

Dinh, Anh; Haves, Marina; Retzmann, Thomas

## Krisen kompetent bewältigen? Entwicklung eines Kompetenzmodells für die Entrepreneurship Education

Wittmann, Eveline [Hrsg.]; Frommberger, Dietmar [Hrsg.]; Ziegler, Birgit [Hrsg.]: *Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2018*. Opladen ; Berlin ; Toronto : Verlag Barbara Budrich 2018, S. 81-94. - (Schriftenreihe der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE))



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Dinh, Anh; Haves, Marina; Retzmann, Thomas: Krisen kompetent bewältigen? Entwicklung eines Kompetenzmodells für die Entrepreneurship Education - In: Wittmann, Eveline [Hrsg.]; Frommberger, Dietmar [Hrsg.]; Ziegler, Birgit [Hrsg.]: *Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2018*. Opladen ; Berlin ; Toronto : Verlag Barbara Budrich 2018, S. 81-94 - URN:

urn:nbn:de:0111-pedocs-183571

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-183571>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://www.budrich.de>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this licence or an identical or comparable licence.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

peDOCS

DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation

Informationszentrum (IZ) Bildung

E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)

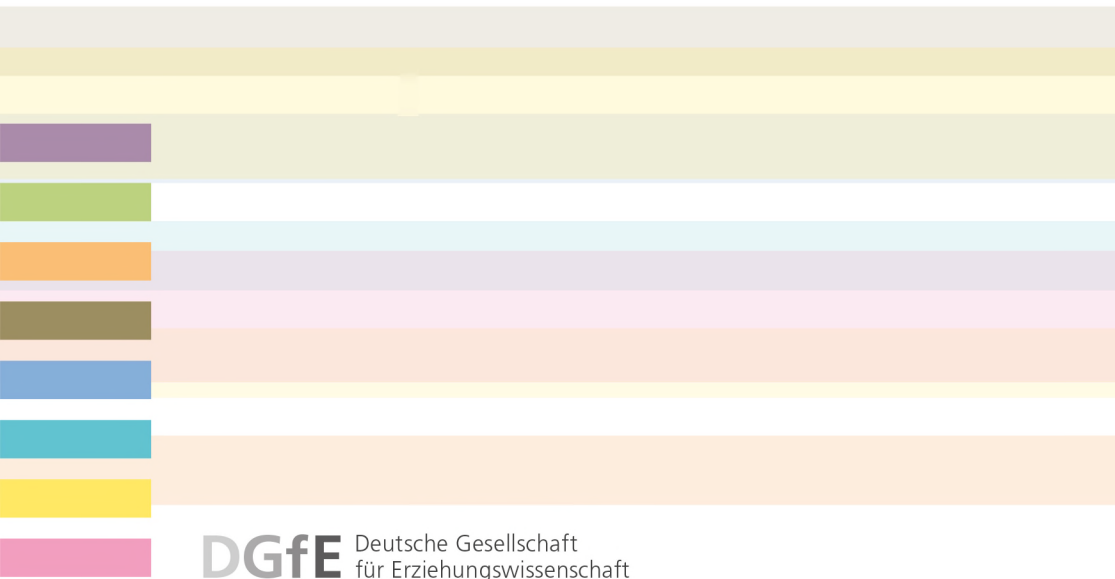
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2018

Eveline Wittmann, Dietmar Frommberger,  
Birgit Ziegler (Hrsg.)



**DGfE** Deutsche Gesellschaft  
für Erziehungswissenschaft

Eveline Wittmann  
Dietmar Frommberger  
Birgit Ziegler (Hrsg.)

Jahrbuch der berufs- und  
wirtschaftspädagogischen  
Forschung 2018

Verlag Barbara Budrich  
Opladen • Berlin • Toronto 2018

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2018 Dieses Werk ist beim Verlag Barbara Budrich erschienen und steht unter der  
Creative Commons Lizenz Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0):  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Diese Lizenz erlaubt die Verbreitung, Speicherung, Vervielfältigung und Bearbeitung  
bei Verwendung der gleichen CC-BY-SA 4.0-Lizenz und unter Angabe der  
UrheberInnen, Rechte, Änderungen und verwendeten Lizenz.



Dieses Buch steht im Open-Access-Bereich der Verlagsseite zum kostenlosen  
Download bereit (<https://doi.org/10.3224/84742223>).

Eine kostenpflichtige Druckversion (Print on Demand) kann über den Verlag bezogen  
werden. Die Seitenzahlen in der Druck- und Onlineversion sind identisch.

ISBN 978-3-8474-2223-5 (Paperback)

eISBN 978-3-8474-1251-9 (eBook)

DOI 10.3224/84742223

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – [www.lehfeldtgraphic.de](http://www.lehfeldtgraphic.de)

Technisches Lektorat: Linda Kutzki, Berlin – [www.textsalz.de](http://www.textsalz.de)

Druck: paper & tinta, Warschau

Printed in Europe

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort .....	7
---------------	---

### **Teil I: Sichtweisen des Lehr- und Ausbildungspersonals**

<i>Tobias Kärner, Julia Warwas und Karin Heinrichs</i> Sichtweisen angehender Berufsschullehrkräfte und Ausbildender auf Lehren und Lernen: Welche Rolle spielen erlebter elterlicher Erziehungsstil und erlebter Unterricht .....	11
---	----

<i>Ariane Neu</i> Gestaltungsoptionen zur Stärkung beruflicher Aus- und Fortbildung aus Sicht betrieblicher Akteure .....	25
---	----

### **Teil II: Berufliche Didaktik und Kompetenzentwicklung**

<i>Christina Keimes, Volker Rexing und Jens Drescher</i> Schülvorstellungen als Ausgangspunkt inklusiven Fachunterrichts in bautechnischen Ausbildungsberufen .....	39
---	----

<i>Mandy Hommel</i> Prozessorientiertes Lernhandeln mit ERP-Software .....	53
---	----

<i>Rico Hermkes, Hanna Mach und Gerhard Minnameier</i> Scaffolding von Problemlöseprozessen im Buchführungsunterricht .....	67
--	----

<i>Anh Dinh, Marina Haves und Thomas Retzmann</i> Krisen kompetent bewältigen? Entwicklung eines Kompetenzmodells für die Entrepreneurship Education .....	81
--	----

### **Teil III: Berufswahl und Berufslaufbahn**

<i>Sebastian Kirchknopf und Kristina Kögler</i> Die Bedeutung der Laufbahnadaptabilität für den berufs- und wirtschaftspädagogischen Diskurs. Konstruktverständnis und Forschungsdesiderate .....	95
--	----

<i>Svenja Ohlemann und Angela Ittel</i> Normwerte der Berufswahlkompetenz: Eine diagnostische Chance zur individuellen Förderung? .....	111
---	-----

*Ulrich Weiß*

„Didaktische Hilfllosigkeit“ der Jungarbeiterbeschulung *revisited* –  
Anerkennungstheoretische Analysen des Handelns im Übergangsraum ... 125

*Elisabeth Maué, Stephan Schumann und Claudia Diehl*

Bildungshintergrund und Bildungspläne geflüchteter Jugendlicher im  
System der beruflichen Bildung ..... 137

*Michael Jüttler und Stephan Schumann*

Führen gute schulische Wirtschaftskenntnisse zu einem  
Wirtschaftsstudium? Eine Längsschnittstudie zum Einfluss  
ökonomischer Kompetenzen von Lernenden auf die Aspiration und  
Wahl eines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums ..... 149

## **Teil IV: Institutionalisierung beruflicher Bildung**

*Frank Ragutt*

Das Verhältnis von Berufsbildungswissen und Berufsbildungspolitik am  
Beispiel der Reformdiskussion zur Wirtschaftsoberschule resp.  
Wirtschaftsgymnasium im Spiegel des KMK-Schulausschusses,  
1949 und 1969 ..... 165

*Rudolf Schröder, Rebecca Lembke und Tina Fletemeyer*

Konzeptionelle Gestaltung der Berufs- und Studienorientierung in  
gymnasialen Schulformen. Eine qualitative Studie zur unterrichtlichen  
und außerunterrichtlichen Realisierung ..... 179

*Alexandra Dehmel*

Existenz, Design und Potenziale arbeitsplatzbasierten Lernens zur  
(Wieder-)Eingliederung gering Qualifizierter in den Arbeitsmarkt:  
Politik und Praxis in verschiedenen europäischen Ländern ..... 195

Herausgeberschaft ..... 209

Autorinnen und Autoren ..... 209

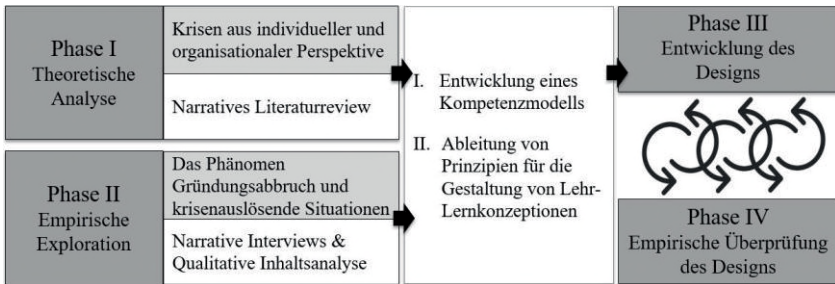
# Krisen kompetent bewältigen? Entwicklung eines Kompetenzmodells für die Entrepreneurship Education

Anh Dinh, Marina Haves und Thomas Retzmann

## 1. Aus und in Krisen lernen?

Unter dem Begriff *Entrepreneurship Education* werden – ganz allgemein – alle Bildungsmaßnahmen zur Förderung unternehmerischer Kompetenzen aufgefasst. Diesem Themenkreis gehört das Projekt *Mastering the Crisis* an. Unter Beachtung zentraler Prinzipien gestaltungsorientierter, fachdidaktischer Forschung (im internationalen Kontext auch: Educational Design Research, vgl. McKenney & Reeves 2012; van den Akker 2013; für die Diskussion in der Wirtschaftspädagogik vgl. Burda-Zoyke 2017; Euler 2014; Sloane 2014) wird eine Sequenz aus theoretischer Analyse, empirischer Exploration, Design & Evaluation (siehe Abb. 1) realisiert, die jeweils unterschiedliche, aber miteinander verzahnte Erkenntnisinteressen verfolgen.

Abb. 1: Die Projektphasen im Überblick



Quelle: eigene Darstellung

Hier wird die *erste Projektphase* vorgestellt: die theoretische Konzeptualisierung der intentionalen Ebene des Designs (Entwicklung eines Kompetenzmodells). Sie basiert auf einem narrativen Literaturreview (vgl. Grant & Booth 2009; Byrne 2016) zum Phänomen der Krise aus individueller und organisationaler Sicht (Kapitel 2). Hierzu wurde Literatur aus den relevanten Bezugsdisziplinen der Entrepreneurship-Forschung und der Betriebswirtschaftslehre recherchiert und systematisch aufbereitet. Ziel dieses Literaturreviews ist es,

entrepreneuriale und organisationale Konzepte der Krisenforschung sowie Strukturkomponenten der Krisenbewältigung zu identifizieren, die für die Modellierung eines Kompetenzmodells bedeutend sind. Anschließend werden erste Schlussfolgerungen für das Kompetenzmodell gezogen (Kapitel 3). Die Ausführungen schließen im vierten Kapitel mit einem Ausblick auf die zweite (narrative Interviews mit Gründerinnen und Gründern über kritische Situationen), dritte (Entwicklung eines Prototyps in Form eines konkreten Curriculumbausteins) und vierte Phase (Implementation und empirische Begleitforschung) des Projekts ab.

Bisherige Kompetenzmodelle (vgl. Morris 2013; Retzmann & Hausmann 2012) fokussieren generell den entrepreneurialen Kontext und dafür notwendiges Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen und Verhalten. Im vorliegenden Projekt soll dagegen ein Kompetenzmodell für den spezifischen Situationstyp *Krisen und Scheitern im Gründungsprozess* entwickelt werden, um damit einen weiterführenden Beitrag zur Klärung des Sets entrepreneurialer Kompetenzen zu leisten – nicht zuletzt auch zwecks Abgrenzung von operativen und administrativen Kompetenzen (*managerial competencies*).

Kompetenz(en) gelten in der Literatur als „necessary prerequisites“ (Weinert 2001, 62) oder auch als „latent cognitive and affective-motivational underpinning“ (Blömeke, Gustafsson & Shavelson 2015, 3) für das erfolgreiche Bewältigen spezifischer Anforderungen in variablen Situationen. Das Konstrukt der Kompetenz „should be used when the necessary prerequisites for successfully meeting a demand are comprised of cognitive *and* (in many cases) motivational, ethical volitional, and/or social components (Weinert 2001, 62). Zudem folgt die weitere Argumentation dem Vorschlag von Blömeke et al. (2015, 3): „The definition of competence therefore has to start from an analysis of authentic job or societal situations and enumerate the tasks as well as the cognition, conation, affect, and motivation involved“. Bei der Analyse des Situationstyps ist laut Weinert (2001, 57) keine „comprehensive, sociological classification of environmental demands“ erforderlich, sondern eine „prototypical, typical, and/or specific characterization of classes of performance demands, performance criteria, and indicators of competence“. Dementsprechend werden der Situationstyp *kritische Situationen im Gründungsprozess* mit seinen spezifischen Anforderungen im Folgenden prototypisch konkretisiert und theoretische Konzepte sowie Vorschläge für die *prerequisites/underpinnings* identifiziert.

Das Projekt fokussiert ein Lernsetting mit dem Ziel der *Qualifizierung* zukünftiger Gründerinnen und Gründer im Umgang mit Krisen im Gründungsprozess und richtet sich demzufolge an Adressaten mit abstrakten oder konkreten Gründungsabsichten (Vorgründungsphase). Zudem sollen Personengruppen inkludiert werden, die sich bereits im Gründungsprozess (Postformations-



Phase, Nascent-Phase) befinden. Aus dem Blickwinkel der Bildungsinstitutionen befindet sich diese Adressatengruppe vorwiegend im Hochschulsektor oder der Weiter-/Erwachsenenbildung.

Es wird eine das Individuum fokussierende Kompetenzmodellierung angestrebt, die in erster Linie durch die hohe Anzahl an Einzelgründungen begründet ist (ca. 65 %, Metzger 2017). Die organisationale Perspektive ist aber auch hier zu berücksichtigen, da aufgrund der restriktiven personellen Ressource viele Kompetenzen unmittelbar von der Gründungsperson abgedeckt werden müssen. Bei komplexeren oder personell stärkeren Gründungsprojekten wäre auch eine komplementäre Kompetenzabdeckung ausreichend und könnte dementsprechend in Lehr- und Coachingkonzepten angestrebt werden.

## 2. Krisenhafte Situationen im Gründungsprozess

### 2.1 Das Phänomen der Krise

*Wenn es eine übermäßig wichtige [...] eine ganz wichtige Eigenschaft von Unternehmern gibt, dann ist das Durchhaltevermögen. Das muss man einfach haben. Krisen hat man immer. Wahrscheinlich nicht so extrem, wie wir sie hatten, aber Krisen wirst du immer haben, wenn du Unternehmer bist.  
(Gründer im Interview)*

Gründerinnen und Gründer operieren in einem dynamischen, interdependenten und risikobehafteten Umfeld. Geprägt durch Ungewissheit und Unsicherheit ist es prädestiniert für die Konfrontation mit krisenhaften Situationen bis hin zum ungewollten Gründungsabbruch (vgl. Liening 2017; Ries 2014; Krueger & Dickson 1994). Ungefähr jedes dritte Gründungsprojekt übersteht die ersten drei Jahre nicht (Metzger 2017). Für die Gründerin oder den Gründer hat ein gescheitertes Gründungsprojekt wirtschaftliche, rechtliche, soziale und psychische Konsequenzen. Deshalb ist Hedner, Abouzeedan und Klofsten (2011) zuzustimmen, dass für ein umfassendes Verständnis von Entrepreneurship neben innovativem Verhalten auch der unternehmerische Umgang mit Schwierigkeiten, Fehlern und Niederlagen untersucht werden muss. Konzepte der Entrepreneurship Education, die auf Krisensituationen ausgerichtet sind, stellen eine Minderheit dar (vgl. Liñán 2004; Oser & Volery 2012; Weber, Oser, Achtenhagen, Fretschner & Trost 2014). Erste Ansätze finden sich in Studien zu Critical Incidents (vgl. Cope 2011; Heinrichs & Jäcklin 2017). Cope (2011) integriert das *learning through crisis* in sein Framework for entrepreneurial learning. Kritische Situationen sind diskontinuierliche Situationen mit transformativem Charakter, denen ein hohes Lernpotenzial (vgl. Cope & Watts

2000; Cope 2011; Ucbasaran, Shepherd, Lockett & Lyon 2013) zugeschrieben wird.

Während die Forschungstradition der Opportunity-Recognition und Exploitation auf die Wahrnehmung, Entdeckung und Erschließung von Möglichkeiten abzielt, also primär intentionale, respektive motivationale Prozesse fokussiert, betrachtet die krisen- und fehlerbasierte Perspektive stärker Prozesse der Umsetzung, Volition und Persistenz. Diese Perspektiven sind nicht als rivalisierende zu denken, sondern als sich ergänzende (twin entrepreneurial competencies nach Oser & Volery 2012).

Da die Gründung und Leitung eines Unternehmens regelmäßig mit hohen persönlichen Investitionen materieller und immaterieller Art verbunden sind, bestehen signifikante Risiken. Besonders in der unmittelbaren Phase nach der Gründung (Postformations-Phase) besteht eine erhöhte Gefahr für kritische Situationen, die häufig mit finanziellen Schwierigkeiten einhergehen (vgl. Heinrichs & Jäcklin 2017; Lang-von Wins 2004). Es ist daher zu erwarten, dass Gründerinnen und Gründer ein anderes Stresslevel als beispielsweise Managerinnen und Manager erfahren und das Erleben der Gründungsphase stark emotional geprägt ist (Baron 2008). Buttner konnte bereits 1992 den unternehmerischen Stress in ihrer Studie durch die hohe Rollenambiguität von Gründerinnen und Gründern erklären. Es ist zu antizipieren, dass im Gründungsprozess häufig Situationen auftreten können, in denen Gründerinnen und Gründer bei der Verfolgung ihrer Ziele auf Barrieren stoßen und ihre Handlungspläne neu ausrichten müssen. Kritische Situationen sind damit die sich wiederholenden Lebenssituationen einer Gründerin oder eines Gründers und stellen einen möglichen Ausgangspunkt der Curriculumkonstruktion dar, dessen Ziel der Erwerb von Fähigkeiten zu ihrer Vermeidung und Bewältigung ist.

Der Begriff der Krise findet sich sowohl in der Alltagssprache als auch im wissenschaftlichen Sprachgebrauch wieder. Je nach Verwendungskontext weist er eine semantische Unschärfe auf. Medien berichten über diverse Krisen, von politischen und wirtschaftlichen Krisen bis zu Kultur- und Naturkrisen, sodass schon von einer inflationären Begriffsverwendung gesprochen werden kann (Evertz & Krystek 2014). Merten (2008, 83) mutmaßt angesichts solcher Varianz, dass sich der Begriff „längst zu einem zeitgenössischen semantischen Etikett gemausert hat, hinter dem sich Ungeklärtes elegant invisibilisieren lässt“. Krisen können nach Merten (2008) als *Phasen der inhaltlichen und zeitlichen Latenz* verstanden werden, die sowohl in eine positive Lösung oder einen Erhalt des Status quo ante, aber auch in eine negative Lösung, eine Katastrophe oder in weitere Krisen münden können.

## 2.2 Das Phänomen der Krise aus der individuellen Perspektive

Aus der individuellen Sicht können Krisen als eine Interaktion zwischen einem Ereignis und einer Person, die das Ereignis betrifft, ihrer Biographie sowie ihrer persönlichen Belastbarkeit interpretiert werden (Ulich 1987). Krisen lösen einen „Zustand psychischer Verunsicherung und Belastung bei Versagen gewohnter Bewältigungsressourcen mit der Gefahr des Zusammenbruchs“ aus (Legewie 1991, 14). Emotionen negativer Valenz, exemplarisch Unzufriedenheit oder Angst, sind eine psychische Belastung. Zugleich können Krisen die Chance auf Weiterentwicklung beinhalten und Emotionen positiver Valenz auslösen (ebd.). In der Entrepreneurship-Forschung hebt u. a. Baron (2008) die Rolle von Emotionen hervor. Es würde daher zu kurz greifen, sich bei einer Untersuchung krisenhafter Situationen im Gründungsprozess und der Entwicklung eines darauf bezogenen Kompetenzmodells auf kognitive Fähigkeiten zu beschränken. Empirische Studien zur Entrepreneurship Education berücksichtigen bereits non-kognitive Facetten, so zum Beispiel Huber, Sloof und Van Praag (2014) die Facetten *Risk taking, Creativity, Need for achievement, Self-efficacy, Social orientation, Pro-activity, Persistence, Analyzing und Motivating*.

Die Reaktionen auf emotional belastende Situationen verdichten Cacciotti und Hayton (2015) zu drei basalen Handlungstypen: Annäherung (*Fight*), Flucht (*Flight*) und Blockade (*Freeze*). *Freeze* ist die Untätigkeit und Erstarrung der Gründerin oder des Gründers. *Fight* steht für die Intention eine spezifische Krisensituation meistern zu wollen, während *Flight* für Abwendung und Neuausrichtung steht. Die Wirkung negativer Emotionen belegen auch Kollmann, Stöckmann und Kensbock (2017). Sie zeigen, dass kritische Situationen eine affektive Reaktion der Gründungsperson auslösen können, die zu einer schlechteren Bewertung und Exploration der Chancen führt und sich letztlich in Vermeidungsverhalten manifestieren kann.

Daneben ist die *Fehlerzuschreibung* bedeutsam, die auf der Mikroebene mittels Attributionstheorien erklärt wird. Nach Weiner (1985) können Fehler und Misserfolge auf ihre Ursacheneigenschaften zurückgeführt werden. Er unterscheidet drei Dimensionen: Lokalität (intern vs. extern), Dauer (stabil vs. instabil) und Kontrollierbarkeit (kontrollierbar vs. unkontrollierbar). Die Attribution hat Auswirkungen auf die Fortführung unternehmerischer Aktivitäten und die Lernerfahrung. Werden unternehmerische Misserfolge als stabil attribuiert, sinkt die Wahrscheinlichkeit zukünftiger unternehmerischer Aktivitäten (Mandl, Berger & Kuckertz 2016). Kuckertz, Mandl und Allmendinger (2015) untersuchten darüber hinaus die *gesellschaftliche Rezeption* unternehmerischer Fehlschläge. Sie stellen fest, dass extern attribuierte Misserfolge gesellschaftlich eher toleriert werden als intern attribuierte.

### 2.3 Das Phänomen der Krise aus der organisationalen Perspektive

In der Betriebswirtschaftslehre werden organisationale Krisen als Wendepunkte in der Entwicklung angesehen, die den Systembestand gefährden (Krystek 1987). Für sie sind die Ambivalenz ihres Ausgangs und Restriktionen ihrer Beeinflussbarkeit charakteristisch (vgl. Krystek & Moldenhauer 2007; Evertz & Krystek 2014). Kennzeichnend für Unternehmenskrisen ist der *Prozesscharakter*, wofür es unterschiedliche Modellierungen gibt (vgl. Müller 1986; Krystek 1987). Damit geht eine typische Krisen-Charakteristik einher: Im zeitlichen Verlauf nehmen die Handlungsmöglichkeiten ab, während der Handlungsdruck und Entscheidungszwang zunehmen (Buschmann 2006). Mühen Krisen in der Insolvenz, kann die Liquidierung oder die Fortsetzung des Unternehmens verfolgt werden. Letzteres wird als Turnaroundansatz bezeichnet (ebd.).

Allgemeine Phasenverlaufsmodelle stammen von Röthig (1976), Sapriel (2007) und Klimke & Schott (1993). Röthig (1976) unterscheidet zwei Phasen: die *Zeit vor der Krise* (Normalzustand) und die *Zeit nach der Krise*. Sapriel (2007) berücksichtigt zusätzlich die Phase *in der Krise*. Klimke & Schott (1993) erweitern diesen Krisenverlauf um die vorgelagerte *Präventionsphase* und die anschließende *Lernphase*. In der Krisennachbereitung sollte die Situation aufgearbeitet und reflektiert werden, bevor in den normalen Zustand zurückgekehrt wird, denn sowohl in der Krise als auch bei Auflösung/Nicht-Auflösung der Krise können Lernerfahrungen gewonnen werden. Diese Lernerfahrungen können dann auch der Prävention dienen.

In der Betriebswirtschaftslehre werden verschiedene Krisen-Typologien diskutiert. Klassisch ist die Unterteilung, entlang der Entstehungsbedingung, in endogene und exogene Faktoren (vgl. Müller 1986; Hauschildt, Grape & Schindler 2005). Faktoren wie Unerfahrenheit und Führungsmängel gehören zum Einflussbereich des Unternehmens. Auf die konjunkturelle Entwicklung und Währungsschwankungen haben Unternehmen dagegen keinen Einfluss (Hauschildt et al. 2005). In einem weiteren Vorschlag zur Typisierung kritischer Situationen im Gründungskontext unterscheiden Kollmann et al. (2017) ressourcen-, markt- und sozialkapitalbasierte Hürden unternehmerischen Handelns.

Für die Dimensionierung der Kompetenzstruktur sind folgende Ergebnisse der Analyse theoretischer Konzepte zum Krisenphänomen festzuhalten:

1. Auf der intentionalen Ebene des Designs kann mit dem *Kompetenzbegriff* gearbeitet werden, da in den relevanten situationalen Anforderungsprofilen neben Kognitionen auch Emotionen und Attributionen eine wichtige Rolle spielen.

2. Das Kompetenzmodell sollte unterschiedliche *Krisentypen* beinhalten. In der weiterführenden empirischen Exploration sollten generische und gründungsspezifische Krisentypen konkreter herausgearbeitet werden.
3. Im Kompetenzmodell sind unterschiedliche *intentionale Zustände* in Anlehnung an die Phasierung bzw. den Prozesscharakter zu berücksichtigen: Krisenvermeidung, -bewältigung und -nachbereitung.

### 3. Zur Konzeptualisierung des Kompetenzmodells

#### 3.1 Schlussfolgerungen aus der individuellen Perspektive

Aus der theoretischen Exploration des Krisenmanagements kristallisierten sich drei Phasen heraus: Krisenvermeidung, -bewältigung und -nachbereitung. Ein Kompetenzmodell zur Erhöhung des Bewältigungspotenzials sollte damit sowohl den aktiven, den reaktiven als auch den reflexiven Umgang mit gründungsbezogenen Krisen abdecken.

Bei der Krisenvermeidung ist das Konzept der *Opportunity-Recognition*, definiert als „creation of a new means-ends framework“ (Shane 2003, 18), ein wesentlicher Teil des unternehmerischen Prozesses. Unternehmerische Möglichkeiten basieren auf technologischen, politischen, regulatorischen, sozialen und demographischen Veränderungen (Shane 2003). Die aktive Beobachtung der Situation kann als Maßnahme der Krisenprävention dienen. Oser & Volery (2012) sprechen hier auch von einem erhöhten Verantwortungsbewusstsein („*sense of failure*“) als eine zentrale entrepreneuriale Fähigkeit. Weitere Maßnahmen können aus dem Ansatz vom *Minimal Viable Product* des Lean Startup abgeleitet werden (Ries 2014). Demnach lassen sich Fehler nicht vermeiden, aber beschleunigen. Dazu wird eine Trial-and-Error-Methode (auch: *validiertes Lernen*) eingesetzt: bauen – messen – lernen. Ideen sollten schnellstmöglich in Produkte umgewandelt werden, um Kundenfeedback einzuholen und daraus zu lernen. Hieraus ergibt sich der Vorteil, früher und mit geringeren Kosten Fehler zu machen. Dieser Ansatz ist ebenso in der Krisenachbereitung ausschlaggebend. Der Aufbau unternehmerischer Allianzen und Partnerschaften (*Crazy-Quilt*), um Risiken und Unsicherheiten zu minimieren, ist eines von fünf Prinzipien des Effectuation-Ansatzes (Sarasvathy 2008). Dieses Konzept stellt einen Anknüpfungspunkt im Kontext der Krisenvermeidung dar.

In der Krisenbewältigungsphase kann das *Lemonade-Prinzip* des Effectuation-Ansatzes für die Curriculumkonstruktion genutzt werden. Demgemäß schätzen Entrepreneurinnen und Entrepreneure überraschende und unvorhersehbare Situationen als *Potential clues* ein (Read 2011). Die Haltung, unerwar-

tete Ereignisse als Chancen wahrzunehmen, gilt als förderlich. Sarasvathy beschreibt dies als „an opportunity to exercise control of the emerging situation“ (2008, 90). Ein weiterer kognitiver Prozess bezieht sich auf die *Einschätzung des individuellen Bewältigungspotenzials*. Gemäß pädagogischer Psychologie spielen dabei generische und spezifische Selbstkonzepte sowie normative interne und externe Standards eine Rolle. Curricular relevant sind diesbezüglich Erkenntnisse der Entrepreneurship-Forschung von Sarasvathy zur *Effectuation* sowie McMullen und Kiers (2016) Ansatz des *Escalation of Commitment*. Das Prinzip vom *Affordable Loss* im Rahmen der Effectuation betrifft die Frage, welches Verlustrisiko die Gründungsperson zu tragen bereit ist. Tritt die Krise ein, muss sich diese unter der Abwägung potenzieller Konsequenzen (soziale, psychologische, ökonomische, rechtliche und physische) festlegen, welches Risiko sie bereit ist einzugehen (Sarasvathy 2001). Der *Escalation of Commitment-Ansatz* besagt, dass das entrepreneuriale mindset unter gewissen Bedingungen in die Eskalation führen kann (McMullen & Kier 2016). Demgegenüber wäre es ratsam, das Unternehmensprojekt stets auch aus einem skeptischen Blickwinkel zu betrachten und den Abbruch des Unternehmens (*Flight*) als eine legitime Entscheidung anzusehen. Im Falle von *Fight* (Caciotti & Hayton 2015) sollte die Vermeidung der Eskalation mitbedacht werden. Aus pädagogischer Perspektive scheint es darüber hinaus ratsam, ein Blockadeverhalten (*Freeze*) möglichst zu vermeiden.

Nach einer Krise ist die Reflexion unternehmerischer Aktivitäten sinnvoll, um Ergebnisse dieser Aktivitäten zu verbessern (Cope & Watts 2000) und „die Eigenverantwortung der Entrepreneure zu fördern“ (Ries 2014, 15). Hierzu gehört die Erstellung einer Innovationsbilanz, „eine neue Art, über Soll und Haben Buch zu führen“ (ebd.).

### 3.2 Schlussfolgerungen aus der organisationalen Perspektive

Unter den Begriff *Krisenmanagement* subsumiert die Betriebswirtschaftslehre die Krisenvorsorge und die Bewältigung von Unternehmenskrisen (Krystek & Moldenhauer 2007). Krystek beschreibt die Krisenvermeidungsphase als aktiven Prozess, der sich aus antizipativem und präventivem Krisenmanagement zusammensetzt (vgl. Krystek & Lentz 2014; Krystek 1987). Exemplarisch gelten *präventive Maßnahmen* wie die Aufstellung eines Frühwarnsystems und Krisenteams als förderlich (Schreyögg & Ostermann 2013). Eng verwandt mit dem Bewältigungspotenzial von krisenhaften Situationen ist das Konzept der *organisationalen Resilienz*, „das generell die Vigilanz und Anpassungsfähigkeit von Organisationen fördert“ (Schreyögg & Ostermann 2013, 129). Die Fähigkeit der Resilienz gilt als trainierbar.

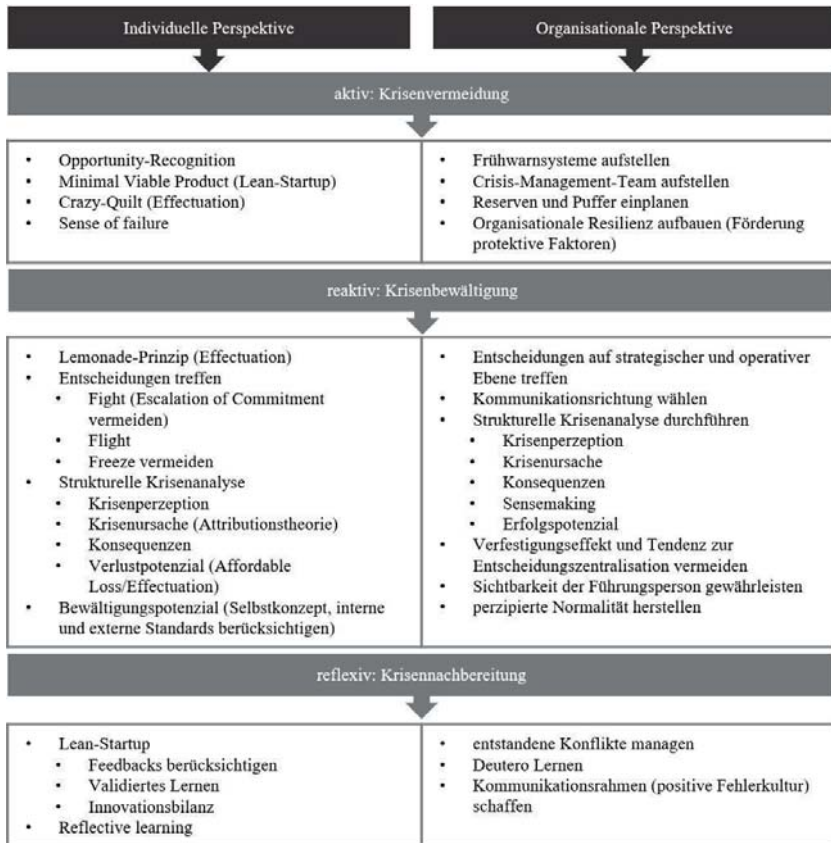
In der akuten Krise reagiert das Unternehmen auf die Situation. Die *Krisenperzeption* und der *Prozess des Sensemaking* rücken in den Vordergrund.

„Sensemaking meint einen kognitiven Prozess zur Interpretation und Integration einer Vielzahl zersplitterter, zum Teil widersprüchlicher und uneindeutiger Informationen unerwarteter Natur, die eine Verwerfung zwischen unterstellter und tatsächlicher Realität abbilden sowie die Ableitung von Handlungsentscheidungen hieraus“ (Schreyögg & Ostermann 2013, 130). Darüber hinaus muss eine strukturelle *Krisenanalyse* vorgenommen werden. Sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene müssen *Entscheidungen* getroffen werden (Krystek & Moldenhauer 2007). Strategische Entscheidungen lassen sich in drei Ebenen aufteilen: Strategie-Richtung (Erhalt der Marktposition, Umpositionierung und Neupositionierung), Wettbewerbs-ebene (Marktführer-, Marktherausforderungs-, Marktmitläufer- oder Marktnischenbearbeitungsstrategie) und die Ebene der Marktbeeinflussungsart (Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie) (Krystek & Moldenhauer 2007). Auf der operativen Ebene wird zwischen ertragswirtschaftlichen (z. B. Abbau von Personal) und finanzwirtschaftlichen (z. B. Reduktion von Investitionen) Entscheidungsmaßnahmen differenziert (ebd.). Die Relevanz der emotionalen Facette zeigt sich auch in der organisationalen Perspektive: „Das Erleben einer Krise löst in Unternehmen nicht selten eine Art Schock aus und gibt unwillentlich bestimmten Reaktionsweisen und Perspektiven eine Vorrangstellung“ (Schreyögg & Ostermann 2013, 131). Die Entscheidungsfindung kann in solchen Situationen primär durch den Verfestigungseffekt (vgl. Staw, Sandelands, & Dutton 1981; Weick & Sutcliffe 2016), sprich die Tendenz sich an routinierten Verhaltensweisen zu orientieren, gesteuert sein. Darüber hinaus zeigt sich eine Tendenz zur Entscheidungscentralisation „und die damit einhergehende Einengung des Alternativenhorizonts“ (Schreyögg & Ostermann 2013, 131). Deshalb gilt es bei der Konzeption eines Kompetenzmodells und eines Curriculums zu berücksichtigen, dass die *Fähigkeit rationale Entscheidungen zu treffen und Mitarbeiter zu führen* bei Informationsasymmetrie und unter Stressbedingungen erschwert ist. In der Luftfahrtindustrie, aber auch im Bereich des Managements, werden deshalb bereits das Trainieren von Krisensituationen in der weiteren Qualifikation berücksichtigt (vgl. Thießen 2011; Kerry & Harris 1998). Je besser eine Situation bekannt, desto besser die Fähigkeit zum rationalen Entscheiden (Kerry & Harris 1998). Zudem muss die Krise an verschiedene Adressaten kommuniziert werden, wobei zwischen externer und interner (aufwärts, abwärts und horizontal gerichteter) Kommunikation zu unterscheiden ist (Schreyögg & Ostermann 2013). Nach Schreyögg und Ostermann (2013) sind die Sichtbarkeit der Führungskraft sowie die Erzeugung einer perzipierten Normalität durch die Führungsperson für die psychische Bewältigung wichtig, um Angst und Panik zu vermeiden.

Um organisationale Lernerfahrungen abzuleiten, gilt eine *reflektierende Nachbereitung* auf einer Meta-Ebene als sinnvoll (Schreyögg & Ostermann 2013). Hierunter lässt sich das Deutero-Lernen (Bateson [1942/1981]), das

Konfliktmanagement und das Schaffen eines kommunikativen Rahmens zur Förderung einer positiven Fehlerkultur im Unternehmen subsumieren (Tourish und Robson 2004).

Abb. 2: Schlussfolgerungen aus der individuellen und organisationalen Perspektive



Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an Shane 2003; Ries 2014; Sarasvathy 2008; McMullen & Kier 2016; Cacciotti & Hayton 2015; Oser & Volery 2012; Krystek & Moldenhauer 2007; Schreyögg & Ostermann 2013; Pielken 2017



## 4. Ausblick

Die vorstehende theoretische Fundierung wird in der zweiten Projektphase durch eine empirische Exploration (narrative Interviews mit Gründerinnen und Gründern) ergänzt, um die Besonderheit der Domäne *Gründung* stärker bei der Modellierung zu berücksichtigen. Zentrale Ziele sind hierbei zum einen die Herausarbeitung *gründungsspezifischer* Krisentypen, die Analyse der aktivierten Bewältigungsmuster sowie das subjektive Erleben und Bewältigen krisenhafter Situationen, und zum anderen die Gewinnung von Fallstudienmaterial, das in der dritten Projektphase für das didaktische Design genutzt werden kann. Die Ergebnisse aus der theoretischen Analyse werden mit den empirischen Erkenntnissen in einem Kompetenzmodell zusammengeführt. Dazu sind die identifizierten Anforderungen an Gründungspersonen weiter zu präzisieren, zu priorisieren und folglich müssen die notwendigen Ressourcen in ihre wissensbezogenen, kognitiven und affektiv-motivationalen Bestandteile analytisch zerlegt werden.

Letztlich verfolgt das Projekt ein *aktionales Erkenntnisinteresse*: Wie sollten effektive Lehr-Lern-Konzeptionen mit dem Lernziel der Erhöhung des Bewältigungspotentials zielgruppenspezifisch *gestaltet* sein? (Phase III). Das Design wird durch empirische Begleitforschung evaluiert (Phase IV).

## Literatur

- Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328–340.
- Bateson, G. (1981). Sozialplanung und der Begriff des Deutero-Lernens. In H. G. Soll (Übers.), *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven* (S. 219–241). Frankfurt am Main: Suhrkamp. (Originalwerk 1942 veröffentlicht).
- Blömeke, S., Gustafsson, J. & Shavelson, R. J. (2015). Beyond dichotomies: Competence viewed as a continuum. *Zeitschrift für Psychologie*, 223(1), 3–13.
- Burda-Zoyke, A. (2017). Design-Based Research in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik – Rezeption und Umsetzungsvarianten. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 33, 1–27. Verfügbar unter [http://www.bwpat.de/ausgabe33/burda-zoyke\\_bwpat33.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe33/burda-zoyke_bwpat33.pdf) [27.03.2018].
- Buschmann, H. (2006). *Erfolgreiches Turnaround-Management: empirische Untersuchungen mit Schwerpunkt auf dem Einfluss der Stakeholder*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Buttner, E. (1992). Entrepreneurial Stress: Is It Hazardous To Your Health? *Journal of Managerial Issues*, 4(2), 223–240.
- Byrne, J. A. (2016). Improving the peer review of narrative literature reviews. *Research Integrity and Peer Review*, 1(12), 1–4.

- Cacciotti, G. & Hayton, J. C. (2015), Fear and Entrepreneurship: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 165–190.
- Cope, J., & Watts, G. (2000). Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3), 104–124.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604–623.
- Euler, D. (2014). Design-Research – a paradigm under development. In D. Euler & P. F. E. Sloane (Hrsg.), *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik – Beihefte, Band 27* (S. 15–44). Stuttgart: Franz Steiner.
- Evertz, D. & Krystek, U. (2014). *Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren: Herausforderungen und Lösungsansätze für den Turnaround*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grant, M. & Booth, A. (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108.
- Hauschildt, J., Grape, C. & Schindler, M. (2005). Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel. *Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel*, 588. Verfügbar unter [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/147646/1/manuskript\\_588.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/147646/1/manuskript_588.pdf) [15.11.2017].
- Hedner, T., Abouzeedan, A. & Klostner, M. (2011). Entrepreneurial resilience. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 2(1), 79–86.
- Heinrichs, K., Jäcklin B. (2017). Critical Incidents Typically Emerging during the Post-Formation Phase of a New Venture: Perspectives for Entrepreneurship Education and Start-Up Counselling. *International Journal of Higher Education*, 6(2), 133–146.
- Huber, L., Sloof, R. & Van Praag, M. (2014). The effect of early entrepreneurship education: Evidence from a field experiment. *European Economic Review*, 72, 76–97.
- Kerry, D., & Harris, D. (1998). Computer-based simulation as an adjunct to ab initio flight training. *International Journal of Aviation Psychology*, 8(3), 261–276.
- Klimke, R. & Schott, B. (1993). *Die Kunst der Krisen-PR*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Kollmann, T., Stöckmann, C. & Kensbock, J. M. (2017). Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity – An experimental approach. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 280–301.
- Krueger, N. & Dickson P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity. *Decision Sciences*, 25(3), 385–400.
- Krystek, U. (1987). *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U. & Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krystek, U. & Lentz, M. (2014). Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 31–53). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kuckertz, A., Mandl, C. & Allmendinger, M. (2015). *Gute Fehler, schlechte Fehler – wie tolerant ist Deutschland im Umgang mit gescheiterten Unternehmern?* Stuttgart: Universität Hohenheim. Verfügbar unter [https://www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2015\\_Kuckertz\\_et\\_al\\_Gute\\_Fehler\\_15-08-24.pdf](https://www.uni-hohenheim.de/uploads/media/2015_Kuckertz_et_al_Gute_Fehler_15-08-24.pdf) [24.09.2017].
- Lang-von Wins, T. (2004). *Der Unternehmer: Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen*. Berlin, Heidelberg: Springer.

- Legewie, H. (1991). Krise der Psychologie oder Psychologie der Krise? *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 15(1), 13–29.
- Liening, A. (2017). *Komplexität und Entrepreneurship Komplexitätsforschung sowie Implikationen auf Entrepreneurship-Prozesse*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Liñán, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa / Small Business*, 3, 11–35.
- Mandl, C., Berger, E. S. C. & Kuckertz, A. (2016). Do you plead guilty? Exploring entrepreneurs' sensemaking-behavior link after business failure. *Journal of Business Venturing Insights*, 5(1), 9–13.
- McKenney, S. & Reeves, T. (2012). Educational Design Research. In J. Spector, D. Merrill, J. Elen & J. Bishop (Hrsg.), *Handbook of research on educational communications and technology. Band 4* (S. 131–140). New York: Springer Science+Business Media.
- McMullen, J. & Kier, A. (2016). Trapped by the entrepreneurial mindset: Opportunity seeking and escalation of commitment in the Mount Everest disaster. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 663–686.
- Merten, K. (2008). Krise und Krisenkommunikation: Von der Ausnahme zur Regel? In T. Nolting & A. Thießen (Hrsg.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft* (S. 83–97). Hildesheim: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Metzger, G. (2017). Beschäftigungsrekord mit Nebenwirkung: So wenige Gründer wie nie. *KfW Research*. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe. Verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor-2017.pdf> [24.09.2017].
- Morris, M. H. (2013). A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Small Business Management*, 51(3), 352–369.
- Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation*. Frankfurt am Main: Lang.
- Oser, F. & Volery, T. (2012). 'Sense of failure' and 'sense of success' among entrepreneurs: The identification and promotion of neglected twin entrepreneurial competencies. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 4(1), 27–44.
- Pielken, A. (2017). *Vertrauen zwischen Banken und Krisenunternehmen in der Sanierung: Konzeptionelle Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung nach Grounded Theory aus Sicht kreditgebender Banken*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Read, S. (2011). *Effectual entrepreneurship*. Abingdon, Oxon, New York: Routledge.
- Retzmann, T. & Hausmann, V. (2012). Wie lässt sich unternehmerisches Denken messen? Überlegungen zur Konstruktion eines standardisierten Tests. In T. Retzmann (Hrsg.), *Entrepreneurship und Arbeitnehmerorientierung. Leitbilder und Konzepte für die ökonomische Bildung in der Schule* (S. 50–65). Schwabach/Ts: Wochenschau Verlag.
- Ries, E. (2014). *Lean Startup: schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen* (3. überarb. Aufl.). München: Redline.
- Röthig, P. (1976). Organisation und Krisen-Management. Zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter den Bedingungen eines Krisen-Managements. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 45(1), 13–20.
- Sapriel, C. (2007). Taking the long view. *Communication World*, 24(5), 24–27.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation. Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Schreyögg, G. & Ostermann, S. M. (2013). Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 117–137). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Aldershot: Edward Elgar.
- Sloane, P. F. E. (2014). Wissensgenese in Design-Based-Reserach Projekten. In D. Euler & P. F. E. Sloane (Hrsg.), *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 27 (S. 113–139). Stuttgart: Franz Steiner.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E. & Dutton, J. E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior. A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501.
- Thießen, A. (2011). *Organisationskommunikation in Krisen – Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tourish, D. & Robson, P. (2004). Critical upward feedback in organisations. Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, 8(2), 150–167.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A. & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163–202.
- Ulich, D. (1987). *Krise und Entwicklung. Zur Psychologie der seelischen Gesundheit*. München: Psychologie Verlags Union.
- van den Akker, J. (2013). Curricular Development Research as a Specimen of Educational Design Research. In T. Plomp & N. Nieveen (Hrsg.), *Educational Design Research. Part A: An introduction* (S. 52–71). Enschede: Slo/Colophon.
- Weber, S., Oser, F. K., Achtenhagen, F., Fretschner, M. & Trost, S. (2014). Becoming an entrepreneur: mapping challenges in the field of entrepreneurship education. In S. Weber, F. K. Oser, F. Achtenhagen, M. Fretschner, & S. Trost (Hrsg.), *Becoming an entrepreneur* (S. 3–13). Rotterdam: Sense Publishers.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2016). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen* (3. überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548–573.
- Weinert, F. E. (2001). Concept of Competence: A conceptual clarification. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Hrsg.), *Defining and selecting key competencies* (S. 45–65). Seattle: Hogrefe & Huber.