business Advisers“. Im Rahmen von Equal haben Partner aus Spanien, Schottland und Deutschland ein Anforderungsprofil für Gründungsberater/innen erarbeitet. Dieses wurde im Anschluss durch eine ähnliche Befragung wie diese validiert.

Sinn dieser Befragung ist es, die Bedeutung der aufgeführten Kompetenzen von Personen einschätzen zu lassen, die (1) derzeit Beratung in Anspruch nehmen, (2) Beratung in Anspruch genommen haben oder (3) selbst Beratung anbieten. Auf diesem Weg erhalten wir nicht nur eine Gewichtung der aufgeführten Kompetenzen, sondern zusätzlich eine Gegenüberstellung unterschiedlicher Sichtweisen.

Zur Bearbeitung dieses Fragebogens:

Bitte geben Sie auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) an, wie wichtig Ihnen die jeweils angegebene Kompetenz ist. Der Befragungsteil ist in die vier Kompetenzbereiche (1) Wissen, (2) Erfahrung, (3) Fähigkeiten und (4) Beratungsansatz/ Haltung unterteilt. **Bitte beachten Sie, dass es nicht darum geht, Ihre eigenen Kompetenzen oder die Ihres Beraters/ Ihrer Beraterin zu bewerten.**

I Angaben zu Ihrer Person

1 Welcher der folgenden Befragungsgruppen gehören Sie an?

- Gründer/in (im Prozess der Unternehmensgründung)
[bitte geben Sie ggf. an, ob Sie einer der folgenden Zielgruppen angehören]
 - Migrationshintergrund
 - Schwerbehinderung
 - Arbeitslos/ von Arbeitslosigkeit bedroht
- Jungunternehmer/in (Gründung eines Unternehmens innerhalb der letzten 2 Jahre)



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

Gründungsberater/in

2 Geschlecht

weiblich

männlich

3 Alter

Unter 25 Jahre

25 bis 30 Jahre

31 bis 40 Jahre

41 bis 50 Jahre

Über 50 Jahre

II Befragungsteil

		<i>1 - unwichtig</i>	<i>2 - eher unwichtig</i>	<i>3 - teils/ teils</i>	<i>4 - eher wichtig</i>	<i>5 - sehr wichtig</i>
1 Wissen						
1.1	Betriebswirtschaftliche Kompetenzen (Anforderungen an ein Unternehmenskonzept, Planung eines Unternehmens etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Beraterische Kompetenzen (Gesprächsführung, Beratungsmethoden etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Finanzierung (Förderungen, Mikrokredite, Darlehen, Startkapital etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Kenntnis der regionalen und lokalen Wirtschaft (Institutionen, Organisationen, Programme zur Gründungsunterstützung etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Bereichsübergreifende Kompetenzen (Recht, Marketing, Steuern etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Universitärer Abschluss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP
WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT**

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2 Erfahrung	1 - unwichtig	2 - eher unwichtig	3 - teils/ teils	4 - eher wichtig	5 - sehr wichtig
2.1 Unternehmerische Erfahrung (entweder über eigene Selbständigkeit oder über leitende bzw. Führungsposition in einem Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Beratungserfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Erfahrung in der Arbeit mit Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Erfahrung im Unterrichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Erfahrung mit Institutionen der Gründungsunterstützung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Fähigkeiten	1 - unwichtig	2 - eher unwichtig	3 - teils/ teils	4 - eher wichtig	5 - sehr wichtig
3.1 Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Netzwerk-Kompetenz (Kontakte haben und pflegen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Projektmanagement (Projekte strukturieren, planen und anleiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP
WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT**

3.4	Analytische Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Empathie (sich in andere Personen hineinversetzen können)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Fähigkeit zum Zuhören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Kommunikation/ Ausdrucksfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Unternehmens- und Finanzplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	Pädagogische Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	Beratungsansatz/ Haltung	1 - unwichtig	2 - eher unwichtig	3 - teils/ teils	4 - eher wichtig	5 - sehr wichtig
4.1	Motivation/ persönlicher Einsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Neugier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Aufgeschlossenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Orientierung auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Loyalität/ Aufrichtigkeit gegenüber den Kunden/ Kundinnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Realismus (Erfolgsaussichten der Geschäftsidee, Kapazitäten und Fähigkeiten der Gründer/innen etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	Ehrlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

4.8 Vertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9 Weiterbildungsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für diese Befragung genommen haben.

Kontakt:



4 Lessons Learnt: Erfahrungen aus 6 Monaten CoP QM

LESSONS LEARNT

Erfahrungen zum 30.06.2010

Dieses Dokument dient der Reflexion nach einem halben Jahr Projektlaufzeit. In der Zeit konnten drei Regionen als Implementierungsregionen gewonnen werden. Mit Personen aus drei weiteren Regionen laufen Gespräche über eine mögliche Zusammenarbeit. Welche Erfahrungen wurden bisher gemacht? Was sollte bei der weiteren Arbeit und vergleichbaren Projekten beachtet werden?

1. Begriffe müssen eindeutig definiert werden.

Im Laufe des Projektes stellten wir immer wieder fest, dass Begrifflichkeiten nicht eindeutig definiert sind. Begriffe wie Qualitätsmanagement, Zertifizierung oder Qualifizierung werden zwar wie selbstverständlich genutzt. In den Gesprächen zeigt sich jedoch regelmäßig, dass hier zur Vorbeugung von Missverständnissen nicht ohne weiteres von einem Konsens ausgegangen werden kann. In der Praxis mischen sich diese Begriffe zu einem „Bedeutungskonglomerat“, bei dem jeder einzelne Begriff gewissermaßen synonym für jeden anderen genutzt wird. Die Selbstverständlichkeit mit der dies geschah, machte es schwer, die Notwendigkeit zur Begriffsklärung zu erkennen. Hinzu kommt, dass alle Beteiligten im transnationalen Kontext gezwungen sind, sprachliche Kompromisse zu machen.

Ein von uns erstelltes Glossar war der erste Schritt, die Zusammenhänge und Unterschiede der genannten Begriffe im Zusammenhang mit unserem Auftrag zur Qualitätssicherung in der Gründungsunterstützung herauszuarbeiten. Gleichzeitig führten diese Verständnisprobleme dazu, dass wir uns insgesamt um eine verbesserte Verständigung bemühten.

2. Ein eindeutiges Verständnis der regionalen Bedingungen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Um realistische Ziele der Zusammenarbeit zu vereinbaren, braucht es einen guten Überblick über die regionalen Bedingungen der Gründungsunterstützung: Wer sind die maßgeblichen Akteure? Wer ist entscheidungsbefugt und muss somit einbezogen werden? Welche Unterstützungsangebote für Gründungsinteressierte gibt es? An wen richten sich die Angebote? Werden (bewusst oder unbewusst) Hürden für bestimmte Zielgruppen aufgebaut? Gibt es eine Strategie des „Inclusive Entrepreneurships“?

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Klärung dieser und ähnlicher Fragen einen intensiven Austauschprozess voraussetzt. Um ein



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

grundlegendes Verständnis zu erlangen und adäquate Empfehlungen abzuleiten, genügt es nicht, einen strukturierten Fragenkatalog abzuarbeiten. Vielmehr gilt es, auf beiden Seiten ein tief gehendes Verständnis über die Rahmenbedingungen zu erlangen (Voraussetzungen in den Implementierungsregionen einerseits und Auftrag des Projektträgers andererseits) und darauf basierende realistische Zielsetzungen der Zusammenarbeit zu vereinbaren.

3. Die Ziele müssen die Ziele der Implementierungsregionen sein

Da von Seiten des Projektträgers der Implementierungsprozess lediglich unterstützt werden kann, müssen die Ziele der Zusammenarbeit von den Verantwortlichen in den Implementierungsregionen mindestens getragen, im Idealfall vorgegeben werden. Nur so ist die Aktivität gewährleistet, die von den Partnern vor Ort ausgehen muss. Da nach unserer Erfahrung zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme nur selten eindeutige Zielstellungen mit der Beteiligung am Projekt verbunden sind, muss von Seiten des Projektträgers intensiv auf eine solche *Zielvereinbarung* hingewirkt werden. Hierfür ist es wichtig, die einzelnen Untersuchungsergebnisse fortlaufend transparent zu machen und sie umfassend zu erläutern. Auf Basis dieser Ergebnisse gilt es anschließend Lösungsszenarien abzuleiten. Diese Lösungen müssen die Lösungen der Implementierungspartner sein. Bei der Umsetzungsreihenfolge sollte dann zunächst mit Dingen begonnen werden, die bei geringem Aufwand einen großen Nutzen bringen. So schafft man die Motivation für größere Anstrengungen und sichert Projektergebnisse.

4. Ein regionaler Promotor sichert den Projekterfolg und unterstreicht die Bedeutung der transnationalen Zusammenarbeit

Im Idealfall wird von der Implementierungsregion ein Ansprechpartner benannt, der sich in der regionalen Gründungsszene auskennt und den Rückhalt hat, Veränderungen anzustoßen. Neben einem Mandat muss diese Person auch mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen ausgestattet sein. Die strukturellen Veränderungen lassen sich nicht parallel zum Tagesgeschäft umsetzen. Diesen Stellenwert messen europäische Regionen der transnationalen Zusammenarbeit allerdings noch zu selten bei.

5. Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Termine müssen unter Einbezug der Projektpartner fixiert werden

In jedem Fall müssen Arbeitspakete und einzelne Aktivitäten klar definiert sein. Hierbei muss zudem fest vereinbart sein, wer für die jeweilige Umsetzung verantwortlich ist und bis wann diese zu erfolgen hat. Derartige Aktivitätenpläne sind die Grundlage für einen Prozess, der aus der Ferne gesteuert werden muss.



COMMUNITY OF PRACTICE ON INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP WORKGROUP QUALITY MANAGEMENT

IV Anhang (werden als pdf-Dokumente in der Endfassung angefügt)

- 1 Hintergründe und Ziele der CoPIE und der CoP QM
- 2 Die Zusammenarbeit mit den Implementierungsregionen
- 3 Glossar
- 4 Vorlage „Werkzeugkasten“
- 5 Vorlage Aktivitätenplan
- 6 Vorlage SWOT-Analyse