PSYCHOLOGIE GESELLSCHAFT POLITIK
2010

PSYCHOLOGISCHE EXPERTISE FÜR ERFOLGREICHES UNTERNEHMERTUM IN DEUTSCHLAND

Berufsverband Deutscher
Psychologinnen und Psychologen

Berufsverband
Deutscher Psychologinnen
und Psychologen e.V.
(Hrsg.)

Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland

Herausgeber
Vorstand des Berufsverbandes
Deutscher Psychologinnen
und Psychologen e.V. (BDP)
Bundesgeschäftsstelle
Am Köllnischen Park 2,
10179 Berlin

Bandherausgeber
Vorstand der Sektion
Wirtschaftspsychologie im BDP

Hauptgeschäftsführer
Dipl.-Psych. Armin Traute

T 030 20 91 66 – 600
F 030 20 91 66 – 680
www.bdp-verband.de
info@bdp-verband.de

Verantwortlich im Sinne
des Presserechts
Dipl.-Psych. Carola Brücher-Albers
Präsidentin des BDP

Hinweis der Redaktion: Im Bericht wird im Interesse der Lesbarkeit überwiegend die männliche Form verwendet. Gemeint sind aber in jedem Fall die Vertreter beiderlei Geschlechts.

Berufsverband
Deutscher
Psychologinnen
und Psychologen

Psychologie
Gesellschaft Politik – 2010

PSYCHOLOGISCHE EXPERTISE FÜR ERFOLGREICHES UNTERNEHMERTUM IN DEUTSCHLAND

Bibliografische Information der
Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
http://dnb.ddb.de abrufbar.

ISBN 978-3-931589-94-3

Verlag
Deutscher Psychologen Verlag GmbH, Berlin

Satz/Layout
WOGE-design, Wolfgang Gebhardt, Berlin

Druck
druckhaus köthen GmbH, Köthen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist
urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtsgesetzes in der jeweils
geltenden Fassung ist ohne Zustimmung des
Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und
die Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Alle Rechte vorbehalten
© 2010 Deutscher Psychologen Verlag GmbH
Printed in Germany

ISBN 978-3-931589-94-3

Besuchen Sie uns im Internet:
www.psychologenverlag.de

VORWORT **9**
Thordis Bethlehem
WAS SIE IM BAND 2010 ERWARTET
Vorwort des Vorstands der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP 12

1. DIE FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM ALS WIRTSCHAFTLICHEM ZUKUNFTSFAKTOR **16**

Berend Diekmann
1.1. Zur Bedeutung unternehmerischer Initiativen für eine funktionierende Wirtschaft **16**

Marie-Dorothee Burandt, Tina Kanzek
1.2. Unternehmertum – Psychologische Aspekte eines volkswirtschaflichen Themas **20**
1.2.1 Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) im Fokus der Psychologie 20
1.2.2 Psychologische Grundlagenforschung zum Unternehmertum 21
1.2.3 Angewandte Psychologie als „Fördermittel" des Unternehmertums in Deutschland 28

2. DIE AKTUELLE LAGE VON UNTERNEHMERINNEN UND UNTERNEHMERN IN DEUTSCHLAND **34**

Frank Wallau
2.1. Der Mittelstand in Deutschland **34**
2.1.1 Einleitung 34
2.1.2 Definition des wirtschaftlichen Mittelstandes 34
2.1.3 Wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes 35
2.1.4 Existenzgründungen und Liquidationen 37
2.1.5 Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? 38
2.1.6 Mittelstandsanteile auf einen Blick 40

Josephine Hofmann, Jochen Leufen
2.2. Zur Bedeutung medialer Kommunikation in der Krise – Wenn Medien Stress machen **42**
2.2.1. Krisenreaktionen: Instinktiv oder planbar? 42
2.2.2. Krisenkommunikation in Zeiten der Öffentlichkeit 2.0 43
2.2.3 Handlungsmuster und Einschätzungen der Unternehmen in der aktuellen Wirtschaftskrise 43
2.2.4 Medienkompetenz als wesentliche Schlüsselqualifikation der Führungskraft von morgen 44

Dominika Dej, Joanna Sztuba, Ute Stephan
2.3. Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Bewertung von Unternehmenserfolg **47**
2.3.1. Einleitung 47
2.3.2. Methode und Stichprobe 48
2.3.3. Unternehmerischer Erfolg aus Sicht von Unternehmern 48
2.3.4. Männliche und weibliche Erfolgsdefinitionen 50

2.3.5. Frauenspezifische Selbstständigkeitsmotive 50
2.3.6. Wahrgenommene Schwierigkeiten und Hindernisse 51
2.3.7. Frauenspezifische Stärken 51
2.3.8. Kinder und eine unternehmerische Laufbahn 52
2.3.9. Fazit 52

3. PSYCHOLOGISCHE DETERMINANTEN ERFOLGREICHER UNTERNEHMERISCHER AKTIVITÄTEN 57

Martin Kersting

3.1. Personalauswahl: Methoden für erfolgreiche Unternehmen 57
3.1.1. Einführung 57
3.1.2. Anforderungsanalyse 58
3.1.3. Eignungsdiagnostische Methoden 58
3.1.4. Verfahrensauswahl und Kombination 61
3.1.5. Qualität in der Eignungsdiagnostik 62
3.1.6. Fazit 63

Günter F. Müller

3.2. Unternehmerische Eignung – Impuls- und Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche berufliche Selbstständigkeit 66
3.2.1. Unternehmerische Eignung und andere Impuls- und Erfolgsfaktoren beruflicher Selbstständigkeit 66
3.2.2. Stabile und veränderbare Merkmale unternehmerischer Eignung 67
3.2.3. Welche Impulse können psychologisch fundierte Eignungsdiagnosen geben? 68
3.2.4. Welche Impulse kann eine professionelle Kompetenzförderung geben? 69
3.2.5. Unternehmerische Eignung und beruflich-soziales Umfeld: Ein Fazit 70

Wolfgang L. Roth, Christiane Herf

3.3. Zur Bedeutung von Selbstführung und beruflicher Selbstwirksamkeit für den Erfolg von Unternehmen 72
3.3.1. Einleitung 72
3.3.2. Berufliche Selbstwirksamkeit und Erfolg von Unternehmern 72
3.3.3. Selbstführung und Erfolg von Unternehmern 73
3.3.4. Wie beeinflussen Selbstführung und Selbstwirksamkeit den Erfolg von Unternehmern? 73
3.3.5. Implikationen für die Förderung des Erfolgs von Unternehmern 74

Werner Gleißner

3.4. Psychologie unternehmerischer Entscheidungen – Wie gehen Unternehmer mit Risiken um, und wie sollten sie Entscheidungen treffen? 77
3.4.1. Einleitung 77
3.4.2. Unternehmer in komplexen Entscheidungssituationen 78
3.4.3. Praktische Konsequenz: Ein strukturierter Prozess für analytische Problemlösungen und Entscheidungen bei Risiko 81
3.4.4. Fazit 85

Martin Beckenkamp

3.5. Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg – Psychologie im Konflikt zwischen Wettbewerb und Vertrauen 88

3.5.1. Unternehmenskultur: Eine gute Voraussetzung für Unternehmenserfolg? 88

3.5.2. Vertrauen in Kooperation: Notwendige Voraussetzung fragiler Win-win Situationen 89

3.5.3. Wirtschaftspsychologische Instrumente zur Schaffung und Stabilisierung einer Vertrauenskultur 89

3.5.4. Ökonomie und Ökologie: Neue Handlungsfelder der Wirtschaftspsychologie? 91

4. AKTUELLE MASSNAHMEN UND POLITIK ZUR FÖRDERUNG UNTERNEHMERISCHER AKTIVITÄTEN IN DEUTSCHLAND 93

Elke Schröder

4.1. Sensibilisierung für die unternehmerische Selbstständigkeit im Jugendalter 95

4.1.1. Einleitung 95

4.1.2. Persönlichkeit und familiärer Hintergrund 95

4.1.3. Sensibilisierung für Selbstständigkeit im Schulkontext 96

4.1.4. Förderung potenzieller Unternehmensnachfolger 97

4.1.5. Ausblick 98

Luiza Olos

4.2. Entrepreneurship Education: Unternehmerisches Handeln ist lehr- und lernbar 100

4.2.1. Begriffliche Klärung 100

4.2.2. Zur Bedeutung der Entrepreneurship Education 101

4.2.3. Stand der Entrepreneurship Education in Deutschland 101

4.2.4. Formen der Entrepreneurship Education an der Freien Universität Berlin 102

4.2.5. Fazit 104

Micha Strack, Isabell Siegmund

4.3. Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit: Erfolgsprädiktoren aus einem GründerCenter 107

4.3.1. Einleitung 107

4.3.2. Methodik der Reanalyse 108

4.3.3. Ergebnisse der Reanalyse 108

4.3.4. Diskussion 111

5. EMPEHLUNGEN DES BDP 114

VERZEICHNIS DER AUTORINNEN UND AUTOREN 119

VORWORT

Die Psychologie will als Wissenschaft verstehen und erkennen, wie Menschen ihr persönliches Leben in ihren sozialen Beziehungen und Gemeinschaften erleben, verstehen und durch ihr Verhalten organisieren (können). Vor diesem Hintergrund widmet sich der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) jährlich einem gesellschaftlich relevanten Thema, das er in der Reihe „Psychologie – Gesellschaft – Politik" beleuchtet.

Dass wir uns in diesem Jahr mit Unternehmerinnen und Unternehmern – und damit auch mit Deutschlands wirtschaftlicher Zukunft – beschäftigen, hängt nicht zuletzt mit den veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen der Arbeitswelt zusammen. Die Blickwinkel, aus denen heraus die Psychologie das Zusammenspiel der verschiedenen Kräfte auf den Märkten betrachtet, sind vielfältig. Die Idee zu diesem Bericht entstand 2008 auf einem Kongress der BDP-Sektion Wirtschaftspsychologie in Fellbach bei Stuttgart mit dem Titel „Wirtschaft und Arbeit der Zukunft – Was unternehmen? Wohin entwickeln?".

Wenn Lebensläufe mit Brüchen und Lücken zur Normalität werden, wenn es immer mehr Multijobber gibt, weil ein Job für den Lebensunterhalt nicht ausreicht, und wenn sich Phasen von angestellter und selbstständiger Tätigkeit abwechseln bzw. ergänzen, dann haben sich neue Anforderungen für Menschen im Arbeitsleben entwickelt. Dazu gehört auch, dass sich sogar schon Unternehmen Mitarbeiter wünschen, die als „Unternehmer im Unternehmen" agieren. Wenn dann auch noch die (Für-)Sorgemöglichkeiten des Staates gefragt, die entsprechenden Töpfe aber ausgeschöpft sind, dann verstärkt sich der Ruf nach Eigenverantwortung: Gebraucht werden mehr Menschen mit unternehmerischen Qualitäten. Ein Land voller Gründer als Mittel gegen Arbeitslosigkeit und Wirtschaftskrise? In diesem Punkt können Psychologinnen und Psychologen Antworten liefern: Wann wählen Menschen den Schritt in die (ungewisse) Selbstständigkeit? Wer sind sie, diese „Unternehmer"? Was bewegt sie, was sind ihre Motive? Welche Rahmenbedingungen sind für diesen Schritt förderlich? Und: Was trägt zu einer erfolgreichen Selbstständigkeit bei?

Das Thema dieses Berichts ist also auch „Erfolg haben" bzw. „erfolgreich sein": Was benötigen Unternehmerpersönlichkeiten, um erfolgreich wirken zu können? Wenn wir uns mit dem erfolgreichen Handeln von Unternehmern in Deutschland befassen, geht es auch um einen wichtigen Aspekt des gesellschaftlichen Lebens in diesem Land. Berend Diekmann beschreibt in diesem Band, warum unternehmerisches Handeln von Bedeutung ist: „Eine Gesellschaft, die die Trägheit fördert, in der das Sicherheitsdenken dominiert und die von einer politischen Klasse von Besitzstandswahrern gelenkt wird, fällt zurück und erstarrt ökonomisch, politisch und kulturell. Sie verspielt ihr materielles und geistiges Erbe. Deshalb ist unternehmerische Initiative ein unentbehrlicher Bestandteil nicht nur erfolgreicher Wirtschafts-, sondern generell erfolgreicher Sozialordnungen. Dabei sind Offenheit und Beweglichkeit wesentliche Eigenschaften, die frühzeitig herausgebildet und gefördert werden müssen, um unternehmerische Initiative hervorzubringen. Kartelldenken und Abschottung wirken der Herausbildung unternehmerischer Initiative entgegen."

Ist Deutschland in diesem Sinne erfolgreich?

Wenn wir den Anteil der Selbstständigen unter den Erwerbstätigen als einen Indikator für eine erfolgreiche Sozialordnung nehmen (dieser Anteil beträgt zehn Prozent), dann ist Verbesserungsbedarf sichtbar. Entsprechend aktiv sind Bund und Länder mit Initiativen und Programmen zur Gründerförderung.

Für Politik und Gesellschaft ist eine Zunahme an Unternehmern in vielerlei Hinsicht attraktiv. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie nennt auf seiner Website als Gründe für die Bedeutung von Existenzgründungen die daraus resultierenden Arbeitsplätze, den angekurbelten Wettbewerb und den Strukturwandel sowie die Umsetzung von Innovationen. Darüber hinaus sollen selbstständige Unternehmen „zur Stabilität unserer demokratischen Gesellschaftsordnung" beitragen.

Die Psychologie sieht weitere Aspekte, die Gründungsvorhaben förderlich erscheinen lassen, und zwar auf Seiten der selbstständigen Person: Für Menschen mit entsprechender Neigung und Eignung bietet die Selbstständigkeit den größtmöglichen Freiraum für Persönlichkeitsentwicklung und Selbstentfaltung.

Warum wählen dann nicht viel mehr Menschen diese berufliche Option?

Zu Jahresbeginn wurde die neue Initiative „Gründerland Deutschland" des Bundeswirtschaftsministeriums vorgestellt. Wie schon andere Regierungen arbeitet auch die aktuelle Bundesregierung an der Verbesserung einer Förderinfrastruktur, die im internationalen Vergleich schon jetzt mustergültig ausfällt, anders als die Gründungsquote. Die Psychologie regt jedoch einen umfassenderen Blick und eine noch breitere Förderung an, nämlich die der Gründerkultur.

Die vorhandene Förderinfrastruktur zielt vor allem auf die bereits willigen (oder zu überzeugenden, beispielsweise arbeitslosen) Personen ab. Die Gründerkultur hingegen erfordert einen Mentalitätswandel, der nicht in einer Legislaturperiode zu bewältigen ist.

Aktuell – um wieder mit Diekmann zu sprechen – dominiert in unserer Gesellschaft das Sicherheitsdenken. Die vorherrschende Sicht auf Risiko und Unsicherheit ist mit Gründerfreude nicht vereinbar. Wer gründet, der muss mit dem Risiko leben, dass dieses Vorhaben scheitert. Und Scheitern ist in Deutschland mit Schmach und einem lang anhaftenden Makel verbunden.

Selbstständig zu sein, ist immer noch für zu wenige eine echte Alternative zum Angestelltendasein. Selbstbestimmtes Arbeiten ist nach wie vor kein eigener Wert und wird auch nicht mit Erfolg im Beruf gleichgesetzt.

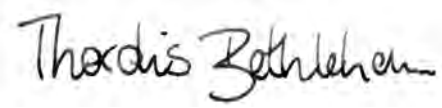
Für die Schaffung einer Gründerkultur liefert dieser Bericht Ansatzpunkte, u.a. mit dem Konzept „Entrepreneur Education". Eine Förderung unternehmerischen Denkens findet damit schon im Schulalter statt und zielt auf eine ganz breite Förderung, mit der ein Kulturwandel langsam möglich wird. Gründerförderung ist damit nicht nur ein Thema der Wirtschafts-, sondern auch der Bildungspolitik.

Die folgenden Kapitel zeigen einen Schlüssel für den Erfolg der Unternehmerinnen und Unternehmer – und damit auch unserer Gesellschaft – auf: die individuelle Förderung und spezifische Beratung von Gründern und Unternehmern, verbunden mit Initiativen für einen Kulturwandel.

Es ist höchste Zeit.

Mein Dank gilt an dieser Stelle der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP. Der Sektionsvorstand hat engagiert dieses Thema vorangetrieben und eine facettenreiche Zusammenstellung von Aspekten erreicht. Den gewonnenen Fachleuten dankt der BDP für ihre Beiträge, die in Bezug auf dieses gesellschaftlich relevante Thema eine Brücke zwischen Psychologie und Politik schlagen.

Ganz herzlich gedankt sei auch unseren Experten in der Bundesgeschäftsstelle des BDP, die in bewährter Weise konzeptionell, inhaltlich und organisatorisch zum Gelingen des Berichtes und zu seiner Veröffentlichung beigetragen haben.



Thordis Bethlehem
Vizepräsidentin des Berufsverbandes
Deutscher Psychologinnen und Psychologen

WAS SIE IN DIESEM BAND ERWARTET

Deutschland braucht Wachstum. Deutschland braucht Innovationen und unternehmerische Initiativen, um mit erfolgreichen Unternehmen auch in Zukunft an der Spitze der Weltwirtschaft mithalten zu können. Deutschland hat kaum Rohstoffe und nur wenige natürliche Ressourcen. Der Erfolg der deutschen Wirtschaft beruht auf dem Wissen und den Fähigkeiten der Menschen. Bildung ist der Rohstoff der Zukunft. Auf Bildung und Wissen baut der Unternehmenserfolg auf. Aber nicht nur: Es braucht auch Persönlichkeiten, die alles bündeln und koordinieren, was den Unternehmenserfolg erzeugt. Geld und Kapital sind wichtige Faktoren, die Qualität der Arbeitskräfte ist wichtig, aber immer deutlicher wird in wissenschaftlichen Untersuchungen und im unternehmerischen Alltag die wirklich entscheidende Größe sichtbar: die Persönlichkeit der Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie bestimmen den Erfolg eines Unternehmens. Damit wird Unternehmenserfolg zu einer zentralen Frage der Psychologie. Der Band 2010 aus der Reihe „Psychologie – Gesellschaft – Politik" des BDP greift diese Frage darum auf. Wir fragen, wie die Lage der Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland ist, welche Bedeutung der Persönlichkeit und anderen psychologischen Größen für den Unternehmenserfolg zukommt und wie die Unternehmerpersönlichkeiten in Deutschland gefördert werden bzw. gefördert werden könnten.

Einleitend zu Kapitel 1 geht Dr. Berend Diekmann aus dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie auf die grundlegende Bedeutung von unternehmerischen Aktivitäten für eine funktionierende Wirtschaft und Gesellschaft ein und beschreibt dabei den Zusammenhang zwischen dem Strukturwandel als Antrieb für wirtschaftliches Wachstum und der Leistungsfähigkeit einer unternehmerfreundlichen Gesellschaft, die auch in der Lage sein muss, Misserfolge ihrer Unternehmer aufzufangen. Die bereits in diesem Kapitel aufgezeigten wesentlichen Ansatzpunkte (wirtschafts-) psychologischen Handelns – die Bereitschaft der Menschen, neue Dinge zu wagen, Determinanten erfolgreicher Unternehmenspersönlichkeiten oder die frühzeitige Förderung unternehmerischen Handelns – werden in den nachfolgenden Beiträgen vertieft und weitergehend erörtert.

Anschließend zeigen Marie-Dorothee Burandt, Vorstandsmitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie des BDP, und Diplom-Psychologin Tina Kanzek in ihrem Überblicksartikel zur psychologischen Grundlagenforschung zum Thema Unternehmertum (1.2), welche Möglichkeiten die Psychologie bietet, ebendiese Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Unternehmertum durch psychologisches Handeln mit positiver Bilanz zu beeinflussen.

Prof. Dr. Frank Wallau vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) leitet Kapitel 2 mit einem umfassenden Bericht zur Lage des deutschen Mittelstands ein (2.1). Zunächst werden definitorisch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) von Großunternehmen gemäß der KMU-Definition abgegrenzt, und es wird anhand von Berechnungen des IfM aufgezeigt, welchen Anteil der Mittelstand an der deutschen Wirtschaft hat. So können 99,7 % der Unternehmen in Deutschland zu den KMU gezählt werden, die zusammen 37,5 % der Umsätze tätigen und bei denen 70,6 %

aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten angestellt sind. Wallau weist sowohl auf die Bedeutsamkeit von Existenzgründungen als auch auf die von Liquidationen für wirtschaftliches Wachstum und Strukturwandel hin und geht auf aktuelle Entwicklungen ein. Laut einer aktuellen Studie des IfM Bonn engagieren sich mittelständische Unternehmen stark im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR). So wenden 98,4 % der Unternehmen mindestens ein Instrument der CSR-Felder Personal, Soziales, Umwelt oder Markt an. Die vorliegenden Befunde zeigen jedoch, dass der CSR lediglich ein mittelbarer Einfluss auf die Teilbereiche der Unternehmensführung zugesprochen werden kann (Motivations-, Bindungs-, und Imagewirkung). Vielmehr sind es andere Faktoren insbesondere der Unternehmensstruktur und Personalpolitik, die den Unternehmenserfolg ausmachen.

Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, widmet sich einer Problematik, mit der sich im medialen Zeitalter fast alle Unternehmen konfrontiert sehen: Kommunikation in Zeiten der Krise (2.2). Im Rahmen der Online-Studie „Turbulenz-Management" wurde untersucht, mit welchen Steuerungsinstrumenten die notwendigen Beschlüsse im Managementteam effektiv und effizient erzielt werden können. Neben bereits realisierten Handlungsstrategien (Rationalisierung, Intensivierung von Monitoring und Controlling) sehen 80 % der Befragten einen Veränderungsbedarf im Bereich Unternehmenssteuerung, im Bereich des Risikomanagements sind es 58 %. Zentral ist dabei die Optimierung der internen Prozesse, um auch in Krisenzeiten nach außen hin reaktionsfähig zu bleiben. 80 % der Befragten sprechen sich für einen direkten Dialog aus, um für Verständnis und Vertrauen in Entscheidungen zu werben. Außerdem wird in dem Artikel auf Medienkompetenz als wesentliche Schlüsselqualifikation der Führungskräfte von morgen hingewiesen. Die genannten Ergebnisse und Beratungserfahrungen zeigen, dass in Zukunft alle Mitarbeiter, vor allem Führungskräfte, mehr Kompetenz in der Kommunikation nach innen und nach außen entwickeln müssen. Dabei geht es um klassische Sozialkompetenzen des Zuhörens, Moderierens und Aktivierens von Menschen und ihren Beiträgen, aber auch zunehmend um die Kenntnis der Möglichkeiten und Wirkungen moderner Kommunikationsplattformen und Kanäle.

Die Forscherinnen Dominika Dej, Joanna Sztuba und Dr. Ute Stephan zeigen in ihrer Studie, aus welchen Motiven heraus sich Frauen selbstständig machen und wie sich ihre Zielsetzung von der Zielsetzung der Männer unterscheidet (2.3). Der psychologische Ansatz geht davon aus, dass unternehmerischer Erfolg mit der Erfüllung von selbstbestimmten Zielen gleichgesetzt werden kann. Aus dieser Annahme folgt logisch eine geschlechtsspezifische Definition von Unternehmenserfolg. Obwohl unternehmerischer Erfolg (aus der Sicht von Unternehmern und Unternehmerinnen) sehr breit definiert wird und sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Aspekte beinhaltet, orientieren sich Männer eher an der traditionellen Erfolgsdefinition über finanzielle Aspekte, während Frauen in ihrer Erfolgsdefinition häufiger sozioemotionale Komponenten (Arbeitsbeziehungen und sozialer Erfolg) berücksichtigen. Außerdem werden Schwierigkeiten und Hindernisse thematisiert, mit denen Frauen mehr als Männer im Laufe einer unternehmerischen Karriere konfrontiert sind. Dies zeigt sich u.a. in Schwierigkeiten bei der Vereinbarung von Beruf und Familie.

Zu Beginn von Kapitel 3 gibt Prof. Dr. Martin Kersting vom Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung in Münster einen umfassenden Überblick zu aktuellen Methoden und zur Qualitätssicherung einer professionellen Personalauswahl in Unternehmen (3.1). Es werden zwei Aspekte deutlich: Zum einen besteht in Deutschland weiterhin ein enormes Optimierungspotenzial im Hinblick auf Qualität und Effizienz der Personalauswahl, da in vielen Unternehmen noch immer zu wenige und zum Teil veraltete Methoden eingesetzt und diese mehrheitlich von fachfrem-

den Kräften durchgeführt werden, die erst auf ihre psychologische Aufgabe vorbereitet werden müssen. Zum anderen belegt der Überblicksartikel eindrucksvoll, welche Fülle wissenschaftlicher Erkenntnisse und in der Praxis erprobter Methoden die psychologische Eignungsdiagnostik schon jetzt zur Erfassung und Vorhersage menschlichen Erlebens und Verhaltens bereitstellt. Damit vermittelt er eine Vorstellung davon, wie umfassend und systematisch auch die Feststellung der unternehmerischen Eignung bzw. des unternehmerischen Potenzials zukünftig sein könnte.

Von einem solchen professionellen Einsatz eignungs- und situationsdiagnostischer Verfahren zur Identifikation der unternehmerischen Eignung als eines bedeutenden Faktors erfolgreicher beruflicher Selbstständigkeit und zur Effektivierung von Beratungs- und Förderungsangeboten (z. B. in der Existenzgründungsberatung) berichtet anschließend Prof. Dr. Günter F. Müller, Professor für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Universität in Landau (3.2). Seine Definition von unternehmerischer Eignung bezieht nicht nur zeit- und situationsstabile Eignungsmerkmale, sondern auch veränderbare Kompetenzmerkmale ein und betont zudem die Bedeutung situativer Bedingungsfaktoren, deren sorgfältige Analyse und Bestandsaufnahme gewährleisten kann, dass sich eine theoretisch identifizierte unternehmerische Eignung auch praktisch entfalten kann und in einen langfristigen Unternehmenserfolg mündet.

In Bezug auf ebendiesen Unternehmenserfolg und die Arbeitszufriedenheit der Unternehmer kommt der Selbstführungskompetenz eine besondere Bedeutung zu. Darauf sowie auf die vermittelnde Rolle des Konzepts der beruflichen Selbstwirksamkeit gehen Dr. Wolfgang L. Roth und Christiane Herf, psychologische Psychotherapeuten aus Trier, ein (3.3) und zeigen konkrete Implikationen für eine Förderung dieser beiden erfolgsrelevanten Faktoren auf.

Ein überaus nützliches Werkzeug für eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmensführung stellt Dr. Werner Gleißner, Vorstand der FutureValue Group AG und Leiter der Risikoforschung der Marsh GmbH, vor (3.4): Sein Verfahren eines strukturierten analytischen Problemlöse- und Entscheidungsfindungsprozesses hilft Unternehmern in komplexen und risikoreichen Situationen ganz praktisch, psychologisch begründbare systematische Entscheidungsfehler und Denkfallen zu vermeiden und damit die Qualität ihrer Entscheidungen zu verbessern. Denn Fragen danach, ob große Investitionen oder strategische Veränderungen die gewünschten Erfolge zeitigen, sind für das Unternehmen häufig mit existenziellen Antworten verbunden, während die dafür erforderlichen Entscheidungsprozesse und Lösungsalternativen eben nicht immer durch betriebswirtschaftliche Risikomodelle erfassbar sind.

Das Kapitel 3 schließt mit einem weiteren Faktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg: Dr. Martin Beckenkamp vom Max-Planck-Institut Bonn erläutert, warum eine von Vertrauen (und nicht vom Wettbewerb) geprägte Unternehmenskultur dazu beiträgt, in sozialen Dilemmata-Situationen die richtigen Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens zu treffen (3.5), und wie wichtig es folglich für einen Unternehmer ist, ein solches Klima des Vertrauens und des guten zwischenmenschlichen Umgangs unter den Mitarbeitern zu schaffen. Spieltheoretisch fundierte Analysen dieser Situationen ermöglichen u.a. auch die überraschende Einsicht, dass Sanktionen ein Instrument zur Schaffung einer Vertrauenskultur sein können.

Kapitel 4 gibt zunächst einen ersten Überblick zu den aktuell in Deutschland vorhandenen Maßnahmen zur Förderung unternehmerischer Aktivitäten.
Dr. Elke Schröder, Entwicklungspsychologin an der Universität Jena, rückt Entrepreneurship Education im Jugendalter in den Fokus ihrer Betrachtung (4.1). Sie belegt anhand von Studien, dass eine

frühzeitige Sensibilisierung im Bereich Unternehmertum wichtig ist: Unternehmerisches Potenzial ist bereits im Jugendalter vorhanden und macht bei entsprechender Förderung eine unternehmerische Laufbahn wahrscheinlicher. Es wird diskutiert, warum Fördermaßnahmen im schulischen Kontext ansetzen sollten, welche Rolle Kammern und Verbände hierbei übernehmen können und wie eine professionelle Begleitung der Kommunikation zwischen Unternehmerkindern und Unternehmereltern aussehen sollte, damit die Übernahme des Familienunternehmens wahrscheinlicher wird.

Dr. Luiza Olos von der Freien Universität Berlin beschäftigt sich mit Fördermaßnahmen im universitären Bereich (4.2). In diesen Programmen werden den Teilnehmern sowohl ein spezifisches Fachwissen als auch spezifische Fähigkeiten vermittelt; die Entwicklung und die Umsetzung einer eigenen Geschäftsidee werden begleitet (Entrepreneurship Education). Die Maßnahmen beruhen auf der Annahme, dass die vermittelten Inhalte lehr- und lernbar sind. Es werden fünf Lehrangebote der Freien Universität Berlin vorgestellt, und es wird begründet, warum Entrepreneurship Education gerade an Schulen und Universitäten stattfinden sollte. Auf Grundlage von Studien zu den bereits vorhandenen Lehrangeboten der FU Berlin werden Implikationen zur Gestaltung universitärer Lehrangebote gegeben.

Die Diplom-Psychologinnen Dr. Micha Strack und Isabell Siegmund beschäftigen sich in ihrem Beitrag (4.3) mit der Förderung von Existenzgründungen durch GründerCentren aus der Arbeitslosigkeit heraus. Die Autorinnen ermitteln Erfolgsprädiktoren durch eine Reanalyse von Daten eines GründerCenters. Dabei wurden sowohl personenbezogene Merkmale (Geschlecht, Migrationshintergrund, unternehmerisches Potenzial (F-DuP)) als auch Merkmale des Förderprozesses (Compliance, Verweildauer) ermittelt. Diese können das Erhalten von Fördergeldern, ein erfolgreiches Mitwirken im Förderverlauf wie auch letztendlich den Gründungserfolg prognostizieren.

Kapitel 5 schließlich bietet einen Überblick der zentralen Erkenntnisse und Ansätze, die von Seiten des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen als wesentlich für die weitere Entwicklung unternehmerischen Handelns betrachtet werden und die durch die psychologische Profession auch entsprechend unterstützt werden können.

Wir danken an dieser Stelle ganz herzlich Dipl.-Psych. Tina Kanzek, Hamburg, sowie cand. psych. Maike Maurer, Saarbrücken, für die tatkräftige wissenschaftliche Unterstützung.

Wir wünschen allen Lesern eine interessante Lektüre!
Ihr Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie:
Dipl.-Psych. Dörthe Burandt
Dipl.-Psych. Werner Grieshop
Dipl.-Psych. Dr. Helmut Nold
Dipl.-Psych. Frank Schreiber
Dipl.-Psych. Dr. Jürgen Smettan

1. DIE FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM ALS WIRTSCHAFTLICHEM ZUKUNFTSFAKTOR

Berend Diekmann

1.1 ZUR BEDEUTUNG UNTERNEHMERISCHER INITIATIVEN FÜR EINE FUNKTIONIERENDE WIRTSCHAFT

Sie werden Neues schaffen und Altes zerstören [...]. (S. 15)
Joseph Schumpeter (1912)

Wenn wir fragen, woher Wertschöpfung, Arbeitsplätze, regionale Dynamik und damit wirtschaftliches Wachstum kommen, bleibt nach kritischer Durchsicht aller Theorien und historischen Erfahrungen eigentlich nur eine Antwort übrig: daher, dass Menschen bereit sind, neue Dinge zu wagen, neue Ideen zu verwirklichen.

Es sind unternehmerisch denkende Menschen, die in unserer Gesellschaft diese Rolle übernehmen. Erfolgreiche Unternehmer erkennen und ergreifen Marktchancen, egal, ob als Manager im großen Konzern, als Gründer aus dem Studentenzimmer oder aus der Garage heraus. Mit ihrem Handeln setzen sie Märkte in Bewegung, krempeln sie um, kurbeln den Wettbewerb an, treiben neue Technologien weiter. Sie nehmen die Herausforderungen an, getrieben von Neugier und dem Wunsch, etwas besser zu machen. Neben der Neigung zum Tüfteln und der Freude am Neuen sind es die Gewinnaussichten einer erfolgreichen Geschäftsidee, die den Unternehmer beflügeln. Das Streben des Unternehmers nach Erfolg schafft – wenn es verantwortungsbewusst eingesetzt wird – Wohlstand für alle, vor Ort und weltweit.

Unternehmerisches Denken wird durch ein soziales Umfeld gefördert, das stark durch kulturelle Traditionen geprägt sein kann, wie etwa in den USA, das aber auch durch ein entsprechendes Elternhaus und Bildungssystem bestimmt wird. Eine Gesellschaft, die die Trägheit fördert, in der das Sicherheitsdenken dominiert und die von einer politischen Klasse von Besitzstandswahrern gelenkt wird, fällt zurück und erstarrt ökonomisch, politisch und kulturell. Sie verspielt ihr materielles und geistiges Erbe. Deshalb ist unternehmerische Initiative ein unentbehrlicher Bestandteil nicht nur erfolgreicher Wirtschafts-, sondern generell erfolgreicher Sozialordnungen. Dabei sind Offenheit und Beweglichkeit wesentliche Eigenschaften, die frühzeitig herausgebildet und gefördert werden müssen, um unternehmerische Initiative hervorzubringen. Kartelldenken und Abschottung wirken der Herausbildung unternehmerischer Initiative entgegen.

Von der freiberuflichen Arztpraxis oder Anwaltskanzlei über Dienstleistungs- und Handelsunternehmen, von Handwerksbetrieben bis hin zu Großkonzernen und Hightech-Schmieden: Sie alle beteiligen sich am Wettbewerb um die besten Ideen, Angebote und Leistungen. Der Ökonom Joseph Schumpeter (1912) beschrieb im vergangenen Jahrhundert die Rolle des Unternehmers wie folgt: Er ist der „Erfinder", der gegenwärtige Technologien und Produkte – bewusst oder unbewusst – immer wieder obsolet macht, eben weil er Neues entwickelt. Der Unternehmer muss nicht nur erfinden, sondern seine Idee auch erfolgreich am Markt umsetzen. Für erfolgreiche Produktideen wird er mit Gewinnen belohnt, für Fehlschläge muss er Verluste tragen und Verantwortung übernehmen. Wenn der Unternehmer wirtschaftlichen Erfolg erzielt, leitet er zugleich einen Prozess der „kreativen Zer-

störung" ein. Heute spricht man freundlicher von „Strukturwandel" als Antriebsmotor für wirtschaftliches Wachstum.

Ein Unternehmer, der sich produktiven Tätigkeiten widmet, erfüllt eine doppelte Rolle: Er macht erstens bis dahin ungenutzte Gewinnmöglichkeiten ausfindig. Schon dadurch eröffnet sich die Möglichkeit, neue Effizienzpotenziale auszuschöpfen. Zweitens treiben Unternehmer Innovationen an, die einen effizienteren Ressourceneinsatz ermöglichen. Hohe Ressourceneffizienz ist zugleich auch praktizierter Umweltschutz. Denn der Innovationsprozess führt dazu, dass mit gegebenen natürlichen Ressourcen durch intelligentere Lösungen bessere Ergebnisse erzielt werden. Der so erzielte Fortschritt treibt wirtschaftliches Wachstum voran und verbessert die Lebensqualität und schützt die natürlichen Lebensgrundlagen.

Nicht jeder Erfinder eines Produkts oder einer Dienstleistung ergreift auch die unternehmerische Initiative. Unternehmer ist, laut Schumpeter (1912), wer eine gute Idee entdeckt, das Marktpotenzial erkennt und die Neuerung am Markt gegenüber bisherigen Lösungen durchsetzt. Denn zur erfolgreichen unternehmerischen Initiative gehört es auch, zahlungswillige Käufer zu finden. Der Unternehmer hat eine Navigationsfunktion auf dem Markt. Er muss erkennen, was Konsumenten wünschen und wofür sie bereit sind, Geld zu zahlen, um ihr eigenes Wohlbefinden zu erhöhen, und er muss entscheiden können.

Innovationen vergrößern die Handlungsspielräume der Menschen. Nicht alle Menschen profitieren von ihnen gleichermaßen. Wer etwas Neues und Besseres gefunden hat, kann früher als alle anderen daraus Nutzen ziehen. Er hat – zumindest für kurze Zeit – einen Wettbewerbsvorteil und kann in Form von Pioniergewinnen profitieren.

Aber nicht nur der erfolgreiche Unternehmer profitiert von seinen Innovationen. Vielmehr lösen sie eine Kettenreaktion aus, an deren Ende mehr Menschen besser als vorher dastehen. Einmal vorhandenes Wissen kann durch Imitation und Reproduktion, ohne hohe Kosten zu verursachen, weitergegeben und vervielfacht werden. Neue Unternehmen gründen sich auf Basis neuen Wissens, entwickeln die Produkte weiter und verbessern Angebot und Vielfalt für den Konsumenten. Auch der Nachahmer ist ein Unternehmer.

Schon der von Schumpeter (1912) geprägte Begriff der „kreativen Zerstörung" besagt, dass es im Prozess der dauernden Erneuerung auch Verlierer gibt. Industrien und Berufe, die nicht mehr wettbewerbsfähig oder nicht mehr produktiv genug sind, verlieren an Bedeutung oder verschwinden. Die Leistungsfähigkeit einer unternehmerfreundlichen Gesellschaft zeigt sich darin, dass sie es schafft, die Betroffenen kurzfristig aufzufangen und ihnen mittel- bis langfristig durch Umschulung oder Weiterbildung eine neue Perspektive zu bieten. Im besten Fall befinden sie sich sogar nach einer Übergangsphase in einer besseren Situation als zuvor.

Die „schöpferische Zerstörung" birgt also Chancen auf ein besseres Leben. Niemand wünscht sich flächendeckend die Braunkohleheizung oder das Pferdefuhrwerk zurück. Unter dem Aspekt einer humaneren Arbeitswelt kann man es nur begrüßen, dass der Kohlenschlepper oder der Stallknecht ausgedient haben. Führt man sich diese Beispiele vor Augen, verliert der Begriff der „schöpferischen Zerstörung" viel von seinem sprachlichen Schrecken.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass diejenigen Unternehmen eine Chance haben, den Strukturwandel zu bewältigen, die Produkte und Dienstleistungen anbieten, für die ein anhaltender Bedarf vorhanden ist, und die eine langfristige Strategie verfolgen, einhergehend mit der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Dies können zum Beispiel traditionsreiche Familienunternehmen sein, für die die persönliche Haftung eine Selbstverständlichkeit ist, oder engagierte Einzelunternehmer, die persönlich von der Qualität des angebotenen Produkts oder der Dienstleistung überzeugt sind und sich in ihrem Handeln täglich dafür einsetzen.

Unternehmen sind Teil der Gesellschaft. Ohne ein intaktes gesellschaftliches Umfeld kann kein Unternehmen langfristig erfolgreich bestehen. Analog dazu gilt, dass es ohne wettbewerbsfähige und

erfolgreiche Unternehmen weder gesellschaftlichen Wohlstand noch Fortschritt gibt. Es hängt dabei von den gesellschaftlichen Spielregeln und hier insbesondere von den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen ab, ob unternehmerische Kräfte mehr Wohlstand für alle erzeugen oder ob sie Marktmacht missbrauchen, Privilegien schaffen, kurzfristige Gewinne zulasten Dritter erzeugen und in der Konsequenz instabile Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen bewirken. Es ist eine Kernaufgabe der Wirtschaftspolitik, dafür zu sorgen, dass sich unternehmerische Initiative zum Wohle von Wirtschaft und Gesellschaft entfalten kann.

Literatur

Schumpeter, J. (1912). Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin: Duncker & Humblot.

Korrespondenzadresse

Dr. Berend Diekmann
Referatsleiter IA 1
Grundsatzfragen der Wirtschaftspolitik
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Scharnhorststr. 34-37
10115 Berlin
berend.diekmann@bmwi.bund.de

Marie-Dorothee Burandt, Tina Kanzek

1.2. UNTERNEHMERTUM – PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE EINES VOLKSWIRTSCHAFLICHEN THEMAS

In dem vorhergehenden Artikel von Dr. Diekmann fällt aus der Perspektive praktizierender Wirtschaftspsychologen besonders das immense gesellschaftliche Spannungsfeld ins Auge, in welchem das Unternehmertum zu stehen scheint. Einerseits wird es erst durch die kulturellen, politischen, wirtschaftlichen, soziologischen und psychologischen Rahmenbedingungen hervorgebracht. Andererseits wirkt es ganz massiv auf diese zurück. Hier drängt sich dem Praktiker die Frage auf, wie diese Wechselwirkung mit positiver Bilanz durch wirtschaftspsychologisches Handeln beeinflusst werden kann.

1.2.1. Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) im Fokus der Psychologie

Wenn es um das Thema „Unternehmertum" geht, konzentriert sich die Psychologie traditionell auf kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)[1]. Richter (2005a) führt dies im Wesentlichen auf drei Gründe zurück:

Erstens findet dieser Fokus seine Begründung darin, dass der Erfolg dieser Unternehmen ganz offensichtlich durch die Person/Persönlichkeit des Unternehmers geprägt wird, die ja per se Gegenstand der psychologischen Forschung ist. Dazu kommt, dass der Unternehmer in einem KMU in der Regel – gewissermaßen qua Funktion – mit allen Entscheidungen ganz auf sich selbst gestellt („ständig selbst") ist und nicht selten Unterstützungsangebote (auch psychologische) durch externe oder interne Berater in Anspruch nimmt.

Zweitens haben die KMU in Deutschland eine herausragende wirtschafts- und beschäftigungspolitische Bedeutung, wie sich anhand einiger weniger Fakten zeigen lässt: Die 3,62 Millionen KMU, die das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2010) für Deutschland im Jahr 2008 verzeichnete, stellten 99,7 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmungen. Sie erwirtschafteten 37,5 % aller steuerpflichtigen Umsätze und beschäftigten ca. 21,15 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (das sind 70,5 % aller Beschäftigten und 65,8 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten). Darüber hinaus bildeten die KMU 83,1 % aller Auszubildenden aus.

Drittens – und im Widerspruch zu der oben beschriebenen Bedeutung der KMU – lassen sich in Deutschland seit dem Zweiten Weltkrieg rückläufige und zuletzt stagnierende Gründungsaktivitäten beobachten (vgl. Grömling, 2006). Nach Kelleter (2009) etwa ist die Selbstständigenquote bis auf ein Niveau von um die 10 % (konstant für die letzten zehn Jahre) deutlich zurückgegangen (1950 betrug sie in der BRD noch 31,6 %). Das ist besonders deshalb überraschend, weil in der BRD (anders als in der ehemaligen DDR oder in anderen osteuropäischen Ländern) Unternehmertum und Selbstständigkeit politisch nicht nur nicht unterdrückt, sondern eher (zumindest per „Lippenbekenntnis") gefördert wurden. Deshalb lässt sich der Eindruck, dass Deutsche auf dem Arbeitsmarkt offenbar lieber lohnabhängig als selbstständig beschäftigt sind, historisch oder politisch nur sehr schwer erklären: Zur weiteren Erhellung dieser Fragestellungen wurden dementsprechend humanwissenschaftliche Fachdisziplinen hinzugezogen.

Als mögliche Erklärungsansätze für den Rückgang der Selbstständigkeit in Deutschland führt Rich-

ter (2005a) zwei Studien aus den 1970er-Jahren an: Simonton (1975) stellte die These auf, dass diese Entwicklung mit der Verfügbarkeit bzw. mit der Nichtverfügbarkeit von Rollenmodellen zum Unternehmertum in der BRD der Nachkriegszeit zusammenhängt. Strümpel (1976) vermutete, dass das Unternehmerbild im Zusammenhang mit der Studentenbewegung eine Eintrübung erfahren haben könnte.

Neuere kulturvergleichende Studien verweisen auf weitere psychologische Variablen, die möglicherweise für den Rückgang des Unternehmertums in Deutschland verantwortlich sind. Der Global Entrepreneurship Monitor 2008 (GEM; Brixy, Hessels, Hundt, Sternberg & Stüber, 2009) zeigt etwa auf, dass die Angst vor dem Scheitern als Unternehmer in Deutschland (trotz günstiger Rahmenbedingungen, wie z. B. die Verfügbarkeit finanzieller Fördermittel etc.) im Vergleich mit den Referenzländern besonders ausgeprägt ist. Die „Zeit online" titelte daraufhin am 23.06.2009: „Deutsche gründen lieber nicht"[2]. Durch die seit 2008 bestehende Weltwirtschaftskrise hat sich diese Angst vor dem Scheitern weiter erhöht, wie am 04.06.2009 ebenfalls in der „Zeit online" zu lesen war: „Krise hemmt Unternehmensgründer"[3].

Zusammenfassend zeigt sich (zumindest für KMU), dass neben den sogenannten „hard facts" die „soft facts" eine bedeutende Rolle schon bei der Gründung von Unternehmen spielen. Es steht stark zu vermuten, dass sie für den Erfolg eines Unternehmens sogar noch stärkere Bedeutung haben. Umso wichtiger ist es, dass sich sowohl die psychologische Grundlagenforschung (zugrunde liegende psychische Mechanismen und Prozesse) als auch die angewandte Psychologie (mit entsprechenden Angeboten und Maßnahmen) der Thematik „Unternehmertum" intensiv widmen, um Selbstständigkeit, unternehmerische Initiative und damit die Volkswirtschaft insgesamt zu fördern.

1.2.2. Psychologische Grundlagenforschung zum Unternehmertum

Spätestens seit den 1990er-Jahren lässt sich die wissenschaftliche (und ergiebige) Beschäftigung von Psychologen mit dem Thema „Unternehmertum" im deutschsprachigen Raum anhand der entsprechenden Fachpublikationen deutlich erkennen. Beispielhaft seien hier aufgezählt:

- Die Arbeiten zur erfolgreichen Gründung und Führung von KMU (z. B. Sattes, Brodbeck, Lang & Domeisen, 1995; Frese, 1998; Moser, Batinic & Zempel, 1999).
- Veröffentlichungen zur Persönlichkeit und zum Sozialisationsprozess von Selbstständigen und Unternehmern von der Kindheit über die Jugend bis hin zur Geschäftsaufgabe (z. B. Lang-von Wins, 2004; Müller, 2007; Beiträge im Themenheft „Psychologie des Unternehmertums", „Wirtschaftspsychologie", Heft 02/2005).
- Artikel und Bücher zu spezifischen praktischen Fragestellungen des Unternehmertums (z. B. Beiträge in den Themenheften „Nachfolge im Unternehmen" (04/2002) und „Unternehmertum" (04/2009), „Wirtschaftspsychologie aktuell"; Lackner, 2007).

Als erkenntnisreichen und umfassenden Erklärungsansatz für gelungenes Unternehmertum aus wirtschaftspsychologischer Sicht greifen wir hier den beruflichen Sozialisationsansatz des Unternehmertums auf. Auf weitere interessante und praktischen Nutzen stiftende Forschungen im Bereich kulturvergleichender Perspektiven wollen wir an dieser Stelle nicht näher eingehen, sondern auf den bereits erwähnten GEM 2008 (Brixy et al., 2009) verweisen.

Trotz der im Folgenden geschilderten aufschlussreichen Modelle und Forschungsansätze sei hier angemerkt, dass die Psychologie gewiss noch ein Stück Weg vor sich hat, wenn es darum geht, ein umfassendes Verständnis des Unternehmertums aus psychologischer Sicht zu entwickeln. Dieser Artikel soll, genau wie der Jahresbericht 2010 selbst, dazu anregen, weitere Forschung auszulösen, die komplexen Ursache-Wirkungs-Beziehungen noch besser zu erkennen und weitere fundierte Schlussfolgerungen für die Förderung von Unternehmertum als Erfolgsfaktor der wirtschaftlichen Zukunft zu ziehen.

Studien zu Kindheit und Jugend späterer Unternehmer

In diesem Forschungsbereich soll die spannende Frage beantwortet werden, ob sich die beobachtbaren differenzialpsychologischen Unterschiede zwischen Selbstständigen und abhängig Beschäftigten bereits in der Kindheit bzw. Jugend der betreffenden Personen finden lassen. Damit verbunden ist u.a. der Wunsch, bereits frühzeitig prognostizieren zu können, aus wem wohl ein erfolgreicher Unternehmer werden wird und aus wem eben nicht. Ein weiteres Ziel dieser Forschung liegt darin, den Einfluss der Familie auf ein späteres Unternehmertum näher zu bestimmen, um auf dieser Grundlage familienpolitische Entscheidungen abzuleiten.

Die Forschung kombiniert Modelle aus der Wirtschafts- und der Entwicklungspsychologie und hat bereits eine lange Tradition[4]. Aus der Psychologie ist hier vor allem der Forscher McClelland (1965, 1966, 1987) zu nennen, der seit den 1960er-Jahren ein Modell entwickelte, das generell hilft, den Zusammenhang zwischen beruflicher Entwicklung und erfolgreichem beruflichen Tun zu erklären. Für spätere Unternehmer konnte McClelland zeigen, dass sie als Kinder schon über ein starkes Leistungsmotiv, über bestimmte Fähigkeiten und über unternehmerisches Interesse verfügen. Alle drei Komponenten werden erheblich durch den Erziehungsstil der Eltern (Wärme, Unterstützung, hohe Leistungserwartungen) und durch die Bedingungen im Elternhaus (Rollenmodelle vorhanden, Möglichkeiten zum Ausprobieren „unternehmerischer Tätigkeiten" etc.) bestimmt.

Die in den 1980er-Jahren boomende Forschung zum Thema „Wirkung der Persönlichkeit auf die berufliche Orientierung" beschäftigte sich ausgiebig mit dem Effekt der Persönlichkeit auf die Gründungswilligkeit und den sich anschließenden Unternehmenserfolg. Obwohl die Studien keine ganz einheitlichen Schlussfolgerungen zulassen, zeigen sie dennoch deutliche Persönlichkeitsunterschiede in der Psyche von Unternehmern im Vergleich zu Personen, die abhängig beschäftigt sind (Erstere sind z. B. risikofreudiger, stärker an Erfolg und Leistung orientiert, innovativer und internal kontrolliert, vgl. z. B. Brockhaus & Horwitz, 1986). Offen bleibt bei dieser Forschung allerdings die Frage nach Ursache und Wirkung. Sind Unternehmer bereits in der Kindheit mit der entsprechenden Persönlichkeit ausgestattet (Gravitationshypothese), oder bildet sich die Persönlichkeit erst durch die Unternehmertätigkeit heraus (Sozialisationshypothese)? Wenngleich es mehr Hinweise auf die Gravitationshypothese gibt, kann man davon ausgehen, dass es sich im realen Leben eher um eine Wechselwirkung zwischen beidem handelt und sich Persönlichkeit und Sozialisation bei der Ausbildung des „Unternehmergeistes" faktisch ergänzen. Einen guten Überblick über diese Forschung sowie eine Reanalyse der Daten einer außergewöhnlichen Längsschnittuntersuchung zu diesem Thema findet der tiefer interessierte Leser bei Schmitt-Rodermund (2005).

Die Schule als Ort der unternehmerischen Erziehung und Bildung

Die Schule spielt allgemein für die berufliche Orientierung, so auch für die Ausbildung des sogenannten „Entrepreneurial Spirits", eine bedeutsame Rolle. Der Begriff „Entrepreneurial Spirit" verweist auf ein Bündel spezifischer Einstellungen, Ressourcen und Neigungen zur Selbstständigkeit. Er ist sowohl Grundlage für die Entscheidung zu einer möglichen „echten" Selbstständigkeit bei Kindern und Jugendlichen als auch für die Entstehung eines unternehmerischen Rollenverständnisses, das heutzutage häufig auch in der abhängigen Beschäftigung gefordert wird („Intrapreneurship"). Aus beidem zusammen leitet sich die besondere gesellschaftliche Aufmerksamkeit ab, die die Förderung unternehmerischer Initiative bereits im Kindes- oder Jugendalter jüngst erhalten hat. Das öffentliche Interesse an der frühen Beeinflussung von Gründungsabsichten zeigt sich spätestens im „Aktionsplan zur Förderung der unternehmerischen Initiative" der European Commission (EU, 2004), der besonders auf junge Menschen in Schulen abzielt.

Aus den Reihen der Wissenschaft seien hier besonders das interdisziplinäre Forscherteam „Wiener Gründerstudien" (Frank, Korunka & Lueger, z. B. 2003) und die Forscher rund um die „Ökonomische Bildung" (z. B. Beck, 1989) genannt.

Die Wiener Gründerstudien konnten einen signifikanten Nachweis für den Effekt erbringen, den die frühe Förderung von wirtschaftlichen Interessen und der rechtzeitige Aufbau von Wirtschaftswissen auf die spätere Entwicklung unternehmerischer Initiative haben. Demnach entsteht Entrepreneurial Spirit besonders durch frühe biografische Erfahrungen, bei denen das Ausbildungssystem naturgemäß eine wesentliche Funktion einnimmt.
Die sogenannte Humankapitalausstattung (bzw. die ökonomische Bildung) ist für die Entwicklung unternehmerischer Initiative ebenfalls sehr erklärungskräftig. Darunter versteht man eine Mischung aus allgemeiner Schulbildung, Berufsausbildung und -erfahrungen (z. B. Branchenerfahrungen) und unternehmerischen Erfahrungen (z. B. Gründungserfahrungen). Eine unternehmerische Humankapitalausstattung im Kindes- und Jugendalter wirkt sich laut Theorie in der späteren Selbstständigkeit durch Effizienzvorteile aus (z. B. Brüderl, Preisendörfer & Ziegler, 1996).
Insgesamt liefert diese Forschung wertvolle Hinweise für die Ausgestaltung unternehmerischer Förderung in der Schulzeit und benennt besonders die Erweiterung der ökonomischen Bildung in deutschen Schulen als wichtige Ressource für die Entwicklung unternehmerischer Haltungen. Bei deutschen Schülern sind hierbei v. a. Defizite im ökonomischen Wissen und Verständnis sowie bei unternehmerischen Alltagsfertigkeiten und Erfahrungen zu überwinden.

Die Hochschule als „Unternehmerschmiede"

Studierende sind schon immer eine besonders bedeutsame Zielgruppe gewesen, wenn es um Unternehmensgründungen geht. Spätestens 1998, als ein Aufruf der Hochschulrektorenkonferenz und der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände die Existenzgründung als die zukunftsweisende Aufgabe der Universitäten bezeichnete und verlangte, dass Letztere eine Kultur der Selbstständigkeit zu propagieren hätten, hat sich dieser Fokus weiter verstärkt. So titelte die Welt online am 08.10.1998 „Unternehmerschmiede Uni – Arbeitgeber und Hochschulen fordern Kultur der Selbständigkeit"[5]. Der Aufruf empfahl konkret, dass Hochschulen den Studierenden angemessene Möglichkeiten zur Netzwerkbildung mit selbstständig tätigen Personen, zum Erlernen der entsprechenden Wissensinhalte sowie zur Entwicklung von Eigenverantwortung und Selbstbestimmung eröffnen sollten. Durch die Vermittlung von hochwertigem Fachwissen oder durch die Entwicklung fachübergreifender Freiheiten allein konnten die Universitäten diesem Aufruf nicht nachkommen, da beides ja bereits zur universitären Ausbildung gehörte.
An dieser Stelle kam das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie mit dem Aufsetzen des Forschungs- und Förderprogramms EXIST[6] (Existenzgründung aus der Wissenschaft) ins Spiel. Auch die psychologische Grundlagenforschung setzte sich in der Folge dieses Programms noch intensiver mit den Eignungs- und Kompetenzmerkmalen von Studierenden, mit deren Einfluss auf eine unternehmerische Berufsorientierung und schließlich mit den Möglichkeiten von deren Förderung auseinander.
In diesem Zusammenhang seien vor allem die Forschungen rund um die Ansätze von Müller (siehe z. B. Beitrag in diesem Band) und von Jacob (2007) genannt.
Müller (2000) entwickelte u.a. einen faktoriellen Ansatz der unternehmerischen Persönlichkeit, wonach sich Selbstständige in zwölf Merkmalen von abhängig Beschäftigten unterscheiden, die wiederum zu fünf Eignungstypen zusammengefasst werden können:
1. Der distanzierte Leistungstyp (Leistungsmotivstärke und Unabhängigkeitsstreben),
2. der rationale Ausdauertyp (analytische Problemlöseorientierung, Belastbarkeit und emotionale Stabilität),
3. der kontrollierte Managertyp (kalkulierte Risikoneigung und Durchsetzungsbereitschaft),
4. der ideenreiche Akquisitionstyp (intuitive Problemlöseorientierung, Ungewissheitstoleranz und soziale Anpassungsfähigkeit),
5. der egozentrische Aktivitätstyp (internale Kontrollüberzeugung und Antriebsstärke).
Aus Müllers Forschungen lässt sich schlussfolgern, dass die Förderaufgabe der Universitäten in ers-

ter Linie in der Unterstützung der Selbsterkenntnis und -reflexion bei Studierenden sowie in der typengerechten Lern- bzw. Berufsplanung und Persönlichkeitsentwicklung (auch und besonders im Sinne von Selbstführungskompetenzen) liegt. Die Hochschulen sollten sich demnach auf die Vermittlung fachübergreifender Kenntnisse (wirtschaftliches Basiswissen, trainierbare Grundfertigkeiten, wie Umgang mit Mehrfachbelastungen, Entscheidungsrisiken, Innovationsanforderungen) und auf die Entwicklung persönlicher Kompetenzen (kommunikative Kompetenz, selbstbestimmtes Handeln, Offenheit für neue Erfahrungen) der Studierenden konzentrieren.
Jacob (2007) konzentriert sich in ihren Forschungen auf die Entwicklung eines Modells zur Vorhersage studentischer Gründungsabsichten und auf den Prozess, der von der Absicht zu einer tatsächlichen und nachhaltig erfolgreichen Gründung führt.
Sie zeigt anhand der (ernüchternden) Ergebnisse von drei Interventionsstudien die Grenzen der (Weiter-)Entwicklung von Gründungsmotivation bei Studenten und kommt zu dem Schluss, dass es neben den bestehenden Maßnahmen vor allem wichtig ist, den unternehmerisch hoch motivierten Studenten ausreichende und längerfristige Unterstützung bzw. Prozessbegleitung im Gründungsprozess zu gewähren.
Obwohl seit EXIST Existenzgründungen aus Hochschulen heraus (besonders durch Frauen) deutlich zugenommen haben, konnte die Selbstständigenquote in Deutschland über die seit Jahren konstanten ca. 10 % hinaus nicht erhöht werden. Zusammenfassend zeigt die Forschung, dass die Hochschulen (trotz der bereits existierenden Maßnahmen) ihr Potenzial zur Förderung des Unternehmertums noch lange nicht ausgereizt haben.

Psychologische Determinanten der Existenzgründung

Bei der Forschung rund um die Existenzgründung handelt es sich naturgemäß eher um eine interdisziplinäre als um eine rein psychologische Forschung. Nach einem Vortrag von Jungbauer-Gans (2007) gab es im Jahr 2007 88 Professuren für Existenzgründung (vor allem an Universitäten und Fachhochschulen, einige an technischen Hochschulen) in Deutschland. Sie sind in erster Linie angesiedelt bei den Wirtschaftswissenschaften (insbesondere Betriebswirtschaftslehre), vereinzelt in technischen Fakultäten, relativ spärlich in den Sozial- und Kulturwissenschaften und in den Rechtswissenschaften.
Psychologen kommen in diesem Forschungszweig besonders mit Persönlichkeits-, Gesundheits- und Kommunikationsfragen ins Spiel (z. B. Rauch & Frese, 2000; Richter & Kemter, 2000; Schaarschmidt, Groth, Kieschke & Spörer, 2000; Kieschke, 2003).
Das Ziel der Forschungen besteht in der Entwicklung von Angeboten zur hinreichenden psychologischen Unterstützung für Unternehmensgründer, die sich (in der Sprache des Change Managements) in einer Übergangsphase – und damit in einer stressverursachenden Situation – befinden. Die Existenzgründer sollen psychologische Modelle an die Hand bekommen, die ihnen unter anderem dabei helfen, das psychische Wohlbefinden aufrechtzuerhalten, die eigenen Stärken und Ressourcen optimal zu nutzen, sich in der neuen Lebenssituation souverän selbst zu „managen" und sich gelungen nach außen und innen zu präsentieren. Den hohen Bedarf für diese Art der Unterstützung kann man unschwer an der ungemeinen Fülle der (nicht immer seriösen) Ratgeberliteratur erkennen. Auch an dieser Stelle der unternehmerischen Sozialisation zeigt sich (leider) noch ein gewisser Nachholbedarf im Sinne von psychologischer Grundlagenforschung.

Psychologische Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung

In diesem Forschungsbereich möchten wir besonders auf die Forschungen von Rauch und Frese eingehen. Diesen Forschern gebührt das besondere Verdienst, ein vielschichtiges Modell zum unternehmerischen Handeln entwickelt zu haben, das ausgesprochen hilfreiche Schlussfolgerungen für die Förderung des unternehmerischen Erfolges zulässt.

Nach Rauch und Frese (2008) greift ein statischer Persönlichkeitsansatz als alleiniges Modell zur Erklärung und Förderung des unternehmerischen Erfolges zu kurz, da er explizit ein Individualansatz ist. Vielmehr sollte eine Theorie des Unternehmertums Konstrukte auf anderen Ebenen mit berücksichtigen. Dafür kommen beispielsweise Systemansätze (z. B. McMullan & Shepherd, 2006) oder ökologische Ansätze (z. B. Aldrich & Wiedenmayer, 1993) in Frage.
Vor diesem Hintergrund entwickelten die Forscher bis 2000 das Gießen-Amsterdam-Modell des unternehmerischen Erfolgs, das sie 2008 revidierten. Rauch und Frese (2008) resümierten:
„We have presented a framework that may help to mitigate some of the concerns involved. The framework describes how the effects of traits on entrepreneurial behavior are transmitted via specific traits and motivation, and moderated by environmental influences. By bringing the situation into the model and different types of behavior, the model can address process dynamics of entrepreneurship as well as different levels of constructs. Some of the propositions included in the framework are supported by the empirical evidence." (S. 131 f.)
Eine von Frese auf dem 7. Kongress für Wirtschaftspsychologie (Fellbach, 2008) im Rahmen seines Vortrages „Psychologie des Unternehmertums" präsentierte Folie gibt dieses Modell in Kurzform sehr kompakt wieder:

Das Gießen-Amsterdam-Modell des unternehmerischen Erfolgs (2000, revidiert, 2008)

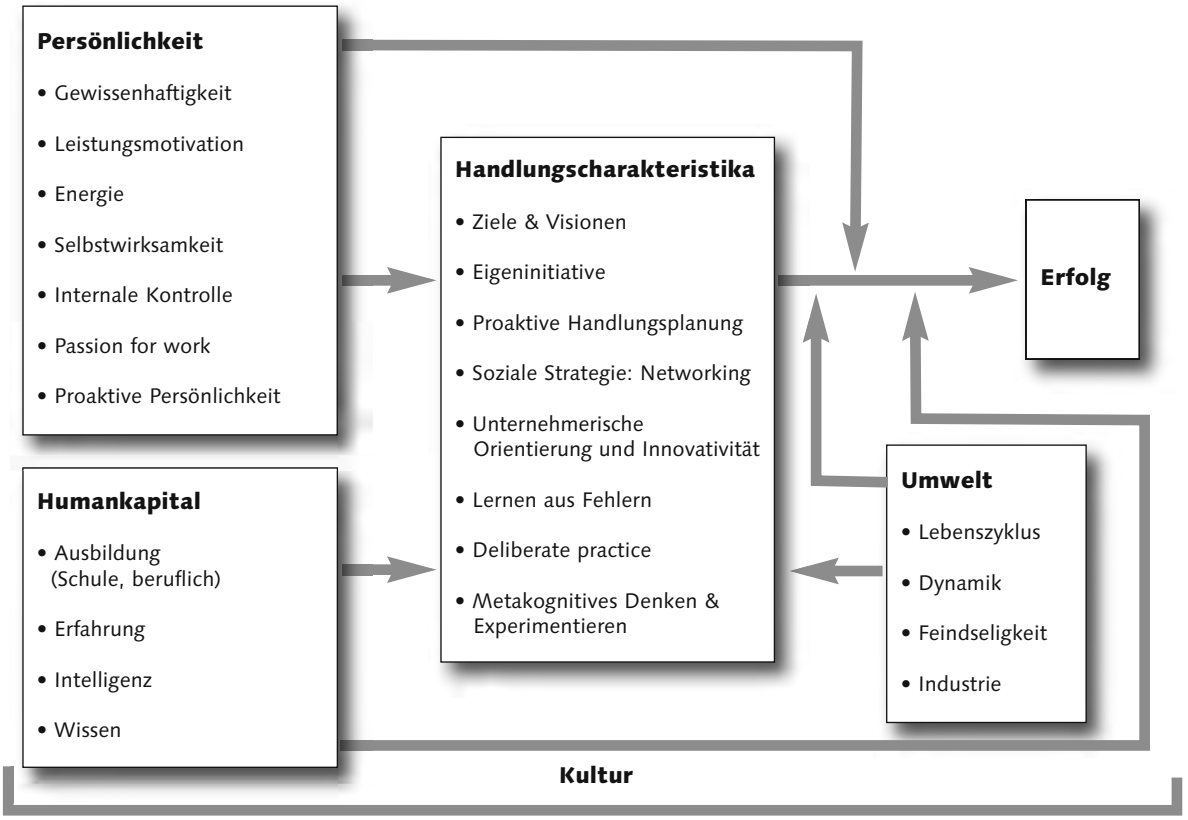


Abbildung 1: Das Gießen-Amsterdam-Modell des unternehmerischen Erfolgs nach Rauch und Frese (2000, revidiert 2008; vgl. Frese, 2008)

Die Grafik zeigt, in welchem komplexen Bedingungsgefüge der Erfolg eines Unternehmens steht und was dementsprechend in eine gewinnbringende psychologische Unternehmensberatung einfließen bzw. bei dieser Beachtung finden sollte.
Laut Rauch und Frese (2008) bietet das Gießen-Amsterdam-Modell den wissenschaftlichen Vorteil,

dass die teilweise heftige Kritik am „reinen Persönlichkeitsansatz zum Unternehmertum" geschmälert werden kann. Das war den Forschern wichtig, da sich der Persönlichkeitsansatz als Korrelat des Unternehmenserfolges in Metaanalysen konsequent bestätigt hat. Um trotzdem der größeren Komplexität der unternehmerischen Erfolgsfaktoren gerecht zu werden (und damit der Kritik nachzugehen), wurden allgemeine (z. B. die „Big Five der Persönlichkeit") und spezifischere Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Leistungsbedürfnis und Kognitionen) in dem Modell mit situationsspezifischer Motivation (z. B. Zielsetzung) kombiniert.
Bei aller Evidenz für das Vorhandensein der im Modell beschriebenen Moderations- und Vermittlungsprozesse fordern Rauch und Frese (2008) eine noch intensivere Erforschung der zugrunde liegenden dynamischen Prozesse, um weniger vorläufige Schlussfolgerungen bieten zu können. Dazu ist es notwendig, auch Kontext- und Situationsvariablen stärker mit in Untersuchungen einzubeziehen. Die Forscher gehen davon aus, dass die Wirkung der Persönlichkeitsmerkmale im Unternehmensgeschehen dynamischer (und eben nicht statischer) Natur ist. So ändern sich sowohl die Umwelt als auch die Unternehmen ständig. Deshalb bezieht das Modell Verbindungen zur Umwelt bewusst mit ein und verbindet folglich die Kontext- und Prozessdynamik mit der stabilen Disposition (Mischel & Shoda, 1998).
Das Gießen-Amsterdam-Modell und die weitere Erforschung der dynamischen Prozesse bieten besondere Chancen im Hinblick auf Interventionen, da spezifischere Persönlichkeitseigenschaften, Handlungen, Kognitionen und Prozesse einfacher modifiziert werden können als die allgemeinen Big-Five-Persönlichkeitseigenschaften (Rauch & Frese, 2008). Zum Beispiel kann das Leistungsbedürfnis durch reines Training relativ leicht gesteigert werden (vgl. Spencer & Spencer, 1993).

Die Nachfolgeproblematik als psychologische Fragestellung

Die Forschung rund um die Nachfolge in Unternehmen bezieht sich naturgemäß in erster Linie auf Familienunternehmen[7], die als Rückgrat der Volkswirtschaft gelten.
Familienunternehmen in Deutschland stehen vor einer brisanten Situation. Der demografische Wandel bringt es seit einigen Jahren mit sich, dass ein großer Teil der Gründergeneration die Unternehmen verlässt. Bis Ende 2007 suchten laut Schroer und Freund (1999) 700.000 Unternehmen einen Nachfolger. Egal, ob als Ursache ein lang geplantes altersbedingtes Ausscheiden, ein anderer beruflicher Schwerpunkt des Unternehmers, wirtschaftliche Unrentabilität, eine als ausreichend bewertete Altersvorsorge, plötzlicher Tod oder Krankheit des Seniors (Anbuhl & Müller-Heydenreich, 2000) in Frage kommt, diese Unternehmen brauchen Unterstützung für die Vorbereitung eines sehr schwierigen Prozesses.
Die Statistiken zum Erfolg der Unternehmensübergabe belegen das: Nur ca. 40 % der Unternehmen bleiben im Familienbesitz, ca. je 12,5 % werden an interne und externe Manager verkauft, ca. 25 % gehen an andere Unternehmen, und 10 % werden stillgelegt. Nahezu ein Drittel aller Übertragungen scheitert während des Prozesses der Übergabe oder in den sich anschließenden Jahren, und dies viel häufiger an psychologischen Fragestellungen als an betriebswirtschaftlichen oder juristischen (Breitenstein & Lang-von Wins, 2005).
Ein Blick in die Forschung könnte eine mögliche Begründung für diese Fakten liefern. Während der ausscheidende Unternehmer auf seine juristischen, betriebswirtschaftlichen und steuerrechtlichen Fragen wissenschaftlich hinreichend fundierte Lösungen finden kann, steckt die wissenschaftliche Psychologie bezüglich Modellen und Angeboten zur Unternehmensnachfolge noch in den Kinderschuhen. Die entscheidenden psychologischen Aspekte des Übertragungsprozesses sind noch weitgehend unbekannt und unerforscht (Klein, 2004). Insgesamt zeigt sich ein recht unübersichtlicher Forschungsstand mit Einzelbefunden ohne übergreifendes Modell, mit Untersuchungen, die sich auf Einzelfälle aus der unternehmerischen Praxis beziehen, mit wenigen explorativen Studien (z. B. Gerke-Holzhäuer, 1996) und mit einigen qualitativen Arbeiten. Kurz, der psychologische Bei-

trag zu diesem interdisziplinären Forschungsfeld und zur Deckung des dringlichen Bedarfs an Beratung ist derzeit noch sehr überschaubar.

Psychologische Pionierarbeit mit einem ersten systematischen Erklärungsansatz zum Nachfolgegeschehen leistete die Forschergruppe um Lang-von Wins (2004), die ein „Rahmenmodell für den Rückzug" erarbeitete, das die Bedingungen des Rückzugs konkretisiert und die psychologischen Stolpersteine sowie die Möglichkeiten für deren Überwindung herausstellt[8]. Die aus unserer Sicht psychologisch besonders relevanten Fragestellungen des Nachfolgeprozesses seien hier schlaglichtartig beleuchtet. Zur Vertiefung empfehlen wir den Überblicksartikel von Breitenstein und Lang-von Wins (2005) oder das Buch von Lang-von Wins (2004).

Der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen zeichnet sich durch immense zwischenmenschliche Konfliktherde und betriebswirtschaftliche Krisenpotenziale aus. Das Aufbrechen komplexer Erwartungshaltungen, tradierter Rollenmuster und Wertvorstellungen, die plötzliche Enttabuisierung von Tabuthemen (wie Tod, Krankheit, Ohnmacht etc.), die Zunahme von Verantwortung der verbleibenden Familienmitglieder (Siefer, 1996) sowie auftauchende Fragen des Selbstwertes bei allen Beteiligten können die (oft festen) Strukturen der Familien und Familienunternehmen während des kritischen Lebensereignisses der Geschäftsauf- und -übergabe heftig ins Wanken bringen, was zu Verunsicherungen und in deren Folge oftmals zu komplizierten Gemengelagen führt. Das alles spielt sich (gerade für kleinere Unternehmen) häufig vor dem Hintergrund von existenziellem Druck in einem dynamischen regionalen wirtschaftlichen Gefüge ab, wodurch das Unternehmen wiederum in betriebswirtschaftliche Krisen geraten kann (Lang-von Wins, Leiner, Schmude & von Rosenstiel, 2004). Eine Nachfolgeberatung sollte demzufolge der fachlichen und zwischenmenschlichen Komplexität dieses Geschehens Rechnung tragen und immer interdisziplinär angelegt sein.

Der Rückzug aus dem Unternehmen bedeutet für den Senior eine Entkopplung des persönlichen Schicksals von dem des Unternehmens (Fink & Zimmermann, 1989). Das kann wehtun, Abwehrmechanismen und Verharrungstendenzen aktivieren, unbewusst Verhinderungsstrategien im Umgang mit potenziellen Nachfolgern auslösen, Verlustängste erzeugen (Anbuhl & Müller-Heydenreich, 2000) und Zieldilemmata bzw. Sinnfragen (Was tue ich jetzt?) aufwerfen. Der Senior kann also in eine persönliche (Sinn-)Krise geraten, die den Nachfolgeprozess in der Regel erheblich erschwert, wenn nicht gar verhindert. Psychologische Betreuung (möglichst unter Einbeziehung aller Betroffenen) kann an dieser Stelle dringend angeraten sein, wird aber oft nicht aus eigenem Antrieb gesucht. Deshalb sollte es Familienunternehmen leichter gemacht werden, diese psychischen Prozesse zu verstehen, sie als normal zu akzeptieren und psychologische Hilfe zu finden.

Wie sich im vorhergehenden Absatz schon angedeutet hat: Die Beziehung zwischen Junior und Senior ist in der Regel eine komplizierte und verdient damit spezielle Aufmerksamkeit. Visser (1977) hat das zum Anlass genommen, einen Artikel mit dem die ganze Problematik andeutenden Titel „Frei werden vom Schatten des Seniors" zu veröffentlichen. Die Beziehung ist oft von in erster Linie unbewussten Bedürfnissen (z. B. nach Macht, Status oder Anerkennung um jeden Preis) geprägt, was zu immensen Beziehungsverwicklungen und in der Folge zu einem missglückten Einstieg des Nachfolgers und einem Scheitern des Nachfolgeprozesses führen kann. Um wissenschaftlich fundierte Lösungsangebote für diese Problematik zu entwickeln, könnte sich die Wirtschaftspsychologie noch mehr den Ansätzen aus der (systemischen) Familientherapie zuwenden und diese auf den Nachfolgeprozess übertragen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wichtige Determinanten für eine bisher gering beachtete Phase der unternehmerischen Entwicklung kaum erforscht sind. Wünschenswert wäre eine Erweiterung der Forschung, sodass die erfolgreiche Weiterführung von Familienunternehmen gewährleistet werden kann. Dazu sollten angemessene Prozesse der Übergabe an geeignete Nachfolger entwickelt, das Rückzugsverhalten von Senioren gefördert und die Nachfolgerauswahl erleichtert werden.

1.2.3. Angewandte Psychologie als „Fördermittel" des Unternehmertums in Deutschland

Zum Abschluss dieses Artikels geben wir einen Überblick über den praktischen Beitrag, den die angewandte Psychologie zur Förderung des Unternehmertums leisten kann. Vor dem Hintergrund der Zielsetzungen, die Selbstständigenquote in Deutschland wieder zu erhöhen und das Unternehmerbild (im Sinne von Erfolg, Moral und Nachhaltigkeit) einer positiveren (und angstfreieren) Einfärbung zuzuführen, finden sich vielfältige Einsatzbereiche und Tätigkeitsfelder praktizierender Wirtschaftspsychologen. Aus dieser Vielfalt kann hier naturgemäß nur ein Ausschnitt wiedergegeben werden. Trotzdem verfolgt dieser kurze Blick auf die Unterstützungsangebote der Psychologie für KMU den Anspruch, den volkswirtschaftlichen Nutzen, der auch unserer Disziplin innewohnt, zu verdeutlichen.

Beratung und Coaching im Einzelsetting

Ob in der Karriereberatung möglicher Unternehmer, in der Existenzgründungsberatung angehender Unternehmer, im Coaching bestehender Unternehmer oder in der Nachfolgeberatung ausscheidender Unternehmer – die praktische Psychologie beschäftigt sich häufig mit der Person und der Persönlichkeit von Selbstständigen.

Die psychologische Karriereberatung unterstützt bei der beruflichen (Neu-)Orientierung und bei der Freilegung beruflicher Potenziale. Gerade in Zeiten sinkender Beschäftigung gilt es, im Rahmen einer realistischen Standortbestimmung (mit den Mitteln der psychologischen Eignungsdiagnostik) abzuklären, inwieweit eine berufliche Selbstständigkeit eine mögliche Handlungsalternative oder der nächste passende Karriereschritt sein kann.

Ein solcher Schritt in die Selbstständigkeit stellt in jedem Fall eine gewaltige persönliche Herausforderung für jeden Existenzgründer dar, müssen doch fortan eine Fülle an unterschiedlichsten Aufgaben bewältigt werden. Oft ist eine längerfristige kompetente Beratung und Begleitung der Existenzgründer im Rahmen eines interdisziplinär angelegten Gründer-Coachings erforderlich, wobei es aus psychologischer Perspektive v. a. um die Weiterentwicklung unternehmerisch relevanter sozialer und persönlicher Kompetenzen geht (vgl. Müller, 2007). Um den Coachee optimal unterstützen zu können, arbeitet der psychologisch ausgebildete Coach hier Hand in Hand mit Juristen, Steuer- und Unternehmensberatern sowie IT-Experten.

Im weiteren Verlauf einer selbstständigen Tätigkeit, gerade bei erfolgreichen Unternehmern, ergeben sich oft Fragestellungen, die im Rahmen eines klassischen Coachings bearbeitet werden können. Dies lässt sich besonders in KMU mit der relativen Alleinstellung des Unternehmers erklären (vgl. z. B. das Geleitwort von Plönzke in Lackner, 2007), der intern oft keine oder nur wenig Möglichkeiten zum Austausch auf Augenhöhe hat, sodass er sich einen externen Sparringspartner suchen muss.

Im Coaching von Freiberuflern bzw. Unternehmern geht es unter anderem um die Entwicklung hoher Entscheidungskompetenz (siehe Gleißner in diesem Band), um den ganzen Bereich des Selbstmanagements, um Fähigkeiten im Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Konflikten und Krisen sowie um die Gestaltung eines guten Kontakts zur Hausbank (zur Vertiefung vgl. Lackner, 2007).

Das Thema Krisen-, Stress- und Gesundheitsmanagement nimmt innerhalb des Coachings eine besondere Stellung ein, da die Aufrechterhaltung der persönlichen Orientierungs- und Steuerungsfähigkeit, v. a. bei kritischen Lebensereignissen, sowie die Klärung gesundheitsbezogener Fragen (gerade auch präventiv, z. B. um einem Burnout vorzubeugen) für alle selbstständig tätigen Personen von existenzieller Bedeutung ist. Das Arbeitsgebiet der Krisen- und Stressbewältigung erfordert nicht selten die Zusammenarbeit mit anderen Berufen mit Heilbezug wie Psychotherapeuten und Medizinern.

Last but not least können praktizierende Psychologen auch einen spürbaren Mehrwert im Nachfolgeprozess eines ausscheidenden Unternehmers bieten. Dass nur etwa jedes dritte Familienunternehmen den Sprung in die nächste Generation schafft, hat häufig eher psychologische als

betriebswirtschaftliche Gründe (vgl. Schröder, Arnaud & Schmitt-Rodermund, 2009). Es gilt, diesen wichtigen Übergang im Leben eines Unternehmers sensibel vorzubereiten und zu begleiten. Typische Fragen, die den Unternehmer dabei beschäftigen, drehen sich um die Fähigkeit und den richtigen Zeitpunkt des Loslassens sowie um die Schwierigkeit, den richtigen Nachfolger (intern oder extern) zu finden. Haben Unternehmer eigene Kinder, geht es verstärkt darum, ihre berufliche Vorbildfunktion zu reflektieren und die Kommunikation zwischen Eltern und Kindern über ihre Wünsche und Vorstellungen zur Unternehmensnachfolge zu fördern, ohne vorzeitig eine Nachfolgeentscheidung zu fällen (s. a. Schröder in diesem Band).

Training und Teamentwicklung im Gruppensetting

Viele Psychologen gestalten die Vielzahl an Aus- und Weiterbildungsangeboten bzw. -programmen zur Förderung beruflich selbstständigen Verhaltens aktiv mit, ob nun in der Konzeption, in der Durchführung, Evaluation oder Koordination. Der Mehrwert dieser Weiterbildungsarbeit durch Psychologen besteht in deren Fokussierung auf personale und soziale Kompetenzen und in der meist hoch ausgeprägten Fähigkeit von Psychologen, mit den Klienten ressourcenorientiert (d. h. schlummernde Potenziale weckend) zu arbeiten.

Der Weiterbildungsmarkt für (angehende) Unternehmer lässt sich nach inner- (s. a. Olos in diesem Band) und außeruniversitären Angeboten unterscheiden. Klassischerweise sind mit Letzteren Existenzgründerseminare und spezielle Angebote der Existenzgründungsberatung gemeint, deren gemeinsamer Schwerpunkt nach Müller (2007, S. 393 f.) noch immer auf betriebswirtschaftlichen Inhalten wie der Entwicklung und Überprüfung von Geschäftsplänen und Finanzierungskonzepten liegt. Bisher vernachlässigt, aber entscheidend für den Erfolg des Gründungsvorhabens ist darüber hinaus eine zuverlässige Diagnose der persönlichen Eignung und Leistungsfähigkeit der gründungswilligen Personen. Vor allem Fördermittel vergebende öffentliche Institutionen (z. B. die Agentur für Arbeit) haben naturgemäß ein besonderes Interesse daran, ihre Fördergelder nur an „geeignete" Existenzgründer zu vergeben (s. a. Strack & Siegmund in diesem Band).

Dafür stellt ihnen die Psychologie speziell entwickelte Methoden und Instrumente der psychologischen Eignungsdiagnostik zur Verfügung, wie z. B. den Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DuP) von Müller (2010; s. a. Müller in diesem Band).

Mit den Arbeitsfeldern „Eignungsdiagnostik" und „Teamentwicklung" finden sich praktizierende Psychologen auch in der Beratung ganzer Gründerteams wieder. Die individuellen unternehmerischen Eignungspotenziale werden hier zu einem Teampotenzial addiert, das Aussagen darüber erlaubt, inwieweit die Teammitglieder einander ergänzen, welche Kompetenzen im Team noch fehlen bzw. trainiert werden müssen und wie darum künftige Rollen und Aufgaben verteilt werden sollten.

Für die weitere positive Entwicklung des Teams und damit des Unternehmens kann darüber hinaus eine Teamentwicklung helfen, den konstruktiven Umgang mit Konflikten und Spannungen zu üben sowie Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse zu verbessern (vgl. Müller, 2007, S. 394). Für beides liefert die (Kommunikations-)Psychologie geeignete Methoden (z. B. Redlich, 2002; Schulz von Thun, 1981, 1989, 1998; Stahl, 2002), die auch Eingang in ein weiteres Aufgabengebiet von Psychologen gefunden haben (siehe folgender Abschnitt).

Mediation und Konfliktmanagement

Durch Mediation als Konfliktlösungsmethode werden Konfliktparteien in ihrem Bemühen unterstützt, ihre Auseinandersetzungen eigenverantwortlich und konstruktiv bearbeiten und lösen zu können. Ziel ist es, die Streitenden wieder miteinander ins Gespräch zu bringen und eine neue Grundlage für ein zukünftiges Miteinander zu schaffen[9]. Die dafür notwendigen Kernkompetenzen und Aufgaben eines Mediators hat das ProKonflikt-Team (2007) der Universität Hamburg ausführlich beschrieben.

Organisationsentwicklung und Change Management

Entwickeln sich die neu gegründeten KMU wirtschaftlich erfolgreich weiter, so kann im Zeitverlauf das nächste psychologische Anwendungsfeld entstehen. In der Organisationsentwicklung bzw. im Change Management arbeiten Psychologen aktuell auch eng mit Betriebswirten zusammen. Über ihre Erfahrungen mit der Komplementärberatung berichten Königswieser und Lang (2008). Demnach erwarten die Unternehmen nicht nur, dass ihnen der Berater als Gesprächspartner und Ideenlieferant in Businessfragen zur Verfügung steht, sondern gleichzeitig, dass dieser auch die dafür nötigen Kommunikations- und Veränderungsprozesse begleiten und deren Implementierung sicherstellen kann. Folglich konzentrieren sich bei dieser Beratungsform speziell ausgebildete Fachleute auf die sogenannten „hard facts" wie Strategie, Organisation, Technik und Wissen, während die Psychologen ihre besondere Kompetenz bei den eher weicheren Themen der systemischen Prozessberatung einbringen: Sie moderieren Workshops, in denen die mit den Fachexperten erarbeiteten Zahlen zur Strategieentwicklung konsolidiert werden, bearbeiten Themen wie Führungsverhalten, Teamdynamik und Motivationsentfaltung und sorgen für effektive interne und externe Kommunikations- und Informationsprozesse.

Zu guter Letzt setzen Unternehmer nicht selten Berater aus der Markt- und Markenpsychologie bei der marktorientierten Produkt-, Akquisitions- oder Strategieentwicklung (mit) ein. Die Marktpsychologie unterstützt Unternehmer dabei, versteckte Motiv- und Bedürfnisstrukturen bei verschiedenen Konsumenten aufzudecken und durch gezielten Einsatz von Informationen deren Einstellungen und Verhaltensweisen zu beeinflussen. Dazu analysiert sie die Wirkung von Informationen und Botschaften über verschiedene Medien und leistet damit einen erfolgsrelevanten Beitrag zu den Bereichen Markt- und Meinungsforschung, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Produktentwicklung eines Unternehmens.

[1] Zu den KMU zählen laut Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn alle Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten und bis unter 50 Millionen Euro Jahresumsatz (siehe http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89 [22.02.2010]).

[2] Für weitere Informationen siehe http://www.zeit.de/online/2009/26/bg-unternehmensgruendung [02.03.2010].

[3] Für weitere Informationen siehe http://www.zeit.de/online/2009/24/meldung-kfw-unternehmensgruendung [04.03.2010].

[4] So beschäftigte sich der Volkswirt Sombart schon seit 1909 mit der Frage, was den „Unternehmergeist" ausmache (Sombart, 1909).

[5] Für weitere Informationen siehe http://www.welt.de/print-welt/article626500/Unternehmerschmiede_Uni.html [04.03.2010].

[6] Für weitere Informationen und Begleitstudien (eine Evaluationsstudie vom Fraunhofer-Institut, 2006, und die Ergebnisse einer Befragung von Geförderten stehen dort zum Download zur Verfügung) siehe http://www.exist.de/begleitforschung/index.php [04.03.2010].

[7] Familienunternehmen sind nach Klein (2004, S. 21) Unternehmen, in denen die Familie einen maßgeblichen Einfluss ausübt. Dabei betreffen die Einflussfaktoren das Eigenkapital, die Kontrolle oder das Management. Einer dieser Faktoren wird in Familienunternehmen per definitionen vollständig durch Familienmitglieder dominiert, oder ein gegebener Mindereinfluss wird durch den entsprechenden Einfluss in einem anderen Faktor ausgeglichen. Vorrangig spricht man hier von KMU mit besonderem Schwerpunkt auf kleinere Unternehmen, die von einer Unternehmerpersönlichkeit selbst gegründet oder übernommen wurden. Zu finden sind Familienunternehmen in erster Linie im Handwerk und im Dienstleistungsbereich.

[8] Mit Forschungsgeldern gefördert werden hier z. B. Projekte wie IFUNA (= Interdisziplinäres Forschungsprojekt zur Unternehmensnachfolge) unter der Leitung von Prof. Dr. J. Schmude.

[9] Vgl. http://www.ikm-hamburg.de/Mediationsausbildung.htm. Nähere Informationen rund um das Thema Mediation finden sich auf den Internetseiten des Instituts für konstruktive Konfliktaustragung und Mediation e.V., http://www.ikm-hamburg.de.

Literatur

Aldrich, H. E. & Wiedenmayer, G. (1993). From traits to rates: An ecological perspective on organizational foundings. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds), Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth (vol. 1, pp. 145-95). Greenwich, CT: JAI Press.

Anbuhl, S. & Müller-Heydenreich, A. (2000). Neue Unternehmer gesucht! Generationswechsel in mittelständischen Familienunternehmen. Wirtschaftspsychologie, 2 (4), 8-20.

Beck, K. (1989). „Ökonomische Bildung" – Zur Anatomie eines wirtschaftspädagogischen Begriffs. ZBW, 85, 579-596.

Breitenstein, F. & Lang-von Wins, T. (2005). Der Rückzug des Seniorunternehmers. Wirtschaftspsychologie, 7 (2). 86-98.

Brixy, U., Hessels, J., Hundt, C., Sternberg, R. & Stüber, H. (2009): Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Länderbericht Deutschland 2008. Hannover: Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie, Universität Hannover, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB).

Brockhaus, R. H. & Horwitz, P. S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), The art and science of entrepreneurship (pp. 125-148). Cambridge: Ballinger.

Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (1996). Der Erfolg neu gegründeter Betriebe. Berlin: Duncker & Humblot.

European Commission (2004). Aktionsplan zur Förderung der unternehmerischen Initiative. [Html-Dokument]. Verfügbar unter: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26043_de.htm [04.03.2010].

Fink, M. & Zimmermann, N. (1989). Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Wien: Ueberreuter.

Frank, H., Korunka, C. & Lueger, M. (2003). Kann man unternehmerisches Denken an Schulen fördern? Unternehmensorientierung und Gründungsneigung von SchülerInnen. Erziehung und Unterricht, 3/4, 305-316.

Frese, M. (Hrsg.) (1998). Erfolgreiche Unternehmensgründer. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Frese, M. (2008, April). Psychologie des Unternehmertums. Vortrag auf dem 7. Kongress für Wirtschaftspsychologie in Fellbach. [Pdf-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.uni-giessen.biz/content/downloads/talks/2008/bdp_kongress_april08_vortrag_frese.pdf. [05.03.2010].

Gerke-Holzhäuer, F. (1996). Generationswechsel in Familienunternehmen – Psychologische Aspekte des Führungswechsels. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Grömling, M. (2006). Die Lohnquote – ein statistisches Artefakt und seine Interpretationsgrenzen. IW-Trends, 33 (1). Verfügbar unter: http://www.iwkoeln.de/Portals/0/PDF/trends01_06_3.pdf [23.02.2010].

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2010). **Schlüsselzahlen des Mittelstands in Deutschland 2007/2008.** [Html-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99 [22.02.2010].

Jacob, K. (2007). Unternehmer aus Hochschulen? Eine Studie zu Existenzgründungsabsichten von Studierenden. Hamburg: Kova.

Jungbauer-Gans, M. (2007). Existenzgründungsforschung – Stand und Perspektiven. [Html-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.f-bb.de/fileadmin/Veranstaltungen/070327_Vortrag_Prof_Dr_Jungbauer-Gans.pdf [04.03.2010].

Kelleter, K. (2009). Selbstständige in Deutschland – Ergebnisse des Mikrozensus 2008. Wirtschaft und Statistik, 12/2009, 1204-1217. Verfügbar unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/WirtschaftStatistik/Monatsausgaben/WistaDezember09,property=file.pdf [23.02.2010].

Kieschke, U. (2003). Arbeit, Persönlichkeit und Gesundheit. Beiträge zu einer differentiellen Psychologie beruflichen Belastungsgeschehens. Berlin: Logos.

Klein, S. B. (2004). Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Lehrbuch.

Königswieser, R. & Lang, E. (2008). Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht; Erfahrungen zur Komplementärberatung. OrganisationsEntwicklung, 27 (2), 28-39.

Lackner, M. (2007). Psychologische Unternehmensführung – 64 handfeste Tipps, Ihr Unternehmen mental zu steuern. Wien: Linde.

Lang-von Wins, T. (2004). Der Unternehmer – Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen. Berlin, Heidelberg: Springer.

Lang-von Wins, T., Leiner, R., Schmude, J. & von Rosenstiel, L. (2004). Nachfolgeplanung: Eine interdisziplinäre Perspektive. In M. Fritsch & M. Niese (Hrsg.), Gründungsprozess und Gründungserfolg (S. 185-218). Heidelberg: Physika.

McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. Journal of Personality and Social Psychology, 1 (4), 389-392.

McClelland, D. C. (1966). Charakteristika von Unternehmern. In D. C. McClelland (Hrsg.), Die Leistungsgesellschaft. Psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung (S. 245-282). Stuttgart: Kohlhammer.

McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. Journal of Creative Behavior, 21, 219-233.

McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. Academy of Management Review, 31 (1), 132-152.

Mischel, W., & Shoda, Y. (1998). Reconciling processing dynamics and personality dispositions. Annual Review of Psychology, 49, 229-258.

Moser, K., Batinic, B. & Zempel, J. (Hrsg.) (1999). Unternehmerisch erfolgreiches Handeln. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Müller, G. F. (2000). Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In G. F. Müller (Hrsg.), Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung (S. 105-121). Landau: Verlag empirische Pädagogik.

Müller, G. F. (2007). Berufliche Selbstständigkeit. In K. Moser (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie (S. 379-398). Heidelberg: Springer.

Müller, G. F. (2010). Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUPN). Testmanual. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich Psychologie, Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.

ProKonflikt-Team (2007). Mediation. Konflikte klären und lösen. In: A. Redlich (Hrsg.), Materialien aus der Arbeitsgruppe Beratung und Training, Mat. 63. Hamburg: Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg.

Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and overview of findings. In C. I. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (pp. 101-142). Chichester: Wiley.

Rauch, A. & Frese, M. (2008). A personality approach to entrepreneurship. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), The Oxford Handbook of Personnel Psychology (pp. 121-136). Oxford: Oxford University Press.

Redlich, A. (2002). Konfliktmoderation: Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. In E. Schrader (Hrsg.), Moderation in der Praxis, Band 2. Hamburg: Windmühle.

Richter, P. G. (2005a). Editorial: Psychologie des Unternehmertums. Wirtschaftspsychologie, 7 (2).

Richter, P.G. (Hrsg.) (2005b). Psychologie des Unternehmertums [Themenheft]. Wirtschaftspsychologie, 7 (2).

Richter, P. G. & Kemter, P. (2000). Factors of Success in Small Businesses. In M. Vartiainen, F. Avallone & N. Anderson (Eds.), Innovative Theories, Tools, and Practices in Work and Organizational Psychology. Seattle: Hogrefe & Huber.

Sattes, I., Brodbeck, H., Lang, H.-L. & Domeisen, H. (Hrsg.) (1995). Erfolg in kleineren und mittleren Unternehmen. Zürich: Verlag der Fachvereine.

Schaarschmidt, U., Groth, C., Kieschke, U. & Spörer, N. (2000). Checkliste für Existenzgründer. Potsdam: Institut für Psychologie.

Schmitt-Rodermund, E. (2005): Wer wird Unternehmer? Persönlichkeit, Erziehungsstil sowie frühe Interessen und Fähigkeiten als Vorläufer für unternehmerische Aktivität im Erwachsenenalter. Wirtschaftspsychologie, 7 (2), 7-23.

Schröder, E., Arnaud, N. & Schmitt-Rodermund, E. (2009). Erziehung zur Unternehmensnachfolge – kann das überhaupt funktionieren? Wirtschaftspsychologie aktuell, 2009 (4), 40-44.

Schroer, E. & Freund, W. (1999). Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen. Bonn: Institut für Mittelstandforschung.

Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander Reden 1 – Störungen und Klärungen. Reinbek: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (1989). Miteinander Reden 2 – Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (1998). Miteinander Reden 3 – Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek: Rowohlt.

Sektion Wirtschaftspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) e.V. (Hrsg.) (2002). Schwerpunkt Nachfolge im Unternehmen [Themenheft]. Wirtschaftspsychologie aktuell, 2002 (4).
Sektion Wirtschaftspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) e.V. (Hrsg.) (2009). Schwerpunkt Unternehmertum [Themenheft]. Wirtschaftspsychologie aktuell, 2009 (4).
Siefer, T. (1996). Du kommst später mal in die Firma: Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen. Wuppertal: Carl-Auer-Systeme-Verlag.
Simonton, D. K. (1975). Sociocultural context of individual creativity: A transhistorical time-series analysis. Journal of Personal and Social Psychology, 32, 1119-1133.
Sombart, W. (1909). Der kapitalistische Unternehmer. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 29, 689-758.
Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: Wiley.
Stahl, E. (2002). Dynamik in Gruppen – Handbuch der Gruppenleitung. Weinheim: Beltz.
Strümpel, B. (1976). Economic means for human needs. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
Visser, D. (1977). Frei werden vom Schatten des Seniors. Manager Magazin, 2/1977, 36-42.

Korrespondenzadressen

Dipl.-Psych. Marie-Dorothee Burandt
Vorstand Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.
Ressort „Mensch und Organisation"
Geschäftsstelle der Sektion
Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.
Am Feldkamp 28
49770 Herzlake
burandt@bob-personalentwicklung.de
www.wirtschaftspsychologie-bdp.de

Dipl.-Psych. Tina Kanzek
Betriebswirtin (WAH)
erreichbar über:
Geschäftsstelle der Sektion
Wirtschaftspsychologie im BDP e.V. (siehe oben)
tina@kanzek.de

2. DIE AKTUELLE LAGE VON UNTERNEHMERINNEN UND UNTERNEHMERN IN DEUTSCHLAND

Frank Wallau

2.1. DER MITTELSTAND IN DEUTSCHLAND

2.1.1. Einleitung

Die herausragende Bedeutung des Mittelstandes für die deutsche Volkswirtschaft wird immer wieder betont. Gerade im Zeitalter einer globalisierten Wirtschaft und multinationaler Konzerne bildet der fest mit seinem Unternehmen verbundene mittelständische Unternehmer einerseits einen festen Anker und zeigt andererseits die notwendige Flexibilität, um auf die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen adäquat reagieren zu können.

2.1.2. Definition des wirtschaftlichen Mittelstandes

Die Begriffe „Mittelstand", „Familienunternehmen" und „kleine und mittlere Unternehmen" werden häufig synonym verwendet. Zwar sind in der Praxis viele kleine und mittlere Unternehmen auch Familienunternehmen, gleichwohl sind beide Begriffe unterschiedlich definiert. Kleine und mittlere Unternehmen sind durch bestimmte Größengrenzen festgelegt. Die Einordnung eines Unternehmens in eine bestimmte Größenkategorie erfolgt hierbei anhand der Anzahl der Beschäftigten und/oder der Höhe des Umsatzes. Andere Messzahlen wie Wertschöpfung, Bilanzsumme oder Eigenkapital sind denkbar. Familienunternehmen sind dagegen durch die Eigentümerstruktur charakterisiert. Entsprechend sind definitorisch die kleinen und mittleren Unternehmen (auch quantitative Mittelstandsdefinition) einerseits und die Familienunternehmen (qualitative Mittelstandsdefinition) zu unterscheiden. Mittelstand ist somit der Obergriff sowohl für KMU als auch für Familienunternehmen.

Qualitative, also sozioökonomische Aspekte wie die Eigentums- und Leitungsstruktur spielen bei der Darstellung des Mittelstands heute wieder eine große Rolle. Für die Mehrheit mittelständischer Unternehmen gilt, dass ihnen nur eine Person als Eigentümer leitend, planend und kontrollierend vorsteht. Die Einheit von Eigentum und Leitung, d.h. die enge Verbindung zwischen der wirtschaftlichen Existenz der leitenden Person und der des Unternehmens sowie die Verantwortlichkeit der Führungsperson für alle unternehmensrelevanten Entscheidungen und Vorgänge, ist Wesensmerkmal der Familienunternehmen. Die qualitativen Merkmale des Begriffs „Mittelstand", also die Leitung des Unternehmens durch den Eigentümer oder ein Mitglied der Eigentümerfamilie, sind mit Hilfe der amtlichen Statistik schwierig zu erfassen. Deshalb erfolgt in diesem Beitrag die Abgrenzung kleiner und mittlerer Unternehmen von Großunternehmen anhand quantitativer, von der amtlichen Statistik vorgegebener Kriterien, d.h. über die Größenmerkmale „Beschäftigung" und „Umsatz".

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn definiert Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten und weniger als eine Million Euro Jahresumsatz als kleine und solche mit zehn bis 499 Beschäftigten bzw. einem Jahresumsatz von einer Million Euro bis unter 50 Millionen Euro als mittlere Unternehmen. Die Gesamtheit der KMU setzt sich somit aus allen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und 50 Millionen Euro Jahresumsatz zusammen (Abbildung 1).

Quantitative Mittelstandsdefinitionen des IfM Bonn		
Unternehmensgröße	**Beschäftigte**	**Umsatz/Jahr**
Kleines Unternehmen	bis 9	bis unter 1 Millionen €
Mittleres Unternehmen	10 bis 499	1 bis unter 50 Millionen €
Mittelstand (KMU)	**bis 499**	**bis unter 50 Millionen**
Großunternehmen	500 und mehr	50 Millionen € und mehr

Quelle IfM Bonn 2004

Definition von KMU durch die EU					
Unternehmensgröße	**Beschäftigte**		**Umsatz/Jahr**		**Bilanzsumme/Jahr**
Kleinstunternehmen	bis 9	und	bis 2 Millionen €	oder	bis 2 Millionen €
Kleinunternehmen	bis 49	und	bis 10 Millionen €	oder	bis 10 Millionen €
Mittleres Unternehmen	bis 249	und	bis 50 Millionen €	oder	bis 43 Millionen €
KMU zusammen	unter 250	und	bis 50 Millionen €	oder	bis 43 Millionen €

Und das Unternehmen darf nicht zu 25 % oder mehr in Besitz eines oder mehrerer Unternehmen stehen, das nicht die EU-Definition erfüllt.
Quelle: EU-Kommission 2005

Abbildung 1: Quantitative Mittelstandsdefinitionen des IfM Bonn und der Europäischen Union

Abweichend davon wird ein Unternehmen in der Europäischen Union (EU) gemäß einer Kommissionsempfehlung seit dem 1. Januar 2005 als KMU betrachtet, wenn es
a) nicht mehr als 250 Beschäftigte hat,
b) entweder nicht mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Millionen Euro hat und
c) (weitgehend) unabhängig ist.
Da die EU maßgebliche Regeln für eine wettbewerbsverträgliche Wirtschaftsförderung innerhalb des europäischen Binnenmarktes erlässt, kommt dieser europäischen KMU-Definition – auch für die deutsche Wirtschafts- und Förderpolitik – immer größere Bedeutung zu.

2.1.3. Wirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes

Anzahl der Unternehmen und deren Umsätze

Die aktuell verfügbare Auswertung des Unternehmensregisters weist für das Jahr 2006 einen Unternehmensbestand von rund 3,55 Millionen Unternehmen in Deutschland aus. Unter Zugrundelegung der quantitativen Mittelstandsdefinition des IfM Bonn (Abbildung 1) zeigt sich, dass über drei Millionen Unternehmen weniger als eine Millionen Euro Jahresumsatz erzielten und weniger als zehn sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter beschäftigten. Nur rund 0,3 % aller Unternehmen gehören nach dieser statistisch determinierten Betrachtung zum Kreis der Großunternehmen.
Insgesamt erzielten die rund 3,55 Millionen Unternehmen einen Umsatz von rund 4.872,4 Milliarden Euro, davon entfielen 1.944,9 Milliarden Euro Umsatz auf KMU.
Nach Schätzungen des IfM Bonn ist der Unternehmensbestand in Deutschland, insbesondere aufgrund der Tatsache, dass es in den vergangenen Jahren mehr Neugründungen als Schließungen in Deutschland gab, auf rund 3,6 Millionen Unternehmen im Jahr 2008 angewachsen.

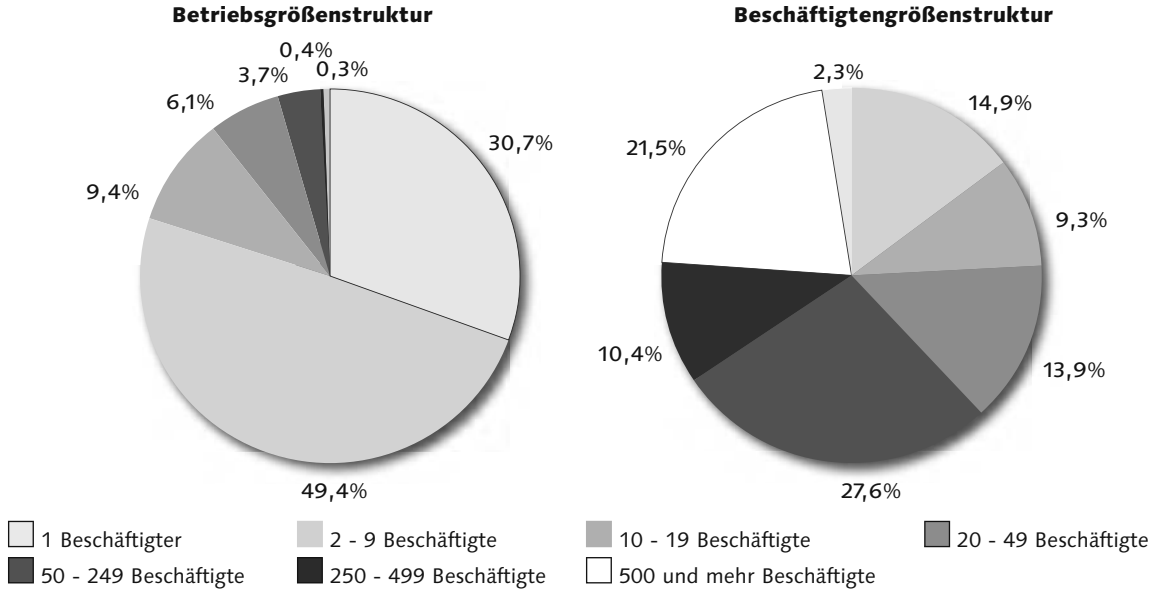
Unternehmen mit Umsatz von ... bis... Millionen Euro[1]	Unternehmen mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten					Unternehmen insgesamt[2]
	0 - 9[3]	10 - 49	50 - 249	250 - 499	500 und mehr	
	Anzahl					
bis 1	3.119.903	95.202	12.369	1.316	776	3.229.566
über 1 - 2	81.716	56.896	1.844	189	162	140.807
über 2 - 10	43.666	75.243	16.059	629	438	136.035
über 10 - 25	3.903	7.860	12.293	643	344	25.043
über 25 - 50	1.027	1.576	5.546	1.122	315	9.586
über 50	713	859	3.272	2.438	2.921	10.203
insgesamt	3.250.928	237.636	51.383	6.337	4.956	3.551.240

[1] Umsatz für Organkreismitglieder geschätzt.
[2] Unternehmen mit steuerbarem Umsatz und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2006.
[3] Einschließlich Unternehmen ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2006, aber mit steuerbarem Umsatz 2006.

Tabelle 1: Unternehmen 2006 in Deutschland nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen – alle Wirtschaftszweige (WZ B-N, P-S der WZ 2008). (Quelle: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung des Unternehmensregister-Systems 95 mit Auswertungsstichtag 31.12.2008 im Auftrag des IfM Bonn, Wiesbaden 2009; Berechnungen des IfM Bonn)

Beschäftigte und Auszubildende

Von den rund 3,6 Millionen Unternehmen haben nur rund zwei Millionen Betriebe mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter beschäftigt. Die restlichen Unternehmen sind sogenannte Soloselbständige, die nur sich und maximal Familienangehörige beschäftigen.
Insgesamt sind in diesen Betrieben rund 27,6 Millionen Personen in sozialversicherungspflichtigen und rund sieben Millionen in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen (Stichtag 31.12.2008). Nach Schätzungen des IfM Bonn liegt der KMU-Anteil bei der Beschäftigung insgesamt (einschließlich Auszubildende und tätige Inhaber) bei 70,6%.



Gesamtzahl der Betriebe:	2.056.888
hiervon Betriebe mit 1 - 9 Beschäftigten	1.648.243
Betriebe mit 10 - 499 Beschäftigten	403.615
Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten	5.030

Gesamtzahl der Beschäftigten	27.632.286
hiervon Betriebe mit 1 - 9 Beschäftigten	4.756.892
Betriebe mit 10 - 499 Beschäftigten	16.936.319
Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten	5.939.075

Abbildung 2: Betriebs- und Beschäftigtengrößenstruktur von Betrieben mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Beschäftigtengrößenklassen in Deutschland 2008 (WZ A-Q). (Quelle: Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit)

2.1.4. Existenzgründungen und Liquidationen

Dem Markteintritt neuer Unternehmen kommt eine wichtige Funktion im Erneuerungs- und Wachstumsprozess einer Ökonomie zu. Unabhängig davon, ob Gründungen Imitationen oder Innovationen hervorbringen, beleben sie den Wettbewerb, sorgen auch für den Marktaustritt schwächerer Unternehmen bzw. für Anpassungsleistungen der Konkurrenten und fördern damit den Strukturwandel und wirtschaftliches Wachstum. Ein konkreter Nachweis durch eine volkswirtschaftliche Kennzahl ist schwerlich möglich, aber eine Vielzahl von Beispielen erfolgreicher Existenzgründungen in den letzten Jahren stützen die aus der Theorie abgeleiteten Aussagen.

Die Gründungszahlen des IfM Bonn zeugen von einem kontinuierlichen Rückgang im Zeitraum 1998 bis 2002, im Jahre 2003 und 2004 wieder von einer deutlichen Zunahme.

In diesen beiden Jahren hat sich eine Facette des Gründungsgeschehens verstärkt bemerkbar gemacht – Gründungen aus der Arbeitslosigkeit.

Die Zahl der mit Überbrückungsgeld gegründeten Unternehmen in Deutschland stieg von knapp 93.000 Fällen im Jahr 2000 auf annähernd 159.000 Fälle im Jahr 2003 und sogar rund 183.200 Fälle im Jahr 2004. Seit der Einführung des Existenzgründungszuschusses (Ich-AG) im Jahr 2003 gewann das Gründungsgeschehen aus der Arbeitslosigkeit zusätzlich an Dynamik. Gleich im ersten Jahr waren deutschlandweit gut 95.000 derart geförderte Existenzgründungen zu verzeichnen. Im Jahr 2004 nahmen über 168.000 Gründer den Existenzgründungszuschuss in Anspruch. Insgesamt nutzten im Jahr 2003 ca. 254.000 und im Jahr 2004 rund 351.000 Existenzgründer eines der beiden Programme der Bundesagentur für Arbeit.

Die derzeit rückläufige Entwicklung der Existenzgründungszahlen resultiert u.a. auch aus niedrigeren Zugangszahlen in die Förderung der Selbstständigkeit aus der Arbeitslosigkeit der Bundesagentur für Arbeit. Nach Programmeinführung des Einstiegsgeldes im Januar 2005 und des Gründungszuschusses im August 2006 gingen die Zugangszahlen insgesamt auf rund 158.000 im Jahr 2007 und auf rund 144.000 im Jahr 2008 zurück. Diese Entwicklung ist nicht verwunderlich, da aufgrund der guten konjunkturellen Lage die Arbeitslosenzahlen im Jahr 2008 mit rund 3,27 Millionen um knapp 510.000 niedriger waren als im Jahr 2007. Potenzielle Gründer zogen anscheinend attraktivere abhängige Beschäftigungsverhältnisse einem Einstieg in die Selbstständigkeit vor.

Die Zahl der Existenzgründungen belief sich daher in Deutschland im Jahr 2008 auf rund 399.000. Verglichen mit dem Vorjahr ist die Zahl der Existenzgründungen damit nochmals um 6,2 % zurückgegangen. Die konjunkturelle Eintrübung seit Mitte des Jahres wirkt sich nicht wesentlich auf das Jahresergebnis der Gründungen aus, da der Arbeitsmarkt und damit auch die Gründungsaktivität auf Veränderungen im Konjunkturverlauf erst mit zeitlicher Verzögerung reagieren.

Der Anteil der Frauen, die eine Existenzgründung anmeldeten, lag im Jahr 2008 bei 33,2 % und ist damit leicht höher als in den letzten fünf Jahren, in denen der Wert zwischen 32,6 % und 32,9 % schwankte.

Von den Existenzgründungen im Jahr 2008 waren über 80 % Einzelunternehmen. Die Rechtsform einer GmbH wurde in 10,2 % der Fälle gewählt, während 7,5 % der Existenzgründungen die Rechtsform einer Personengesellschaft hatten. Unter der Rechtsform Private Company Limited by Shares (Ltd.) wurden im Jahr 2008 816 Existenzgründungen, also gerade einmal 0,2 % aller Existenzgründungen, vorgenommen. Die Bedeutung der einzelnen Rechtsformen ist in den Jahren 2004 bis 2008 für Existenzgründer und Existenzgründerinnen nahezu konstant geblieben.

Marktaustritte (Liquidationen) sind in der Marktwirtschaft die zweite Seite der Medaille. Fluktuation ist im Prinzip nichts Ungewöhnliches, sondern vielmehr notwendig für den Erhalt bzw. die Herausbildung wettbewerbsfähiger Marktstrukturen.

Bei den Liquidationen ist in Deutschland, bedingt durch die gute konjunkturelle Lage der ersten drei Quartale, für das Gesamtjahr 2008 noch ein leichter Rückgang gegenüber dem Vorjahr um 0,8 % auf rund 412.000 zu verzeichnen.

Auch auf die Unternehmensinsolvenzen hat der Konjunktureinbruch im Jahr 2008 noch keinen großen Einfluss. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen als spezielle Form der Liquidationen (Anteil der Insolvenzen an den Liquidationen im Jahr 2008: 7,1 %) ist im Vergleich zum Vorjahr nur um 0,4 % auf 29.291 gestiegen.
Der Gründungssaldo, d. h. die Differenz aus Existenzgründungen und Liquidationen, ist im Jahr 2008 erstmals seit Beginn der deutschlandweiten Berechnungen im Jahr 1991 negativ. Es wurden per Saldo rund 12.500 Unternehmen mehr aufgegeben als gegründet. Nach neuesten Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) belief sich die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland im Jahr 2009 auf rund 208.000. Verglichen mit dem Vorjahr ist die Zahl der Existenzgründungen um rund 3 % gestiegen.
Aufgrund der starken Inanspruchnahme des Kurzarbeitergeldes sind die Arbeitslosenzahlen trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht in dem Maße angestiegen, wie das allgemein erwartet wurde. Diese Entwicklung führte dazu, dass auch die beiden Förderinstrumente „Gründungszuschuss" und „Einstiegsgeld" der Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2009 nur geringfügig mehr in Anspruch genommen wurden.
Im Vergleich zum Vorjahr ist die Zahl der Liquidationen im Jahr 2009 auf rund 399.000 gesunken. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen stieg hingegen im Jahr 2009 deutlich an. Der Gründungssaldo ist 2009 wieder positiv. Das IfM Bonn erwartet für das Jahr 2010 sowohl einen Anstieg der Gründungszahlen, insbesondere von Gründungen aus der Arbeitslosigkeit, als auch einen Anstieg der Liquidationen/Unternehmensinsolvenzen aufgrund der weiterhin schlechten konjunkturellen Lage.
Festzuhalten ist: Neben dem Eintreten neuer Unternehmen in den Markt ist auch das Ausscheiden nicht überlebensfähiger Unternehmen aus dem Markt eine elementare Voraussetzung für das Entstehen wettbewerbsfähiger Marktstrukturen und damit für Wachstum und Wohlstand in einer Volkswirtschaft.
Die Sensibilisierung für Selbstständigkeit und Unternehmertum wie auch die Entwicklung von Unternehmergeist und unternehmerischem Handeln in den Schulen und Hochschulen bleiben weiter wichtige Aufgaben der Politik.
Hierdurch wird langfristig eine neue Kultur der Selbstständigkeit geschaffen, die nachhaltig die Gründungsbereitschaft, Gründungsfähigkeit, Gründungsneigung, das Gründungspotenzial und damit letztendlich die Zahl der Gründungen erhöht.

2.1.5. Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie?

CSR steht für „Corporate Social Responsibility" und ist „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren" (Europäische Kommission, KOM, 2001, S. 366). Kurz, CSR verbindet Profitorientierung mit sozialem Anspruch. Ziel der CSR-Strategie der Bundesregierung ist es, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen zu fördern und in der Öffentlichkeit sichtbar zu machen.
Wie weit CSR bereits in der deutschen Unternehmenslandschaft verbreitet ist und ob das Konzept tatsächlich zum Erfolg der anwendenden Unternehmen beiträgt, hat das IfM Bonn erstmalig mittels großer Fallzahl untersucht.
Nach Aussagen der über 1.000 Mittelständler im BDI-Mittelstandspanel wird in fast allen Unternehmen (98,4 %) mindestens ein Instrument aus den CSR-Feldern Personal, Soziales, Umwelt oder Markt angewendet – sei es durch flexible Arbeitszeiten, Freistellung der Mitarbeiter für ehrenamtliche Tätigkeiten oder durch umwelt- und ressourcenschonende Produktionsmethoden. Dass

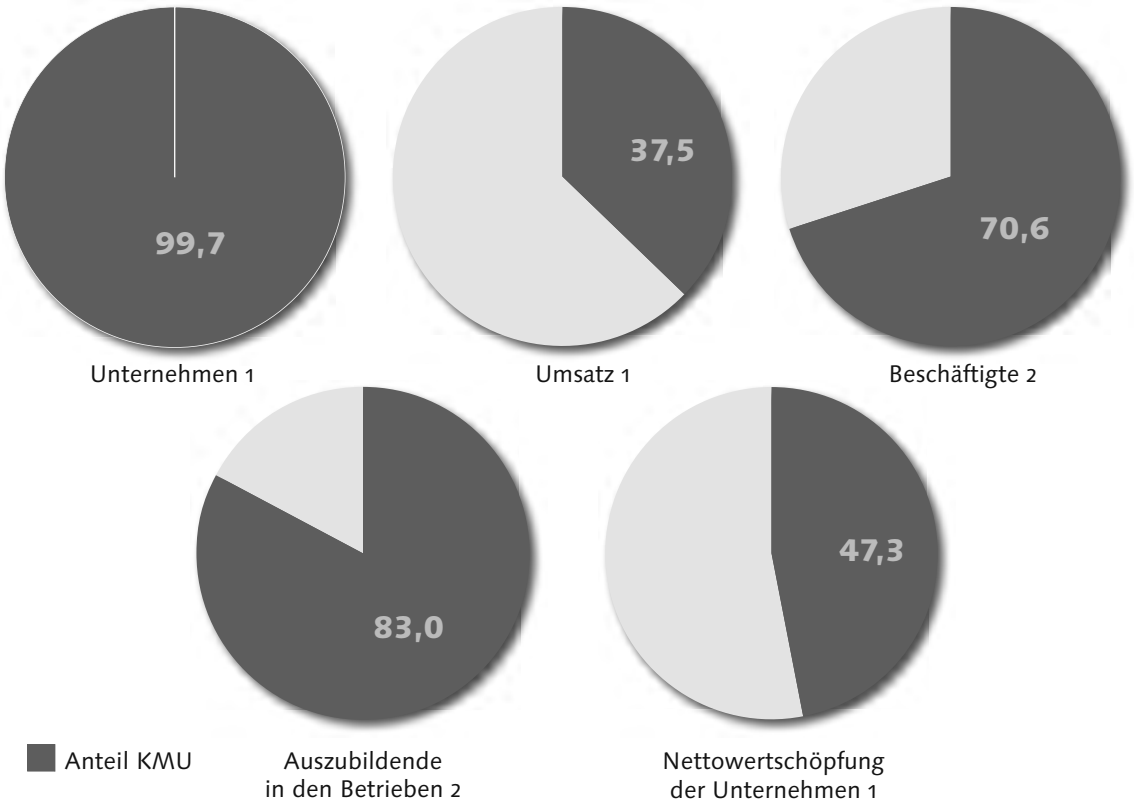


Abbildung 3: KMU-Anteile in Deutschland 2007 lt. KMU-Definition des IfM Bonn

Unternehmen aus jedem der vier CSR-Felder ein Instrument oder mehr nutzen, kommt in 38 % der Unternehmen vor. Noch seltener, nämlich in nur rund 5 % der Fälle, kombinieren die Unternehmen die CSR-Instrumente so miteinander, dass nicht nur jedes der vier CSR-Felder abgedeckt ist, sondern systematisch auch einzelne strategisch wichtige Bereiche innerhalb der Felder. Eine Umsetzung des Gesamtkonzeptes CSR im Sinne einer systematischen Abdeckung der Stakeholder-Interessen findet also derzeit in nur wenigen Unternehmen statt.

Das CSR-Engagement lässt – zumindest theoretisch – Wettbewerbsvorteile erwarten, indem die richtige Auswahl und Kombination von CSR-Instrumenten das Verhalten wichtiger Stakeholder (z. B. Mitarbeiter und Kunden) steuert bzw. die Stakeholder vom Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens überzeugt. Bietet ein Unternehmen etwa Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance an, kommt dies nicht nur den Arbeitnehmern, sondern über zu erwartende positive Effekte (wie Steigerung der Arbeitsmotivation und -produktivität) auch dem Unternehmen zugute. Gezielt befragt nach dem wirtschaftlichen Nutzen der eingesetzten CSR-Instrumente, zeigen sich die befragten Entscheidungsträger auch durchaus optimistisch. Der langfristige Unternehmenserfolg und auch personal- und kommunikationspolitische Ziele (z.B. verstärkte Kundenbindung, Steigerung der Mitarbeitermotivation) werden nach der subjektiven Einschätzung vieler Befragten durch CSR gestützt. Die multivariate Analyse, bei der viele Faktoren zugleich auf ihren Einfluss überprüft werden, zeichnet jedoch ein anderes Bild: Die Vermutung, CSR zähle zu den Faktoren, die Unternehmen in ihrem Wachstum begünstigen, bestätigt sich nicht. So erweist sich, gemessen am Beschäftigungswachstum, weder der Umfang der eingesetzten CSR-Instrumente noch eine systematische Kombination der Instrumente als maßgeblicher Erfolgsfaktor für das Unternehmenswachstum. Es sind vielmehr andere Faktoren, insbesondere der Unternehmensstruktur sowie der Innovations- und Personalpolitik, die den Erfolg des industriellen Mittelstandes ausmachen. Dem CSR-Konzept kann anhand der vorliegenden Befunde lediglich ein mittelbarer Einfluss auf die Wett-

bewerbsfähigkeit durch die genannten Effekte auf Teilbereiche der Unternehmensführung zugesprochen werden (Motivations-, Bindungs- und Imagewirkung).
Die Ergebnisse zeigen, dass das Konzept – trotz weiter Verbreitung seiner einzelnen Elemente – das Wachstum der Unternehmen nicht entscheidend beeinflusst.

2.1.6. Mittelstandsanteile auf einen Blick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in Deutschland rund 99,7 % aller deutschen Unternehmen zu den KMU zu zählen sind, die 37,5 % aller Umsätze tätigen und in denen 70,6 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten angestellt sind. Die mittelständische Wirtschaft nimmt zudem in besonderem Maße ihre Verantwortung im Bereich Corporate Social Responsibility, insbesondere in der Ausbildung junger Leute, wahr. In kleinen und mittleren Betrieben findet 83,0 % der beruflichen Ausbildung in Deutschland statt. Zudem erwirtschafteten die KMU 47,3 % der Nettowertschöpfung aller Unternehmen.
Die deutsche Wirtschaft ist mittelständisch geprägt. Dies belegen die Zahlen der amtlichen Statistik. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass KMU – allen vermeintlichen Konzentrationstendenzen zum Trotz – nach wie vor das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden. Indizien für eine – möglicherweise aufgrund geänderter wirtschaftlicher, sozialer oder technologischer Rahmenbedingungen – abnehmende Bedeutung des Mittelstands liegen nicht vor.

Korrespondenzadressen

Prof. Dr. Frank Wallau
Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstraße 20
53111 Bonn
wallau@ifm-bonn.org

Josephine Hofmann, Jochen Leufen

2.2. ZUR BEDEUTUNG MEDIALER KOMMUNIKATION IN DER KRISE – WENN MEDIEN STRESS MACHEN

2.2.1. Krisenreaktionen: Instinktiv oder planbar?

Es erscheint wie ein Naturgesetz: Wenn es raschelt, duckt sich der Mensch. Aufgrund der Evolution wird Rascheln nun einmal mit dem Risiko eines potenziellen Feindes verbunden, und so war es ein rationales Überlebensgebot unserer Vorfahren in der Savanne, schnellstmöglich das rettende Gebüsch zu erreichen – auch wenn mancher Spurt in Anbetracht der wahren Ursache des alarmierenden Geräusches eine Überreaktion darstellte.

Hierbei hat die Evolution dem Menschen die Kontrolle über die Frage: Wie verhalte ich mich angemessen, wenn es raschelt, gar nicht erst zugebilligt. Bis der Verstand anfängt, die Krise zu analysieren und zu bewerten, hat der Körper bereits eine Fülle von Maßnahmen getroffen und umgesetzt. Adrenalin wird ausgeschüttet, die Atmungsfrequenz nimmt zu, die Wahrnehmung fokussiert sich, und der Körper spannt sich. Der Körper bereitet sich auf einen Angriff, auf Flucht, Kampf und eventuell auch Schmerz vor.

Auch heute kann sich ein leises Rascheln in den Medien schnell zum tödlichen Flächenbrand entwickeln oder wirkungslos verhallen. Die Betroffenen, die Gegenstand der Berichterstattung sind, müssen lernen, die Situation angemessen einzuschätzen und ihre evolutionären körperlichen Reflexe zu ihrem Vorteil einzusetzen. Positiver Stress, der zu erhöhter Achtsamkeit und Dynamik verhilft, ist hier natürlich hilfreich. Negative Stresswahrnehmung oder gar Angst engen den Entscheidungsspielraum ein und führen zu Blockaden oder sonstigen unangemessenen Reaktionen.

Wenn man mit negativem Vorzeichen in das Visier der Medien geraten ist, ergeben Zeitknappheit, Entscheidungsnotstand und der zusätzliche Druck eines „öffentlichen Gerichtsverfahrens" einen gefährlichen Cocktail, der für viele Manager und Führungskräfte, die die verschiedenen Phasen das erste Mal durchlaufen, eine harte Bewährungsprobe darstellt. Verantwortung übernehmen? Ja, schon, aber was sagen die Rechtsanwälte zu denkbaren Schadenersatzforderungen? Ursache schnell eruieren? Ja, klar, aber was, wenn die Presse schneller recherchiert und bessere Quellen hat? Produkt zurückziehen? Vielleicht, aber was bedeutet dies für unseren Markt? Sachliches Dementi? Jetzt werden auch noch die Höllenhunde der Blogosphäre losgelassen und diskutieren die prekärsten Details des Vorgangs in aller weltweiten Web-Öffentlichkeit. Es ist daher kein Wunder, dass viele Unternehmen in der Krise erst einmal „die Sprache verlieren", während ihre Reputation schon lichterloh brennt. Dann ist die Zeit der „geistigen" Brandstifter" gekommen, dem medialen Feuer zusätzliche Nahrung zuzuführen.

Aktuelles Beispiel: Toyota

Ende Januar 2010 hat Toyotas Firmenchef Akio Toyoda zu spät, aber dann mit der denkbar größten Überreaktion auf eine Reihe von Pannen reagiert: Die wahrscheinlich teuerste präventive Rückrufaktion aller Zeiten muss das angekratzte Image der Automarke in Sicherheitsfragen schützen. Die persönlich vorgetragene öffentliche und typisch japanische Entschuldigung und Demutsgeste des Konzernleiters war neben einer gigantischen Werbekampagne mit Advertorials (= Textanzeigen) das einzig verbleibende Instrument der Krisenkommunikation – ob das reicht, ist derzeit noch offen.

Aus der Erfahrung vergleichbarer Fälle kann man davon ausgehen, dass die eingeleiteten Maßnahmen Toyota letztlich wieder auf die Erfolgsspur bringen, da sie Verantwortung demonstrieren sowie Größe und Mut beweisen.

2.2.2. Krisenkommunikation in Zeiten der Öffentlichkeit 2.0

Die Frage in der Krisenkommunikation ist also die nach der angemessenen Reaktion zum richtigen Zeitpunkt, und da kommt der Authentizität und der Glaubwürdigkeit der Unternehmenssprecher eine Schlüsselrolle zu. Sie können ein Rascheln im Blätterwald oder in der Blogosphäre mit Sachverstand, Schlagfertigkeit, Rhetorik und aktivem Agendasetting beenden oder zumindest die Richtung ändern – im negativen Fall lenken sie jedoch das Feuer der Empörung direkt auf sich selbst.

Hinzu kommt bei vielen die Herausforderung, den körpereigenen Stressmechanismen wirkungsvoll zu begegnen, eventuell das erste Mal gleich vor laufender Kamera. Da fällt es mitunter schwer, die richtige Balance zu finden zwischen beherzter Verteidigung und ehrlicher persönlicher Betroffenheit. Dabei ist es gerade in der Krise existenziell, die gefühlte Stimmung bei Kunden, Geschäftspartnern und auch in der eigenen Belegschaft aktiv mitzugestalten.

2.2.3. Handlungsmuster und Einschätzungen der Unternehmen in der aktuellen Wirtschaftskrise

Das Team Business Performance Management und die Kollegen der Kommunikationsagentur Headline Affairs haben im Krisenjahr 2009 mit einer Online-Befragung untersucht, welche Einschätzungen in Bezug auf unternehmerisches Steuerungs- und Kommunikationsverhalten in den Unternehmen vorherrschen (vgl. im Folgenden Hofmann, 2009).

Ausgangspunkt war die Feststellung, dass wirtschaftliche Turbulenzen entschlossenes unternehmerisches Handeln erfordern. Die Befragung zielte darauf ab herauszufinden, mit welchen Steuerungsinstrumenten die notwendigen Beschlüsse im Managementteam effektiv und effizient erzielt werden können. Im Rahmen der Online-Studie „Turbulenz-Management" wurden Geschäftsführer und Entscheider sowie Verantwortliche für interne und externe Kommunikation befragt. Die Befragung fand von Mai bis Juni 2009 statt.

Mehr Schnelligkeit durch intern verbesserte Prozesse

Große Einigkeit der Befragten besteht darin, dass Entscheidungen schneller, flexibler und über einen effizienteren Austausch mit internen und externen Anspruchsgruppen getroffen werden sollen. Schwierige Entscheidungen müssen transparent und nachvollziehbar begründet werden, so das einhellige Urteil von rund 90 % der Teilnehmer.

Lenkbewegung muss dynamisch den Kurvenverlauf reflektieren

Besonders interessant war die Frage, welche Veränderungen sich durch das aktuelle Krisengeschehen ergeben. Dabei ist das Läuten der Alarmglocken in diesen Zeiten nicht mehr zu überhören. So stellen zwei Drittel der Befragten negative Auswirkungen der aktuellen wirtschaftlichen Situation auf die eigene Branche fest. Realisierte Handlungsstrategien bestehen in Rationalisierungsbemühungen, einem intensiveren Monitoring und Controlling sowie Reporting, um reaktionsfähig zu bleiben und unnötigen Ballast abzuwerfen. Doch das scheint nicht mehr auszureichen – 80 % der Teilnehmer sehen einen Veränderungsbedarf in der Unternehmenssteuerung, im Bereich des Risikomanagements sind es 58 %. Laut Aussagen von drei Vierteln der Studienteilnehmer würden hier durchaus finanzielle Mittel für neue Managementinstrumente und -maßnahmen zur Verfügung stehen.

Die „gefühlte" Stimmung aktiv mitgestalten

Strategische Kommunikation wird für die Wahrnehmung des Unternehmens nach innen und nach außen ebenfalls als entscheidend betrachtet. Allerdings wird die aktuelle Berichterstattung von knapp der Hälfte der Befragten als negativ bewertet. Dennoch können mit Hilfe gezielter und gestaltender Kommunikation auch in diesen Zeiten neue Perspektiven geschaffen werden, dafür sprechen sich rund 70 % der Befragten aus. Neben der medialen Kommunikation ist in Krisenzeiten der direkte Dialog mit allen internen und externen Bezugsgruppen von besonderer Bedeutung. 48 % der Studienteilnehmer befürworten vollständig die unverzügliche und einstimmige Kommunikation, beispielsweise um schädliche Gerüchte und Spekulationen zu verhindern und einzudämmen; 36 % stimmen dieser Aussage teilweise zu.

Das persönliche Gespräch ist unersetzlich

Knapp 80 % der befragten Manager sprechen sich für den direkten Dialog aus, um für Verständnis und Vertrauen in Entscheidungen zu werben. Dem Votum, eine kollaborative Unternehmenskultur zu fördern, um die Zusammenarbeit unter Kollegen zu verbessern, folgen rund 61 %. Gut die Hälfte der Teilnehmer möchte den Mitarbeiterkontakt und den Wissensaustausch fördern.

Das zuletzt zitierte Ergebnis entspricht bekannten Alltagserfahrungen. Wenn der Wind draußen heftiger weht, sollte die Mannschaft drinnen enger zusammenrücken. Die Beteiligten müssen sich aufeinander verlassen können, und schwierige Zeiten erfordern teilweise auch ein größeres Maß an Toleranz und Leidensfähigkeit, die jedoch aufgebracht werden können, wenn die Gründe und die (gemeinsame) Zielrichtung klar sind. Das erfordert offene Kommunikation, die jedoch auch den richtigen Mittelweg zwischen Transparenz und Verunsicherung finden muss.

Die Klaviatur der medialen Ausdrucksformen und Kanäle muss beherrscht werden

Eine auf Dialog ausgerichtete Kommunikation ist nicht erst seit dem Siegeszug des Social Web hierbei die erste Wahl. Äußern sich Führungskräfte öffentlich auch zu kritischen Themen im Unternehmen, wirkt sich dies laut einer Studie der Fachhochschule Mainz (2009) positiv auf den Tenor der Berichterstattung aus. Dies bestätigt eine bewährte Grundregel der Medienwirklichkeit: Die Wahrscheinlichkeit, in einem selbst initiierten Interview gut wegzukommen, ist um ein Vielfaches höher, als die, unversehens zum Gegenstand der Berichterstattung zu werden. Oder vereinfacht ausgedrückt: Das Management muss sich in Zeiten des permanenten Wandels schneller an Fakten, aber auch Kollegenmeinungen orientieren können, um selbst Orientierung nach innen und außen geben zu können.

2.2.4. Medienkompetenz als wesentliche Schlüsselqualifikation der Führungskraft von morgen

Die genannten Ergebnisse und die Beratungserfahrungen zeigen, dass in Zukunft alle Mitarbeiter, vor allem Führungskräfte, mehr Kompetenz in der Kommunikation nach innen und außen entwickeln müssen. Dabei geht es um klassische Sozialkompetenzen des Zuhörens, Moderierens und Aktivierens von Menschen und ihren Beiträgen, aber auch zunehmend um die Kenntnis der Möglichkeiten und Wirkungen moderner Kommunikationsplattformen und Kanäle. Die medialen Inszenierungsmöglichkeiten haben sich vermehrt. Besprechungen finden zunehmend technisch vermittelt statt, Audio- und Videokonferenzen werden immer selbstverständlicher. Dort funktionieren aber Gesprächskoordination und Agendasetting anders. Waren es früher die Sitzanordnung und die Frage, wer den Platz am Stirnende hat, die rasch erkennen ließen, wem die Gesprächsleitung zukommt, muss in virtuellen Umgebungen dieser Status anders dargestellt und funktional

umgesetzt werden. Mitarbeiter, die nicht mehr täglich anwesend sind, weil sie flexible Arbeitsformen realisieren, sollten über andere Kanäle in den betrieblichen Kommunikationsfluss einbezogen werden (vgl. Hofmann, 2003).

Wir sehen, gerade auch unter dem Vorzeichen der Krise und turbulenter Unternehmensumwelten, einen großen Lernbedarf der Entscheider vor allem in Bezug auf das Agieren von Unternehmen in der Web-2.0-Welt. Denn diese bedeutet, dass sich derzeit neben den bekannten Öffentlichkeiten in Funk, Fernsehen und Tagespresse eine weitere dynamische Öffentlichkeit entwickelt, die noch weniger nachvollziehbar und steuerbar ist. Schon heute werden in Blogs, Internetforen, auf YouTube und Twitter etc. in einer atemberaubenden Geschwindigkeit und Dynamik möglicherweise prekäre, unvollständige, falsch dargestellte oder schlicht geheime Unternehmensinformationen besprochen, aus dem Zusammenhang gerissen und weitergegeben, ohne dass im Extremfall das Unternehmen hiervon überhaupt rechtzeitig Kenntnis erhält, sodass es angemessen reagieren könnte. Wer Anfang 2010 die Berichterstattung über Günther Oettingers Englischkenntnisse verfolgt hat, mag verstehen, mit welchem bisher unbekannten Druck Zufallsaufnahmen in die Weltöffentlichkeit gebracht und dann im zweiten Zug auch von etablierten Medien aufgegriffen werden können.

Es geht hier nicht um die pauschale Verteufelung dieser Medien, sondern um ein Plädoyer für einen bewussten und reflektierten Umgang mit diesen Kanälen. Dieser erfordert es, sich mit diesen bisherigen „Nebenwelten" der Öffentlichkeit auseinanderzusetzen, die unternehmerische Position und sein Agieren hierin zu definieren und nicht zuletzt die eigenen Mitarbeiter hierfür zu sensibilisieren und zu schulen.

Eine weitere Gefahr im Kommunikations- und Krisenmanagement ist die Tendenz, die falschen Vorgänge zu zentralisieren und zur Chefsache zu erklären, anstatt mit Hilfe sinnvoller Delegation den positiven Stress, aber auch das Tempo eines „war rooms" voll zur Geltung zu bringen. Die Muster der kritischen Berichterstattung zu verdeutlichen und die angemessene Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur zu trainieren, ist Anspruch der Turbulenz-Management-Simulation, welche das IAO gemeinsam mit HeadlineAffairs anbietet.

Literatur

Fachhochschule Mainz (2009): Personal-Kommunikation: Nur wer spricht, wird auch verstanden. [Html-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.faz.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~EBC863DF359BF4A38BB897BBCDBFC4FCA~ATpl~Ecommon~Scontent.html [10.2.2010].

Hofmann, J. (2003). Mediale Inszenierung virtueller Teamarbeit. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Hofmann, J. (2009). Onlineumfrage Turbulenz-Management. Ergebnisbericht 2009. Stuttgart: Eigenverlag.

Korrespondenzadresse

Dr. Josephine Hofmann
Leiterin Competence Center Business Performance Management, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
Josephine.Hofmann@iao.fraunhofer.de

Jochen Leufen
Geschäftsführer Headline Affairs, München
Rumfordstraße 5
80469 München
leufen@headline-affairs.de

DOMINIKA DEJ, JOANNA SZTUBA, UTE STEPHAN

2.3. GESCHLECHTSSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE IN DER BEWERTUNG VON UNTERNEHMENSERFOLG

Zusammenfassung

Ziel vorliegender Studie waren eine explorative Analyse der Definition des unternehmerischen Erfolgs sowie eine Überprüfung, inwieweit sich die Geschlechter in der Definition von Unternehmenserfolg unterscheiden. Weiterhin wurden die Motive für die Selbstständigkeit bei Frauen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl Unternehmer als auch Unternehmerinnen unternehmerischen Erfolg relativ breit definieren. Für beide Gruppen beinhaltet er sowohl finanzielle (Unternehmensleistung und persönliche Belohnung) als auch nicht finanzielle Aspekte (Arbeitsbeziehungen, Selbstverwirklichung und sozialer Erfolg). Weiterhin wurde bestätigt, dass Frauen den unternehmerischen Erfolg überwiegend über die sogenannten sozioemotionalen Kriterien definieren, während Männer die traditionellen statusbezogenen Aspekte und Leistung hervorheben. Die Analyse der Motive für Selbstständigkeit ergab, dass Unternehmerinnen besonders nach Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit streben und in ihrem Durchsetzungsvermögen sowie in Kooperation und Rücksichtnahme ihre Stärken sehen. Fehlende Balance zwischen Familie und Beruf erleben sie als (unternehmerinnenspezifische) Schwierigkeit.

Schlagworte

Unternehmertum, Erfolgskriterien, unternehmerischer Erfolg

2.3.1. Einleitung

Die Vergleiche hinsichtlich Unternehmenserfolg zwischen frauengeführten und männergeführten Unternehmen fallen in den meisten bisherigen Studien eher negativ für die Frauen aus (z. B. Fasci & Valdez, 1998; Merrett & Gruidl, 2000; Rosa, Carter & Hamilton, 1996). Unternehmerinnen führen kleinere und weniger profitable Firmen (Greene, Hart, Gatewood et al., 2003) und agieren in Branchen, die weniger wachstumsorientiert sind (Glasmeier & Conroy, 1994). Anzumerken ist jedoch, dass der Begriff „Unternehmenserfolg" hier ausschließlich über die wirtschaftliche Leistung, und zwar mit Fokus auf Unternehmenswachstum, definiert wird. Während in die Erfolgsdefinition Gewinn, Wachstum und Innovation (Lechler, 2001) einfließen, bleiben andere psychologische und soziale Aspekte des Erfolgs außen vor. Für diese „Maskulinisierung" des unternehmerischen Erfolgs (s. a. Verheul, Uhlaner & Thurik, 2005) spielt sicher eine Rolle, dass Unternehmertum überwiegend an männlichen Stichproben und in männlichen Forschungsgruppen untersucht wird (Bird & Brush, 2002; Bruni, Gherardi & Poggio, 2004; Eddleston & Powell, 2008). Obwohl unternehmerischer Erfolg meistens mit Profit, Wachstum und Innovation assoziiert wird (Hitt, Ireland, Camp et al., 2001; Lechler, 2001), deuten bisherige Befunde darauf hin, dass auch andere, „weiche" Kriterien in die Definition des Erfolges einfließen. Solche „weichen" Kriterien sind beispielsweise die persönliche Zufriedenheit des Unternehmers, zufriedene Kunden und Mitarbeiter sowie die Möglichkeit, einen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft zu leisten (vgl. Ascalon,Gorgievski & Stephan, 2010). Der psychologische Ansatz geht davon aus, dass unternehmerischer Erfolg mit der Erfüllung von selbst bestimmten Zielen gleichgesetzt werden kann (Schenk, 1998; Lang-von Wins,

2004). Weiterhin ist anzumerken, dass der subjektiv erlebte Erfolg, wie etwa die Erreichung von unternehmensbezogenen und persönlichen Zielen, für das Weiterbestehen und die Entwicklung einer Firma von großer Bedeutung ist (vgl. Bates, Jackson & Johnson, 2005; DeTienne, Shepherd & De Castro, 2008). Erfüllt der Unternehmer seine Ziele nicht, kann es zur Auflösung auch einer profitablen Firma kommen (Bates et al., 2005; Schenk, 1998). Die persönliche Definition des Erfolgs, die die Ziele des Unternehmers widerspiegelt, scheint daher ein wichtiger Untersuchungsgegenstand zu sein. Zudem erweisen sich die wenigen Befunde zu Geschlechtsunterschieden bezüglich der Definition von Unternehmenserfolg als inkonsistent. Tendenziell geben Frauen an, Gleichgewicht zwischen der Arbeit und Freizeit als wichtiger zu empfinden, als dies die befragten Männer tun (Fenwick & Hutton, 2000), welche im Gegenzug finanzielle Erfolgsmaße betonen. Aus anderen Studien geht hervor, dass sowohl Männer als auch Frauen die Unternehmensleistung, die finanzielle Belohnung und den gesellschaftlichen Beitrag als gleich wichtig betrachten (Orser & Dyke, 2009). Weil ein weibliches Verständnis von Unternehmenserfolg in der bisherigen Forschung vernachlässigt wurde, hat die vorliegende Studie das Anliegen, Geschlechtsunterschiede im Verständnis von Unternehmenserfolg systematisch zu untersuchen.

Insgesamt verfolgt die gegenwärtige Studie zwei Ziele: Zum einen wird untersucht, wie etablierte Unternehmer aus Polen und Deutschland den unternehmerischen Erfolg definieren und ob dieser tatsächlich multiple Kriterien von finanziellem und nicht finanziellem Charakter beinhaltet. Zum anderen werden Geschlechtsunterschiede in den Erfolgsdefinitionen analysiert. Außerdem soll auf frauenspezifische Motivationen zur Unternehmensgründung eingegangen werden. Abschließend werden die von Unternehmerinnen wahrgenommenen Stärken sowie Problembereiche angesprochen, die für den unternehmerischen Erfolg von Bedeutung sind. Die vorliegende Arbeit hofft, mit dem Fokus auf Unternehmerinnen zu einer Ursachenanalyse der niedrigeren Gründungsquoten von Frauen im Vergleich zu Männern beizutragen (vgl. Sternberg, Bergman & Lückgen, 2003).

2.3.2. Methode und Stichprobe

Die Definition des Erfolges („Was ist für Sie Unternehmenserfolg?") sowie die Unterschiede zwischen Männern und Frauen bezüglich der Erfolgskriterien wurden in einer Stichprobe von 243 Unternehmern untersucht. Diese waren im Durchschnitt 43,40 Jahre alt (SD = 9.04) und seit 13,03 (SD = 6.94) Jahren selbstständig. Von diesen hatten 51,40 % (N = 125) einen Studien- bzw. Hochschulabschluss. 76,50 % der Gesamtstichprobe waren Männer (N = 186). 57,2 % (N = 139) der Untersuchten waren in der Gastronomiebranche tätig. Die Unternehmen beschäftigten im Schnitt 15,69 (SD = 19.08) Mitarbeiter und waren seit ca. 11,32 Jahren (SD = 5.96) auf dem Markt tätig. Die Unternehmen agierten in Nordrhein-Westfalen und Hessen (40,70 %, N = 99), Sachsen (35,40 %, N = 84) und Oberschlesien in Polen (23,90 %, N = 58).

Eine Teilstichprobe von 23 deutschen Unternehmerinnen wurde zudem bezüglich der Beweggründe („Wie kam es dazu, dass Sie Ihre Firma gegründet haben?"), der persönlichen Stärken („Wo liegen frauenspezifische Stärken im Bereich der Gründung und Leitung eines Unternehmens?") und Schwierigkeiten in der Selbstständigkeit („Welche spezifischen Hindernisse oder Schwierigkeiten erinnern Sie aus der Phase der Gründung und der Zeit der Unternehmensleitung?") befragt.

2.3.3. Unternehmerischer Erfolg aus Sicht von Unternehmern

Die Definition des Erfolgs wurde im Rahmen eines teilstrukturierten Interviews erhoben. Die von den Unternehmern angegebenen Definitionen wurden notiert und mittels zusammenfassender Inhaltsanalyse (Mayring, 2007) ausgewertet. Daraus entstand ein Kategoriensystem, welches verschiedene Facetten von Unternehmenserfolg widerspiegelt. Erwartungskonform definieren

Unternehmer Erfolg anhand multipler Kriterien, wobei sowohl nicht finanzielle (Selbstverwirklichung, Arbeitsbeziehungen, sozialer Erfolg) als auch finanzielle (persönliche Belohnung, Unternehmensleistung) Erfolgskriterien genannt wurden. Am häufigsten machten die befragten Unternehmer Erfolg anhand der folgenden Kriterien fest (vgl. Abbildung 1, Oberkategorien am linken Abbildungsrand): 1) Unternehmensleistung (35,27 %), 2) gute Arbeitsbeziehungen (30,86 %) und 3) Selbstverwirklichung (23,10 %). Sozialer Erfolg (6,87 %) sowie persönliche Belohnung (3,88 %) wurden am seltensten genannt. Aus Abbildung 1 ist weiterhin zu erkennen, dass auf der Ebene von Unterkategorien das Unternehmenswachstum am häufigsten genannt wurde, gefolgt von Zufriedenheit der Kunden sowie Mitarbeiter- und Mitunternehmerzufriedenheit. Auch die Selbstverwirklichung sowie die persönliche Zufriedenheit spielten eine wichtige Rolle und erhielten die Rangplätze fünf und sechs. Die Kriterien Unternehmenskontinuität, Gesundheit und Freizeit sowie Sicherheit der eigenen Mitarbeiter erreichten hingegen die letzten Rangplätze. Anhand der Verteilung der Antworten sieht man, dass die Definitionen des Erfolges sehr breit gefächert sind. Unsere Befunde stehen damit im Einklang mit neueren Studien (Gorgievski et al., 2010), die zu dem Schluss kommen, dass wirtschaftliche Erfolgskriterien – wie Profit, Wachstum und Innovationsraten – die Breite der Erfolgskriterien nicht ausschöpfen. Die Verschiedenheit in Bezug auf die subjektive Definition des unternehmerischen Erfolgs spiegelt die Vielgestaltigkeit des Phänomens „Unternehmertum" wider. Zudem legen unsere Befunde nahe, dass die eigene Erfolgseinschätzung und die daraus resultierende Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit nicht zwangsläufig mit den objektiven Erfolgsmaßen übereinstimmen. Mit anderen Worten: Die Erfüllung der eigenen Ziele, d. h. die Annäherung an die persönlichen Erfolgskriterien (eigene Definition des Erfolgs), kann mehr über die Zufriedenheit mit der eigenen Selbstständigkeit aussagen als Firmenkennzahlen selbst.

Abbildung 1: Erfolgskriterien aus Sicht der Unternehmer, Häufigkeiten der Nennungen in Prozent, N = 243 (Mehrfachnennungen möglich)

Zusammengefasst ist der unternehmerische Erfolg auf zwei Ebenen zu betrachten: als objektive Größe und als subjektive Einschätzung, wobei beide für dessen vollständiges Verständnis unerlässlich sind. Solch eine komplexe Betrachtung von Unternehmenserfolg kann erklären, warum Unternehmer mitunter eine profitable Firma aufgeben und unprofitable Firmen weitergeführt werden (vgl. Bates et al., 2005; DeTienne et al., 2008).

2.3.4. Männliche und weibliche Erfolgsdefinitionen

Weiterhin wurden die Erfolgsdefinitionen auf Geschlechtsunterschiede geprüft. Aus der Literatur geht hervor, dass Unternehmerinnen insbesondere zwischenmenschliche Beziehungen mit eigenen Mitarbeitern und Kunden wertschätzen und einen gesellschaftlichen Beitrag leisten wollen (Powell & Mainiero, 1992; Bird & Brush, 2002; Brush, 1992; Brush, Carter, Gatewood, Greene & Hart, 2004; Gundry & Welsch, 2001; Powell & Mainiero, 1992). Männer hingegen streben eher nach finanziellem Erfolg und Unternehmenswachstum (Cliff, 1998; DeMartino & Barbato, 2003). Ihnen sind Wohlstand und objektive Leistungsmaße wichtig (vgl. Powell & Mainiero, 1992). Unsere Analyse von männlichen und weiblichen Erfolgsdefinitionen bestätigte, dass Unternehmerinnen sozial-emotionalen Erfolgkriterien wichtiger sind als Männern. Wie aus der Tabelle 1 zu entnehmen ist, nennen Frauen Arbeitsbeziehungen signifikant häufiger als Männer (MW = .89, SD = .72 vs. MW = .66, SD = .67, p = .03), wie auch sozialen Erfolg (MW = .26, SD = .44 vs. MW = .13, SD = .35, p = .02). Konform mit bisherigen Befunden nannten Männer eher traditionelle Unternehmenserfolgskriterien als Frauen (MW = .88, SD = .76 vs. MW = .61, SD = .70, p = .01). So definierten sie unternehmerischen Erfolg überwiegend als Wachstum, Stabilität der Firma sowie deren Überleben. Etwas überraschend nannten Unternehmerinnen häufiger als ihre männlichen Kollegen das Erfolgskriterium „Gutes Leben und Geld". Die Ergebnisse einer logistischen Regression bestätigen, dass Frauen etwa dreimal häufiger als Männer dieses Kriterium benannten. Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, dass Frauen und Männer den Erfolg unterschiedlich definieren.

Erfolgskriterien	Frauen (N = 57)		Männer (N = 186)		Signifikanz
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung	p-Wert
Arbeitsbeziehungen	0,89	0,72	0,66	0,67	**0,03**
Selbstverwirklichung	0,42	0,68	0,57	0,71	0,15
Sozialer Erfolg	0,26	0,44	0,13	0,35	**0,02**
Unternehmensleistung	0,61	0,70	0,88	0,76	**0,02**
Persönliche Belohnung	0,18	0,18	0,06	0,24	**0,01**

Tabelle 1. Erfolgskriterien bei Frauen und Männern (signifikante Mittelwertunterschiede hervorgehoben)

Im größten Teil repliziert unsere Studie damit vorhergehende geschlechtsspezifische Befunde, die auf die unterschiedliche Sozialisation von Männern und Frauen zurückzuführen sind. Männer, die als Hauptversorger anzusehen sind, streben nach finanziellem Erfolg (Unger & Crawford, 1992; Deutsch & Saxon, 1998), während Frauen sich sozialen Beziehungen widmen (Unger & Crawford, 1992). Anderseits lässt sich auch vermuten, dass befragte Unternehmerinnen das Erfolgskriterium „Gutes Leben und Geld" häufiger als Männer genannt haben, weil sie sich danach sehnen und aus der eigenen Selbstständigkeit bessere Entlohnung erhoffen, als das in einer abhängigen Beschäftigung der Fall wäre. Angesichts der Belohnungsungleichheiten zwischen Männern und Frauen scheint ein solcher Erklärungsansatz durchaus plausibel.

2.3.5. Frauenspezifische Selbstständigkeitsmotive

Untersucht wurden die Gründe für die Selbstständigkeit in einer Stichprobe von 23 Frauen aus der Gastronomiebranche in Westdeutschland. Frauen gaben rückblickend an, dass sie sich selbstständig machen wollten, um ihre „Ziele zu verwirklichen", „aus Leidenschaft Beruf zu machen", „sich selbst zu verwirklichen". Dieses Motiv, welches wir „Selbstverwirklichung/Ideenumsetzung" genannt haben, wurde von 48 % der Unternehmerinnen genannt. An zweiter Stelle nannten Unternehmerinnen den Wunsch nach „Unabhängigkeit/Selbstständigkeit", darunter die Möglichkeit, durch flexibel gestaltete Arbeitszeiten für ein Kind da sein zu können. Dieser Beweggrund wurde von 35 % der Frauen genannt, etwas häufiger als der Wunsch nach Veränderung der eigenen un-

befriedigenden beruflichen Situation durch Selbstständigkeit, was von 26 % Frauen erwähnt wurde. Eine wirtschaftliche Notlage bzw. Arbeitslosigkeit hatte 9 % der Befragten in das Unternehmertum gelenkt, während ungünstige Lebensumstände bei 13 % der Unternehmerinnen für die Selbstständigkeit ausschlaggebend waren.

2.3.6. Wahrgenommene Schwierigkeiten und Hindernisse

Die von weiblichen Unternehmern berichteten Hindernisse und Schwierigkeiten lassen sich zwei Phasen der Selbstständigkeit zuordnen. Insgesamt sehen Frauen unternehmerinnenspezifische Schwierigkeiten sowohl während der Gründung als auch bei der Leitung ihres Unternehmens. Entsprechend den Befunden, dass sich Unternehmer in der Gründungsphase mit einer großen Menge an zum Teil parallel zu erledigenden Aufgaben konfrontiert sehen und Stress erleben (z. B. Lang-von Wins, 2004), bezog sich die Mehrheit der genannten Hindernisse sowohl auf die Gründungsphase (61 %, N = 14), als auch auf die Leitung des Unternehmens (39 %, N = 9). Am häufigsten merkten die Unternehmerinnen an, wie schwierig es sei, sowohl am Anfang als auch in den späteren Phasen die Familie und die Arbeit zu vereinbaren. Diese Ergebnisse bestätigen, dass Frauen eher als Männer widersprüchlichen Anforderungen aus dem Arbeits- und Privatleben ausgesetzt sind (Buttner & Moore, 1997; Goffee & Scase, 1983; Stevenson, 1990; Stoner, Hartman & Arora, 1990). Weiterhin wird die Gründungsphase durch die fehlende Akzeptanz der Unternehmerinnen bzw. geschlechtsspezifische Vorurteile gekennzeichnet. Besonders in den späteren Phasen werden die Personaleinstellung und Führung sowie das Gefühl der fehlenden Autoritätsbehauptung und -bestimmung als wichtige Hindernisse gesehen. Diese Ergebnisse lassen sich gut in die bisherige Forschung einbetten. Frauen glauben, über unzureichende Ressourcen zu verfügen, und berichten, wenig Branchen- sowie Führungserfahrungen zu haben (Carter, Williams, & Reynolds, 1997; Fischer, Reuber & Dyke, 1993; Hisrich & Brush, 1983; Watkins & Watkins, 1983). Diese Unterschätzung der eigenen Fertigkeiten und Kompetenzen kann teilweise aus den vorhergehenden beruflichen Ereignissen resultieren. Offen bleibt, ob die in dieser Studie befragten Unternehmerinnen tatsächlich über mangelnde Führungsqualitäten verfügen oder aber diese systematisch unterschätzen. Sicher ist jedoch, dass Frauen einen schwierigeren Start in die Selbstständigkeit erleben, weil Vorurteile gegenüber Unternehmerinnen existieren. Diese können dadurch erklärt werden, dass frauengeführte Unternehmen tatsächlich weniger erfolgreich sind, wenn man ausschließlich die objektiven Erfolgsfaktoren (z. B. Mitarbeiterwachstum, Gewinn oder Überlebensraten) in Betracht zieht (Merrett & Gruidl, 2000; Glasmeier & Conroy, 1994; Greene et al., 2003).

2.3.7. Frauenspezifische Stärken

Die befragten Unternehmerinnen nannten als frauenspezifische Stärken unterschiedliche persönliche Eigenschaften. Als eine wichtige persönliche Ressource für die Gründungsphase wurde „Durchsetzungsvermögen und Willensstärke" angesehen. Darunter wurden Konsequenz, starker Wille, Fleiß, Hartnäckigkeit, Ausdauer und Zielstrebigkeit verstanden. Diese Merkmale sind auf die typischen Motive und Persönlichkeitsmerkmale zurückzuführen: Leistungsmotivation (McClelland, 1965), Beharrlichkeit und Eifer (Markman, 2007). In Bezug auf die Leitungsphase wurde „Kooperation und Rücksichtnahme/soziales Verhalten" am häufigsten genannt. Letzteres beinhaltet als ersten Aspekt das kooperative Vorgehen bei der Strukturierung und Auffassung von Problemen, Offenheit und Empathie im Umgang mit anderen bzw. Mitarbeitern, was als personenorientierte und partizipative Führung zusammengefasst werden kann. Der zweite Aspekt schließt Offenheit für Ratschläge und aktives Suchen nach Nachhilfe angesichts der Probleme ein, wobei dies mit proaktivem Handeln zusammenhängt (Frese & Fay, 2000). Vorherige Forschung untermauert, dass proaktives Handeln nicht nur für Selbstständige charakteristisch ist, sondern auch eine positive Wirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg in kleinen und mittelständischen Unterneh-

men hat (Utsch, 1998). Weiterhin nannten Frauen Gelassenheit und emotionale Stärke sowie Offenheit und Flexibilität als für die Gründungsphase entscheidende Eigenschaften. Entsprechend den bisherigen Befunden müssen angehende Unternehmer mit Schwierigkeiten und Hindernissen zurechtkommen können (Lang-von Wins, 2004). Emotionale Ausgeglichenheit hilft beim Umgang mit Widerständen, Offenheit sowie Flexibilität ermöglichen es, neue Gelegenheiten wahrzunehmen und nach kreativen Lösungen zu suchen.

2.3.8. Kinder und eine unternehmerische Laufbahn

Zusätzlich untersuchten wir, ob Unternehmerinnen Kinder als förderlich bzw. hinderlich im Zusammenhang mit ihrem Beruf sehen. Die Ergebnisse zeigen eher ein negatives Bild: 56 % der befragten Unternehmerinnen sehen (eigene) Kinder als ein Hindernis („eher hinderlich" und „hinderlich"), was insbesondere die Gründungsphase betrifft. Insgesamt wurden Kinder von nur 22 % der Unternehmerinnen als „eher förderlich" empfunden, was damit einhergeht, dass die Tätigkeit eines Unternehmers mit einem höheren Zeitaufwand als jene eines Angestellten verbunden ist (Merllié & Paoli, 2002). Als Begründung der Hinderlichkeit der eigenen Kinder gaben Unternehmerinnen das anspruchsvolle Management von Familie und Arbeit und zeitliche Probleme an. Auf der anderen Seite erwähnten sie jedoch die Freude und den Ausgleich, den die Kinder für die Mütter darstellen. Die negative Wahrnehmung der Kinder wurde auch damit begründet, dass keine Familienangehörigen in der Nähe wohnten, die die Betreuung der Kinder hätten übernehmen können. Die wenigen positiven Stimmen argumentierten, dass Kinder ein Abschalten von der Arbeit und eine Bereicherung seien und dass das Bild der Mutter positiv sei (was sich auch positiv auf die Geschäfte auswirke, wenn man ein familienausgerichtetes Unternehmen leite). Eine Doppelbelastung durch Kindererziehung und Firmenführung kann langfristig zu negativen Konsequenzen in beiden Bereichen führen. Deshalb ist es von enormer Bedeutung, für eine entsprechende Unterstützung und Entlastung zu sorgen. Weil die Kinderbetreuung eine öffentliche Angelegenheit ist, bedarf es dazu breit angelegter Maßnahmen. Zudem sollten auch private Möglichkeiten ausgelotet werden.

2.3.9. Fazit

Diese Studie hatte als Ziel zu untersuchen, wie der unternehmerische Erfolg wahrgenommen wird und ob bei der Beurteilung von Erfolg weiblicher und männlicher Unternehmer unterschiedliche Erfolgskriterien beachtet werden müssen. Die Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass der unternehmerische Erfolg ein komplexer Begriff ist, welcher unterschiedliche Aspekte beinhaltet. Neben den traditionellen wirtschaftlichen Maßen spielten auch personenbezogene (Selbstverwirklichung, Zielerreichung, Zufriedenheit) und soziale Faktoren (soziale Anerkennung, Unternehmenskontinuität) eine wichtige Rolle (Kuratko, Hornsby & Naffzinger, 1997; Orser & Dyke, 2009). Auch die Beziehungen zu den Kunden, Mitarbeitern und Mitunternehmern waren von großer Bedeutung (Schenk, 1998). Daher sollte die traditionelle Definition des unternehmerischen Erfolgs erweitert werden. Es ist sinnvoll, unternehmerischen Erfolg nicht nur auf ökonomische Indikatoren zu beschränken, da dies negative Auswirkungen auf die Bereitschaft, in die Selbstständigkeit zu gehen, haben könnte. Demzufolge kann man empfehlen, Erfolg als multidimensionalen Begriff in der Öffentlichkeit darzustellen und so die junge Generation davon zu überzeugen, diesen Karriereweg zu wagen. Hervorgehoben werden sollten die typischen unternehmerischen Anreize: die Möglichkeit, eigene Ziele zu setzen und sie zu verfolgen, eigenständige Entscheidungen zu treffen sowie Handlungsspielräume zu genießen. Eine vergleichbare Entscheidungsfreiheit und ein solches Selbstverwirklichungspotenzial sind in wenigen anderen Berufen zu finden (vgl. Stephan & Rösler, 2009). Weiterhin ist es relevant, die Unterschiede im Verständnis des Erfolgs bei Frauen und Männern anzuerkennen. Die Analysen zeigen, dass der objektive Erfolg eines Unternehmens, der typi-

scherweise am Unternehmenswachstum (bzw. Marktanteil- oder Umsatzzuwachs) festgemacht wird, nicht der Strategie entspricht, die Unternehmerinnen verfolgen. Sie wollen mit ihrem Unternehmen vor allem sich selbst und ihre Ideen realisieren und mit Hilfe von Flexibilität ihren Alltag besser zwischen Arbeit und Privatleben aufteilen. Für eine Einschätzung des Erfolges eines von einer Frau geführten Unternehmens sollte die Erreichung von Selbstverwirklichung/Ideenverwirklichung und Unabhängigkeit/Selbstständigkeit beachtet werden. Während Männer typischerweise nach ökonomischem Erfolg streben, was in unserer Gesellschaft ein gebräuchlicher Maßstab ist, verfolgen Frauen stärker sozial orientierte Ziele. Es gilt anzuerkennen, dass diese Ziele nicht weniger wertvoll sind. Interesse an zwischenmenschlichen Beziehungen, Stabilität und Nachhaltigkeit sind ebenso wichtig wie das Bemühen um Wachstum. Zudem zeigt unsere Studie, dass selbst männliche Unternehmer nicht nur auf die Finanz- und Wachstumsdaten fixiert sind, sondern auch die Kundenzufriedenheit als ein Erfolgskriterium sehen. Dies wurde in früheren Untersuchungen noch nicht dokumentiert und entspricht nicht dem verbreiteten Stereotyp, wonach Unternehmer Unternehmenserfolg ausschließlich an den Kriterien „Geld" und „Wachstum" festmachen (Cliff, 1998; Fischer, Reuber & Dyke, 1993; Kent et al., 1982; Orser & Hogarth-Scott, 2002; Orser, Riding & Manley, 2006; Stevenson & Gumpert, 1985). In möglichen Trainings- bzw. Coachingmaßnahmen sollten die potenziellen Investoren und weitere Personen, die Erfolg von Unternehmen bzw. Unternehmern bewerten, dafür sensibilisiert werden, dass der Erfolg die Erreichung von Zielen darstellt und dass diese Ziele sehr unterschiedlich sein können. Auf die geschlechtstypische Zielsetzung im Unternehmertum sollten vor allem Kreditinstitute und Unternehmensförderungen aufmerksam gemacht werden. Darüber hinaus sollten die Unterschiede stärker in die Betriebswirtschaftslehre und über die Medien in den Alltag Eingang finden. Dies könnte sowohl eine bessere Vorbereitung auf die künftige Karriere als auch deren unmittelbare Unterstützung ermöglichen. Entsprechende Sensibilisierung ist unzertrennlich mit dem Abbau von Vorurteilen gegenüber unternehmerisch tätigen Frauen verbunden. Die Akzeptanz und Wertschätzung von Frauen, die sich für den schwierigen Weg der Unternehmensführung entschieden haben, ist vor allem seitens der männlichen Geschäftspartner sowie der eigenen Mitarbeiter sehr wichtig. Spezielle Coaching- oder Trainingsmaßnahmen könnten die Erweiterung der eigenen Führungskompetenzen und Branchenkenntnisse unterstützen. Dies würde den Frauen mehr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten verleihen, den Erfolg ihres Unternehmens zu steigern.

Außerdem sollten Frauen zu einer unternehmerischen Karriere ermutigt werden, indem man positive Beispiele erfolgreicher Unternehmerinnen in den Medien vorstellt. Es könnten Frauen gezeigt werden, die ihren Traum leben, ihr eigener Chef sein zu dürfen, die kreative Ideen verwirklichen und ihr eigenes Arbeitsleben selbstbestimmt gestalten, ohne in eine zu positive Darstellung zu verfallen. Es ist sinnvoll, den manchmal steinigen Weg in das Unternehmertum nicht zu verschweigen. Frauen könnten dadurch animiert werden, den wichtigen Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen, ohne eine unrealistische Hoffnung auf raschen Erfolg zu haben. Weiterhin sollte deutlich gemacht werden, dass sich die Vorstellungen von Flexibilität im Unternehmertum und Vereinbarkeit von Familie und Selbstständigkeit nicht unbedingt erwartungsgetreu erfüllt. Es ist zu erwarten, dass sich Frauen durch realistische Erwartungen besser auf ihre Selbstständigkeit vorbereiten können und sich die nötige Unterstützung im Vorfeld organisieren. Unternehmerinnen bzw. Frauen, die unternehmerische Absichten haben, sollten mehr für die soziale Unterstützung (vor allem aus dem privaten Umfeld) sorgen, damit sie ihre Arbeitszeit- und Obligationszeitaufgaben besser meistern können. Derartige Herausforderungen könnten besser bewältigt werden, wenn es mehr Möglichkeiten der Ganztagsbetreuung von Kindern gäbe. In Trainingsmaßnahmen sollte Unternehmerinnen nähergebracht werden, dass sie Arbeit und Familie möglichst trennen sollten, um so während ihrer Zeit mit den Kindern von der Arbeit abschalten zu können und einen Ausgleich zu haben.

Literatur

Bates, T., Jackson, W. E. & Johnson, J. H. Jr. (2005). Advancing Research on Minority Entrepreneurship. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science 2007, 613, 10.

Bird, B. & Brush, C. (2002). A gendered perspective on organizational creation. Entrepreneurship Theory and Practice, 26 (3), 41-65.

Bruni, A., Gherardi, S. & Poggio, B. (2004). Doing gender, doing entrepreneurship: an ethnographic account of intertwined practices. Gender, Work and Organization, 11, 406-429.

Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (4), 5-30.

Brush, C. G., Carter, N. M., Gatewood, E., Greene, P. G. & Hart, M. M. (2004). Clearing the Hurdles: Women building High-Growth Enterprises. New York: Financial Times/Prentice-Hall.

Buttner, E. H. & Moore D. P. (1997). Women's organisational exodus to entrepreneurship: Self-reported motivations correlates with success. Journal of Small Business Management, 35 (1), 34-46.

Carter, N., Williams, M. & Reynolds, P. (1997). Discontinuance among New Firms in Retail: The Influence of Initial Resources, Strategy, and Gender. Journal of Business Venturing 12 (2), 125-145.

Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. Journal of Business Venturing, 13, 523-542.

DeMartino, R. & Barbato, R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators. Journal of Business Venturing, 18, 815-832.

DeTienne, D. R., Shepherd, D. A. & De Castro, J. O. (2008). The fallacy of "only the strong survive": The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under- performing firms. Journal of Business Venturing, 23 (5), 528-546.

Deutsch, F. M. & Saxon, S. E. (1998). Traditional ideologies, nontraditional lives. Sex Roles: A Journal of Research, 38, 331-362.

Eddleston, K. & Powell, G. (2008). The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. Journal of Business Venturing, 23 (2), 244-256.

Fasci, M. & Valdez, J. (1998). A Performance Contrast of Male- and Female-Owned Small Accounting Practices. Journal of Small Business Management, 36, 1-7.

Fenwick, T. & Hutton, S. (2000). Women crafting new work: The learning and development of women entrepreneurs. In T. J. Sork, V.-L.Chapman, & R. St. Clair (Eds.), Proceedings of the 42nd Annual Adult Education Research Conference (pp. 112-117). Vancouver, BC: University of British Columbia.

Fischer, E., Reuber, A. & Dyke, L. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 8, 151-168.

Frese, M. & Fay, D. (2000). Entwicklung von Eigeninitiative: Neue Herausforderung fur Mitarbeiter und Manager. In M. K. Welge, K. Haring & A. Voss (Hrsg.), Management Development (S. 2-16). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Glasmeier, A. & Conroy, M. (1994). Global Squeze on Rural America: Opportunities, Threats, and Challenges from NAFTA, GATT, and Processes of Globalization. State College, PA: The Institute for Policy Research and Evaluation. [Pdf-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.ssri.psu.edu/npr/pubs/ipre-r0056.pdf.

Goffee, R. & Scase, R. (1983). Business Ownership and women's subordination: a preliminary study of female proprietors. Sociological Review, 31, 625-647.

Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2010). Business owners' success criteria: A value approach to individual differences. Journal of Small Business Management, forthcoming.

Greene, P. G., Hart, M. M., Gatewood, E. J., Brush, C.G. & Carter, N. M. (2003). Women entrepreneurs: moving front and center: an overview of research and theory. [Pdf- Dokument], Coleman White Paper Series. Verfugbar unter: http://usasbe.org/knowledge/whitepapers/greene2003.pdf [15.02.2010].

Gundry, L. K. & Welsch, H. P. (2001). The Ambitions Entrepreneur: High Growth strategies of women-owned enterprises. Journal of Business Venturing, 16, 453-470.

Hisrich, R. & Brush, C. G. (1983). The woman entrepreneur: implications of family, educational and occupational experience. In J. Hornaday, J. Timmons & K. Vesper (Eds.), Frontiers of Entrepreneurship Re-

search (pp. 255-270). Wellesley, MA: Babson College.
Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. Strategic Management Journal, 22, 479-491.
Kent, C., Sexton, D. & Vesper, K. (1982). Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Naffzinger, D. W. (1997). An Examination of owners' Goals in Sustaining Entreprenuership. Journal of Small Business Management, 35 (1), 24- 33.
Lang-von Wins, T. (2004). Der Unternehmer: Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen. Berlin: Springer.
Lechler, T. (2001). Social Interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success. Small Business Economics, 16, 263-278.
Markman, G. D. (2007). Entrepreneurs' competencies. In J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron (Eds.), The Psychology of Entrepreneurship (pp. 67-92). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
Mayring, P. (2007). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship. A longitudinal study. Journal of Personality and Social Psychology, 1 (4), 389-392.
Merllie, D. & Paoli, P. (2002). Dritte Europaische Umfrage uber die Arbeitsbedingungen 2000. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
Merrett, C. D. & Gruidl, J. J. (2000). Small business ownership in Illinois: the effect of gender and location on entrepreneurial success. Professional Geographer, 52 (3), 425-36.
Orser, D & Dyke, L. (2009, June 22). The influence of gender and occupational-role on entrepreneurs' and corporate managers' success criteria. The Free Library. [Html- Dokument]. Verfügbar unter: http://www.thefreelibrary.com/The influence of gender and occupational-role on entrepreneurs' and...-a0213225832.
Orser, B. & Hogarth-Scott, S. (2002). Opting for growth: Gender dimensions of choosing enterprise development. Canadian Journal of Administrative Sciences, 19, 284-300.
Orser, B., Riding, A. & Manley, K. (2006). Women Entrepreneurs and Financial Capital. Entrepreneurship: Theory & Practice, 30, 643-665.
Powell, G. N. & Mainiero, L. A. (1992). Crosscurrents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers. Journal of Management, 18, 215-237.
Rosa, P., Carter, S. & Hamilton, D. (1996). Gender as a Determinant of Small Business Performance: Insights from a British Study. Small Business Economics, 8, 463-478.
Schenk, R. (1998). Beurteilung des Unternehmenserfolges. In M. Frese (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensgründer. Anleitungen fur Unternehmer in Ost- und Westdeutschland. (S. 59-82). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
Stephan, U. & Roesler, U. (2009). Comparison of entrepreneurs' and employees' health in a national representative sample. Journal of Occupational & Organisational Psychology, advanced online publication,. DOI:10.1348/096317909X472067.
Sternberg, R., Bergman, H. & Luckgen, I. (2003). Global Entrepreneurship Monitor. Länderbericht Deutschland, Sonderthema: Gründung durch Frauen. Köln: Universitat zu Köln, Wirtschafts- und Sozialgeografisches Institut.
Stevenson, H. & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. Harvard Business Review, 63, 85-94.
Stevenson, L. (1990). Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. Journal of Business Ethics, 9, 439-446.
Stoner, C. R., Hartman, R. I. & Arora, R. (1990) Work-home conflict in female-owners of small businesses: an exploratory study. Journal of Small Business Management, 28 (1), 30-38.
Unger, R. & Crawford, M. (1992). Women and Gender: A Feminist Psychology. New York: **McGraw-Hill. Utsch, A. (1998).** Ein minimales Gesamtmodell von Erfolgsfaktoren: Ein Mediatorenmodell. In M. Frese (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensgrunder: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland. (S. 133-148). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
Verheul, I., Uhlaner, L. & Thurik, R. (2005). Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image. Journal of Business Venturing, 20, 483-518.

Watkins, J. M. & Watkins, D. S. (1983). The Female Entrepreneur: Her Background and Determinants of Business Choice – Some British Data. Frontiers of entrepreneurship research. Proceedings of the 1983 Conference on Entrepreneurship at Babson College.

Korrespondenzadressen

Dipl.-Psych. Dominika Dej
Technische Universitat Dresden
Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften
Institut fur Psychologie III
Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie
Zellescher Weg 17
01062 Dresden
dominikadej@psychologie.tu-dresden.de

cand. psych. Joanna Sztuba
Fachbereich Psychologie der
Philipps-Universität Marburg
Gutenbergstraße 18
35032 Marburg
sztuba@students.uni-marburg.de

Dr. Ute Stephan
Katholieke Universiteit Leuven
Faculty of Business and Economics
Department of Managerial Economics,
Strategy & Innovation
Naamsestraat 69,
3000 Leuven,
Belgium
ute.stephan@econ.kuleuven.be

3. PSYCHOLOGISCHE DETERMINANTEN ERFOLGREICHER UNTERNEHMERISCHER AKTIVITÄTEN

Martin Kersting

3.1. PERSONALAUSWAHL: METHODEN FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN

Zusammenfassung

„Employees are our most important asset and determine the rise and fall of Toyota […]. Before we build cars we build people." (Toyota). Erfolgreiche Unternehmen brauchen kompetente und engagierte Mitarbeiter und somit hochwertige Verfahren zur Auswahl von internen und externen Bewerbern. Der Artikel gibt einen systematischen Überblick über Verfahren der Personalauswahl – im Einzelnen geht es z. B. um Referenzen, Interviews, Persönlichkeitsfragebogen, Leistungstests und Assessment-Center. Zu jedem Verfahren werden auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse Tipps für die Ausgestaltung formuliert. Darüber hinaus wird die Idee des Methodenpluralismus erläutert, und es werden einschlägige Qualitätsstandards vorgestellt.

Schlagworte

Personalauswahl, Eignungsdiagnostik, Interview, Persönlichkeitsfragebogen, Test, Assessment-Center, Audit, DIN 33430

3.1.1. Einführung

In the end, an organization is nothing more
than the collective capacity of its people to create value.
Louis V. Gerstner, IBM

Erfolgreiche Unternehmen brauchen kompetente und engagierte Mitarbeiter. Entsprechend erfolgskritisch ist die im Kontext der Personalauswahl und -entwicklung notwendige Personalbeurteilung/Eignungsdiagnostik. Der Mangel an Bewerbern (u.a. infolge der demografischen Entwicklung), der (internationale) Wettbewerbsdruck, die Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen sowie rechtliche Vorgaben wie z. B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz motivieren Unternehmen dazu, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Investitionen in eine qualitativ hochwertige und effiziente Eignungsdiagnostik zu erhalten (Kersting, 2006a). Eine Investition, die – wie zahlreiche Studien belegen – einen enormen Return on Investment erzielt (siehe z. B. Görlich & Schuler, 2006; Kersting, 2009).

Personalentscheidungen können durch die Nutzung psychologischer Kenntnisse und durch den Einsatz psychologischer Methoden maßgeblich optimiert werden. Verfahren der psychologischen Diagnostik (insbesondere Tests) erzielen gleich gute bis bessere Validitäten als Verfahren der medizinischen Diagnostik (siehe z. B. Heinrichs, 2005; Meyer et al., 2001). Der Artikel gibt einen Überblick über die möglichen diagnostischen Vorgehensweisen wie Interviews, Tests, Fragebogen und Assessment-Center und skizziert abschließend einige Qualitätsgesichtspunkte.

3.1.2. Anforderungsanalyse

„If you don't know, where you're going, you'll end somewhere else." (Yogi Berra) Eignung ist ein relationaler Begriff: Geeignet ist man immer nur für etwas. Bevor die Kompetenz und/oder das Potenzial einer Person beurteilt werden können, muss die Frage geklärt werden, welchen Aufgaben die Person jetzt und in Zukunft gerecht werden soll (siehe Schuler, 2006). Die Anforderungsanalyse mündet in einem Anforderungs- oder Kompetenzprofil, in dem die einzelnen Anforderungsdimensionen/Kompetenzen dargestellt sind. Als „Nebenprodukt" liefert die Anforderungsanalyse darüber hinaus zahlreiche Anregungen für die Gestaltung des Auswahlverfahrens, z. B. Ideen für Interviewfragen, Rollenspiele sowie Bewertungshilfen. Qualitativ hochwertige Anforderungsprofile/Kompetenzmodelle zeichnen sich u.a. durch eine hohe Trennschärfe der einzelnen Dimensionen aus, was in der Regel mit einer insgesamt eher geringen Anzahl an Dimensionen einhergeht. Ein weiteres Qualitätsmerkmal sind verhaltensnahe, konkrete Beschreibungen der Dimensionen, wobei auf abstrakte Worthülsen verzichtet wird.

3.1.3. Eignungsdiagnostische Methoden

Um Aufschlüsse über einen Menschen zu bekommen, kann man im Rahmen der Eignungsdiagnostik

1| etwas aus dem Leben der Person aufgrund objektiver (im Sinne von verifizierbarer, also zumindest prinzipiell nachprüfbarer) Daten (Sachinformationen) in Erfahrung bringen, z. B. ihren Werdegang oder ihre Leistungen,

2| etwas aus dem Leben der Person aufgrund subjektiver Daten in Erfahrung bringen, indem man z. B. Informationen von anderen (Fremdeinschätzung von z. B. Vorgesetzten (z. B. Arbeitszeugnisse), Kollegen, Kunden usw.) oder von der Person selbst einholt (Selbsteinschätzung, z. B. im Eignungsinterview),

3| die Person (Selbsteinschätzung) oder eine Auskunftsperson (Fremdeinschätzung) mit Hilfe eines Fragebogens befragen,

4| die Person testen,

5| die Person in Situationen bringen, die eine bestimmte Realität simulieren (z. B. im Rollenspiel).

Kersting (2006a) hat diese fünf Vorgehensweisen in seinem CUBE-Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Ansätze der Gewinnung diagnostisch relevanter Daten (siehe Abbildung 1) formuliert und sie als „Datenquelle" bezeichnet.

Die Praxis setzt vor allem auf die Auswertungen von Bewerbungsunterlagen (als ein Aspekt der Analyse von Sachinformationen, Zeile 1 des CUBE) sowie auf Interviews (auch als Vorstellungsgespräch bezeichnet, Zeile 2 des CUBE). Beide Verfahren profitieren von einer Standardisierung. So sollte ein klares Regelwerk die Auswertung der Bewerbungsunterlagen nach vorgegebenen Kriterien leiten, die im Idealfall von zwei unabhängig voneinander arbeitenden Personen vorgenommen wird. Auch Interviews sollten gut geplant sein. Zumindest eine Teilmenge der im Interview zu stellenden Fragen, ihre Reihenfolge und Auswertung sollten vorbereitet sein. Wie bei allen Beobachtungsverfahren empfehlen sich für Interviews das „Mehr-Augen-Prinzip" sowie eine Schulung der Interviewer. Strukturierte Interviews sind anderen Interviews an Treffsicherheit deutlich überlegen (McDaniel, Whetzel, Schmidt und Maurer, 1994). Technische Hilfen stellen Interviewleitfäden und „scoring guides" dar. Einen Überblick über Theorie und Praxis personalpsychologischer Interviews gibt Schuler (2002).

Innerhalb der Gruppe der Fragebogen erfreuen sich Persönlichkeitsfragebogen (Zeile 3 des CUBE) zunehmender Beliebtheit. Aktuelle Persönlichkeitsfragebogen zielen auf die Vorhersage berufsrelevanten Verhaltens, nutzen häufig berufsbezogene Itemformulierungen und bieten Vergleichsdaten (Normen) von fragestellungsrelevanten Gruppen (z. B. Bewerbern; für einen Überblick siehe Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000; Kersting, 2005). Zwar ist es bei der Bearbeitung von Persönlichkeitsfragebogen möglich zu „faken", die Verfälschbarkeit wirkt sich aber neueren Forschungen zufolge nicht grundsätzlich ungünstig auf die Vorhersagekraft der Verfahren aus (Hough, 1998).

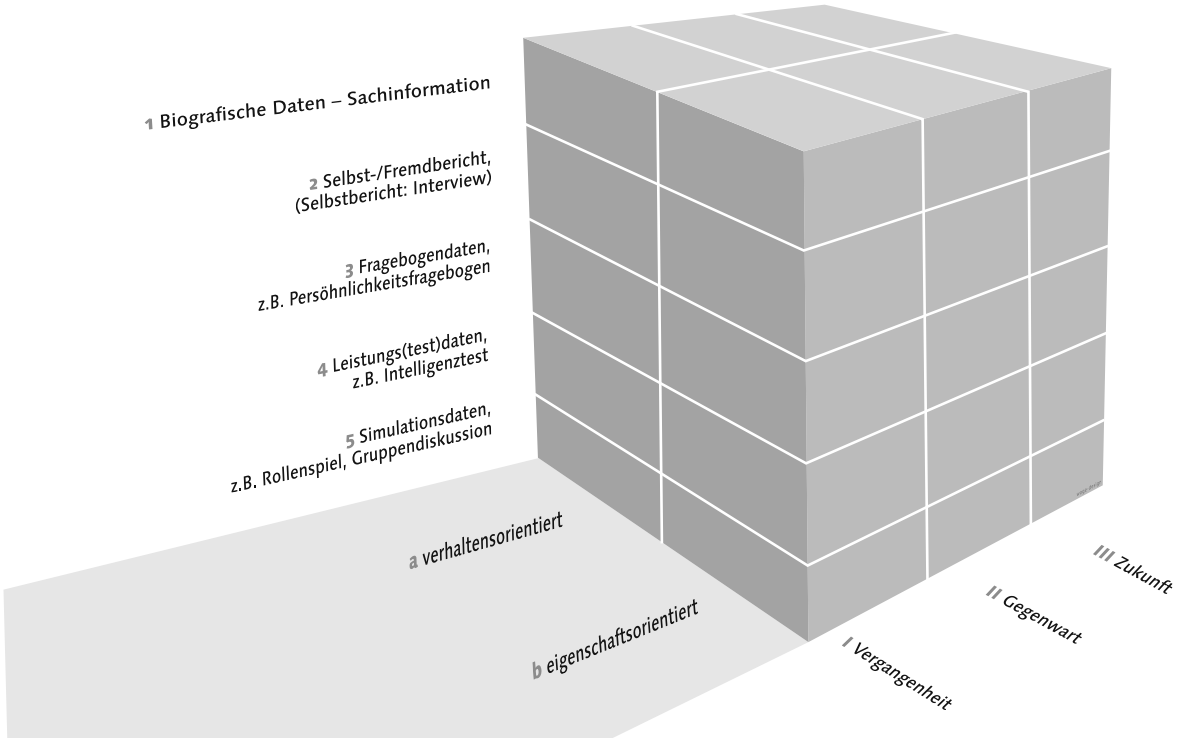


Abbildung 1: Der CUBE-Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Ansätze der Gewinnung diagnostisch relevanter Daten

Während in der Praxis häufig auf theoretisch veraltete und empirisch nicht überprüfte Persönlichkeitstypologien zurückgegriffen wird, haben sich in der Wissenschaft Strukturmodelle der Persönlichkeit etabliert. Innerhalb dieser theoretisch und empirisch sehr gut untersuchten Ansätze nimmt das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit mit den Grunddimensionen emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit eine exponierte Stellung ein (siehe z. B. Asendorpf, 2007).

Unter den zahlreichen Methoden kommt dem Test (Leistungstests fallen in die Zeile 4 des CUBE-Ansatzes) eine herausragende Rolle zu. Über die mit Abstand höchste Treffsicherheit bei der Vorhersage zukünftiger Leistungen verfügen Tests zur kognitiven Kompetenz, und zwar sowohl bei der Vorhersage von Ausbildungs- als auch bei der Vorhersage von Berufsleistungen (Schmidt & Hunter, 1998). In anderen Ländern kommen valide Verfahren wie Leistungstests wesentlich häufiger zum Einsatz als in Deutschland (Schuler, Frier & Kaufmann, 1993); das Potenzial psychologischer Testverfahren wird hier nicht ausgeschöpft. Dies bestätigt auch der „Price-Waterhouse-Cranfield-Survey" (Dany & Torchy, 1994, zitiert nach Cook, 2004, S. 18). Im Vergleich zwölf europäischer Länder belegt Deutschland hinsichtlich der Anwendungshäufigkeit der validesten Verfahren, nämlich psychometrischer Tests, den letzten Platz. Eine ähnliche Abstinenz gegenüber den leistungsstarken Methoden zeigt sich nur noch in der Türkei. Aus der Studie von Ryan, McFarland, Baron und Page (1999) kann ergänzt werden, dass auch Persönlichkeitsfragebogen (Zeile 3 des CUBE-Ansatzes) in Deutschland überproportional gemieden werden. Ein Grund für die Zurückhaltung der Deutschen gegenüber Tests sind Vorurteile bezüglich der Akzeptanz dieser Verfahren (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007). Dabei schätzen Personen, die schon einmal getestet wurden, die hohe Messqualität von Tests (siehe Kersting, 2008b). Mit dem Einsatz von Tests demonstriert eine Organisation, dass sie sich um ein objektives Bild der Stärken und des Entwicklungsbedarfs einer Person bemüht. Testergebnisse sind, anders als das Interview- und das Assessment-Center-Ergebnis, unabhängig von Sympathie und Antipathie, von Aussehen und Geschlecht.

Besonders beklagenswert ist die Praxis, Tests zur kognitiven Kompetenz aus Sorge um die Akzeptanz lediglich bei jüngeren Bewerbern einzusetzen, die sich um eine Ausbildung oder um eine Einstiegsposition bewerben, bei Bewerbern für Spitzenpositionen aber auf die Tests (und somit auf die besten Verfahren) zu verzichten. Tatsächlich nimmt die Bedeutung der kognitiven Kompetenz mit der Komplexität der Tätigkeit zu (siehe Schmidt & Hunter, 1998), sodass sich der Testeinsatz insbesondere für anspruchsvolle Tätigkeiten empfiehlt.

Eine weitere Datenquelle stellen Simulationsaufgaben dar (Zeile 5 des CUBE), so ist es z. B. im Rahmen eines Assessment-Centers (AC) üblich, dass die Bewerber ein Rollenspiel absolvieren, etwas präsentieren, mit anderen diskutieren, eine Fallstudie oder einen Postkorb bearbeiten. Das Verhalten der Bewerber gilt dann als Simulation von Verhalten, welches bei der Ausübung zukünftiger beruflicher Tätigkeiten notwendig ist. Simulationsaufgaben sind ein typischer Bestandteil eines Assessment-Centers, keinesfalls aber ist das AC insgesamt als Simulation zu kategorisieren. Im Gegenteil: Leitprinzip der AC-Technik ist die Methodenvielfalt. Ein gutes AC wird daher auch weitere Datenquellen, z. B. Interviews, Fragebogen und Tests, nutzen. Richtlinien für die AC-Gestaltung hat der Arbeitskreis AC (siehe www.arbeitskreis-ac.de) veröffentlicht, eine Darstellung von Erfolgsfaktoren der AC-Gestaltung findet sich bei Kersting (2006b, 2008c). Auch ein Audit ist – ebenso wie ein AC – eine Verfahrenskombination und taucht daher nicht als eigenständige Verfahrensgruppe in der CUBE-Klassifikation auf. Simulationen erfordern Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen, dies wiederum stellt hohe Anforderungen an die Personen, die das Verfahren durchführen. Diese Personen müssen auf ihre Aufgabe vorbereitet und durch hochwertige Materialien (z. B. Beobachtungsbogen) unterstützt werden. Eine hohe Aufmerksamkeit sollte vor allem der Integration der Daten gewidmet werden, die häufig in sogenannten Beobachterkonferenzen vollzogen wird. In der Praxis ist der Konsensprozess der Beobachter häufig nicht nachvollziehbar, das Ergebnis hängt weniger vom beobachteten Verhalten der beurteilten Person als vielmehr von Mehrheiten (Konformität), Minderheiten (Innovation) oder Autoritäten (Gehorsam) in der Assessorengruppe ab. Hier schaffen klare, vorab aufgestellte Regeln sowie ggf. einfache statistische Hilfsmittel (z. B. einfache oder gewichtete Mittelwertbildung) Abhilfe und fördern die Qualität. Die zweite Dimension der CUBE-Klassifikation unterscheidet, ob das Verfahren primär auf Verhalten oder auf Eigenschaften zielt. Eine auf das Verhalten abzielende Frage in einem Interview oder Persönlichkeitsfragebogen könnte beispielsweise lauten: „Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu: Wenn ich richtig in eine Arbeit vertieft bin, vergesse ich die Uhrzeit." Demgegenüber lautet eine eigenschaftsorientierte Frage: „Wenn wir Ihre Kollegen befragen würden, würden diese Sie eher als introvertiert oder eherals extravertiert beschreiben?" Auch biografische Informationen, beispielsweise Arbeitszeugnisse, können eher verhaltensorientiert oder eher eigenschaftsorientiert verfasst sein.

Die Zeitdimension stellt die dritte und letzte Dimension der CUBE-Klassifikation dar: Thematisiert die Diagnostik die Vergangenheit, die Gegenwart oder die Zukunft? So ist es in einem Interview beispielsweise üblich, mit biografieorientierten Fragen die Vergangenheit und Gegenwart zu thematisieren und mit situativen Fragen („Stellen Sie sich bitte die folgende Situation vor …") die Zukunft. Auch die Items eines Fragebogens können sich in Bezug darauf unterscheiden, ob sie die Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft thematisieren, eine Simulation kann Rollen aus der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft aufgreifen usw.

Verfahren zur Personalauswahl sowie zur Personalbeurteilung interner Kandidaten lassen sich simultan nach den drei Dimensionen des CUBE-Ansatzes ordnen. In Tabelle 1 werden gängige Verfahren entsprechend der ersten Dimension des CUBE-Ansatzes hinsichtlich der Datenquelle klassifiziert.

Auswahlverfahren	Datenquelle[1]				
	1	2	3	4	5
Sachinformationen wie Berufsqualifikationen, Schulabschluss, bisherige Arbeitgeber, Auslandsaufenthalte usw.	■				
Arbeitszeugnisse/Referenzen		■			
Interviews		■			
Persönlichkeitsfragebogen			■		
Interessentests im Fragebogenform			■		
Situational-Judgement-Tests				■	
Tests zur kognitiven Kompetenz (Intelligenztests)				■	
Wissenstests				■	
Fallstudien – schriftlich				■	
Postkorbübungen – schriftlich				■	
Projektive Tests				■	
Psychophysiologische Tests				■	
Arbeitsproben					■
Rollenspiele					■
Kurzreferate					■
Gruppendiskussionen					■
Fallstudien – mündlich (Präsentation der Ergebnisse)					■
Postkorbübungen – mündlich (Präsentation der Ergebnisse)					■
Beispiele für Verfahrenskombinationen					
Audit[2]	( )		( )	( )	■
Assessment-Center[2]	( )	( )	( )	( )	■

[1] **1** Biografische Daten – Sachinformationen, **2** Selbst- oder Fremdbericht, **3** Fragebogendaten, **4** Leistungs(test)daten, **5** Simulationsdaten
[2] **( )** bedeutet: theoretisch möglich, aber selten realisiert

Tabelle 1: Zuordnung gängiger Verfahren der Personalpsychologie zur ersten Dimension des CUBE

Die Eignungsdiagnostik ist längst im 21. Jahrhundert angekommen. Für fast alle Verfahren bietet die Technik interessante und häufig sinnvolle Unterstützungen an, die Zeit der Papier-und-Bleistift-Verfahren ist vorbei. Die Bearbeitung von Fragebogen und Tests kann in vielen Fällen online und somit unabhängig von Ort und Zeit durchgeführt werden, neben Texten können Bilder, Filme, Audioaufnahmen, Simulationen usw. vorgegeben werden, die Darbietungsfolgen können in Abhängigkeit vom Antwortverhalten der getesteten Bewerber variieren usw. (siehe z. B. Bartram & Hambleton, 2006; Kirbach, Montel, Oenning & Wottawa, 2004). Für die Auswertung von Fragebogen und Tests empfiehlt es sich in den meisten Fällen, also auch dann, wenn das Verfahren noch „händisch" bearbeitet wird, den Computer zu nutzen. Auch Beobachtungsverfahren wie Interviews und Assessment-Center können technisch unterstützt werden, etwa durch Hilfsmittel zur Strukturierung des Abstimmungsprozesses zwischen mehreren Beurteilern.

3.1.4. Verfahrensauswahl und Kombination

Als Königsweg der Diagnostik gilt eine anforderungsorientierte, theoriegeleitete Kombination unterschiedlicher diagnostischer Vorgehensweisen. Die Grundidee dieses Methodenpluralismus (auch Multimethodalität oder Multimodalität) besagt, dass durch die gezielte Kombination unterschiedlicher Verfahren/Datenquellen das zu diagnostizierende Merkmal, beispielsweise die Leistungsmotivation eines Bewerbers (statistisch formuliert: die Merkmalsvarianz), fokussiert wird und

die nicht intendierten, z. B. verfahrensspezifischen (Varianz-)Anteile unterdrückt werden. Beim Einsatz beispielsweise nur eines Verfahrens besteht die Gefahr eines so genannten „one source bias", d. h., das Ergebnis wird maßgeblich durch das Verfahren, statt durch die zu diagnostizierende Person bestimmt. Der mehrdimensionale CUBE-Ansatz gibt einen Überblick über Verfahren und ihre mögliche Ausgestaltung und unterstützt somit die reflektierte Verfahrensauswahl, -gestaltung und -kombination in der Praxis. Der Begriff des Methodenpluralismus bezieht sich im Rahmen des CUBE-Ansatzes nicht nur auf die Nutzung unterschiedlicher Verfahren (Makrostrategien, CUBE-Dimension 1), sondern auch auf die vielfältigen Möglichkeiten der Ausgestaltung eines Verfahrens (Mikrostrategien). So ist es möglich, die Gestaltung der Fragen in einem Interview (CUBE-Bezeichnung: Selbstbericht) nach den beiden anderen CUBE-Dimensionen zu variieren, indem man z. B. im Interview nach der Vergangenheit fragt oder die Zukunft thematisiert (CUBE-Dimension 3) und/oder nach Verhaltensweisen oder Eigenschaften fragt (CUBE-Dimension 2).

3.1.5. Qualität in der Eignungsdiagnostik

Das Leitprinzip der Verfahrensauswahl ist die Qualität. Qualitätskriterien für Verfahren (z. B. Objektivität, Zuverlässigkeit, Gültigkeit, Wirtschaftlichkeit) sowie Anforderungen an die Qualifikation der Personen, welche die Verfahren durchführen, werden in der DIN 33430 formuliert (DIN 2002, Kersting, 2008a), einer Deutschen Industrienorm für die Eignungsdiagnostik. Mittlerweile hat die DIN 33430 zahlreiche Begleit- und Folgemaßnahmen nach sich gezogen. Checklisten ermöglichen ein rasches Screening, ob die Prozesse den Anforderungen der DIN 33430 genügen (Kersting, 2008a). Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, Fortbildungen zu besuchen und eine Personenlizenz für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430 zu erwerben (siehe www.dpa-bdp.de/willkommen__21.html). Eine Fortbildungsmaßnahme in diesem Sinne ist das „Intensivtraining zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung nach DIN 33430". An diesem Training haben bislang (Stand Anfang 2010) knapp 200 Personen teilgenommen, ca. 250 Personen haben eine entsprechende Lizenz erworben. Unter den Teilnehmern/Lizenzinhabern sind Vertreter von namhaften Organisationen wie Avis, DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Telekom, Oberbehörden des Bundesinnen- sowie Bundesfinanzministeriums, Länderpolizeien sowie Personalberatungen. Organisationen können durch Zertifikate nachweisen, dass ihre Einrichtung bestimmten Qualitätsforderungen gerecht wird – davon hat beispielsweise die Commerzbank für ein spezifisches Auswahlverfahren Gebrauch gemacht. Unternehmen können sich die DIN 33430 aber auch ohne eigenen Aufwand durch die Bezugnahme in Ausschreibungen und im Vertrag mit Dienstleistern (z. B. Beratungsunternehmen) zunutze machen, dadurch wird die Erfüllung der Qualitätsstandards der DIN 33430 (oder von Teilen daraus) verbindlich. Auch in Tarifverträgen und in Betriebsvereinbarungen/Dienstvereinbarungen ist eine Bezugnahme auf die DIN 33430 möglich

Schließlich kann die DIN 33430 auch bei der Auswahl von Fragebogen und Tests (CUBE-Dimension 1, Zeilen 3 und 4) herangezogen werden – wenngleich auch nur „indirekt". Ein schwerwiegendes Problem im Bereich der Fragebogen und Tests ist die Intransparenz des Marktes. Viele Anbieter haben zwar anspruchsvoll gestaltete Broschüren zu ihren Verfahren, diese sind aber häufig inhaltsleer. So erfährt man z. B. nichts darüber, welche Untersuchung zu welchem Zeitpunkt an welchen (und wie vielen) Personen durchgeführt wurde, um das Verfahren zu überprüfen. Das Testkuratorium der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen hat deshalb auf Basis der DIN einen „Standard zur Information und Dokumentation von Instrumenten zur Erfassung menschlichen Erlebens und Verhaltens" verabschiedet, bei dem Anbieter von Verfahren zu 140 definierten Aspekten Auskunft geben müssen (freier Abruf der Checkliste mit den entsprechenden 140 Fragen unter http://kersting-internet.de/DIN-Buch/din-buch_downloads.html). Darüber hinaus hat das Testkuratorium ein Testbeurteilungssystem entwickelt (Testkuratorium, 2009), in dem standardi-

sierte Kriterien zur Verfahrensbeurteilungen vorgegeben werden. Jeder Test/jeder Fragebogen wird von zwei unabhängig voneinander arbeitenden Experten nach vorgegebenen Kriterien bewertet. Die Testrezensionen und Beurteilungen können unter der URL www.zpid.de/Testkuratorium oder unter www.bdp-verband.de/psychologie/testrezensionen/index.html eingesehen werden.

3.1.6. Fazit

»Innovation has nothing to do with how many R & D dollars you have. When Apple came up with the Mac, IBM was spending at least 100 times more on R & D. It's not about money. It's about the people you have […].« (Steve Jobs, Fortune, Nov. 9, 1998) Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Psychologie nützliche Kenntnisse und Methoden bereitstellt, um gutes Personal zu finden, zu binden, kompetenzgerecht einzusetzen und zu entwickeln. Erfolgreiche Unternehmen nutzen dieses in über 100 Jahren Forschung und Praxis erworbene Know-how der psychologischen Eignungsdiagnostik.

Literatur

Asendorpf, J. (2007). Psychologie der Persönlichkeit. Berlin: Springer.

Bartram, D. & Hambleton, R. (Eds.). (2006). Computer-based testing and the internet: Issues and advances. New York: Wiley.

Cook, M. (2004). Personnel Selection (4th ed.). West Sussex: Wiley.

DIN. (2002). DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin: Beuth.

Görlich, Y. & Schuler, H. (2006). Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Aufl., S. 797-840). Göttingen: Hogrefe.

Heinrichs, R. W. (2005). The primacy of cognition in schizophrenia. American Psychologist, 60, 229-242.

Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Göttingen: Hogrefe.

Hough, L. M. (1998). Effects of intentional distortion in personality measurement and evaluation of suggested palliatives. Human Performance, 11, 209-244.

Kersting, M. (2005). Zur Relevanz von Persönlichkeitsmerkmalen in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie (S. 535-545). Göttingen: Hogrefe.

Kersting, M. (2006a). Stand, Herausforderungen und Perspektiven der Managementdiagnostik. Personalführung, 10, 16-27.

Kersting, M. (2006b). Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung von Assessment Centern. In Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern. (Hrsg.), Personalauswahl im öffentlichen Dienst (S. 189-207). Brühl: Baköv.

Kersting, M. (2008a). Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl: Der DIN Ansatz. Göttingen: Hogrefe.

Kersting, M. (2008b). Zur Akzeptanz von Intelligenz- und Leistungstests. Report Psychologie, 33, 420-433.

Kersting, M. (2008c). Zur Zukunft von Assessment-Center-Verfahren. Möglichkeiten der Qualitätssicherung und -optimierung. Personalführung, 12, 72-80.

Kersting, M. (2009). Profit durch Personalauswahl – warum sich eine qualitativ hochwertige Personalauswahl langfristig rechnet. In A. Gourmelon, C. Kirbach & S. Etzel (Hrsg.), Personalauswahl im öffentlichen Sektor (2. neu bearbeitete Aufl., 33-54). Baden-Baden: Nomos. (Erstauflage 2005, S. 15-34).

Kirbach, C., Montel, C., Oenning, S. & Wottawa, H. (2004). Recruiting und Assessment im Internet. Werkzeuge für eine optimierte Personalauswahl und Potenzialerkennung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 79, 599-616.

Meyer, G., Finn, S., Eyde, L., Kay, G., Moreland, K., Dies, R., Eisman, E., Kubiszyn, T. & Read, G. (2001). Psychological testing and psychological assessment: A review of evidence and issues. American Psychologist, 56, 128-165.

Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. Personnel Psychology, 52, 359-391.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124, 262-274.

Schuler, H. (2002). Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (2006). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In: H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Aufl., S. 45-68). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. Zeitschrift für Personalpsychologie, 6, 60-70.

Schuler, H., Frier, D. & Kaufmann, M. (1993). Personalauswahl im europäischen Vergleich. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Testkuratorium (2009). TBS-TK. Testbeurteilungssystem des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen. Revidierte Fassung vom 9. September 2009. Report Psychologie, 34, Heft 11/12, 470-478.

Korrespondenzadresse

Prof. Dr. Martin Kersting
Bildungs- und Wissenschaftszentrum
der Bundesfinanzverwaltung in Münster
Gescherweg 100
48161 Münster
martin@kersting-internet.de
www.kersting-internet.de

Günter F. Müller

3.2. Unternehmerische Eignung – Impuls- und Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche berufliche Selbstständigkeit

Zusammenfassung

Unternehmerische Eignung ist einer von mehreren Impuls- und Erfolgsfaktoren beruflicher Selbstständigkeit. Sie setzt sich aus zeit- und situationsstabilen Eignungsmerkmalen einerseits und veränderbaren Kompetenzmerkmalen andererseits zusammen. Die wichtigsten Eignungs- und Kompetenzmerkmale werden skizziert und in ihrer Bedeutung beleuchtet. Darüber hinaus werden Bezüge zu anderen Impuls- und Erfolgsfaktoren hergestellt, insbesondere zu situativen Besonderheiten, die das engere und weitere soziale und berufliche Umfeld von Personen kennzeichnen können. Wissenschaftliche Erkenntnisse wie auch Erfahrungen aus der Praxis lassen den Schluss zu, dass vom Einsatz eignungs- und situationsdiagnostischer Verfahren starke Impulse für eine Effektivierung von Beratungs- und Förderungsangeboten zu erwarten sind. Auf diese Weise könnte auch Unternehmertum insgesamt zu einer attraktiveren Berufs- und Erwerbsalternative werden.

Schlagworte

unternehmerische Persönlichkeit, Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP), Kompetenzfaktoren beruflicher Selbstständigkeit, Existenzgründungsberatung

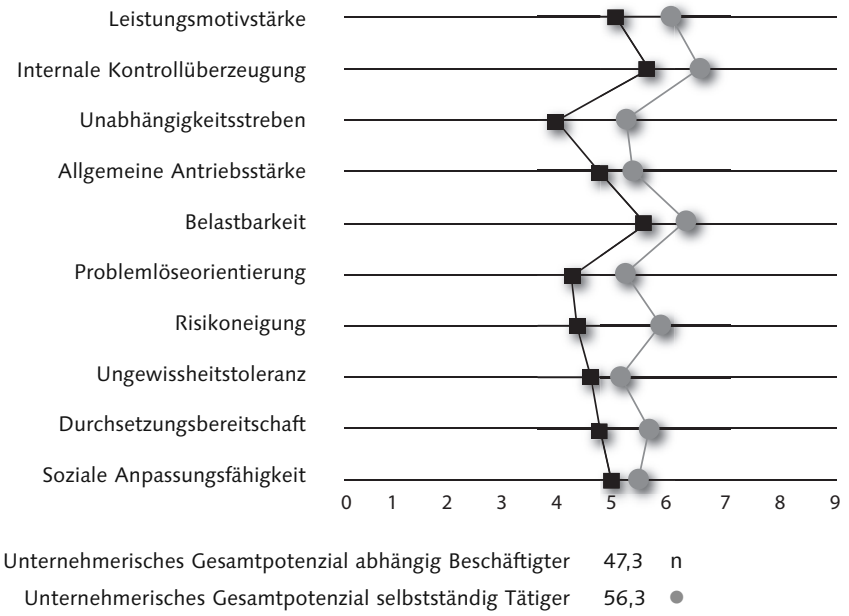
3.2.1. Unternehmerische Eignung und andere Impuls- und Erfolgsfaktoren beruflicher Selbstständigkeit

Unternehmerische Eignung ist ein bedeutender Faktor des Erfolgs beruflicher Selbstständigkeit (vgl. McKenzie, 2000; Markman, 2007; Müller, 2007). Sie setzt sich aus zwei Arten von Eignungsmerkmalen zusammen: zum einen aus relativ zeit- und situationsstabilen Eignungsmerkmalen, die bei starker Ausprägung dazu beitragen, Absichten zu entwickeln, sich selbstständig zu machen, und solche Absichten auch in die Tat umzusetzen, zum anderen aus veränderbaren Eignungsmerkmalen, die durch Bildung, Erfahrung, Übung oder Training erworben oder entwickelt werden und als Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz unternehmerische Ambitionen begünstigen können. Für den ökonomischen Erfolg scheinen Kompetenzen bessere Prädiktoren zu sein als zeit- und situationsstabile Dispositionen. Auf einzelne Eignungsmerkmale wird noch näher einzugehen sein, ebenso darauf, was die empirische Forschung zum Einfluss dieser Merkmale gefunden hat. Unternehmerische Eignung ist eine wünschenswerte und zumeist auch notwendige Voraussetzung, um selbstständig tätig zu werden, zu sein und bleiben zu wollen. Über individuelle Merkmale hinaus gibt es jedoch auch situative Bedingungen, die berufliche Weichen in Richtung Selbstständigkeit und Unternehmertum stellen können (Müller, 2003). Ein relativ großer Einfluss geht vom engeren sozialen und beruflichen Umfeld aus. Hierzu gehören Besonderheiten des familiären Hintergrunds, Sozialisationsbedingungen etwa, die durch unternehmerische Erwerbstraditionen in der Herkunftsfamilie mitgeprägt worden sind, weiterhin das Ausmaß an unmittelbarer Unterstützung, das prospektiv selbstständig oder bereits unternehmerisch tätige Personen von Ehepartnern oder anderen Familienmitgliedern erfahren. Ebenfalls wichtig sind berufliche Kontaktnetze und Freundschaftsbeziehungen, die sich für geschäftliche Anliegen nutzen lassen. Bedeutsam wirkt sich auch das weitere soziale Umfeld aus. Dies

setzt sich aus den gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Regionen, Ländern und Kulturkreisen zusammen, die für berufliche Selbstständigkeit und Unternehmertum ein mehr oder weniger günstiges Klima erzeugen können. Schließlich sind es nicht selten auch Zufallseinflüsse, glückliche Umstände, günstige Gelegenheiten oder kritische Ergebnisse (z. B. Arbeitsplatzverlust), die latente Gründungsabsichten aktivieren mögen oder Personen entdecken lassen, über unternehmerisches Potenzial zu verfügen.

3.2.2. Stabile und veränderbare Merkmale unternehmerischer Eignung

Stabile Merkmale unternehmerischer Eignung lassen sich in motivationale, affektive, kognitive und soziale Dispositionen unterteilen (vgl. Müller, 2000). Motivationale Eignungsmerkmale sind Leistungsmotivstärke, internale Kontrollüberzeugung und Unabhängigkeitsstreben. Sie differenzieren am stärksten zwischen abhängig beschäftigten und selbstständig tätigen Personen und gehören daher zu den Kernmerkmalen der unternehmerischen Persönlichkeit. Aber auch bei den affektiven Merkmalen Antriebsstärke und Belastbarkeit, den kognitiven Merkmalen Problemlöseorientierung, Risikoneigung und Ungewissheitstoleranz und den sozial-interaktiven Merkmalen Durchsetzungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit sind, wie die in Tabelle 1 wiedergegebenen Ergebnisse einer großen Vergleichsstudie von Müller (2010) zeigen, signifikante Ausprägungsunterschiede feststellbar.



Anmerkungen: Die Messung der Ausprägung von Eignungsmerkmalen erfolgte mit dem Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DPN). Das Testverfahren hat 90 Items bzw. neun Items pro Eignungsmerkmal. Die Items besitzen ein „Forced-choice-Format", sodass Testwerte für einzelne Eignungsmerkmale zwischen 0 = niedrigste Merkmalsausprägung und 9 = höchste Merkmalsausprägung variieren können. Weitere Informationen enthält das Testmanual (Müller, 2010).

Tabelle 1: Ausprägungen unternehmerisch relevanter Eignungsmerkmale bei abhängig beschäftigten und selbstständig tätigen Personen

Aus Testergebnissen der Untersuchung von Müller (2010) und aus Testergebnissen einer weiteren Vergleichsstudie von Müller und Stilz (2009) lässt sich berechnen, wie stark Ausprägungen zeit- und situationsstabiler Eignungsmerkmale dazu beitragen, sich für eine abhängige oder für eine selbstständige Erwerbskarriere zu entscheiden. Die durch zeit- und situationsstabile Eignungsmerkmale determinierte Varianz beim beruflichen Status der Untersuchungsteilnehmer (abhängig beschäftigt vs. selbstständig tätig) beträgt rund 26 % (logistische Regression, Nagelkerkes R2). Dies ist eine Größenordnung, die die relativ große Bedeutung der betreffenden Eignungsmerkmale unterstreicht. Bedeutsam ist nicht nur, dass entsprechend geeignete Personen mit größerer Wahrscheinlichkeit

selbstständige und unternehmerische Erwerbskarrieren einschlagen. Eignungsunterschiede spiegeln sich auch in subjektiven Indikatoren des Erfolgs unternehmerischen Handelns wider. So lässt sich nachweisen, dass die Eignung selbstständig tätiger Personen mit deren Arbeitszufriedenheit, Lebenszufriedenheit und beruflichem Wohlbefinden korreliert. Für Arbeits- und Lebenszufriedenheit wurden Koeffizienten von r = 0.39 und r = 0.41 gefunden (Müller & Gappisch, 2005). Für Wohlbefinden lag die Korrelation bei r = 0.33 (Hettich, 2008).

Eignungsmerkmale, die durch Bildung und Erfahrung erworben oder durch Training geübt und entwickelt werden, tragen ebenfalls in einer Größenordnung bis etwa 30 % zum Erfolg unternehmerischen Handelns bei (vgl. Müller, 2003). Relevante Kernkompetenzen sind Fertigkeiten, Eigeninitiative entfalten und sich selbst führen zu können, des Weiteren Fachkompetenz, die sich vor allem durch die Einzigartigkeit („uniqueness") branchenspezifischer Kenntnisse auszeichnet, sowie Sozialkompetenz, die es erleichtert, andere Personen wirkungsvoll zu überzeugen und Einfluss auf sie auszuüben. Auch strategische Planungskompetenzen haben sich als erfolgsrelevant erwiesen. Fertigkeiten, vorausschauend planen zu können, gehören dazu, ebenso solche, sich eigene Ziele zu setzen, aktiv nach nützlichen Informationen zu suchen, Verantwortung zu delegieren und effektives Zeitmanagement zu betreiben (Utsch, 1998).

Die Ergebnisse empirischer Untersuchungen deuten insgesamt darauf hin, dass Affinitäten für eine berufliche Selbstständigkeit und Neigungen, eine selbstständige Erwerbstätigkeit beizubehalten, stärker durch zeit- und situationsstabile Eignungsmerkmale beeinflusst werden, während Kompetenzmerkmale mehr Einfluss auf die materiellen Erträge unternehmerischen Handelns zu haben scheinen (Rauch & Frese, 2000).

3.2.3. Welche Impulse können psychologisch fundierte Eignungsdiagnosen geben?

Wichtige Beiträge können die Verbesserung der Existenzgründungsberatung und die Effektivierung von Fördermaßnahmen in diesem Bereich sein. In der Einzelberatung ermöglicht die psychometrische Diagnostik unternehmerischer Eignung ein empirisch abgesichertes „Profiling" und gewährleistet eine sinnvolle Fokussierung des Coachings gründungswilliger Personen (Scholz, 2000). Bei Informationsveranstaltungen und Fördermaßnahmen für größere Personengruppen (Existenzgründerseminare, Fortbildungsveranstaltungen) können Ergebnisse psychometrischer Diagnostik herangezogen werden, um unternehmerisch geeignete Teilnehmer für weiterführende Maßnahmen auszuwählen. Wissenschaftliche Begleitstudien von Programmen, die gründungsinteressierte ALG-II-Empfänger beim Weg in die Selbstständigkeit unterstützen, belegen die Brauchbarkeit und Vorhersagegüte psychometrischer Testergebnisse (Siegmund, 2009; vgl. den Beitrag von Strack & Siegmund in diesem Band). ZAV-geförderte Maßnahmen für arbeitsuchende Führungskräfte („Phönix", „Alternative Selbstständigkeit") sind nach bisherigen Erfahrungen nicht zuletzt auch deshalb effektiv, weil sie die Teilnahme an diesen Maßnahmen von Ergebnissen psychometrischer Eignungsdiagnosen abhängig machen. Weiterhin können Eignungsdiagnosen dazu anregen, dass sich Gründerteams mit Personen finden, die über einander ergänzende Stärken und Fähigkeiten verfügen. Im Förderprogramm NEnA, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert wird und Universitätsabsolventen aus Disziplinen der Nanotechnologie dabei unterstützt, innovative Start-ups zu realisieren, werden individuelle Testergebnisse exakt auf diese Weise benutzt. So können Teams bereits während des Förderprogramms erproben, ob neben fachlichen Ideen bestimmte Kombinationen unternehmerischer Stärken eine gemeinsame Existenzgründung attraktiv erscheinen lassen. Auch seriöse recherchierte Ratgeberwerke (z. B. Hofert, 2007) verweisen darauf, dass die unternehmerische Eignung ein wichtiger Erfolgsfaktor beruflicher Selbstständigkeit ist. Es

wird empfohlen, sich mit eigenen unternehmerischen Potenzialen unvoreingenommen auseinanderzusetzen und dafür gegebenenfalls auch psychodiagnostische Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Angebote zur Selbstdiagnose finden sich auf verschiedenen Internetplattformen, z. B. auch auf einer Webseite, die zum Autor dieses Beitrags führt (http://www.uni-landau.de/fb8/pasv).
Für die Personalauswahl und Personalentwicklung großer Organisationen gewinnt unternehmerische Eignung ebenfalls an Bedeutung. Untersuchungsergebnisse von Müller, Garrecht, Reedwisch und Pikal (2002) belegen, dass Topmanager („Intrapreneure") über ähnliche Eignungspotenziale wie unternehmerisch tätige Personen („Entrepreneure") verfügen. Dies bei der Auswahl für und der Beförderung in exponierte Führungspositionen zu berücksichtigen, kann die Qualität von Personalentscheidungen wesentlich verbessern. Eigens dafür ausgelegte Auswahl- und Beförderungsinstrumente wären nicht nur deshalb erforderlich, weil Fehlentscheidungen in diesem Fall besonders negative Konsequenzen für Organisationen nach sich ziehen würden, sondern auch, weil die Eignung für Spitzenpositionen nicht automatisch aus Fähigkeiten prognostizierbar ist, über die Führungskräfte im mittleren Management verfügen. In gleicher Weise sollte auch für die Besetzung anderer Positionen verfahren werden, die – wie bei der Führung teilselbstständiger Funktionsbereiche, z. B. der Leitung von Tochterfirmen oder dem Management interner Profitcenter – auf fähige „Unternehmer im Unternehmen" angewiesen sind.

3.2.4. Welche Impulse kann eine professionelle Kompetenzförderung geben?

Idealerweise müssten persönliche Eignungsvoraussetzungen und Kompetenzförderung aufeinander abgestimmt sein. Individuelle Stärken, Wissensbedürfnisse und Kompetenzen werden bisher aber eher selten systematisch mit unterschiedlichen Anforderungen einer unternehmerischen Tätigkeit verknüpft. Noch am besten gelingt die Passung, wenn individuelles Gründungscoaching möglich ist. Seminare, Bildungsangebote und Fördermaßnahmen orientieren sich hingegen überwiegend an einer mehr oder weniger anforderungsgerechten Schnittmenge allgemein nützlicher Kenntnisse und Fertigkeiten. Die große Variationsbreite beruflicher Selbstständigkeit bringt es mit sich, dass sich Bildungs- und Beratungskonzepte zumeist damit begnügen, betriebswirtschaftliches Wissen zu vermitteln und Geschäftspläne zu bewerten (vgl. Müller, 2004). Die Akzente üblicher Kompetenzförderung, wie sie von Kammern, Hochschulen oder anderen Bildungseinrichtungen, lokalen Arbeitsagenturen oder kommerziellen Beratungsinstituten angeboten wird, liegen bei der Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz. Mindestens ebenso wichtige Fertigkeiten wie unternehmerisch relevante Sozial- und Planungskompetenz werden weniger oft und intensiv geschult. Dies trifft auch und insbesondere für Fertigkeiten zu, sich selbst zu führen. Selbstführungskompetenz befindet sich an der Schnittstelle zwischen relativ zeit- und situationsstabilen Merkmalen unternehmerischer Eignung einerseits und konkretem unternehmerischem Handeln einschließlich seiner Resultate andererseits. Ihre Relevanz rührt daher, dass Personen, die über hochwirksame Strategien der Selbstmotivierung, Willensaktivierung, Gefühlskontrolle und kognitiven Selbststeuerung verfügen, vorhandene Stärken besser ausschöpfen und Schwächen in gewissem Umfang eher kompensieren können als Personen mit weniger wirksamen Selbstführungsstrategien. Neck, Neck und Manz (1997) haben gezeigt, dass Selbstführungstrainings äußerst nützliche Strategien für den Umgang mit unternehmerischen Aufgaben vermitteln können. Alle empirisch gewonnenen Erkenntnisse sprechen dafür, Existenzgründer und unternehmerisch ambitionierte Personen sehr viel breiter zu qualifizieren, als dies durch herkömmliche Bildungsangebote möglich erscheint (zusammenfassend Müller, 2007). Dass sich der Anteil selbstständiger Erwerbstätigkeit in Deutschland über so lange Zeit hinweg kaum verändert hat und mit geringen Ausschlägen nur um 10 % herum bewegt, hat sicher viele Gründe. Bei ernsthaften Interessen an einer Erhöhung dieses Anteils sollte jedoch auch mehr Wert auf eine konsequente und nachhaltige Entwicklung unternehmerisch relevanter Soft Skills gelegt werden.

3.2.5. Unternehmerische Eignung und beruflich-soziales Umfeld: Ein Fazit

Bereits einleitend ist darauf hingewiesen worden, dass Entscheidungen für eine berufliche Selbstständigkeit über persönliche Eignung hinaus von situativen Bedingungen beeinflusst werden. Die Gestaltung situativer Bedingungen unterliegt nur bedingt der Kontrolle des Einzelnen, sodass eine Entfaltung unternehmerischer Eignungspotenziale auf unterschiedlich fruchtbaren Boden fallen kann, je nachdem, welche Tradition berufliche Selbstständigkeit in der Herkunftsfamilie besitzt, welche Unterstützung von sozialen Netzen ausgeht, wie nachahmenswert konkrete Unternehmer als Vorbilder für eine Berufskarriere erscheinen, welches gesellschaftliche Ansehen Unternehmertum im Allgemeinen genießt, wie günstig das Klima ökonomischer, politischer und kultureller Gegebenheiten ist, um nach Erwerbsmöglichkeiten außerhalb abhängiger Beschäftigungsverhältnisse zu suchen. Zusätzliche Impulskraft gewinnen Eignungsdiagnostik und Kompetenzförderung daher durch eine sorgfältige Analyse und Bestandsaufnahme situativer Bedingungsfaktoren. Zum einen können auf diese Weise mögliche Einflüsse unveränderbarer Konstellationen besser eingeschätzt werden (Familien-, Ausbildungs-, Tätigkeitsbiografie, Infrastruktur). Zum anderen ist es möglich, Hinweise zu erhalten, wo sich Möglichkeiten ergeben, situative Bedingungen so zu verändern, dass unternehmerische Eignung auf fruchtbaren Boden fällt oder verspricht, erfolgreich zur Entfaltung zu kommen.

Literatur

Hettich, U. (2008). Unternehmer und Beschäftigte – Unterschiede bei Persönlichkeitsmerkmalen und Zufriedenheitsreaktionen. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich Psychologie, Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.

Hofert, S. (2007). Praxisbuch Existenzgründung. Erfolgreich selbständig werden und bleiben. Frankfurt: Eichborn.

Markman, G. D. (2007). Entrepreneurs' competencies. In J. R. Baum, M. Frese, & R. A. Baron, (Eds.), The Psychology of Entrepreneurship (pp. 67-92). Mahwah, NJ: Erlbaum.

McKenzie, G. (2000). Psychologische Determinanten des Unternehmens-Erfolges. In G. F. Müller (Hrsg.), Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung (S. 123-136). Landau: Verlag empirische Pädagogik.

Müller, G. F. (2000). Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In G. F. Müller (Hrsg.), Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung (S. 105-121). Landau: Verlag empirische Pädagogik.

Müller, G. F. (2003). Die psychologische Seite unternehmerischen Verhaltens. Wirtschaftspsychologie aktuell, 4, 28-31.

Müller, G. F. (2004). Selbstständig organisierte Erwerbstätigkeit. In H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, D, III, Bd. 4: Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation (S. 999-1045). Göttingen: Hogrefe.

Müller, G. F. (2007). Berufliche Selbstständigkeit. In K. Moser (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie (S. 379-398). Heidelberg: Springer.

Müller, G. F. (2010). Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DPN). Testmanual. Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich Psychologie, Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.

Müller, G. F. & Gappisch, C. (2005). Personality types of entrepreneurs. Psychological Reports, 96, 737-746.

Müller, G. F., Garrecht, M., Pikal, E. & Reedwisch, N. (2002). Führungskräfte mit unternehmerischer Verantwortung – Dispositionelle Ähnlichkeiten und Unterschiede im Vergleich zu anderen führungsgeeigneten Angestellten und freien Unternehmern oder Selbstständigen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 1, 9-26.

Müller, G. F. & Stilz, K. (2009). Selbstständigkeitsrelevante Eignungspotenziale im Vergleich: Unternehmer und Topmanager in Branchen der „Old-" und „New-Economy". Report Psychologie, 34, 370-382.

Neck, C. P., Neck, H. M. & Manz, C. C. (1997). Thought self-leadership: Mind management for entrepreneurs. Journal of Developmental Entrepreneurship, 2, 25-36.

Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In C. C. Cooper & I. T. Roberton (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (pp. 103-141). Chicester: Wiley.

Scholz, J. (2000). Persönlichkeit und unternehmerisches Handeln oberer Führungskräfte. In G. F. Müller (Hrsg.), Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung (S. 173-183). Landau: Verlag empirische Pädagogik.

Siegmund, I. (2009). Der Weg in die berufliche Selbständigkeit. Prädiktoren erfolgreicher Förderung von Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Georg-August-Universität Göttingen: Institut für Psychologie, Sozial- und Kommunikationspsychologie.

Utsch, A. (1998). Ein minimales Gesamtmodell von Erfolgsfaktoren: Ein Mediatorenmodell. In M. Frese (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensgründer (S. 133-148). Göttingen: Hogrefe.

Korrespondenzadresse

Prof. Dr. Günter F. Müller
Universität Koblenz-Landau, Campus Landau
Fachbereich Psychologie, Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens
Fortstraße 7
76829 Landau
fmueller@uni-landau.de

Wolfgang L. Roth, Christiane Herf

3.3. Zur Bedeutung von Selbstführung und beruflicher Selbstwirksamkeit für den Erfolg von Unternehmern

Zusammenfassung

Erfolgsrelevante Persönlichkeitseigenschaften und Strategien rücken in der Unternehmerforschung in den Fokus der Aufmerksamkeit. Erste empirische Untersuchungen deuten darauf hin, dass Unternehmer gegenüber Angestellten einen vermehrten Gebrauch von Selbstführungsstrategien und eine höhere berufliche Selbstwirksamkeit aufweisen. Im vorliegenden Beitrag werden die genannten Konstrukte und ihre Zusammenhänge dargestellt. Die Ergebnisse einer aktuellen empirischen Studie zeigen einen Einfluss von Selbstführung und beruflicher Selbstwirksamkeit auf die Zielerreichung und somit auch auf den subjektiv wahrgenommenen Erfolg von Unternehmern. Konstruktive Gedankenmusterstrategien, vermittelt über berufliche Selbstwirksamkeit, sind dabei von größerer Bedeutung als verhaltensorientierte Selbstführungsstrategien. Implikationen für die Förderung erfolgsrelevanter Faktoren bei Unternehmern werden erläutert.

Schlagworte:

Selbstführung, berufliche Selbstwirksamkeit, Arbeitszufriedenheit, Erfolg, Unternehmer

3.3.1. Einleitung

Arbeitszufriedenheit gewinnt als Maß für den subjektiv wahrgenommenen Erfolg von Unternehmern in Zeiten der Wirtschaftskrise und rasanter Veränderungen am Markt zunehmend an Bedeutung. Wie können selbstständig tätige Personen ihre Arbeitszufriedenheit, die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung und ihren Erfolg steigern? Welche Bedeutung kommt dabei spezifischen Selbstführungsstrategien und bereichsspezifischen Persönlichkeitsaspekten zu? Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmer sich hinsichtlich spezifischer Persönlichkeitseigenschaften von Angestellten unterscheiden. So zeichnen sie sich beispielsweise durch eine höhere Leistungsmotivation (z. B. Müller, 2000) und Selbstwirksamkeit (z. B. Markman, Baron & Balkin, 2005) sowie mehr Eigeninitiative (z. B. Rauch & Frese, 2007b) aus. Dies führt in der psychologischen Forschung zu einem großen Interesse an der Bedeutung von spezifischen Persönlichkeitsaspekten für den Erfolg von Unternehmern. Zwei erfolgsrelevante Konstrukte, die neuerdings in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken, sind Selbstführung und berufliche Selbstwirksamkeit. Trotz ihrer großen Bedeutung für den beruflichen Erfolg wurde ihnen in empirischen Untersuchungen zu Unternehmern – im Gegensatz zu vergleichbaren Untersuchungen zu Angestellten – bislang wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

3.3.2. Berufliche Selbstwirksamkeit und Erfolg von Unternehmern

Berufliche Selbstwirksamkeit bezeichnet die Einschätzung der eigenen Kompetenzen, die im Beruf notwendig sind (Stief, 2001). Personen mit hoher beruflicher Selbstwirksamkeit sind davon überzeugt, dass sie mit ihren Fähigkeiten die im beruflichen Kontext an sie gestellten Anforderungen erfüllen können. Personen mit niedriger Selbstwirksamkeit zweifeln an ihren beruflichen Fähigkeiten. In einigen Studien konnten bedeutsame Zusammenhänge zwischen (beruflicher) Selbstwirksamkeit und unternehmerischem Erfolg nachgewiesen werden (z. B. Locke & Baum, 2007;

Rauch & Frese, 2007b). Insgesamt zeichnen sich Unternehmer gegenüber Angestellten durch eine höhere (berufliche) Selbstwirksamkeit aus (z. B. Markman et al., 2005; Utsch, Rauch, Rothfuss & Frese, 1999). Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeit verfolgen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit auch bei Schwierigkeiten weiterhin ihre Ziele und suchen vermehrt nach Lösungswegen (vgl. Bandura, 1997). Sie sollten daher auch in kurzfristig unübersichtlichen Situationen ihre langfristigen Ziele im Auge behalten. Bei Unternehmern ist dies von zentraler Bedeutung, da beispielsweise die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und die materiellen Erträge der Arbeit in hohem Maße von der eigenen Person abhängen. Im Einklang mit diesen Überlegungen konnte in unterschiedlichen Untersuchungen der Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und verschiedenen Maßen der Zielerreichung bzw. des Erfolgs von Unternehmern belegt werden (z. B. Baum & Locke, 2004; Göbel & Frese, 1999; Rauch & Frese, 2007a, b).

3.3.3. Selbstführung und Erfolg von Unternehmern

Selbstführung beschreibt einen Prozess der Selbstbeeinflussung. Dabei werden verhaltensorientierte und kognitive Strategien und Techniken gezielt eingesetzt, um sich zu motivieren und ein erwünschtes Verhalten zur Zielerreichung zu erbringen (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2007). Die Techniken können den verhaltensorientierten Strategien, den konstruktiven Gedankenmusterstrategien und den natürlichen Belohnungsstrategien zugeordnet werden. Im Folgenden wird auf die beiden erstgenannten eingegangen. Zu den konstruktiven Gedankenmusterstrategien gehören die Bewertung eigener Überzeugungen und Sichtweisen, Selbstgespräche sowie das Imaginieren erfolgreicher Leistung. Zu den verhaltensbezogenen Strategien gehören Selbstbeobachtung, eigene Zielsetzung, Selbstbelohnung, Selbstbestrafung und Selbsterinnerung. Die Anwendung dieser Strategien trägt vor allem dann zu Erfolg und Zufriedenheit einer Person bei, wenn deren Tätigkeit sich durch viele Freiheitsgrade und einen großen Handlungsspielraum auszeichnet (Müller, 2007). Unternehmer agieren auf einem komplexen und dynamischen Markt. Sie werden bei einem großen Handlungsspielraum täglich mit neuen Anforderungen konfrontiert. Eigene Handlungen müssen beständig an den Markt angepasst werden. Unterschiedliche Forscher beschreiben daher die Kompetenz, sich selbst zu führen, als eine Kernkompetenz unternehmerisch erfolgreichen Handelns (D'Intino, Goldsby, Houghton & Neck, 2007; Müller, 2007; Neck, Neck, Manz & Godwin, 1999). Erste Studien weisen darauf hin, dass Unternehmer gegenüber Angestellten vermehrt Strategien der Selbstführung nutzen (Müller, 2005). Insgesamt gibt es jedoch erst wenige empirische Befunde zur Bedeutung von Selbstführungsstrategien für den Erfolg von Unternehmern.

3.3.4. Wie beeinflussen Selbstführung und Selbstwirksamkeit den Erfolg von Unternehmern?

Neck und Houghton (2006) beschreiben Selbstwirksamkeit als „a primary mechanism through which self-leadership strategies influence various performance outcomes" (S. 287). Selbstwirksamkeit vermittelt demnach den Einfluss von Selbstführungsstrategien auf unterschiedliche Erfolgsmaße. In der Forschung an Angestellten konnte dies bereits mehrfach belegt werden (z. B. Andreßen, 2008; Konradt, Andreßen & Ellwart, 2009; Prussia, Anderson & Manz, 1998). Dieser Einfluss sollte auch bei Unternehmern zu finden sein. Eine erfolgreiche selbstständige Tätigkeit drückt sich nach Müller (2007) vor allem in der Arbeits-, Berufs- und Lebenszufriedenheit aus. Selbstführung steigert die persönliche Effizienz zur Zielerreichung, indem sie, vermittelt über Selbstwirksamkeit, Einfluss auf die Auswahl von Handlungen, das Anstrengungsniveau und die Persistenz beim Auftreten von Schwierigkeiten nimmt (Bandura & Cervone, 1986). Arbeitszufriedenheit wird meist als Einstellung zu Aspekten der Arbeitssituation definiert (vgl. Fischer, 1989). Einzelne Personen beurteilen diese Aspekte unterschiedlich. Erreichen Unternehmer ihre beruflichen Ziele, so sollte dies zu einer positiven Einstellung gegenüber der Arbeit führen. Diese sollte sich in einer

hohen Zufriedenheit mit den in der Selbstständigkeit relevanten Aspekten ausdrücken. Das heißt: Auch bei Unternehmern sollte der Gebrauch von verhaltensorientierten Strategien sowie von konstruktiven Gedankenmusterstrategien die Zielerreichung und somit auch die Zufriedenheit positiv beeinflussen.

Herf und Roth (2010) prüften diese Thesen in einer Untersuchung an 115 Unternehmern aus unterschiedlichen Branchen. Die Ergebnisse umfangreicher Pfad- und Mediatoranalysen weisen darauf hin, dass es einen Einfluss der konstruktiven Gedankenmusterstrategien auf den Erfolg, gemessen über die Zufriedenheit mit unterschiedlichen Aspekten der Selbstständigkeit, gibt. Dieser Zusammenhang wird – wie von Neck und Houghton (2006) postuliert – durch berufliche Selbstwirksamkeit vermittelt. Zwischen den verhaltensorientierten Strategien und der Arbeitszufriedenheit als Maß für den subjektiven Erfolg wurde in dieser Studie kein Zusammenhang gefunden. Vermutlich wirkt sich die Anwendung verhaltensorientierter Strategien primär auf den objektiven Erfolg, also beispielsweise Umsatz, Einkommen und Mitarbeiterwachstum, aus. Dies wurde bereits in mehreren vorhergehenden Studien an Unternehmern bzw. selbstständig tätigen Personen belegt (z. B. Göbel & Frese, 1999).

3.3.5. Implikationen für die Förderung des Erfolgs von Unternehmern

Die bisherige empirische Forschung unterstreicht die Bedeutung von Selbstführungsstrategien im unternehmerischen Kontext. Nach den Ergebnissen von Herf und Roth (2010) beeinflussen vor allem konstruktive Gedankenmusterstrategien über berufliche Selbstwirksamkeit die Zielerreichung und den subjektiv wahrgenommenen Erfolg von Unternehmern. In Trainings oder Coachings mit Unternehmern könnte dieses Wissen gezielt genutzt werden (z. B. Buhl, Roth & Düx, 2007; Heß & Roth, 2001). Sie könnten beispielsweise darin geschult werden, sich eigene Gedanken, die ihre Zielerreichung behindern, bewusst zu machen, auf ihren Realitätsgehalt zu prüfen und sie ggf. durch realistische, konstruktive Gedanken zu ersetzen. Unternehmer könnten – sofern sie das nicht ohnehin schon tun – trainieren, sich vor großen Herausforderungen durch konstruktive Selbstgespräche wie „Ich kann mein Angebot sehr gut darstellen" zu ermutigen. Vor schwierigen Situationen könnten sie sich das erfolgreiche Durchführen eigener Handlungen bewusst vorstellen, um Sicherheit zu gewinnen und ggf. Korrekturen vorzunehmen, bevor sie die Handlungen angehen. Die Anwendung der genannten Strategien wirkt sich nach Herf und Roth (2010) positiv auf berufliche Selbstwirksamkeit, also die eigene Überzeugung, berufliche Anforderungen mit Hilfe der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen erfüllen zu können, aus. Diese Überzeugung beeinflusst wiederum den eigenen Erfolg, gemessen über die Zufriedenheit mit unterschiedlichen Aspekten der Selbstständigkeit, beispielsweise dem Image des Unternehmens, den materiellen Erträgen, der Sicherheit der beruflichen Perspektiven und den Leistungsherausforderungen der Selbstständigkeit. Das heißt: Durch das Erlernen von Selbstführungsstrategien im Rahmen von Trainings und Coachings und die Anwendung dieser Strategien in ihrem beruflichen Alltag können Unternehmer ihren Erfolg noch besser selbst beeinflussen.

Literatur

Andreßen, P. (2008). Selbstführung im Rahmen verteilter Führung. Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.

Bandura, A. & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 38, 92-113.

Baum, J. R. & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skills, and motivation to subsequent venture growth. Journal of Applied Psychology, 89, 587-598.

Buhl, C., Roth, W. L. & Düx, B. (2007). Selbstmanagement-Entwicklung durch Coaching? Eine Expertenbefragung über die Förderung von Selbstmanagement-Kompetenzen. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 14, 243-255.

D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A process for entrepreneurial success. Journal of Leadership and Organizational Studies, 13, 105-120.

Fischer, L. (1989). Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Göttingen: Hogrefe.

Göbel, S. & Frese, M. (1999). Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), Unternehmerisch erfolgreiches Handeln (S. 93-114). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Herf, C. & Roth, W. L. (2010). Zum Einfluss von Selbstführung und beruflicher Selbstwirksamkeit auf Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Untersuchung an beruflich Selbstständigen. In Vorbereitung.

Heß, T. & Roth, W. L. (2001). Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg: Asanger.

Konradt, U., Andreßen, P. & Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. European Journal of Work and Organizational Psychology. 18 (3), 322-346.

Locke, E. A. & Baum, J. R. (2007). Entrepreneurial Motivation. In J. R. Baum, M. Frese, & R. Baron, (Eds.) The psychology of entrepreneurship (pp. 93-112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Markman, G. D., Baron, R. A. & Balkin, D. B. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. Journal of Organizational Behaviour, 26, 1-19.

Müller, G. F. (2000). Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In G. F. Müller (Hrsg.), Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung (S. 105-121). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.

Müller, G. F. (2005). Selbstführung – Messung und Analyse von Beziehungen zu unternehmerischen Eignungspotenzialen und Berufsorientierungen. Wirtschaftspsychologie, 7, 105-112.

Müller, G. F. (2007). Berufliche Selbstständigkeit. In Moser, K. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie (S. 379-398). Heidelberg: Springer.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, 21, 270–295.

Neck, C. P. & Manz, C. C. (2007). Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C. & Godwin, J. (1999). »I think I can; I think I can«: A selfleadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. Journal of Managerial Psychology, 14, 477-501.

Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. Journal of Organizational Behavior, 19, 523-538.

Rauch, A. & Frese, M. (2007a). Born to be an Entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. In: J. R. Baum, M. Frese & R. Baron (Eds.), The psychology of entrepreneurship (pp. 41-65). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Rauch, A. & Frese, M. (2007b). Let's put the person back into entrepreneurship research: A metaanalysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. European Journal of Work and Organizational Psychology, 16, 353-385.

Stief, M. (2001). Selbstwirksamkeitserwartungen, Ziele und Berufserfolg: Eine Längsschnittstudie. Aachen: Shaker Verlag.

Utsch, A., Rauch, A., Rothfuss, R. & Frese, M. (1999). Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialistic environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. Journal of Small Business Management, 37, 31-42.

Korrespondenzadressen

Dipl.-Psych. Dr. Wolfgang L. Roth
Psychologischer Psychotherapeut
FB I – Psychologie
Universität Trier
54286 Trier
roth@uni-trier.de

Dipl.-Psych. Christiane Herf
NLP-Master (DVNLP)
Hünting Resources
Max-Planck-Straße 12
Wissenschaftspark Trier
54294 Trier
herf@huenting-resources.de

Werner Gleissner

3.4. Psychologie unternehmerischer Entscheidungen – wie gehen Unternehmer mit Risiken um, und wie sollten sie Entscheidungen treffen?

Zusammenfassung

Unternehmer und Topführungskräfte stehen bei wesentlichen Entscheidungen (z. B. großen Investitionen oder strategischen Veränderungen) vor erheblichen Herausforderungen: Die Entscheidungssituationen sind komplex, und insbesondere führen Risiken dazu, dass die Konsequenzen nicht sicher vorhergesehen werden können. Zeitdruck und die Begrenztheit der kognitiven Fähigkeiten von Menschen führen systematisch zu Fehlentscheidungen, die beispielsweise auf eine nicht adäquate Berücksichtigung von Risiken zurückzuführen sind. Aufbauend auf einer Darstellung typischer Entscheidungsfehler und Denkfallen wird im Beitrag ein strukturierter Prozess für eine analytische Problemlösung und Entscheidungsfindung vorgestellt. Ein derartiges strukturiertes Vorgehen zur Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen kann dazu beitragen, die prinzipiell verfügbaren Informationen adäquat auszuwerten, die Entscheidungsqualität zu verbessern, und damit zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs führen.

Schlagworte:

Entscheidungen unter Risiko, Entscheidungstheorie, Risikowahrnehmung, Denkfallen, analytische Problemlösungsverfahren

3.4.1. Einleitung

Die für den Unternehmenserfolg wohl besonders bedeutsame (dispositive) Aufgabe von Unternehmern und den führenden Managern besteht darin, Entscheidungen zu treffen, diese zu kommunizieren und ggf. auch durchzusetzen. Das Controlling trägt auch durch die Strukturierung und Unterstützung des Entscheidungsprozesses zum Unternehmenserfolg bei.

Eine Entscheidung zu treffen, bedeutet dabei, eine Auswahl zwischen möglichen Handlungsalternativen zu treffen. Bei der hohen zeitlichen, kognitiven und emotionalen Belastung im Management werden einige Aspekt jedoch relativ oft vernachlässigt: Welche Aufgabe soll eigentlich durch die Entscheidung gelöst werden? Welche Entscheidungsalternativen stehen tatsächlich zur Wahl, und durch welches Verfahren lässt sich die beste Entscheidung finden? Und wie werden bei der Entscheidung insbesondere die Risiken berücksichtigt, die sich aus der fehlenden sicheren Vorhersehbarkeit der Zukunft ergeben? In der Praxis ist die Entscheidungsfindung oft nicht sehr strukturiert und deutlich verbesserbar. Die häufig eher durch Zeitdruck und Intuition geprägte Entscheidungsfindung, die oft nicht einmal mehr als solche wahrgenommen wird, bezeichnet Lindblom (1959) als „science of muddling through". Dieser Beitrag beschäftigt sich mit Verfahren für ein strukturiertes Lösen betriebswirtschaftlicher Aufgaben und Probleme als Instrumenten für eine erfolgreichere Unternehmensführung. Vertiefend eingegangen wird auf die besonderen Herausforderungen der Entscheidungsfindung in realen Situationen, die durch Risiken und Unsicherheiten der Zukunftsentwicklung geprägt sind, sowie auf die Schwierigkeiten von Menschen bei der korrekten Wahrnehmung und dem adäquaten Umgang mit solchen Risiken.

3.4.2. Unternehmer in komplexen Entscheidungssituationen

Offensichtlich sind unternehmerische Entscheidungen ziemlich schwierig und auch gefährlich, was regelmäßig durch die Insolvenzstatistiken unterstrichen wird. Solche schwierigen Entscheidungssituationen bezeichnet man allgemein als „komplexe Situationen". Sie lassen sich durch die folgenden Merkmale charakterisieren: Komplexität und Vernetztheit der relevanten Variablen, Intransparenz bezüglich der (stochastischen) Wirkungszusammenhänge sowie Eigendynamik der Umwelt und Irreversibilität (Pfadabhängigkeit) der Handlungen.
Empirische Untersuchungen zeigen, dass den meisten Personen beim Handeln in komplexen Situationen – unabhängig von der fachlichen Kompetenz und der Intelligenz – viele schwerwiegende systematische Fehler unterlaufen. Besondere Probleme haben sie bei der korrekten Berücksichtigung von bestehenden Risiken in ihren Entscheidungen.

In der betrieblichen Praxis lässt sich jedoch feststellen, dass, selbst wenn die Manager im Sinne des Unternehmens entscheiden wollen – oder die Eigentümer (der „Unternehmer") selbst die Entscheidungen treffen –, häufig gravierende Fehlentscheidungen aufgrund psychologisch bedingter Ursachen auftreten, die in vielen Fällen vermieden werden könnten. Unter Fehlentscheidung verstehen wir in diesem Zusammenhang, wenn man mit den zum Entscheidungszeitpunkt verfügbaren Informationen eine andere Entscheidung hätte treffen müssen; für die Beurteilung einer Entscheidung ist nicht der letztlich eingetretene Erfolg maßgeblich, da dieser auch von Faktoren abhängt, die zum Entscheidungszeitpunkt nicht bekannt waren.

Wesentliche Ursache für betriebliche Fehlentscheidungen, die erhebliche negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben können, sind psychologisch bedingte Abweichungen vom Ideal des Entscheidungsprozesses eines Homo oeconomicus.
Menschen neigen beispielsweise dazu, sich vor einer Entscheidung über das eigentliche anzustrebende Ziel überhaupt keine ausreichende Klarheit zu verschaffen, d. h., die Zielvariable wird nicht klar operationalisiert. Auch wegen der zwangsläufig begrenzten kognitiven Fähigkeiten jedes Menschen wird bei der eigentlichen Entscheidungsfindung zudem auf bewährte Faustregeln (Heuristiken) zurückgegriffen, ohne den Anwendungsbereich jeweils kritisch zu prüfen. Insbesondere bei einem hohen Maß an Erfahrung und Selbstvertrauen des Entscheiders werden zudem an sich entscheidungsrelevante Informationen nicht betrachtet, mögliche Neben- und Fernwirkungen der getroffenen Entscheidungen vernachlässigt und Risiken ignoriert. Vor allem Informationen, die der bisherigen Situationseinschätzung widersprechen, werden dabei gezielt ignoriert (selektive Informationsaufnahme). Nach Fehlschlägen durch die bisherigen Entscheidungen neigen die meisten Manager dazu, nunmehr höhere Risiken einzugehen, um eingetretene Verluste zu kompensieren[1]. Risiken werden dabei im Allgemeinen verzerrt wahrgenommen und bei den Entscheidungen nur unzureichend berücksichtigt. Zur Vermeidung „kognitiver Dissonanzen" neigen manche Manager zudem zu einem „ballistischen Entscheidungsverhalten", d. h., man vermeidet eine nachvollziehbare Analyse der durch die Entscheidung eingetretenen Konsequenzen (siehe z. B. Dörner, 2003). Um weder gegenüber Dritten noch gegenüber sich selbst eine Fehlentscheidung eingestehen zu müssen, ist es ein probates Mittel, auf eine exakte Formulierung der angestrebten Ziele, eine konkrete Messung des Zielerreichungsgrades und eine Überprüfung der Ergebnisse möglichst zu verzichten – was natürlich ein relativ niedrig ausgeprägtes Lernen aus vergangenen Fehlschlägen zur Folge hat. Als letztes Mittel, um eine eigene Fehlentscheidung im Nachhinein zu rechtfertigen, kann schließlich das ursprünglich angestrebte (Unternehmens-)Ziel umdefiniert werden: Eigentlich wollte man ja genau das erreichen, was tatsächlich durch die (eigentliche) Fehlentscheidung eingetreten ist.
Ergänzend zu dieser Darstellung allgemeiner Probleme von Menschen in komplexen Entscheidungssituationen soll im Folgenden der Umgang mit Risiken noch etwas näher betrachtet werden.

Entscheidungen und die daraus abgeleiteten Handlungen können nämlich nur die Zukunft beeinflussen. Wesentliche Zukunftsentwicklungen sind aber nicht sicher vorhersehbar, und damit ist auch das Ergebnis der gewählten Handlungsalternative nicht sicher. Die Entscheidung zwischen denkbaren Handlungsalternativen sollte auf einer fundierten und nachvollziehbaren Planung basieren, die Risiken zeigen und die möglichen Planabweichungen, also Chancen und Gefahren. Bei der Wahrnehmung von und dem Umgang mit Risiken zeigen sich viele menschliche Schwächen, die unternehmerische Fehlentscheidungen erklären können.
Im Folgenden soll (checklistenartig) eine Übersicht zu wesentlichen Erkenntnissen der Entscheidungspsychologie (als Teil der kognitiven Psychologie) gegeben werden, die in engem Zusammenhang mit der Wahrnehmung und Einschätzung von Risiken stehen:

A Die Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten

1. Aufgrund sogenannter „kognitiver Heuristiken" (Repräsentativität und Verfügbarkeit) werden die Wahrscheinlichkeiten für Ereignisse umso größer eingeschätzt, je repräsentativer das Ereignis für die zugrunde liegende Grundgesamtheit erscheint und je leichter bzw. schneller Menschen in der Lage sind, sich (plastische) Beispiele für das Ereignis vorzustellen bzw. in Erinnerung zu rufen (vgl. Tversky & Kahneman, 1992, S. 44-66).
2. Menschen machen fast durchgängig gravierende Fehler bei der Beurteilung sogenannter „bedingter Wahrscheinlichkeiten" (vgl. Bayes-Theorem; Bayes, 1763). Insbesondere berücksichtigen Menschen dabei sogenannte A-priori-Wahrscheinlichkeiten (Basisrate) nicht.[2]
3. Die Interpretation verbaler Häufigkeits- oder Wahrscheinlichkeitsausdrücke (wie z. B. „selten") hängt stark vom Kontext ab (vgl. Fischer & Jungermann, 1996).
4. Menschen neigen dazu, einer präziseren Aussage (geringeres Werteintervall, also z. B. „Schaden liegt zwischen 98.000 und 102.000 Euro") eher zu glauben als einer vageren Aussage („Schaden liegt zwischen 50.000 und 200.000 Euro") und ihr damit eine höhere Wahrscheinlichkeit zuzuordnen (vgl. Teigen, 1990).
5. Ein einmal getroffenes Urteil hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses wird auch bei Vorliegen neuer und valider statistischer Informationen nur mehr unzureichend korrigiert. Dabei nutzen die Entscheider nicht explizit genannte (aber durchaus herleitbare) Informationen wesentlich schwächer als die explizit genannten Informationen.
6. Menschen, die Informationen über die mathematische Verteilungsfunktion des Risikos erhielten, haben das Risiko dabei tendenziell überschätzt, während diejenigen, die historische Daten zum gleichen Risiko (Auswirkungen, „Schäden") vorgelegt bekamen, dieses tendenziell unterschätzten.[3]
7. Menschen überschätzen die Wahrscheinlichkeit angenehmer und unterschätzen die Wahrscheinlichkeit unangenehmer Ereignisse. Dagegen überschätzen sie ihren eigenen Einfluss auf das Eintreten bestimmter Ereignisse, die auch durch zufällige exogene Größen beeinflusst werden („Kontrollillusion").

B Die Bewertung von Handlungsalternativen („Nutzen")

1. Wenn Menschen ein Ereignis überhaupt nur einmal erwarten (z. B. ein Spiel nur einmal spielen), werden die Konsequenzen des Spiels nicht hinsichtlich des Erwartungswerts, sondern hinsichtlich des tendenziell am häufigsten zu erwartenden Ergebnisses (Median oder eventuell Modalwert) beurteilt (vgl. Lopes, 1981, S. 377-385).
2. Grundsätzlich messen Menschen einem Gegenstand, den sie schon besitzen, einen deutlich höheren Wert (Nutzen) zu, als sie für den Kauf des gleichen Gegenstands zu zahlen bereit wären („Endowment-Effekt"; vgl. Thaler, 1980, S. 39-60).
3. Aufgrund des sogenannten „Sunk-costs-Effekts" sind Menschen umso mehr bereit, in eine

Sache zukünftig zu investieren oder an einer getroffenen Entscheidung festzuhalten, je mehr sie bereits dafür an Zeit und Geld ausgegeben haben (vgl. Prospect-Theorie; Kahneman & Tversky, 1979, S. 280-284).

4. Unterschiedliche Konsequenzen von Handlungen werden von Menschen oft getrennt bewertet, was Abweichungen gegenüber zusammenfassenden Bewertungen zur Folge hat, weil beispielsweise zunehmende Geldbeträge einen immer geringer werdenden Nutzenzuwachs empfinden lassen (Abnahme des Grenznutzens).[4]
5. Eine Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines (unangenehmen) Ereignisses von einem sehr geringen Wert auf null wird von den meisten Menschen als wesentlich bedeutsamer eingeschätzt als eine vergleichbare Reduktion der Wahrscheinlichkeit, ausgehend von einem höheren Niveau.
6. Der wahrgenommene Nutzen einer Entscheidung hängt neben der tatsächlich realisierten Konsequenz (Ergebnis) auch von der Abweichung zwischen dem tatsächlich eingetretenen Ergebnis und dem erwarteten Ergebnis ab. Eine hohe Erwartung führt damit tendenziell zu Enttäuschungen.
7. Neben dem unmittelbaren persönlichen Nutzen aus einer Entscheidung berücksichtigen Menschen auch weitere Aspekte (z. B. moralische). Sie verhalten sich beispielsweise in Spiel- oder Wettbewerbssituationen (vgl. das sogenannte Gefangenendilemma) auch dann häufiger (als bei strikter Rationalität zu erwarten) kooperativ, weil dies als gesellschaftlich gefordert erscheint. Dabei wird umso weniger kooperativ gehandelt, je größer die Personengruppe ist, je weniger kooperativ die anderen agieren und je weniger Kommunikation zwischen den Menschen besteht.
8. Bei der Beurteilung zukünftiger Ereignisse zeigen Menschen oft eine sehr starke Diskontierung zukünftiger Resultate. Untersuchungen zeigen, dass ein solcher individueller Diskontierungsfaktor durchaus bei 25 % pro Jahr liegen kann, was eine extrem hohe Gewichtung aktueller Konsequenzen gegenüber zukünftigen Auswirkungen mit sich bringt.
9. Grundsätzlich gibt es eine Präferenz der Menschen, Entscheidungen eher zu unterlassen, weil sich Menschen eher für das verantwortlich fühlen, was sie getan haben, als für das, was durch das Nichttätig-Werden ausgelöst wird.[5]

C Risikobereitschaft

1. Sieht sich ein Mensch in einer Gewinnsituation (bezogen auf einen vorgegebenen Referenzpunkt, häufig den Status quo), handelt er tendenziell risikoavers. Sieht er sich dagegen in einer Verlustsituation, wird er risikofreudig (vgl. Prospect-Theorie). Man kann also sagen, dass das Risikoverhalten der meisten Menschen geprägt ist von dem psychologischen Prinzip der Gewinnsicherung und der Verlustreparation (vgl. Pelzmann, 2000, S.28; March & Shapiro, 1987).
2. Die Risikobereitschaft von Managern ist gemäß den empirischen Untersuchungen weitgehend unabhängig von der Risikotragfähigkeit des Unternehmens und wird wesentlich durch das persönlich verfügbare Budget bestimmt (vgl. Swalm, 1966). Dieses personenbezogene Risikokalkül führt tendenziell zu einem aus Sicht des Gesamtunternehmens zu geringen Risikoumfang, was interessante Ertragschancen ungenutzt lässt.
3. Menschen haben eine Aversion gegen „Ambiguität", also das Gefühl von Unsicherheit über den Grad der bestehenden Risiken. Zur Reduzierung der Ambiguität suchen deshalb Menschen nach zusätzlichen Informationen, insbesondere dann, wenn sie Gewinne, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind, oder Verluste, die mit geringer Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind, in Aussicht gestellt bekommen.[6]

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass gerade die Bewertung und der Umgang mit Risiken in einem erheblichen Umfang durch psychologisch bedingte Phänomene beeinflusst werden. Es ist unvermeidlich, sich die Gefahr einer systematischen Fehleinschätzung von Risiken bewusst zu machen und Verfahrensweisen umzusetzen, die diesen entgegenwirken.

3.4.3. Praktische Konsequenz: Ein strukturierter Prozess für analytische Problemlösungen und Entscheidungen bei Risiko

Welches Vorgehen ist für die Praxis der Problemlösung zu empfehlen? Welche Bausteine sollte ein idealer Entscheidungsprozess haben?
Die folgende Abbildung zeigt etwas idealisiert den Weg zur betriebswirtschaftlichen Problemlösung.

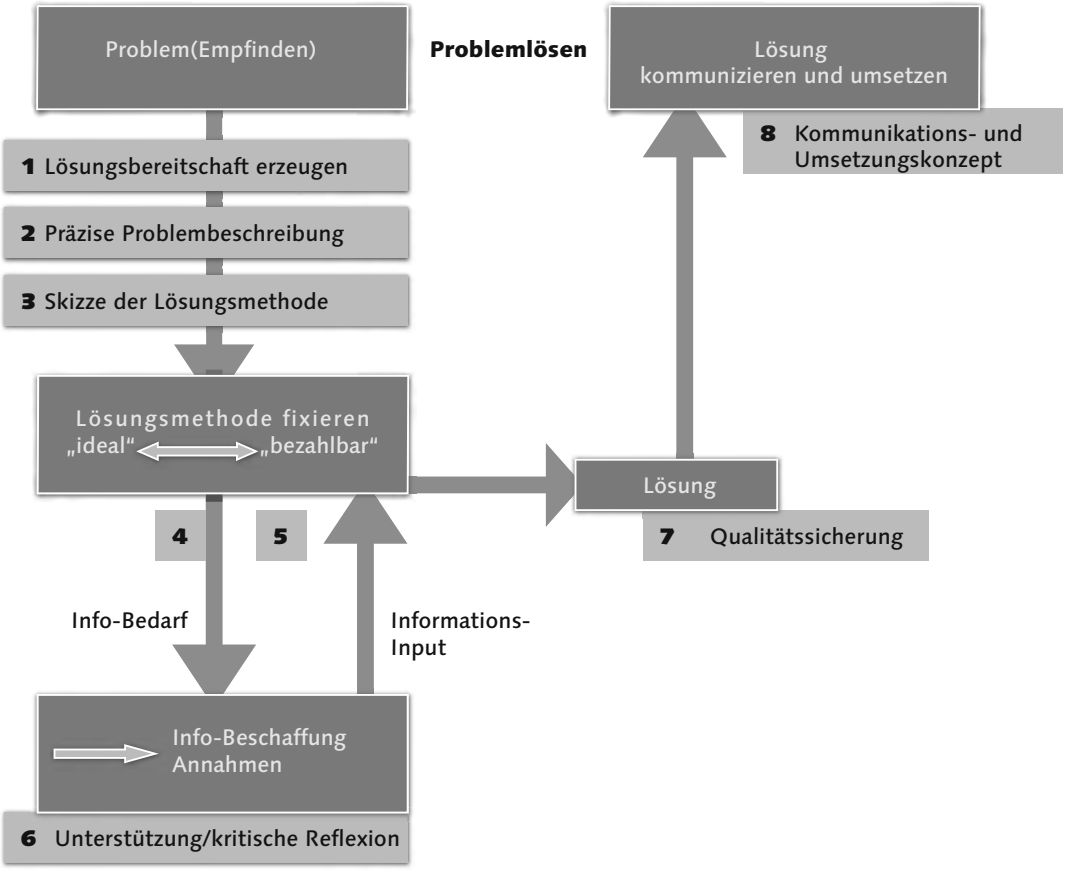


Abbildung 1: Problemlöseprozess (Quelle: FutureValue Group AG)

1. Problemempfinden: Ausgangssituation ist das oft diffuse Problemempfinden bei einem oder einigen Verantwortlichen im Unternehmen (z.B. „Wir haben das unangenehme Gefühl, dass sich unsere Wettbewerbsposition verschlechtert“). Finden in dieser frühen Phase Gespräche der Unternehmensführung mit dem Controlling oder mit externen Beratern oder auch dem Aufsichtsrat statt, so bestehen vor allem zwei Teilaufgaben: Es muss einerseits festgestellt werden, ob seitens der Unternehmensführung die grundsätzliche Bereitschaft besteht, an der Lösung des wahrgenommenen Problems zu arbeiten, oder ob diese Lösungsbereitschaft vom „Problem-Empfinder“ erzeugt werden muss. Dies erfordert nicht selten erhebliche Kommunikationsfähigkeiten. Erleichtert wird die Kommunikation, wenn im Unternehmen Begriffe und Kennzahlen eindeutig definiert sind und somit jeder Beteiligte schnell und klar über ein Problem informiert werden kann.

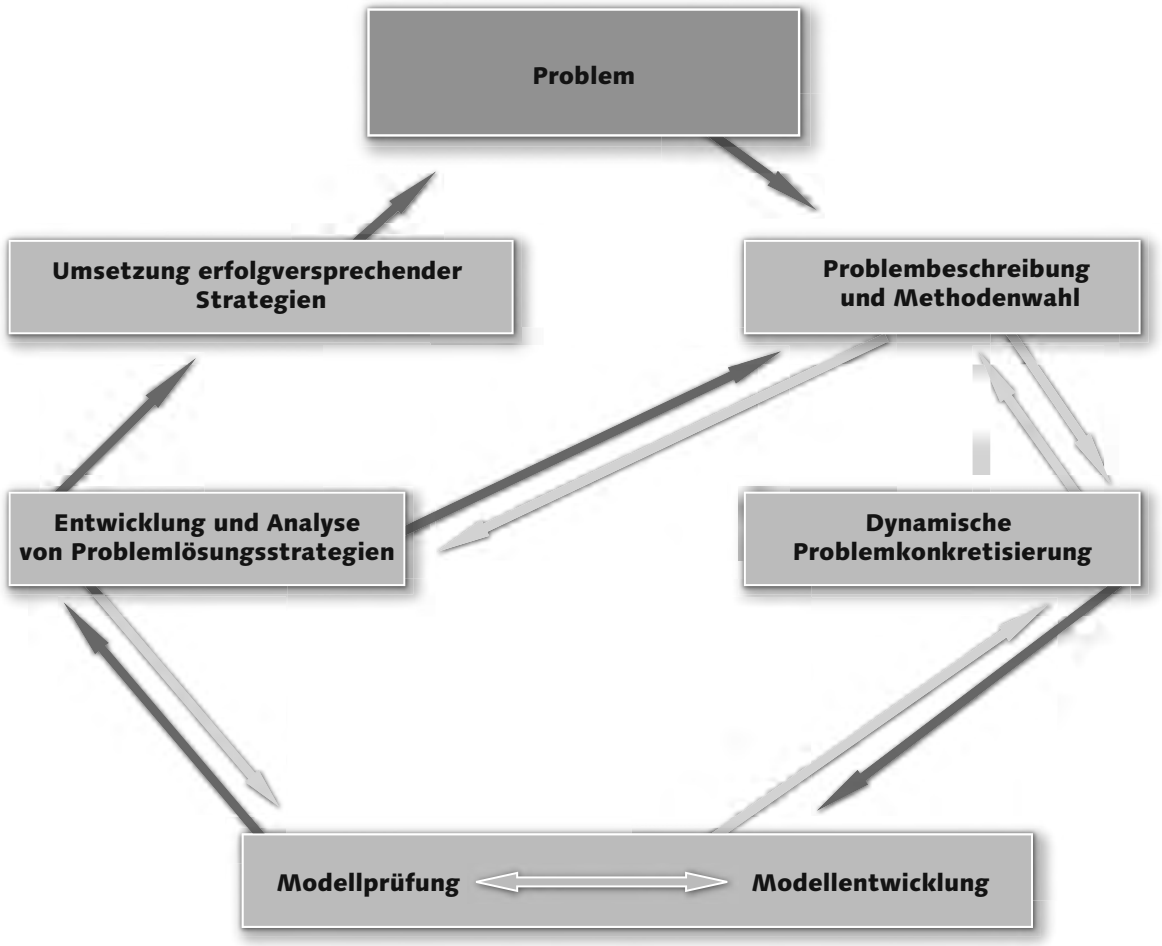


Abbildung 2: Überblick über den System-Dynamics-Prozess (vgl. Strohhecker, 2009, S. 10)

2. Präzise Problembeschreibung und Zieldefinition: Sobald das Problem ausreichend klar umrissen ist und die Bereitschaft besteht, an der Problemlösung zu arbeiten, sollte das Ziel klar definiert werden. Zudem sollte ein erster (noch grober) Entwurf einer Lösungsmethode erarbeitet werden. Unterschiedliche Lösungsverfahren für ein Problem unterscheiden sich nicht nur in ihrer Leistungsfähigkeit, sondern auch in ihrem Aufwand und damit in ihren Kosten. Im Dialog speziell zwischen Controlling und der Unternehmensführung (ggf. auch mit dem Aufsichtsrat oder externen Beratern) muss eine Lösungsmethode vereinbart werden, die ausreichend leistungsfähig – aber eben auch bezahlbar – ist. Meist weicht diese von einem Idealweg ab. Damit eng verknüpft ist die präzise Beschreibung des Ziels und damit derjenigen Kriterien, anhand deren mögliche Problemlösungen bzw. alternative Handlungsoptionen verglichen werden sollen. Die möglichst eindeutig zu definierende Zielgröße kann auch als Erfolgsmaßstab oder Performancemaß aufgefasst werden. Ein geeigneter Erfolgsmaßstab sollte dabei die zu erwartenden Konsequenzen einer potenziellen Handlung (z. B. auf die erwarteten Cashflows des Unternehmens) ebenso berücksichtigen wie die Risiken, also den Umfang von möglichen Planabweichungen. Eine Berücksichtigung der Risiken ist dabei beispielsweise durch einen Risikoabschlag auf einen berechneten Erwartungswert zu erreichen. Und ein bekanntes Beispiel für einen so berechneten Erfolgsmaßstab ist der (modellbasiert bestimmte) Unternehmenswert oder auch der sogenannte „Erwartungsnutzen".[7]
3. Präzisierung von Lösungsmethoden und Informationsbedarf: Die umrissene Lösungsmethode wird nunmehr so weit präzisiert, dass ein klares Verfahren (möglichst ein formales Modell) für die Lösung

des eingangs beschriebenen Problems existiert. Die Bandbreite der Lösungsmethoden ist dabei sehr groß. Im Bereich des strategischen Managements können z. B. Schlussfolgerungen über sinnvolle strategische Maßnahmen auf Grundlage von Modellen einer sogenannten „Geschäftslogik" abgeleitet werden, die die maßgeblichen Erfolgsfaktoren und ihre Ursache-Wirkungs-Verbindungen beschreiben (vgl. Gleißner, 2004). Bei Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, bei Risikobewältigung und Rating und vielen operativen Aufgaben (z. B. Lageroptimierung) kommen formale Planungsmodelle oder Simulationsmodelle (z. B. bei der Risikoaggregation) zum Einsatz. Bei allen diesen Modellen wird eine hohe Transparenz erzeugt, was eine kritische Diskussion über die Sinnhaftigkeit der Methoden und die Realitätsnähe der Modellannahmen überhaupt erst ermöglicht. Sobald der Weg zur Lösung des Problems klar ist, lässt sich der Bedarf an Informationen für die erforderlichen Entscheidungen zur Problemlösung ableiten. Generelle Anforderungen an Informationen lassen sich in drei Kategorien unterteilen: Sie müssen entscheidungs- sowie kontrollrelevant und wirtschaftlich erhebbar sein (d.h., der Nutzen übersteigt die Kosten der Erhebung). Sie bieten dabei einen Zukunfts- und Risikobezug und sind kommunikationsfähig (vgl. Schulze & Hirsch, 2005).
Neben (stochastischen) Unternehmensplanungsmodellen und Operations-Research-Verfahren gewinnen speziell auch die Verfahren zur Abbildung von Ursache-Wirkungs-Netzen[8] und die damit eng verwandten „System-Dynamics-Werkzeuge" an Bedeutung. Mit Hilfe des System-Dynamics-Ansatzes können Ursache-Wirkungs-Beziehungen und insbesondere auch Feedback-Schleifen abgebildet und dann computerbasiert simuliert werden, um das Verhalten komplexer Systeme analysieren und denkbare Handlungsalternativen optimieren zu können (siehe z. B. Strohhecker, 2009; Strohhecker & Sehnert, 2008). Die Entwicklung eines Modells für die Entscheidungsgrundlage, basierend auf dem System-Dynamics-Prozess, verdeutlicht Abbildung 2.
Die folgende Abbildung 3 zeigt in einem aus diesem Verfahren abgeleiteten Feedback-Diagramm die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der aktuellen Bankenkrise und damit ein Beispiel für ein volkswirtschaftliches Modell. Auch Unternehmensstrategien und die Zusammenhänge der für sie maßgeblichen Erfolgsfaktoren (einschließlich der Verknüpfung mit operativen Planvariablen) lassen sich auf diese Weise modellieren, und damit sind derartige Kausalstrukturnetze eine sinnvolle Ergänzung zu traditionellen (Finanz-)Planmodellen.

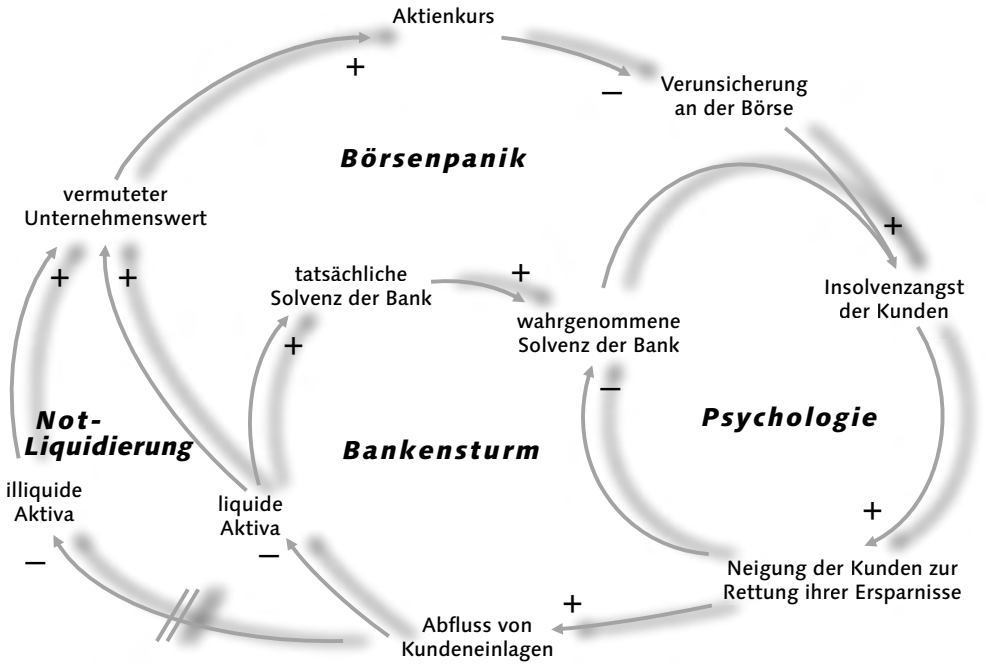


Abbildung 3: Feedback-Diagramm einer akuten Bankenkrise (vgl. Strohhecker, 2009, S. 12)

4. Informationsbeschaffung: Die erforderlichen Informationen sind zu beschaffen. Sie werden teilweise auch nichts anderes sein als Vermutungen der Fach- und Führungskräfte, wenn keine anderen Informationen verfügbar sind. Aufgabe der Unternehmensleitung und der Fachexperten im Unternehmen ist es, durch ihre Kenntnis der Rahmenbedingungen des Unternehmens und seines Umfelds eine möglichst gute Einschätzung der Annahmen zu treffen. Insgesamt muss man sich darüber im Klaren sein, dass im Prozess der Informationszusammenfassung die maßgeblichen Annahmen für die Lösung des Problems fixiert werden. Über diese Annahmen sollte Konsens erzielt werden, da sie das Ergebnis (den Entscheidungsvorschlag) bestimmen. Hier wird ein weiterer Vorteil des analytischen Vorgehens offenkundig: Es ergibt kaum Sinn, über das rational abgeleitete Ergebnis zu diskutieren (wie dies so oft geschieht). Unterschiedliche Einschätzungen bestehen auf Ebene der das Ergebnis bestimmenden Annahmen (Prämissen) und sind auch auf dieser Ebene zu diskutieren und möglichst zu beseitigen. Unterschiedliche Einschätzungen in einer Geschäftsführung bezüglich dessen, was als Nächstes zu tun ist, basieren häufig auf unterschiedlichen Annahmen, ohne dass dieser zugrunde liegende Dissens tatsächlich aufgedeckt wird.
Grundsätzlich sollten bei der Festlegung von Modellannahmen bzw. Planungsparametern Scheingenauigkeiten vermieden werden, was beispielsweise dadurch erreicht wird, dass unsichere Planannahmen (z. B. bezüglich Rohstoffpreisen oder Nachfrage) beschrieben werden durch (a) einen Mindestwert, (b) einen wahrscheinlichsten Wert und (c) einen Maximalwert (eine sogenannte „Dreiecksverteilung"; siehe Gleißner, 2008a, S. 107 f.). So werden entscheidungsrelevante Risiken explizit aufgedeckt.
5. Problemlösung und Bewertung von Handlungsoptionen: Mit Hilfe der oben beschriebenen Lösungsmethode und den erhobenen Informationen wird nun eine Lösung für das beschriebene Problem abgeleitet, oder es werden Handlungsalternativen verglichen, wobei sowohl deduktive Problemlösungsverfahren als auch Simulationsverfahren zum Einsatz kommen können. Die Plausibilität der zugrunde liegenden Informationen, die Sinnhaftigkeit des Lösungsverfahrens und die richtige Anwendung dieses Verfahrens sollten durch eine unabhängige Qualitätssicherung (ggf. durch externe Stellen) überprüft werden. Auch Sensitivitäts- und Risikoanalysen sind hier sinnvoll. Gerade um den bestehenden Risiken adäquat Rechnung zu tragen, werden verschiedene Handlungsoptionen (alternative Lösungswege) im Kontext eines Simulationsmodells zu beurteilen sein, das die Konsequenzen der Risiken und die sich damit ergebende Planungsunsicherheit explizit darstellt. Bei derartigen Simulationsverfahren wird (unter Berücksichtigung von Risiken bzw. unsicheren Planannahmen, siehe 4.) eine große repräsentative Stichprobe risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien mittels Computer berechnet, um eine realistische „Bandbreite"[9] der interessierenden Ergebnisse zu betrachten, die dann, bezogen auf den gewählten Erfolgsmaßstab (Zielgröße), transformiert wird (siehe 2.).
6. Kommunikation und Umsetzung: Die formal abgeleitete Lösung muss schließlich so aufbereitet werden, dass sie allen Betroffenen kommuniziert werden kann und diesen möglichst auch intuitiv ausreichend „plausibel" erscheint. Zudem ist häufig noch eine umsetzungsorientierte Präzisierung (Maßnahmenplan) erforderlich. Ebenso wichtig ist es, gerade bei dezentralen Entscheidungen (geeignete) Incentives zu vereinbaren, damit tatsächlich im Sinne der Unternehmerziele entschieden und gehandelt wird (vgl. Dillerup & Stoi, 2006; Laux, 2005).

Mit diesem Vorgehen wird der Rahmen für die analytische Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen beschrieben.

3.4.4. Fazit

Bei einem systematischen analytischen Problemlöseprozess (Entscheidungsprozess) im Unternehmen wird zunächst das für die Aufgabenstellung (unter Abwägung von Kosten und Qualität) am besten geeignete Lösungsverfahren ermittelt und in einem nächsten Schritt der dafür erforderliche Informationsbedarf abgeleitet. Die Transparenz über alle zugrunde liegenden wichtigen Annahmen und die Nachvollziehbarkeit der Ableitung einer Lösung sind die wesentlichen Vorteile dieses Verfahrens. Die Vorgehensweise hilft, die Gefahr von psychologischen „Denkfallen" bei Entscheidungen zu vermeiden, und zeigt explizit die Ursachen für unterschiedliche Einschätzungen auf, die möglicherweise zwischen verschiedenen Mitgliedern der Unternehmensführung bestehen. Diese Unterschiede betreffen fast durchweg die zugrunde liegenden Annahmen. Und aufgrund der Unsicherheit bezüglich vieler Annahmen ist vor allem eine adäquate Technik im Umgang mit Risiken nötig.

[1] Siehe die Prospect-Theorie von Kahneman & Tversky (1979) sowie die entsprechenden empirischen Untersuchungen, z. B. von March & Shapiro (1987).

[2] Aufgrund des sogenannten „Konversionsfehlers" verwechseln Menschen zudem häufig die Aussagen „Alle A sind in der Menge B" und „Alle B sind in der Menge A" und setzen die entsprechenden Wahrscheinlichkeiten (fälschlich) gleich.

[3] Dabei zeigt sich auch, dass Menschen die Zuverlässigkeit kleiner Stichproben (beispielsweise der eigenen Erfahrung) massiv überschätzen, ebenso wie extreme Ausgänge von Zufallsprozessen (also die sogenannte „Regression zur Mitte" vernachlässigen), siehe hierzu Siebenmorgen & Weber (1999).

[4] Deshalb wird beispielsweise die Kombination aus den Kosten einer Versicherung und einem Rabatts auf die Versicherungsprämie (zwei einzeln bewertete Konsequenzen) tendenziell besser bewertet als eine Versicherung, bei der der Rabatt in der Prämie sofort berücksichtigt wird.

[5] Allerdings gibt es hier einige Ausnahmen, die vor allen Dingen dann auftreten, wenn man das Handeln bzw. Tätigwerden von einer bestimmten Personengruppe (z. B. Politiker oder Manager) quasi normativ erwartet.

[6] Menschen überschätzen zudem die Güte ihres eigenen Wissens, wenn sie nicht häufig mit einer bestimmten Art von „Wissensfragen" konfrontiert werden. Sie haben zudem erhebliche Schwierigkeiten, zwischen einer alleine statistisch gegebenen Korrelation und einer kausalbedingten Ursache-Wirkungs-Beziehung zu unterscheiden.

[7] Zu risikogerechtem discounted Cashflow siehe Gleißner (2008b).

[8] Und damit Instrument der Kausalanalyse bzw. Kovarianzstrukturanalyse, z. B. bei Gleißner (1997) und Hillmer (1993).

[9] Häufigkeitsverteilung.

Literatur

Bayes, T. (1763). An Essay towards solving a Problem in the Doctrine of Chances. [Pdf-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.stat.ucla.edu/history/essay.pdf [04.12.09].

Dillerup, R. & Stoi, R. (2006): Unternehmensführung, (1. Aufl.). München: Vahlen.

Dörner, D. (2003). Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, (5. Aufl.). Reinbek: Rohwohlt.

Jungermann, H., Pfister, H.-R. & Fischer, K. (2005). Die Psychologie der Entscheidung (2. Aufl.). Heidelberg: Spektrum.

Gleißner, W. (1997). Notwendigkeit, Charakteristika und Wirksamkeit einer Heuristischen Geldpolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Gleißner, W. (2003). Die Psychologie unternehmerischer Entscheidungen. Wirtschaftspsychologie aktuell, 2003 (2), 160-163.

Gleißner, W. (2004). FutureValue – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.

Gleißner, W. (2006). Argumentationsfallen erkennen: Managermythen. Der Aufsichtsrat, 2006 (11), 2-3.

Gleißner, W. (2008a). Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. München: Vahlen.

Gleißner, W. (2008b). Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement – Warum Risikocontrolling wichtig ist! (Teil 1). Controller Magazin, 2008 (4), 35-42, Identifikation und Bewältigung strategischer Risiken in Workshops (Teil 2). Controller Magazin, 2008 (5), 38-42.

Gleißner, W. & Winter, P. (2008). Der Risikomanagementprozess als Problemlösungsprozess – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. In V. Lingnau & A. Becker (Hrsg.), Die Rolle des Controllers im Mittelstand (S. 221-244). Lohmar, Köln: Josef Eul.

Hillmer, M. (1993). Kausalanalyse makroökonomischer Zusammenhänge mit latenten Variablen. Heidelberg: Physica-Verlag.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47 (2), 263-291.

Laux, H. (2005): Entscheidungstheorie (6. Aufl.). Berlin: Springer.

Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. Public Administrative Review, 19, 79-80.

Lopes, L. L. (1981). Decision making in the short run. Journal of experimental psychology: Human learning and memory, 7, 377-385.

March, J. & Shapiro Z. (1987). Managerial Perspectives on risk and risk taking. Management Science, 33, 1404-1418.

Pelzmann, L. (2000). Wirtschaftspsychologie, Behavioral Economics, Behavioral Finance, Arbeitspsychologie (3., erw. Aufl.). Wien-New York: Springer.

Schulze, W. & Hirsch, C. (2005). Unternehmenswertsteigerung durch wertorientiertes Controlling – Goodwill-Bilanzierung in der Unternehmenssteuerung. München: Vahlen.

Siebenmorgen, N. & Weber, M. (1999). Risikowahrnehmung – Wie Anleger unsichere Renditen einschätzen. Reihe „Forschung für die Praxis" Bd. IV des Lehrstuhls für ABWL. Universität Mannheim: Finanzwirtschaft, insbesondere Bankbetriebslehre.

Strohhecker, J. (2009). System Dynamics als Werkzeug für das Risikomanagement. Risiko Manager, 22, 1-15.

Strohhecker, J. & Sehnert, J. (Hrsg.) (2008). System Dynamics für die Finanzindustrie – Simulieren und Analysieren dynamisch-komplexer Probleme. Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag GmbH.

Swalm, R. O. (1966). Utility Theory – Insights into risk taking. Havard Business Review, 44 (6), 123-136.

Teigen, K. H. (1990). To be convincing or to be right: A question of three seasons. In K. J. Gilhooly, M. T. G. Keane, R. H. Logie & G. Erdos (Eds.), Lines of Thinking (pp. 299-313), Chichester: Wiley.

Thaler, R. H. (1980). Toward a positiv theory of consumer choice. Journal of Economic Behavior and Organisation, 1, 39-60.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. In D. Kahneman & A. Tversky (Eds.), Choices, values and frames (pp. 44-66). Cambridge: Cambridge University Press.

Korrespondenzadresse

Dr. Werner Gleißner
Vorstand der FutureValue Group AG,
Leinfelden-Echterdingen,
Leiter der Risikoforschung der Marsh GmbH,
Frankfurt am Main
Obere Gärten 18
70771 Leinfelden-Echterdingen
w.gleissner@FutureValue.de
www.FutureValue.de, www.werner-gleissner.de

Martin Beckenkamp

3.5. Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg – Psychologie im Konflikt zwischen Wettbewerb und Vertrauen[1]

Zusammenfassung

Der nachhaltige Erfolg von Unternehmen ist unter anderem von der Unternehmenskultur abhängig. Vermutlich kann dieser zunächst nur korrelative Zusammenhang auch kausal interpretiert werden, wenn die Annahme stimmt, dass mit einer besonderen Unternehmenskultur auch ein besserer und kooperativerer Umgang mit sozialen Dilemma-Situationen einhergeht. Diese Einsicht kann als Grundlage für wirtschaftspsychologische Interventionen dienen. Die spieltheoretische Darstellung von Interessenkonflikten und ihre Modellierung in experimentellen Spielen können für die Diagnostik und Intervention genutzt werden. Dieser Ansatz erlaubt nicht nur eine Anwendung im unternehmerischen Feld, sondern erweitert den Begriff der Wirtschaftspsychologie zugleich auch für volkswirtschaftliche und politikwissenschaftliche Fragestellungen, etwa mit Blick auf ökologisch-ökonomische Interventionen.

Schlagworte

Wirtschaftspsychologie, soziales Dilemma, institutionelles Design

3.5.1. Unternehmenskultur: Eine gute Voraussetzung für Unternehmenserfolg?

Nach Sackmann (2002, S. 22 ff.) scheint das Wesentliche von Kultur nicht materieller, sondern ideeller und kognitiver Natur zu sein. Sie besteht aus grundlegenden Annahmen, Überzeugungen und Wertvorstellungen, die sich auch in entsprechenden Erwartungen ausdrücken. Schein (1985) unterscheidet drei Ebenen von Grundannahmen, die das Gerüst einer Unternehmenskultur bilden: wahrgenommene Verhaltensweisen (Ebene 1), explizierbare Erwartungen an die Verhaltensweisen anderer (Ebene 2), und nicht hinterfragte tiefe Grundannahmen und Werte (Ebene 3).

Schönborn (in Vorbereitung) zeigt eindrucksvoll Zusammenhänge zwischen dem nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens und den darin verankerten Werten, die mit Fragebögen an die Mitarbeiter erhoben wurden. Seine Arbeit knüpft an Baetge, Schewe, Schulz und Solmecke (2007) an, die schon in ihrem Überblicksartikel bemängeln, dass trotz der deutlichen Korrelationen zwischen hohem Niveau und Stärke der Unternehmenskultur zum Unternehmenserfolg die Richtung des Zusammenhangs „nicht zweifelsfrei bestätigt" (Baetge et al., 2007, S. 216) werden kann. Diese Kritik trifft auch – quasi vorausschauend – auf Schönborns Arbeit zu, doch da es in Organisationen schier unmöglich ist, strenge experimentelle Designs umzusetzen, wird dies mutmaßlich auch für viele Folgearbeiten gelten. Dennoch scheint es meines Erachtens möglich, Ergebnisse der experimentellen Forschung im Labor und Ergebnisse solcher Feldstudien in einen logischen Zusammenhang zu bringen und auf diese Weise einige der Zusammenhänge auch als kausale Zusammenhänge plausibel zu machen. Vor dem Hintergrund aktueller Laborergebnisse und spieltheoretischer Überlegungen sind solche kausalen Annahmen durchaus plausibel. Durch weitere Datenerhebungen im Feld könnte diese Verknüpfung von Felddaten und Laborergebnissen noch enger verwoben werden. Die Plausibilität soll im Folgenden begründet werden.

3.5.2. Vertrauen in Kooperationen: Notwendige Voraussetzung zur Lösung fragiler Win-win-Situationen

Meine Vermutung ist, dass die deutlichen Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und Unternehmenskultur darauf basieren, dass in Unternehmen mit gutem zwischenmenschlichen Umgang und einer Wertschätzung der Arbeit verletzliche Win-win-Situationen besser gelöst werden können. Verletzliche Win-win-Situationen sind Konstellationen, in denen die Kooperation zu einem Mehrgewinn für alle führt, aber das Aufbrechen einer solchen Kooperation durch einen Einzelnen diesen in eine noch bessere Position bringt – zulasten der anderen. Anders als bei einem Nullsummen-„Spiel" („Spiel" ist hier im Sinne der mathematischen Spieltheorie gedacht) oder dem Agieren auf einem funktionierenden Markt ist dabei dieser individuelle Zugewinn geringer als der Verlust, welcher der Gemeinschaft bzw. dem Unternehmen zugefügt wird. Technisch bezeichnet man solche Situationen als „soziale Dilemmata". Kurz gesagt: Unternehmen mit Unternehmenskultur bewältigen soziale Dilemmata besser (und kooperativer) als Unternehmen ohne eine derartige Kultur und mit überzogenem innerbetrieblichen Wettbewerb. Sie stabilisieren gegenseitige Win-win-Situationen, in denen die einzelnen Beteiligten darauf verzichten, sich einen noch besseren Vorteil zu verschaffen, der aber, aus der Gemeinschaftsperspektive heraus betrachtet, insgesamt zu einem schlechteren Ergebnis führt.

In Beckenkamp (2007) ist als ein Beispiel für eine solche unternehmensinterne verletzbare Win-win-Situation das Fehlermanagement angeführt. Für innovative Unternehmen ist es wichtig, dass die einzelnen Mitarbeiter Fehler in der Entwicklung (etwa bei Software oder Pharmaprodukten) möglichst schnell offenlegen. Individuell nützlicher ist es aber, wenn sie ihre Fehler verschweigen und die Spuren des begangenen Fehlers möglichst verwischen. Damit steht aber dann das Unternehmen schlechter da als unter der Bedingung, dass jeder Einzelne seine Fehler möglichst schnell und ohne Angst oder übertriebenen Egoismus offenlegt. An dieser Stelle gibt es wieder einen Bogen zur experimentellen Forschung aus dem Labor, denn Angst und Gier sind die wesentlichen Motive solcher schädlichen (nicht kooperativen) Handlungen. Unternehmen mit Unternehmenskultur beugen möglicherweise solcher Angst vor, weil gegenseitiges Vertrauen herrscht, und zähmen auch die Gier, weil die Konzentration auf das Wohl des Unternehmens zum Kanon der internalisierten Normen der Mitarbeiter des Unternehmens gehört. In solchen Unternehmen wird übertrieben egoistisches Verhalten auch informell und eventuell sogar formell sanktioniert.

Ein jüngeres Beispiel dazu konnte man einem Fernsehbeitrag zum Quality-Management in Krankenhäusern entnehmen[2]. Durch konsequentes Fehlermanagement bemerkte man in der Klinik für Neonatologie und Pädiatrische Intensivmedizin im Klinikum Bremen-Mitte sehr schnell, dass ein neues und günstigeres Heftpflaster zu Komplikationen in der Beatmung von Frühgeborenen führte, weil sich das Pflaster im Brutkastenmilieu leicht von der Haut löste und somit die zusätzliche Sauerstoffversorgung durch die Nase nicht mehr gewährleistet war. Normalerweise hätte man solche Komplikationen nicht dokumentiert und versucht, den Fehler stillschweigend zu beheben. Erst durch die sorgfältige und vertrauensbasierte Dokumentation von aufgetretenen Fehlern konnte schnell festgestellt werden, dass mit dieser Kosteneinsparung für Heftpflaster fatale Folgen drohten.

3.5.3. Wirtschaftspsychologische Instrumente zur Schaffung und Stabilisierung einer Vertrauenskultur

Scheinbar normaler Wettbewerb kann also auch durchaus schädlich sein, und Kooperationswillige sind nicht unbedingt nur Gutmenschen oder „Weicheier", denen relevante Persönlichkeitseigenschaften im Wettbewerb mit anderen fehlen. In sozialen Dilemmata mit übertriebenem Wettbewerb besteht somit Handlungsbedarf, wenn der Unternehmenserfolg gewährleistet oder verbessert

werden soll. Das ist die unternehmerische Grundlage und Begründung einer sinnvollen und ggf. gar notwendigen psychologischen Intervention.

Die psychologische Intervention sollte an diese Problemdefinition – fragile Win-win-Situation mit schädlichen Auswirkungen von übertriebenem Wettbewerb – angepasst sein. Doch dies setzt zunächst einmal eine spieltheoretische[3] Diagnostik der entsprechenden Situation voraus. Erst auf Grundlage einer validen diagnostizierten Situation kann und sollte eine entsprechend angepasste Intervention erfolgen, die zumindest zum Abschluss noch einmal evaluiert wird. Doch was zeichnet eine spieltheoretisch orientierte Diagnostik aus?

Ziel einer spieltheoretisch orientierten Diagnostik ist die Abbildung der Präferenzen der Akteure in einer Matrix der sozialen Interdependenz, in der die relevanten Handlungen der Akteure in Bezug zueinander gesetzt sind. Betrachten wir dazu etwa den folgenden – relativ typischen – Konflikt in Krankenhäusern zwischen Verwaltung und Ärzteschaft. Im orthopädischen Bereich etwa nutzen Ärzte gerne besonders teure, aber qualitativ auch extrem hochwertige Gelenke. Die Verwaltung besteht auf der Verwendung billigerer Produkte. Als Ergebnis einer Diagnostik könnte sich die folgende Matrix ergeben, wobei mit 1 die beste Option, mit 2 die zweitbeste Option usw. für den jeweiligen Akteur angegeben ist und diese Optionen für die beiden Akteure mit jeweils unterschiedlichen Formatierungen gekennzeichnet sind.

		Verwaltung	
		Rigoros sparen	Großzügige Ausgaben bei medizinischer Notwendigkeit (Kooperation)
Ärzte	Teuer behandeln	3, **3**	1, **4**
	Sparen, wenn medizinisch vertretbar (Kooperation)	4, **1**	2, **2**

Tabelle 1: Ein Interessenkonflikt im Krankenhaus mit der Struktur eines sozialen Dilemmas

Um solch eine Matrix zu diagnostizieren, ist es sinnvoll, qualitative Verfahren (wie etwa Gespräche mit Führungskräften) mit Fragebögen zu kombinieren, die aufgrund der qualitativen Gesprächsergebnisse inhaltlich gestaltet werden und in denen die Präferenzen für die einzelnen Handlungskombinationen gezielt abgefragt werden, wie etwa die Präferenz der Verwaltung für eine Situation, in der die Ärzte keine Rücksicht auf das Budget nehmen und die Verwaltung keine Rücksicht auf medizinische Notwendigkeiten, um zu sparen. Entsprechend werden die Präferenzen für die anderen Handlungskombinationen erhoben. Dies setzt voraus, dass vor der Erstellung der Fragebögen relevante Akteursgruppen und relevante Handlungen in Interessenkonflikten mit Hilfe der qualitativen Verfahren identifiziert sind.

In eigenen Pilotprojekten[4] haben wir solche identifizierten Matrizen als experimentelle Spiele implementiert und mit Notebooks als quasi mobilen experimentellen Laboren vor Ort in die Initiierung der Intervention integriert. Die Konfrontation mit der diagnostizierten Situation über ein experimentelles Spiel bietet zwei Vorteile: 1) direkte Rückmeldung über die Validität der Diagnose, 2) Initiierung des Mediations- oder Interventionsprozesses nah am konkreten Problem.

Bei aller Vorsicht wegen der bislang wenig breiten Erfahrungsgrundlage scheint sich dieses Vorgehen als sehr fruchtbar und innovativ zu erweisen. Experimentelle Spiele werden hier nicht nur wie sonst üblich zur Datenerhebung genutzt, sondern zur Datenpräsentation der Befundlage des entsprechenden Unternehmens. Die Validität der diagnostizierten Situation wurde unmittelbar durch die Reaktion der Adressaten bestätigt. Hier offenbart sich ein weiterer entscheidender Vorteil einer

spieltheoretisch fundierten Analyse des Interessenkonflikts mit einer entsprechenden Umsetzung in ein experimentelles Spiel: Die Präsentation der Interessenkonflikte und der (bei uns tatsächlich diagnostizierten) sozialen Dilemmata – die Verdeutlichung der Fragilität der Win-win-Situation und der Bedeutung des Vertrauens zur Lösung des Konflikts – kann unmittelbar zur konstruktiven Suche nach Lösungen verwendet werden.

Aufgrund der bisherigen Erfahrung kann man erwarten, dass die Betroffenen selbst dank der Verdeutlichung ihres Konflikts über das experimentelle Spiel sehr schnell relevante Punkte ansprechen, die sonst schwer vermittelbar sind, etwa wie Vertrauen gebildet werden kann durch Sanktionierungen von übertriebenem Selbstinteresse. Das mag zunächst eher paradox scheinen: Vertrauen durch Kontrolle und Sanktionen. Auch der Punkt der Schaffung und Stabilisierung von Vertrauenskultur wird ohne besondere Impulse von außen wegen der Spiele durch die Betroffenen selbst thematisiert. Dabei wird üblicherweise auch thematisiert, welche Sanktionen angemessen sind, und durchaus gesehen, dass moderate Sanktionen ein Instrument zur Schaffung von Vertrauen und Vertrauenskultur sein können – eine Einsicht, die ohne die Konfrontation mit der im Spiel kondensierten Konfliktstruktur schwer zu vermitteln wäre.

3.5.4. Ökonomie und Ökologie: Neue Handlungsfelder der Wirtschaftspsychologie?

Soziale Dilemmata und Vertrauenskultur sind jedoch nicht nur im innerbetrieblichen Kontext relevant. Einigen unserer großen politischen Probleme – insbesondere im Umweltbereich – liegt nach wirtschaftswissenschaftlichen Darstellungen ein soziales Dilemma zugrunde. Die betroffenen Akteure selbst verstehen sich aber als Akteure an mehr oder weniger freien Märkten und sind selten willens oder bereit, Institutionen zur Regulierung der Handlungsspielräume zu akzeptieren. Aus gutem Grund ist das Jahr 2010 von der UN zum Jahr der Biodiversität ausgerufen worden: Biodiversität ist das Immunsystem unserer Natur und mildert das Risiko großer Katastrophen ab, sie ist eine Versicherung und Enzyklopädie, aus der immer wieder neues und relevantes Wissen gewonnen werden kann, und versorgt uns mit wichtigen Gütern, wie etwa sauberem Wasser (vgl. Heal, 2000). Wie kann aber der Verlust an Biodiversität gestoppt werden? Lösungsansätze, die lediglich auf den Verursacher zielen, greifen zu kurz, weil ein soziales Dilemma zugrunde liegt. Der Appell, sich vernünftig zu verhalten, ist neurotisierend, wenn alle anderen weiterhin ihren eigenen Interessen am Markt folgen (vgl. Hardin, 1968). Daher sind Institutionen notwendig, und obwohl es auch hier auf den ersten Blick paradox erscheinen mag, können die mit den Institutionen verbundenen Kontrollen und Sanktionen durchaus dazu beitragen, eine Vertrauenskultur zu schaffen – in Analogie zum gerade dargestellten Unternehmenskontext. Dies erfordert aber sowohl Einsicht in die Problemstruktur des sozialen Dilemmas als auch dem Problem angemessene Regulierungen, die eventuell sogar zu großen Teilen in die Verantwortlichkeit der Betroffenen gelegt werden können bzw. sogar sollten (Ostrom, 1990)[5].

Die Interaktion zwischen Institutionen und Individuen ist ein Thema, zu dem die Psychologie sinnvolle Beiträge liefern kann. Im deutschsprachigen Bereich spielt die Psychologie diesbezüglich jedoch bislang eine unbedeutende Rolle. Es wäre sinnvoll, wenn sich Psychologen hier stärker der interdisziplinärer Zusammenarbeit öffneten, um nachhaltige institutionelle Lösungen zu schaffen. Über relevantes Know-how verfügen sie allemal.

[1] Ich danke Nina Horstmann und Kerstin Schneider für wertvolle Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge an früheren Entwürfen. Der Krekeler-Stiftung danke ich für die Projektmittel, welche die Entwicklung des hier dargestellten Ansatzes ermöglicht haben.

[2] Die Quelle des Fernsehbeitrags konnte ich bedauerlicherweise nicht mehr rekonstruieren.

[3] Die mathematische Spieltheorie ist ein Kalkül zur Beschreibung und Analyse von sozial interdependenten Interessenkonstellationen.

[4] Hier danke ich Herrn Schönborn für die Zusammenarbeit mit seiner Firma „deep white".

[5] Elinor Ostrom hat aktuell für ihre Arbeiten zur Self-Governance den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften erhalten.

Literatur

Baetge, J., Schewe, G., Schulz, R., & Solmecke, H. (2007). Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. Journal für Betriebswirtschaft, 57 (3-4), 183-219.

Beckenkamp, M. (2007). Change happens – Kommunikationsmanagement im sozialen Dilemma. In G. Bentele, M. Piwinger & G. Schönborn (Hrsg.), Kommunikationsmanagement, Loseblattsammlung, 3.47 (S. 1-24). Köln: Hermann Luchterhand Verlag.

Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. Science, 162, 1243-1248.

Heal, G. (2000). Nature and the marketplace: Capturing the value of ecosystem services. Washington, DC: Island Press.

Ostrom, E. (1990). Governing the Commons. Cambridge: Cambridge University Press.

Sackmann, S. (2002). Unternehmenskultur. München: Luchterhand.

Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass.

Schönborn, G. (in Vorbereitung). Softe Erfolgsfaktoren in Unternehmen: Quantifizierung gelebter Wertekultur in Unternehmen und empirische Zusammenhänge zum betriebswirtschaftlichen Erfolg. Unpublished PhD, Rostock.

Korrespondenzadresse

Privatdozent Dr. Martin Beckenkamp
Max-Planck-Institut zur
Erforschung von Gemeingütern
Kurt-Schumacher-Straße 10
53113 Bonn
beckenk@coll.mpg.de

4. AKTUELLE MASSNAHMEN UND POLITIK ZUR FÖRDERUNG UNTERNEHMERISCHER AKTIVITÄTEN IN DEUTSCHLAND

Stand der Förderung von Gründern in Deutschland

Wer in Deutschland ein Unternehmen gründen möchte, kann zunächst im Internet bei diversen Anlaufstellen Informationen einholen. Ein durchaus umfangreiches Portal bietet das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi, www.existenzgruender.de). Es gibt auch Portale, die eine spezifischere Kundschaft bedienen, wie z. B. das Portal des BMWi zu Existenzgründungen aus der Wissenschaft (www.exist.de) oder das offizielle Informations- und Servicezentrum des Bundes zur unternehmerischen Selbstständigkeit und Unternehmensnachfolge durch Frauen (www.gruenderinnenagentur.de). Auf Länderebene bietet sich ein vielfältiges Angebot, das dem Gründungsinteressierten sowohl Basisinformationen zur Existenzgründung als auch Kontaktadressen und Anlaufstellen in der jeweiligen Region zur Verfügung stellt. Bundesweit sind hier v. a. die Gründerzentren zu nennen, die zurzeit an über 300 Orten Existenzgründer auf dem Weg in die Selbstständigkeit begleiten. Ein wesentlicher Teilbereich ihrer Arbeit besteht darin, dem Gründer entsprechende Fördermittel zukommen zu lassen.
Auf Bundesebene wird die Inanspruchnahme verschiedener Beratungsangebote unterstützt. Laut Förderdatenbank des BMWi werden z. B. Beratungen von kleinen und mittelständischen Handwerksunternehmen durch Kammern und Fachverbände vom BMWi gefördert. Teilnehmen können sowohl bestehende Unternehmen als auch Existenzgründer.

Die Bankengruppe KfW fördert mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF) Coachingmaßnahmen zu wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen in den ersten fünf Jahren nach der Gründung. Sowohl die Banken als auch die Industrie- und Handelskammern spielen hierbei eine wichtige Rolle, da sie zum einen Fördermittel und günstige Finanzierungsmöglichkeiten (u. a. KfW-StartGeld, KfW-Unternehmerkredit) zur Verfügung stellen, zum anderen aber auch über ein profundes fachliches Wissen verfügen und somit zur Umsetzung einer Geschäftsidee beitragen können. Des Weiteren fördert der Bund mit Unterstützung des ESF Informations- und Schulungsveranstaltungen sowie Workshops, um die Bereitschaft zur Existenzgründung zu stärken, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen und Freiberuflern zu verbessern und die Anpassung an veränderte wirtschaftliche Bedingungen zu erleichtern.
Weitere Förderungsmöglichkeiten bieten die Jobcenter (Einstiegsgeld) und die Agentur für Arbeit (Gründungszuschuss). Beide Programme sollen arbeitslose Menschen beim Einstieg in die Selbstständigkeit unterstützen.

Außerdem werden Gründungen aus der Wissenschaft gefördert. Neben vielen regionalen Institutionen, häufig den Universitäten angegliedert, sind v. a. zwei bundesweite Fördermaßnahmen zu nennen. Zum einen ist da das EXIST-Gründerstipendium, durch das das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gemeinsam mit dem Europäischen Sozialfonds anspruchsvolle innovative Gründungsvorhaben aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen unterstützt. Gefördert werden die Ausreifung einer Geschäftsidee zu einem Businessplan, die Entwicklung marktfähiger Produkte und

Dienstleistungen sowie die gezielte Vorbereitung einer Gründung. Zum anderen gibt es den EXIST-Forschungstransfer, der das Gründerstipendium um eine exzellenzorientierte Maßnahme für technisch besonders anspruchsvolle Gründungsvorhaben ergänzt.

Dies sind nur einige der bundesweit angebotenen Fördermöglichkeiten. Die vollständige Liste aller bundesweiten Fördermaßnahmen kann unter www.foerderdatenbank.de eingesehen werden.

Initiative „Gründerland Deutschland"

Das BMWi hat aufgrund der niedrigen Gründungszahlen in 2009 die Initiative „Gründerland Deutschland" ins Leben gerufen. Es handelt sich um einen Maßnahmenkatalog, der einen Mentalitätswandel bewirken und ein gesellschaftliches Klima entstehen lassen soll, das Unternehmergeist und die Lust auf Selbstständigkeit fördert. U.a. werden Informationsveranstaltungen und Aktionen initiiert, die dazu führen sollen, dass die Selbstständigkeit nicht in erster Linie als Risiko, sondern als Chance verstanden wird, die es zu ergreifen gilt. Eine verstärkte Medienpräsenz des Themas „Existenzgründungen" und die erstmalige Veranstaltung der „Gründerwochen Deutschland" im November 2010 ermöglichen einen mentalen Wandel in der Gesellschaft. Eine frühzeitige Beschäftigung mit dem Unternehmertum an Schulen und Hochschulen hat zum Ziel, die Gründungsaktivitäten langfristig zu steigern. An den Schulen soll deshalb die „Initiative Unternehmergeist" weiter gestärkt werden. Außerdem wird neues Unterrichtsmaterial zur Verfügung gestellt. An den Hochschulen wird ein neuer Wettbewerb eingeführt („EXIST-Gründungskultur – die Gründerhochschule"), der den Hochschulen einen Anreiz bietet, eine ganzheitliche hochschulweite Strategie zu Gründungskultur und Unternehmergeist zu entwickeln (BMWi, 2010). Da die Zahlen für die Gründungen in Spitzen- und höherwertigen Technologien im letzten Jahrzehnt deutlich gesunken sind, aber gerade in diesen Bereichen besonders viele Arbeitsplätze geschaffen werden können, wird das BMWi u.a. einen neuen Gründerwettbewerb („Gründerwettbewerb IKT-innovativ") anbieten und einen neuen „Hightech-Gründerfonds II" einrichten. Ein weiterer wichtiger Punkt im Konzept des BMWi ist die Förderung der Aktivität sogenannter „Business Angels". Das sind erfahrene Unternehmer, die Gründern mit Kapital und Rat zur Seite stehen.

Zurzeit werden jährlich 8 % der Unternehmen wegen ungelöster Nachfolgeprobleme aufgegeben. Damit diese Zahl in den folgenden Jahren deutlich geringer ausfällt, initiiert das BMWi eine Informationsoffensive zur Unternehmensnachfolge. Außerdem soll ein Wettbewerb gestartet werden, der erfolgreiche Unternehmensnachfolgen auszeichnet (die Pressemitteilung kann unter www.bmwi.de eingesehen werden).

Wie der Überblick zeigt, ist das Angebot der Fördermaßnahmen in Deutschland sehr ausgereift. Die folgenden Beiträge werden exemplarisch Fördermaßnahmen aus den Bereichen Förderung im Jugendalter, Förderung an Universitäten und Förderung der Gründung aus der Arbeitslosigkeit vorstellen.

Elke Schröder, Eva Schmitt-Rodermund, Nicolas Arnaud

4.1. Sensibilisierung für die unternehmerische Selbstständigkeit im Jugendalter

Zusammenfassung

Zur Etablierung einer Unternehmerkultur in Deutschland bedarf es einer frühzeitigen Sensibilisierung für unternehmerische Aktivitäten. In einigen jüngsten Studien konnte gezeigt werden, dass unternehmerische Potenziale bereits im Jugendalter vorhanden sind und bei entsprechender Förderung eine unternehmerische Berufslaufbahn wahrscheinlicher machen. Jugendliche, die im Alter von 16 Jahren bereits ein unternehmerisches Persönlichkeitsprofil zeigten (z. B. Leistungsbereitschaft, Führungspotenzial) und durch ihr familiäres oder schulisches Umfeld in eigenständigem Handeln bestärkt wurden, entwickelten bereits frühzeitig ein unternehmerisches Berufsinteresse. Die Ergebnisse implizieren, dass gerade Institutionen wie Schulen, Kammern und Verbände die Möglichkeit bieten sollten, Jugendliche an die Selbstständigkeit heranzuführen. Auf welche Art und Weise die Sensibilisierung für die Selbstständigkeit als mögliche Berufsoption stattfinden kann, wird abschließend diskutiert.

Schlagwörter

Jugendalter, Sensibilisierung, unternehmerische Potenziale, Fördermaßnahmen, Familienunternehmen

4.1.1. Einleitung

Studien zur Entwicklung beruflicher Interessen zeigen, dass die Ausbildung beruflicher Interessen und Ziele bereits im Kindesalter beginnt und vor allem das Jugendalter eine wichtige Phase der beruflichen Orientierung ist (Hartung, Porfeli & Vondracek, 2005; Vondracek, Lerner & Schulenberg, 1986). Durch Exploration der eigenen beruflichen Interessen, Werte und Fähigkeiten und der Merkmale einer beruflichen Tätigkeit (z. B. Anforderungsprofil und Arbeitsbedingungen) werden im Jugendalter die Berufsvorstellungen zunehmend spezifiziert (Blustein & Flum, 1999). Im Alter von 16 Jahren, wenn zumindest bei Schülern der Haupt- und Realschulen eine Entscheidung hinsichtlich der beruflichen Ausbildung erforderlich wird, wissen die meisten Jugendlichen bereits ziemlich genau, welchen Weg sie einschlagen möchten und welches Niveau sie als Endpunkt der beruflichen Karriere anstreben (Schmitt-Rodermund & Silbereisen, 1998). Insofern muss konstatiert werden, dass die Förderung unternehmerischen Interesses und der dazugehörigen Eigenschaften in Deutschland, wenn sie überhaupt stattfindet, deutlich zu spät beginnt. Insbesondere die Reflexion und die Exploration der persönlichen Voraussetzungen für unternehmerische Selbstständigkeit, wie z. B. ein starkes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Kunst, andere von den eigenen Ideen zu überzeugen, sollten für Jugendliche im Vordergrund stehen (Kent, 1990). Auf dieser Basis können bereits Jugendliche der Frage, ob die berufliche Selbstständigkeit für die eigene Person eine interessante Berufsperspektive sein könnte, einen Schritt näher kommen.

4.1.2. Persönlichkeit und familiärer Hintergrund

Studien zu wesentlichen Persönlichkeitsmerkmalen im Zusammenhang mit unternehmerischen Aktivitäten zeigen, dass sich Unternehmer im Gegensatz zu anderen Personen insbesondere durch Merkmale wie ein starkes Leistungsmotiv, eine gute Portion Selbstvertrauen, Dominanz und Risi-

kobereitschaft auszeichnen (Frese, 1998; Stewart, 1996). Unklar ist bei diesen Befunden, ob bestimmte Persönlichkeitsmerkmale schon vor einer Gründung vorhanden sind und diese wahrscheinlicher machen oder sich primär erst durch Ausübung unternehmerischer Tätigkeiten herausbilden. Die Ergebnisse verschiedener Studien liefern Hinweise für die Bedeutung unternehmerischer Merkmale und Fähigkeiten bereits im Vorfeld einer Gründung. So berichten Unternehmer retrospektiv über unternehmerische Aktivitäten im Jugendalter, z. B. in Form von Verkauf eigener Produkte und früher Führungsrollen (Schmitt-Rodermund, 2004; Schröder, 2000). Ebenso wiesen auch Selbstständigkeitsambitionierte, die an einem Existenzgründerseminar teilnahmen, aber selbst noch nicht gegründet hatten, höhere Ausprägungen unternehmerischer Persönlichkeitsmerkmale auf als angestellt Beschäftigte (Müller, 2000). In einer der wenigen Studien zur Ausprägung unternehmerischer Merkmale im Jugendalter wiesen Schüler, die sich für die Teilnahme an einer Schülerfirma entschieden, höhere unternehmerische Merkmale auf als ihre Klassenkameraden (Bonnett & Furnham, 1991). Schließlich ergab die Auswertung einer Längsschnittstudie an über 700 Jungen, welche sich über einen Zeitraum von mehr als 60 Jahren erstreckte, dass Teilnehmer, die bereits als 13-Jährige von ihren Eltern als wenig irritierbar, kontaktfreudig und leistungsmotiviert beschrieben wurden, dabei aber gleichzeitig hartnäckig und selbstbezogen waren, sich im Laufe ihres Lebens etwa doppelt so häufig in einer unternehmerischen Tätigkeit fanden als die Jungen, die diese Eigenschaften nur in geringerem Ausmaß besaßen (Schmitt-Rodermund, 2005).

Neben einigen Persönlichkeitsmerkmalen scheint auch der familiäre Hintergrund mitbestimmend für unternehmerische Aktivitäten zu sein. Zum einen findet man, dass Unternehmer häufig selbst aus Unternehmerfamilien kommen (Hisrich, 1990). Zum anderen trägt auch die elterliche Erziehung zur beruflichen Entwicklung bei (Hartung, Porfeli & Vondracek, 2005; Kracke, 1997). Insbesondere ein elterlicher Erziehungsstil, der durch Unterstützung und Wärme, Freiraum zu kreativem und autonomem Schaffen, aber auch durch entwicklungsgerechte Anforderungen gekennzeichnet ist, fördert erfolgreiche berufliche Entwicklung und geht mit frühen unternehmerischen Interessen einher (McClelland, 1966; Schmitt-Rodermund, 2004).

Die dargestellten Befunde implizieren, dass die Sensibilisierung für die unternehmerische Selbstständigkeit bereits im Jugendalter ansetzen sollte und dass das Prinzip einer solchen Förderung die Erkennung der eigenen unternehmerischen Potenziale sein muss. Gerade Jugendliche, die durch ihre Familie noch keinen Kontakt zur Selbstständigkeit haben, sollten zur Reflexion angeregt werden, ob die Selbstständigkeit etwas für sie wäre. Für Jugendliche, die in einem Unternehmerhaushalt aufwachsen und die Option auf eine Unternehmensnachfolge haben, ergeben sich neben der Frage nach Eignung und unternehmerischem Interesse weitere Fragen (z. B. Umgang mit Druck und Erwartungen), die ebenfalls einer frühzeitigen Bearbeitung bedürfen. Für beide Fälle werden im Folgenden konkrete Fördermaßnahmen vorgestellt.

4.1.3. Sensibilisierung für Selbstständigkeit im Schulkontext

Verbunden mit der Idee einer langfristigen Förderung unternehmerischer Selbstständigkeit wurden in den letzten Jahren im Schulkontext bereits einige Initiativen ins Leben gerufen. Prominentestes Beispiel sind die sogenannten „Schülerfirmen", in denen Schüler die Gründung und Leitung eines Unternehmens erproben (z. B. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, 2009). Andere Projekte beinhalten beispielsweise die Begleitung eines Unternehmers in seinem Alltag (Die jungen Unternehmer, 2009) oder die Kooperation zwischen Schulkassen und Unternehmen (SchuleWirtschaft, 2009). Das Trainingsprogramm „Wer hat das Zeug zum Unternehmer?" (Schmitt-Rodermund & Schröder, 2004) widmet sich explizit unternehmerischen Persönlichkeitsmerkmalen und bietet die Möglichkeit, sich in zehn interaktiven Übungen (z. B. Kreativität, Führung, Risikoneigung) hin-

sichtlich des eigenen unternehmerischen Potenzials zu erproben und zu hinterfragen. Das Programm wurde an über 600 Thüringer Schülern der Klassenstufen 9 bis 13 verschiedener Schulformen erfolgreich evaluiert (Schröder & Schmitt-Rodermund, 2006). Die Ergebnisse einer umfassenden Prozess- und Ergebnisevaluation zeigten, dass das Programm zur Steigerung der Selbsterkenntnis über die eigenen unternehmerischen Potenziale beiträgt und das Wissen über Unternehmertum fördert. Darüber hinaus zeigte sich, dass insbesondere Schüler mit ausgeprägten unternehmerischen Persönlichkeitsmerkmalen, jedoch keinerlei Vorerfahrung mit Unternehmertum durch die Familie im Sinne einer Interessensteigerung von dem Programm profitierten.

Bei der Auswahl frühzeitiger Sensibilisierungsmaßnahmen im Schulkontext sollte darauf geachtet werden, dass gerade auch Jugendliche angesprochen werden, die sich vermutlich von selbst nicht hinsichtlich ihres unternehmerischen Potenzials hinterfragen würden. Dies kann durch Maßnahmen im Klassenverband erreicht werden, die fest im Lehrplan verankert sind. Projekte mit freiwilliger Teilnahme, wie zum Beispiel außerschulische Arbeitsgemeinschaften, bergen dagegen die Gefahr, nur die Schüler zu erreichen, die bereits ein unternehmerisches Interesse entwickelt haben und deshalb an einem Unternehmensprojekt teilnehmen. Weiter sollten Programme ausgewählt werden, deren Wirksamkeit durch eine umfassende Evaluation belegt ist. Aussagen zur Effektivität bilden die Grundlage für einen dauerhaften Einsatz von Fördermaßnahmen.

4.1.4. Förderung potenzieller Unternehmensnachfolger

In einer empirischen Studie wurde jüngst untersucht, ob Unternehmensnachfolge für Jugendliche aus Familienunternehmen heutzutage noch eine attraktive Berufsoption darstellt und welche Faktoren sich förderlich oder hinderlich auf eine Nachfolgeabsicht Jugendlicher auswirken (Schröder, Arnaud & Schmitt-Rodermund, 2009). Insgesamt gab etwa ein Drittel der im Schnitt 16-jährigen Jugendlichen an, bereits heute zu wissen, dass sie Nachfolger werden. Ein Drittel schließt eine Nachfolge aus, und ein weiteres Drittel ist diesbezüglich noch unentschieden. Unternehmensnachfolge scheint also durchaus eine attraktive Berufsoption unter Jugendlichen zu sein. In der Studie strebten mehrheitlich Jungen eine Nachfolge an, was jedoch durch die große Anzahl männerdominierter Branchen, etwa im Baugewerbe, in der untersuchten Stichprobe zu erklären ist. Die Mädchen aus Unternehmerfamilien zeigten ebenfalls großes Interesse an einer späteren selbstständigen Tätigkeit, strebten dabei jedoch eher die Gründung eines eigenen Unternehmens an, da sie Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung eher in anderen Branchen sehen. Die Jugendlichen, die eine Nachfolge ausschließen, führten als Grund dafür vor allem eine zu geringe Passung zwischen ihren beruflichen Interessen und den Möglichkeiten im Familienbetrieb an.

Auch in dieser Studie zeigte sich, dass Persönlichkeitsmerkmale und familiäre Einflüsse das unternehmerische Interesse und insbesondere eine Nachfolgeabsicht prägen. Jugendliche mit hoch ausgeprägten unternehmerischen Persönlichkeitsmerkmalen sahen sich später signifikant häufiger in unternehmerischen Tätigkeiten (sei es als Neugründer oder Nachfolger) als Jugendliche mit gering ausgeprägten unternehmerischen Persönlichkeitsmerkmalen. Zudem prägen unternehmerisch tätige Eltern als Rollenmodelle die berufliche Orientierung ihrer Kinder. Jugendliche, für die die negativen Berichte der Eltern bezüglich des Unternehmens in der Studie überwogen, berichteten signifikant weniger häufig und weniger gern, nachfolgen zu wollen, als Jugendliche, für die die positiven Erzählungen der Eltern überwogen.

Förderangebote für Kinder und Eltern aus Familienbetrieben sollten darauf abzielen, die gegenseitigen Wünsche und Vorstellungen frühzeitig kennenzulernen und zu verstehen. Unternehmereltern befinden sich häufig im Zwiespalt, einerseits die Unabhängigkeit ihrer Kinder fördern zu

wollen, gleichzeitig aber auch die Bindung der Kinder an Familie und Unternehmen zu erhalten. Aus Sorge, die Kinder zu stark in ihrer Berufswahlentscheidung zu beeinflussen, äußern Unternehmereltern teilweise gar nicht oder nur unterschwellig ihre Wünsche und Vorstellungen zur Unternehmensnachfolge. Umgekehrt wissen die Kinder dann nicht, was ihre Eltern hinsichtlich der Nachfolgeplanung denken, und können unterschwellig Druck oder Erwartungen erleben, die so de facto gar nicht bestehen. Beratungsangebote sollten daher frühzeitig die Kommunikation zwischen Eltern und Kindern über die Ansichten zur Unternehmensnachfolge fördern, ohne vorzeitig eine Nachfolgeentscheidung abzuverlangen. Kindern aus Unternehmerfamilien können Förderangebote darüber hinaus helfen, die persönlichen Anforderungen an einen Nachfolger zu reflektieren, d. h. zu hinterfragen, was es heißt, Nachfolgerin bzw. Nachfolger zu werden, wie man erkennt, ob man dies kann und will, und wie man sich gegebenenfalls darauf vorbereiten sollte. Ein Beispiel ist das Programm „Nachfolge in Familienunternehmen" für Kinder und Eltern von Schröder, Arnaud und Schmitt-Rodermund (2010).

4.1.5. Ausblick

Aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen und bisherigen Erfahrungen zur frühzeitigen Sensibilisierung für unternehmerische Aktivitäten lassen sich für zukünftige Maßnahmen folgende Empfehlungen ableiten:

n Maßnahmen zur frühzeitigen Unternehmerförderung sollten bereits im Jugendalter ansetzen, da im Jugendalter die Berufsvorstellungen zunehmend spezifiziert werden. Für Jugendliche aus Unternehmerfamilien kann die Wahl eines bestimmten Ausbildungsplatzes eine erste Weichenstellung für oder gegen den Familienbetrieb darstellen. Für Jugendliche ohne unternehmerischen Familienhintergrund sollte im Rahmen der schulischen Berufsorientierung auf die unternehmerische Selbstständigkeit als spätere Berufsoption aufmerksam gemacht werden.
n Ziel frühzeitiger Förderung sollte sein, zur Erkundung der eigenen unternehmerischen Potenziale und Interessen anzuregen. Sowohl die Erkenntnis, dass die unternehmerische Selbstständigkeit eine spannende Perspektive bietet, als auch die Erkenntnis, dass unternehmerische Aktivitäten nicht zur eigenen Person passen, können eine wichtige Orientierungshilfe für zukünftige berufliche Entscheidungen sein.
n Maßnahmen zur frühzeitigen Sensibilisierung für unternehmerische Aktivitäten sollten als fester Bestandteil im Lehrplan verankert sein. Durch Programme im Klassenverband lassen sich auch Schüler erreichen, die selbst keine Auseinandersetzung mit dem Thema der unternehmerischen Selbstständigkeit gesucht hätten. Nachfolgerentwicklungsprogramme bieten sich als Bestandteil der Ausbildungsangebote bei Kammern und Verbänden an. Gut strukturierte, ausgearbeitete Unterrichtsmaterialien erleichtern die erfolgreiche Umsetzung dabei auch für diejenigen, für die Unternehmerförderung noch Neuland ist.
n Maßnahmen im Rahmen der Gründerförderung sollten unbedingt durch Evaluationen begleitet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die intendierten Ziele einer Maßnahme erreicht werden können und der finanzielle, persönliche und zeitliche Aufwand, welcher mit Fördermaßnahmen verbunden ist, gerechtfertigt ist.
n Maßnahmen zur Gründerförderung finden in Deutschland bislang noch zu vereinzelt statt. Ziel sollte daher sein, Maßnahmen zu vernetzen, stärker aufeinander aufzubauen und in Schul- und Hochschulcurricula einzubinden. In den USA existieren bereits Programme, die die Gründungsbereitschaft systematisch vom Kindergarten- bis zum Hochschulalter fördern. Auch in Deutschland sollten Kinder und Jugendliche, die ein unternehmerisches Interesse entwickelt haben, die Möglichkeit haben, dieses unternehmerische Interesse kontinuierlich weiter auszubauen.

Literatur

Blustein, D. L. & Flum, H. (1999). A self-determination perspective of interests and exploration in career development. In M. L. Savickas & A. R. Spokane (Eds.), Vocational interests – meaning, measurement and counseling use (pp. 345-368). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

Bonnett, C. & Furnham, A. (1991). Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a young enterprise scheme. Journal of Economic Psychology, 12, 465-478.

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (2009). Wege finden – Nachhaltig wirtschaftende Schülerunternehmen. [Html-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.dkjs.de/programme/perspektiven-schaffen/wege-finden.html [15.12.2009].

Die jungen Unternehmer (2009). Schüler im Chefsessel – Unternehmer für einen Tag! [Html-Dokument]. Verfügbar unter: www.bju.de [15.12.2009].

Frese, M. (Hrsg.) (1998). Erfolgreiche Unternehmensgründer. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Hartung, P. J., Porfeli, E. J. & Vondracek, F. W. (2005). Child vocational development: A review and reconsideration. Journal of Vocational Behavior, 66, 385-419.

Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. American Psychologist, 45, 209-222.

Kent, C. A. (Ed.) (1990). Entrepreneurship education. Current Developments, future directions. Westport: Quorum Books.

Kracke, B. (1997). Parental behaviors and adolescents' career exploration. The Career Development Quarterly, 45, 341-360.

McClelland, D. L. (1966). Die Leistungsgesellschaft. Psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.

Müller, G. F. (2000). Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In G. F. Müller (Hrsg.), Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung (S. 105-121). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.

Schmitt-Rodermund, E. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, competence, and interests. Journal of Vocational Behavior, 65, 498-518.

Schmitt-Rodermund, E. (2005). Wer wird Unternehmer? Persönlichkeit, Erziehungsstil sowie frühe Interessen und Fähigkeiten als Vorläufer für unternehmerische Aktivität im Erwachsenenalter. Wirtschaftspsychologie, II. 7. Jg., 7-23.

Schmitt-Rodermund, E. & Silbereisen, R. K. (1998). Career maturity determinants: Individual development, historical time, and situational context. The Career Development Quarterly, 47, 16-31.

Schmitt-Rodermund, E. & Schröder, E. (2004). Wer hat das Zeug zum Unternehmer? Training zur Förderung unternehmerischer Potenziale. Göttingen: Hogrefe.

Schröder, E. (2000). Ergebnisse narrativer Interviews mit Gründern in der Region Jena (Ergebnisbericht). Jena: Universität Jena, Fachbereich Psychologie, Entwicklungspsychologie.

Schröder, E., Arnaud, N. & Schmitt-Rodermund, E. (2009). Innerfamiliäre Nachfolge in Unternehmen – Studie zur Förderung und Entwicklung des Nachwuchses in Familienunternehmen (Ergebnisbericht). Jena: Universität Jena, Fachbereich Psychologie, Entwicklungspsychologie.

Schröder, E. & Schmitt-Rodermund E. (2006). Crystallizing enterprising interests among adolescents through a career development program: The role of personality and family background. Journal of Vocational Behavior, 69, 494-509.

SchuleWirtschaft (2009). Unternehmenspartnerschaften. [Html-Dokument]. Verfügbar unter: www.schule-wirtschaft.de/index.php?id=7 [15.12.2009].

Stewart, W. H. (1996). Psychological correlates of entrepreneurship. New York: Garland Publishing, Inc.

Vondracek, F. W., Lerner, R. M. & Schulenberg, J. E. (1986). Career development: A life-span developmental approach. Hillsdale: Erlbaum.

Korrespondenzadresse

Dr. Dipl.-Psych. Elke Schröder
Universität Jena
Lehrstuhl Entwicklungspsychologie
Am Steiger 3, Haus 1
07743 Jena
elke.schroeder@uni-jena.de

Luiza Olos

4.2. Entrepreneurship Education: Unternehmerisches Handeln ist lehr- und lernbar

Zusammenfassung

Aufgrund ihrer wirtschaftlichen und individuellen Bedeutung wird die unternehmerische Tätigkeit durch Bildungsmaßnahmen zur Vermittlung spezifischen Fachwissens und Fähigkeiten – sogenannte Entrepreneurship Education – gefördert. Grundannahme ist, dass die Handlungskompetenzen eines Unternehmensgründers lehr- und lernbar sind. Praxisrelevant sind Trainingsprogramme, die auf die Selbstentfaltung unternehmerischer Kompetenzen zielen. Als Beispiel dafür werden unterschiedliche, sich gegenseitig ergänzende Lehrangebote an der Freien Universität Berlin vorgestellt: das „Labor für Entrepreneurship", „creare! StartUp", das Modul „KOMPASS", das Seminar „Selbstständigkeit aus psychologischer Perspektive. PsychologInnen als Selbstständige" sowie der Wettbewerb „Funpreneur". Ziele, Zielgruppen, Lehrinhalte sowie didaktische Methoden dieser Bildungsangebote werden vergleichend analysiert. Der Beitrag schließt mit einem Plädoyer zur Förderung von Entrepreneurship Education in Deutschland.

Schlagwörter

Entrepreneurship, Entrepreneurship Education, Unternehmerausbildung

Zur Einleitung eine persönliche Frage an die Leserinnen und Leser dieses Beitrags: Hatten Sie nicht auch schon einmal eine Idee, die Sie so begeistert hat, dass Sie sie einfach verwirklichen mussten? Sind Sie dabei ganz im Handeln aufgegangen, und haben Sie vielleicht neue Fähigkeiten entwickelt? Es ist eine bereichernde Erfahrung, eigene Ideen zu verwirklichen – angefangen bei kleinen Ideen bis hin zur Realisierung umfangreicher Projekte oder unternehmerischer Vorhaben. Menschen für die Entwicklung und Verwirklichung eigener Gründungsideen zu motivieren, sie dabei zu begleiten und zu unterstützen, ist eine der Aufgaben der sogenannten Entrepreneurship Educators, und um deren Tätigkeit geht es im vorliegenden Beitrag. Zuerst wird eine begriffliche Klärung vorgenommen und begründet, warum die Unternehmerausbildung an Schulen und Universitäten sinnvoll ist. Es folgt eine Übersicht über den Stand der Entrepreneurship Education in Deutschland, und als Beispiele werden fünf Lehrangebote der Freien Universität Berlin dargestellt. Der Beitrag schließt mit einem Plädoyer zur Förderung von Entrepreneurship Education und mit Empfehlungen für deren Gestaltung.

4.2.1. Begriffliche Klärung

Der Begriff „Entrepreneurship" stammt aus dem angelsächsischen Raum und wurde in Deutschland eingeführt, um besondere Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit zu betonen. Im Vergleich zum tradierten Unternehmertum, in dem Gewinn und Wachstum eine wesentliche Rolle spielen, sind für Entrepreneurship kreative unternehmerische Initiativen mit gesellschaftlicher Wandlungskraft entscheidend. „Entrepreneurship meint die Entwicklung einer unternehmerischen Idee und ihre Umsetzung: das beste Kapital ist eine gute Idee" (Faltin, Ripsas & Zimmer, 1998, S.V). Eine neue „Kultur des Entrepreneurship" soll hierzulande etabliert werden: Das vorherrschende Image des

Unternehmers als dickbäuchiger Ausbeuter mit Zigarre soll durch das neue, postmoderne Bild eines innovativen, dynamischen Entrepreneurs[1] ersetzt werden. „Der Entrepreneur ist der Entdecker, Ideenentwickler und -realisierer, der sich selbst und anderen Arbeit und Einkommen verschafft" (ebd.). Dies erscheint in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit als eine attraktive Problemlösung, denn die Kultur der Selbstständigkeit ist in Deutschland wenig ausgeprägt: Nur etwa ein Zehntel der Erwerbstätigen ist selbstständig tätig (Statistisches Bundesamt, 2009). Deshalb wird Entrepreneurship seit Ende der 1990er-Jahre durch staatliche sowie private Leitlinien und Aktionen gefördert, darunter auch durch Bildungsmaßnahmen, die unter dem Begriff „Entrepreneurship Education"[2] gefasst werden (vgl. Schulte, 2002). Im engeren Sinne wird damit die Vermittlung von Fachwissen und Fähigkeiten bezeichnet, die für eine erfolgreiche Unternehmensgründung und -führung notwendig sind. Die Grundannahme ist dabei, dass die Handlungskompetenzen eines Unternehmensgründers lehr- und lernbar sind, sowohl im Rahmen einer schulischen als auch in einer universitären Ausbildung (vgl. Schmette, 2007).

4.2.2. Zur Bedeutung der Entrepreneurship Education

Aus meiner Sicht als Berufsverlaufsforscherin und Laufbahnberaterin ist Entrepreneurship Education an Schulen und Universitäten noch aus weiteren Gründen sinnvoll:

a) Durch die niedrige Selbstständigkeitsrate fehlen den meisten jungen Menschen entsprechende familiäre Vorbilder, die für eine Gründungsmotivation wichtig wären (vgl. Lang-von Wins, 2004). Viele sind auf eine „Bewerbungslaufbahn" eingestimmt; die Unternehmerausbildung könnte ihren Horizont öffnen, um auch (teil-)selbstständige Berufswege in Betracht zu ziehen.

b) Im Laufe des Strukturwandels der Arbeit steigt die Selbstständigkeitsrate, und parallel ausgeübte Erwerbstätigkeiten mit einem oder mehreren freiberuflichen Standbeinen – Mehrfachbeschäftigung bzw. Multijobbing – werden häufiger (Olos, in Druck). Für heutige Studentinnen und Studenten wird es somit immer wahrscheinlicher, dass zumindest Phasen ihres zukünftigen Berufslebens (teil-) selbstständige oder mehrgleisige Formen annehmen werden.

c) In bestimmten Branchen oder Professionen ist der Anteil von Selbstständigen viel höher als unter allen Erwerbstätigen[3]. Deshalb ist für Studenten bestimmter Fachrichtungen, insbesondere der Geistes- und Sozialwissenschaften, die spätere Selbstständigkeit noch wahrscheinlicher als für andere (vgl. auch Kohl, 2008).

d) Auch in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen steigt der Zwang zur Autonomie: Arbeitnehmer verwandeln sich in „Arbeitskraftunternehmer", die ihre eigene Arbeitskraft selbst verwalten und vermarkten müssen (Pongratz & Voß, 2003). Die Ausbildung unternehmerischer Kompetenzen ist also auch für den Bereich „Intrapreneurship" relevant.

e) Last but not least betrachte ich als Psychologin die Verwirklichung eigener Selbstständigkeitsideen und das unternehmerische Handeln als Wege der Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung, die im Bildungssystem einen festen Platz brauchen.

Nach diesem Plädoyer für die Unternehmerausbildung wende ich mich nun der Frage zu, inwieweit und in welchen Formen diese hierzulande vertreten ist.

4.2.3. Stand der Entrepreneurship Education in Deutschland

Die Unternehmerausbildung an deutschen Universitäten beginnt, sich allmählich zu institutionalisieren. Die ersten Lehrangebote gab es Anfang der 1970er-Jahre; der erste deutsche Lehrstuhl für Existenzgründung/Entrepreneurship wurde 1998 eingerichtet. Mittlerweile ist die Anzahl solcher Lehrstühle an (Fach-)Hochschulen auf über 60 angestiegen, und fast noch einmal so viele sind verwandten Themengebieten gewidmet (Achleitner, Kaserer, Jarchow et al., 2007).

Die Entrepreneurship Education ist in Deutschland ein junges Gebiet, das sich erst in Strukturierung befindet (Lang-von Wins, 2004; Braun, 2005): Es gibt noch eine große Vielfalt an Begriffen und

Vorstellungen von Zielgruppen sowie eine breite Streuung der Ausbildungsinhalte und Methoden. Auch die Ziele der verschiedenen Entrepreneurship Educators sind uneinheitlich: von der Vermittlung von Qualifikationen und Fachwissen über die Förderung notwendiger Kompetenzen zur Unternehmensgründung (z. B. Selbstorganisationskompetenzen) bis zur Vermittlung von Fähigkeiten, die für den Unternehmenserfolg relevant sind. Es ist sogar z.T. umstritten, ob im Rahmen einer stark strukturierten (Hoch-)Schulausbildung Handlungs- bzw. Selbststeuerungskompetenzen vermittelt werden können. Was dafür spricht, ist, dass (Hoch-)Schulen über ein reiches Potenzial an innovativen Ideen und Forschungserkenntnissen sowie über Wissen, das zur Entrepreneurship Education herangezogen werden kann, verfügen (vgl. Braun, 2004).

Obwohl die Forschung zur Entrepreneurship Education auch jung ist und die Effekte solcher Bildungsmaßnahmen vor allem im deutschen Sprachraum wenig untersucht sind (vgl. Braun, 2005), wurden positive Korrelationen zwischen Gründerausbildung und unternehmerischen Einstellungen, Absichten und Handlungen postuliert. Einige empirische Studien zeigen positive Effekte von Entrepreneurship-Programmen bezüglich der wahrgenommenen Attraktivität und Umsetzbarkeit einer Unternehmensgründung (vgl. im Überblick Weber, von Graevenitz & Harhoff, 2009). Es wurde festgestellt, dass insbesondere solche Trainingsprogramme sinnvoll sind, die auf die Selbstentfaltung unternehmerischer Soft Skills zielen, im Gegensatz zu konventionellen Ansätzen der reinen Vermittlung wirtschaftlichen Wissens (vgl. Braun, 2005). Erfolgreich in der Praxis ist das konstruktivistische Lernparadigma (Röpke, 2002), das Entrepreneurship Education als evolutives Selbstlernen konzipiert und den Erwerb folgender unternehmerischer Kompetenzen fördert: Fach-, Sozial-, Methoden-, Handlungs- und Lernkompetenzen.
Im Folgenden werden als Beispiel unterschiedliche, sich gegenseitig ergänzende Formen der universitären Gründerausbildung vorgestellt.

4.2.4. Formen der Entrepreneurship Education an der Freien Universität Berlin

Die Unternehmerausbildung findet seit über einem Jahrzehnt an dieser Universität statt und nimmt – insbesondere mit der Einrichtung der FU-Gründungsförderung „Profund" – einen wichtigen Platz in der Hochschulpolitik ein. Positive Auswirkungen zeigen sich anhand der steigenden Anzahl von Spinn-offs sowie an deren sehr guten Ergebnissen im Businessplan-Wettbewerb. Die FU gilt als gründungsaktivste Hochschule Berlins. Aus der Bandbreite der unterschiedlichen Angebote der Entrepreneurship Education an der FU werden hier fünf interessante Beispiele vorgestellt: das „Labor für Entrepreneurship", „creare! StartUp", das Modul „KOMPASS", das Seminar „Selbstständigkeit aus psychologischer Perspektive. PsychologInnen als Selbstständige" sowie der Wettbewerb „Funpreneur".

Labor für Entrepreneurship

Pionier der Entrepreneurship Education an der FU ist Prof. Günter Faltin, der den entsprechenden Arbeitsbereich aufgebaut hat. Um Ökonomie anschaulich und lebendig am Beispiel einer Unternehmensgründung lehren zu können, wurde Faltin mit der Idee der „Teekampagne" selbst zum Entrepreneur. Die These seines Entrepreneurship-Ansatzes ist, dass jeder Mensch über unternehmerisches Potenzial verfügt (Faltin, Ripsas & Zimmer, 1998; Faltin, 2008). Entrepreneurship wird als schöpferisches Gestalten, der „Unternehmer als Künstler und Komponist" (Faltin, 2007) begriffen. Eine tragfähige Idee und deren systematische Ausarbeitung, bis daraus ein marktfähiges Konzept entstanden ist, sind dabei wichtiger als finanzielle Ressourcen und BWL-Kenntnisse, d. h., „Kopf schlägt Kapital" (Faltin, 2008). Das „Labor", gegründet 1999, ist eine Ideenschmiede, in deren Rahmen Studierende und Absolventen aller Fachrichtungen reale Gründungsvorhaben entwickeln, ana-

lysieren und verbessern. Ergänzend zu den Veranstaltungen, die online live übertragen werden, besteht ein professioneller Internetauftritt mit Blog, Community, Videos usw. Die weiterführende Unterstützung der Gründungsvorhaben leistet Prof. Faltin als Business Angel; zur finanziellen Förderung hat er die Stiftung „Entrepreneurship" gegründet. Die Aktivität des „Labors" wird zwar nicht systematisch evaluiert, doch viele erfolgreiche Gründungen, die daraus entstanden sind (z. B. eBuero AG, RatioDrink AG), zeigen dessen Wirksamkeit.

creare! StartUp

Seit 2008[4] lehren Prof. Heather Cameron und Ines Robbers das sogenannte „Social Entrepreneurship" an der FU. Darunter versteht Cameron die Lösung sozialer Probleme durch verschiedene Marktinstrumente (zitiert nach Kohl, 2008). Beide Frauen, selbst Unternehmerinnen, haben „creare!" mit kritischem Blick auf existierende Gründerprogramme, die sich an Technologieunternehmen und männlichen Gründern orientieren, entwickelt. Anvisiert werden Studierende und Alumnis wirtschaftsferner Studiengänge, in denen Frauen überdurchschnittlich häufig vertreten sind. Teilnahmeziel ist die Entwicklung und Durchführung eines jeweils eigenen unternehmerischen Projekts. Theoretischer Rahmen ist dabei das konstruktivistische Lernparadigma (s.o.); anstelle von fachspezifischen BWL-Kenntnissen wird Orientierungswissen über Funktionszusammenhänge und Rahmenbedingungen vermittelt. Die Blockveranstaltungen von „creare!" machen die Teilnehmer mit Hilfe einer großen Vielfalt innovativer Methoden spielerisch und kreativ mit dem Thema „Gründung" vertraut. Auch eine Gründerpotenzialanalyse wird angeboten. Das sogenannte Blended-Learning-Programm beinhaltet neben der Präsenz- auch Online-Phasen, die eigeninitiatives und selbstbestimmtes Lernen fördern. Verschiedene Feedback-Methoden werden schließlich eingesetzt, um „creare!" zu verbessern.

KOMPASS zur beruflichen Kursbestimmung und Selbststeuerung

Das berufsvorbereitende Modul „KOMPASS" unterscheidet sich bewusst von denjenigen Angeboten an der FU, die sich im engeren Sinne auf Existenzgründung beziehen. Hier wird die Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz nicht nur für die Selbstständigkeit, sondern darüber hinaus auch für teilselbständige oder abhängige Beschäftigungsverhältnisse gefördert. Das Modul – entwickelt von Prof. Ernst-H. Hoff, PD Hans-Uwe Hohner, Christine Marfels und mir – basiert zum einen auf unseren Konzepten und Forschungsbefunden in den Bereichen berufliche Entwicklung, Laufbahnberatung, Wandel der Arbeitswelt und der Berufsverläufe (vgl. Hoff, Hohner, Marfels et al. 2009), zum anderen auf unseren eigenen Erfahrungen als Selbstständige. Ziel ist die Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen der beruflichen Selbststeuerung sowie von Sozialkompetenzen bei Bachelor-Studierenden, insbesondere der neuen sozial- und geisteswissenschaftlichen Studiengänge.

KOMPASS umfasst aufeinander abgestimmte Seminare, praxisbezogene Workshops und Beratungsangebote. Ein Baustein des Moduls widmet sich speziell dem Thema Entrepreneurship/Selbstständigkeit mit dem Ziel, für die Selbstständigkeit zu motivieren, Eignungspotenziale zu erfassen sowie die Entwicklung eigener Ideen zu fördern. Im Hinblick auf den hohen Frauenanteil in den Geistes- und Sozialwissenschaften werden dabei Gender-Aspekte besonders berücksichtigt. Lehr- und Lernformen sind: Unternehmensplanspiele, Fallstudien und Praxisgespräche mit erfolgreichen Selbstständigen (insbesondere aus dem sozialen Bereich); auch psychologische Eignungstests (z. B. F-DUP; Müller, 2007) werden durchgeführt. Der Baustein zielt schließlich auf die Erstellung, Verfeinerung und teilweise Umsetzung von Existenzgründungs- bzw. Berufseinstiegskonzepten. Begleitend zu den Workshops werden die Studierenden durch Coaching und Mentoring individuell gefördert.

Im Unterschied zu den bisher vorgestellten Lehrangeboten wird KOMPASS wissenschaftlich eva-

luiert: Unser Kollege Christian Härtwig führt eine formative, summative und längerfristige Transferevaluation durch. Weil das Modul erst seit dem Wintersemester 2009/10 angeboten wird, liegen die Evaluationsergebnisse noch nicht vor.

Selbstständigkeit aus psychologischer Perspektive
Psychologen als Selbstständige

Im Rahmen dieses eigenen Seminars habe ich Entrepreneurship Education speziell auf die Bedürfnisse von Psychologiestudierenden zugeschnitten, und zwar aus folgenden Gründen: erstens, weil das Fach Psychologie wichtige theoretische und empirische Beiträge zum Thema Entrepreneurship leistet; zweitens, wegen der hohen Selbstständigkeitsrate unter Psychologen (z.Zt. ca. 40 %, Tendenz steigend, vgl. Olos, in Druck); drittens wegen der besonderen Faktoren und Rahmenbedingungen bei Existenzgründungen von Psychologen (v. a. Praxisniederlassungen von Psychotherapeuten), die eine professionsspezifische Art von Entrepreneurship Education erforderlich machen. In diesem Seminar, das ich seit 2007 anbiete, werden Psychologiestudierende gezielt für eine (teil-)selbstständige oder mehrgleisige Berufslaufbahn sensibilisiert, motiviert und darauf vorbereitet. Methodisch wechseln sich Phasen von Brainstorming zu Selbstständigkeitsideen mit der Vermittlung von theoretischen Grundlagen sowie mit Praxisgesprächen und Interviews mit erfolgreichen selbstständigen Psychologen ab. Außerdem werden psychologische Tests durchgeführt. Die Lage der selbstständigen Psychologen in Deutschland wird analysiert, unterschiedliche Tätigkeitsfelder werden erkundet und spezifische Praxistipps zum Gründungsprozess gegeben. Abschließend fließen alle Ergebnisse in die Entwicklung, Präsentation und Diskussion eigener Selbstständigkeitsideen der Studierenden ein. Anhand des Feedbacks der Teilnehmer wird die Veranstaltung kontinuierlich verbessert.

Funpreneur-Wettbewerb

Bei „Funpreneur" – koordiniert von Elisabeth Busse von der Gründungsförderung „Profund" – können sich Studierende aller Berliner Fachrichtungen als Unternehmer auf Zeit ausprobieren. In einem Ideenworkshop werden zunächst Geschäftsideen entwickelt und Teams gebildet. Ausgestattet mit Crashkursen in Projektmanagement, Marketing und Recht sowie einem Startkapital von fünf Euro, setzen die Studierenden dann innerhalb von fünf Wochen eine Geschäftsidee auf dem realen Markt um. Unterstützung bekommen die Funpreneure von Wirtschaftspaten, die sie motivieren und Netzwerke und Praxiserfahrung zur Verfügung stellen. Im Rahmen einer Abschlussveranstaltung werden schließlich die daraus entstandenen Unternehmen präsentiert und bewertet, und den Siegerteams werden Geldpreise überreicht. „Funpreneur" wird zwar nicht systematisch evaluiert, aber die Abschlussrunden verdeutlichen, dass die Ziele – Training von Eigeninitiative, Entscheidungsfreude, Teamfähigkeit und Kreativität – erreicht werden.

4.2.5. Fazit

Der Vergleich und die Bewertung der beschriebenen Formen von Entrepreneurship Education an der FU machen deutlich, dass sie sich gegenseitig ergänzen, aber auch z.T. überschneiden. Sie stehen entweder allen Studierenden bzw. Alumnis offen oder haben besondere Zielgruppen im Blick. Die Ziele dieser Programme reichen von der Sensibilisierung und Motivation für die unternehmerische Tätigkeit über die Stärkung unternehmerischer Kompetenzen bis hin zur Realisierung konkreter Gründungsvorhaben. Diese Angebote basieren weiterhin auf z.T. unterschiedlichen theoretischen Grundlagen und setzen eine große Bandbreite von Lehr- und Lernmethoden ein. Evaluiert werden sie häufig nur in Form einer Lehrevaluation am Ende des Semesters; nur KOMPASS wird bisher systematisch wissenschaftlich begleitet und bewertet.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass diese Veranstaltungen eine gute Anfangsbasis für Entrepreneurship Education an der FU geschaffen haben und ggf. als Orientierung für andere Universitäten dienen können. Die meisten Angebote sind erst in den letzten vier Jahren entstanden, das Gesamtangebot ist z.T. organisch gewachsen und z.T. systematisch koordiniert worden durch die Gründungsförderung „Profund". Allerdings werden drei der fünf präsentierten Veranstaltungen lediglich im Rahmen zeitlich begrenzter Projekte des Europäischen Sozialfonds angeboten; ihre langfristige Kontinuität ist ungesichert. Außerdem kann das bestehende FU-Angebot an Entrepreneurship Education als volumenmäßig zu gering gelten, denn auch bei Berücksichtigung aller Veranstaltungen[5] werden nicht einmal 10 % der Studierenden pro Semester erreicht[6]. Diese Zahl liegt damit unter der durchschnittlichen Selbstständigkeitsrate hierzulande (11 %).

Im Zusammenhang mit den Ausführungen zur Bedeutung von Entrepreneurship Education (vgl. Kapitel 4.2.2) schließe ich nun mit einem Plädoyer für ihren Einsatz in Deutschland. Beginnen sollte dieser bereits mit der Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns in Schulen. Für den universitären Bereich können auf der Basis der Analyse des FU-Angebots folgende Empfehlungen für die Gestaltung der Unternehmerbildung formuliert werden:
a) Angebot von Gründertrainings an allen (Fach-)Hochschulen und dabei nicht nur an wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten,
b) Erweiterung und systematische Abstimmung der bestehenden Angebote sowohl aufeinander als auch auf die entsprechenden Zielgruppen und Fachbereiche,
c) Aufklärung der Studierenden über die Bedeutung der Selbstständigkeit für ihre weitere Laufbahn und damit ihre Motivierung, an entsprechenden Veranstaltungen teilzunehmen,
d) systematische und langfristige Evaluation der Angebote nach vergleichbaren Kriterien,
e) langfristige Verankerung der Programme, die sich in der Evaluation bewährt haben,
f) Förderung der Forschung zur Entrepreneurship Education, um sowohl die theoretische und empirische Basis als auch die Qualität und Wirksamkeit der Maßnahmen zu verbessern,
g) Reflexion der Risiken unternehmerischer Tätigkeit (finanziell, für die Partnerschaft, für die Work-Life-Balance und Gesundheit), um einer „Romantisierung des Entrepreneurs" entgegenzuwirken. Die Unternehmerbildung sollte eine präventive Rolle übernehmen und geeignete Maßnahmen in ihre Programme integrieren (z. B. Stressbewältigungstrainings).
Ohne weitreichende strukturelle und gesellschaftliche Veränderungen würden diese Maßnahmen allerdings punktuell bleiben. Das Bildungssystem bzw. dessen Akteure brauchen mehr Freiheitsgrade und Selbststeuerungsmöglichkeiten, die unternehmerische Initiative benötigt breitere Gestaltungsspielräume, Entrepreneure und Selbstständige brauchen Anerkennung, Unterstützung und ein doppeltes Sicherheitsnetz, um ihre Ideen realisieren zu können.

Abschließend möchte ich Sie nun einladen, diesen Band zur Seite zu legen, aufzustehen und den ersten Schritt zu tun, um eine gute Idee, die Sie in letzter Zeit beschäftigt hat, zu verwirklichen!

[1] In diesem Beitrag werden auch Selbstständige unter dem Oberbegriff „Entrepreneur" subsumiert.

[2] Dieser Begriff wird häufig in den USA und in Kanada verwendet; im deutschen Sprachraum sind auch Bezeichnungen wie „Unternehmer(aus-)bildung", „Unternehmertraining", „Gründertraining" geläufig (vgl. Braun, 2005). Im vorliegenden Beitrag werden diese Begriffe synonym verwendet.

[3] Z. B. sind ca. 40 % der Psychologen selbstständig – im Vergleich zu 11 % der Erwerbstätigen insgesamt und 28 % der Geisteswissenschaftler (ebd.).

[4] Zwischen 2006 und 2008 an der TU Berlin.

[5] Auch derer, die hier nicht beschrieben wurden.

[6] Eigene Schätzung anhand der Studierendenzahlen und der durchschnittlichen Studiendauer.

Literatur

Achleitner, A.-K., Kaserer, C., Jarchow, S. Wilson, K. (2007). Entrepreneurship Education in German Speaking Europe (Working Paper No 2007-01, Version: February 2007). München: Center for Entrepreneurial and Financial Studies, Technische Universität München.

Braun, G. (2004). Entrepreneurship Education an Universitäten – ein Widerspruch? In A. Reichert & K. Wilde (Hrsg.), Entrepreneurship Education – Konzeptionelle und didaktische Herausforderungen. Rostocker Arbeitspapiere zu Wirtschaftsentwicklung und HR-Development Nr. 23 (S. 5-47). Rostock.

Braun, G. (2005). Lernen aus der Evaluation internationaler Entrepreneurship Trainingsprogramme. In K. Anderseck & K. Walterscheidt (Hrsg.), Gründungsforschung und Gründungslehre (S. 177-204). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Faltin, G. (2007). Erfolgreich gründen. Der Unternehmer als Künstler und Komponist. Berlin: DIHK.

Faltin, G. (2008). Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein. München: Hanser Verlag.

Faltin, G., Ripsas, S. & Zimmer, J. (1998). Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden. München: Verlag C. H. Beck.

Hoff, E.-H., Hohner, H.-U., Marfels, C. & Olos, L. (2009). Projekt „KOMPASS" zur beruflichen Zielfindung und Selbststeuerung. Projektantrag, Modulgestaltung, Zeitplan (Forschungsbericht Nr. 28). Berlin: Freie Universität, Fachbereich Psychologie, Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie.

Kohl, J. (2008). Belastungen und Herausforderungen an akademische Existenzgründer als Thema für die Laufbahnberatung – Eine qualitative Studie im Bereich der Geisteswissenschaften. Freie Universität Berlin: Unveröffentlichte Diplomarbeit.

Lang-von Wins, T. (2004). Der Unternehmer. Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen. Heidelberg: Springer.

Müller, G. F. (2007). Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP). Landau: Universität, Fachbereich Psychologie, Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.

Olos, L. (in Druck). Doppel- und mehrgleisige Berufsverläufe als Erwerbsbiografien der Zukunft? Theoretische und empirische Analysen am Beispiel der Profession Psychologie. Dissertation an der Freien Universität Berlin: Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie.

Pongratz, H.-J. & Voß, G. G. (2003). Arbeitskraftunternehmer – Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma.

Röpke, J (2002). Der lernende Unternehmer. Zur Evolution und Konstruktion unternehmerischer Kompetenzen. Marburger Förderzentrum für Existenzgründer aus der Universität. Nordstedt: Books on Demand GmbH.

Schmette, M. (2007). Entrepreneurship und Entrepreneurship Education in Deutschland. In B. Remmele, M. Schmette & G. Seeber (Hrsg.), Educating Entrepreneurship. Didaktische Ansätze und europäische Perspektiven. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Schulte, F. (2002). Die Förderung von Unternehmensgründungen in Deutschland und in den Niederlanden – Eine vergleichende Analyse mit Fokus auf regionale Gründungsnetzwerke. Bochum: Ruhr-Universität, Fakultät für Sozialwissenschaften.

Statistisches Bundesamt (2009). Statement des Vizepräsidenten des Statistischen Bundesamtes Peter Weigl. [Pdf-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Erwerbstaetigkeit/statement__Erwerbstaetigkeit,property=file.pdf [7.01.2010].

Weber, R., von Graevenitz, G. & Harhoff, D. (2009). The Effects of Entrepreneurship Education. Discussion Paper 2009. München: Univerität, Munich School of Management.

Korrespondenzadresse

Dr. Luiza Olos
Freie Universität Berlin
Fachbereich Erziehungswissenschaft
und Psychologie
Bereich Arbeits-, Berufs- und
Organisationspsychologie
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin
Luiza.Olos@fu-berlin.de

Micha Strack, Isabell Siegmund

4.3. Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit: Erfolgsprädiktoren aus einem GründerCenter

Zusammenfassung

Eine tragfähige Geschäftsidee und unternehmerische Eignung sind Voraussetzungen, um auf dem Weg vom ALG II in die berufliche Selbstständigkeit Fördergelder zu erhalten. Die Förderungsempfehlung übernehmen von Jobcentern initiierte GründerCentren. Material zu den von einem GründerCenter 2006 bis 2008 betreuten Gründungsinteressierten (N = 2223) wird reanalysiert. Neben Information, Profiling und ggf. Qualifizierung bietet das GründerCenter auch nach Gewerbeanmeldung Unterstützung durch ein Mentoring-Programm. Personenbezogene Merkmale (Geschlecht, Migrationshintergrund, unternehmerisches Potenzial, gemessen mit dem F-DuP (Müller 2006, s.a. Müller in diesem Band) sowie Merkmale des Förderprozesses (Compliance, Verweildauern) prädizieren den Profiling-Outcome, die Mitwirkung im Förderverlauf und den Gründungserfolg (Gründung, Halbjahresbericht, Jahresbericht). Männer und Migranten zeigen zu Beginn der Förderung eine geringere Teilnahme-Compliance. Gründungsambitionierte mit hohem unternehmerischem Potenzial und mit zügigem Teilnahmetempo haben höhere Chancen, im Projekt zu verbleiben. Die Inanspruchnahme des Mentorings verbessert die Erfolgswahrscheinlichkeit (Halbjahresbericht N = 313). Für die Tragfähigkeit ein Jahr nach der Gründung (N = 147) bleibt die Persönlichkeit (F-DuP) prädiktiv. Die Maßnahmen des GründerCenters können geeignete Bewerbende erkennen und eignungsbezogene Unterschiede ausgleichen.

Schlagworte

Gründungsförderung, unternehmerisches Potenzial, Arbeitslosigkeit, Reanalyse

4.3.1. Einleitung

Knapp die Hälfte der Unternehmensgründungen sollen 2004 aus der Arbeitslosigkeit heraus begonnen haben (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2006). Der Weg in die berufliche Selbstständigkeit kann für einige Arbeitsuchende eine aussichtsreiche Verdienstalternative sein. Für die Bewilligung staatlicher Fördergelder (ESG nach § 29 SGB II bzw. Gründungszuschuss nach § 57 SGB III) muss eine persönliche und fachliche Eignung vorliegen und eine tragfähige Geschäftsidee entwickelt werden (GründerZeiten, 2006). Die Diagnostik dieser Voraussetzungen und die Organisation der Förderung von Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit übernehmen seit 2006 von Jobcentern initiierte GründerCenter. In diesem Kapitel wird die Arbeit eines GründerCenters, das gründungsinteressierte Personen mit ALG-II Leistungen vom Erstkontakt bis zu einem Jahr nach Unternehmensgründung begleitet, durch Reanalyse der dort über knapp zwei Jahre (November 2006 bis Oktober 2008) angefallenen Daten in Absprache mit dem GründerCenter vorgestellt. Der Berichtsfokus liegt auf der Validität und Nützlichkeit des Fragebogens zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (Müller 2001; Müller & Gappisch, 2002; Müller, Garrecht, Pikal et al., 2002) sowie auf Profiling- und Tragfähigkeitsbeurteilungen und dem Mentoring-Angebot des GründerCenters.

4.3.2. Methodik der Reanalyse

Die Daten des GründerCenters wurden nach Anonymisierung geschützt an der Universität Göttingen verrechnet. Da der Analysezeitraum die ersten zwei Jahre der Arbeit des GründerCenters umfasst, liegen die höchsten Fallzahlen für den Erstkontakt (gründungsinteressierte Personen: N = 2233) und immer kleinere Fallzahlen für die fortlaufende Begleitung vor; die ein Jahr nach Gründung abgegebenen Jahresberichts-Outcomes konnten bisher nur für 147 Selbstständige analysiert werden. Für Kriterien des frühen Kontakts gibt es andererseits erst weniger Prädiktorvariablen, während sich im Verlauf mehrere Variablen zu Person und Compliance-Verhalten ansammeln, die als zusätzliche Prädiktoren für spätere Outcomes zur Verfügung stehen. Um meist binäre Kriterien wie die Businessplan-Abgabe, den Profiling-Outcome, die Gründung, den Halbjahres- und Jahresberichts-Outcome auf signifikante Prädiktoren zu untersuchen, werden logistische Regressionen durchgeführt, für die auch alle zwei- und dreistelligen Interaktionen der Prädiktoren zur Verfügung gestellt und davon signifikante Prädiktoren schrittweise (forward, pin = .10) aufgenommen werden. Um nicht auf Personen mit fehlenden Angaben in irrelevanten Prädiktoren zu verzichten, wird die Regression abschließend allein mit den signifikanten Prädiktoren wiederholt.

4.3.3. Ergebnisse der Reanalyse

Das Angebot des Gründungsprojekts ist in Module gegliedert (Abb. 1) und wird analog zu der vorgesehenen Reihenfolge der Module auch in diesem Bericht durchlaufen.

Der niederschwellige Erstkontakt, durch das Jobcenter der Region vermittelt, mündet in der Einladung zu einer Informationsveranstaltung (Modul 1), in der Chancen und Risiken einer Existenzgründung aufgezeigt, Anforderungen der beruflichen Selbstständigkeit diskutiert und die Modulabläufe

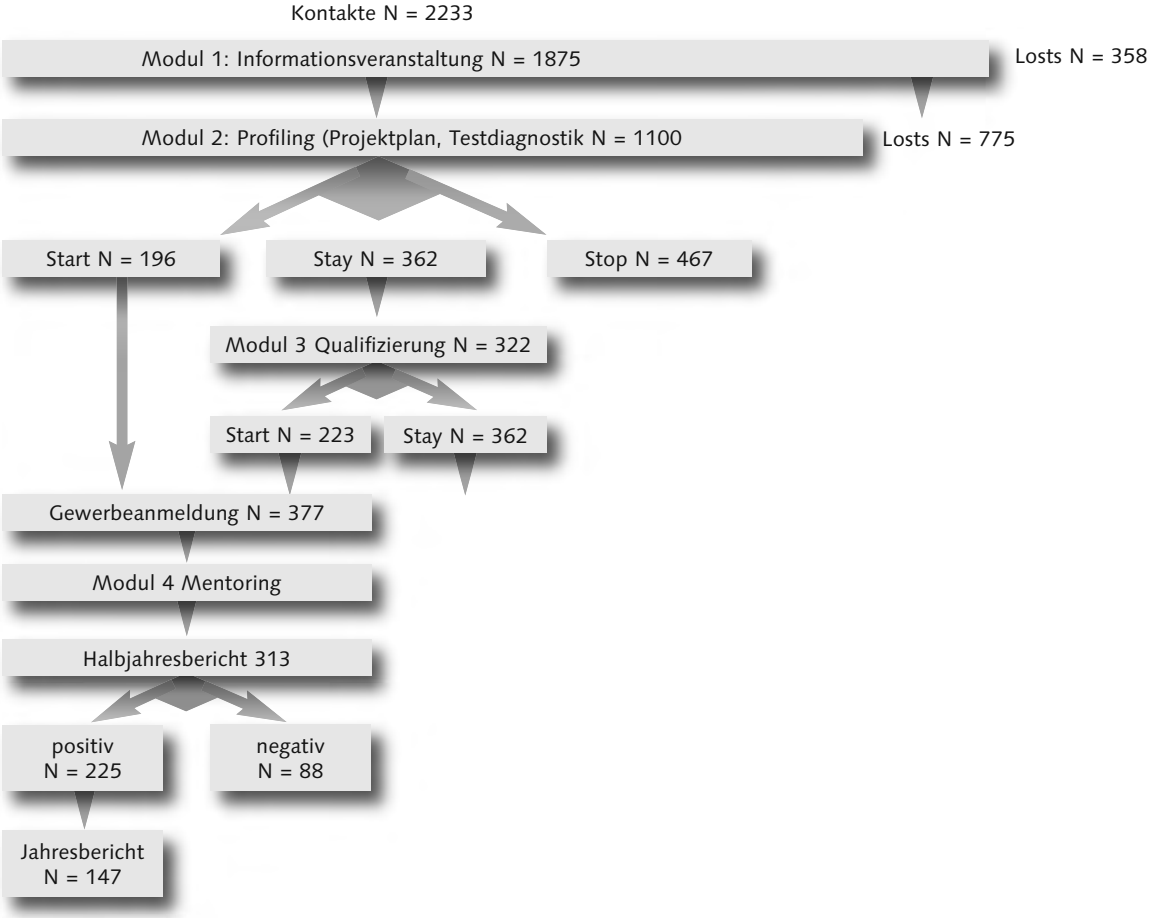


Abbildung 1: In Module gegliedertes Angebot des GründerCenters (inkl. Anzahl Personen in der Reanalyse)

beschrieben werden. Hier lässt sich die Inanspruchnahmeklientel (N = 2233) beschreiben: Der Männeranteil liegt bei 68 %, von den interessierten Personen haben 43 % einen Migrationshintergrund (schwach korreliert: tC = .07). Der Anteil interessierter Personen mit Migrationshintergrund nahm im Verlauf der zwei Untersuchungsjahre von 46 % auf 38 % ab (p = .06). Auf Ebene der etwa wöchentlich stattfindenden Informationsveranstaltungen lässt sich auch ein genereller Rückgang der Nachfrage erkennen (r = -.56 über 98 Veranstaltungen): Während zu Beginn des Betrachtungszeitraums wöchentlich etwa 26 Personen eingeladen wurden und 24 Personen erschienen sind, wurden im Herbst 2008 nur noch etwa 17 Personen eingeladen, und 15 erschienen auf einer Informationsveranstaltung. Die Teilnahme-Compliance ist dabei für Personen mit Migrationshintergrund geringer (p < .001).
Etwa 59 % der Teilnehmenden des Informationstages melden sich zum Profiling (Modul 2) an, geben den Businessplan ihrer Gründungsidee ab und stellen sich der Diagnostik des Profiling-Gesprächs. Die Teilnahmequote am Profiling-Gespräch (inkl. F-DuP) war zu Beginn des Betrachtungszeitraums häufiger, sie nahm insbesondere bei Personen mit Migrationshintergrund im Analysezeitraum von 56 % auf 31 % stark ab. Für Männer ist sie niedriger als für Frauen. Auch die Businessplan-Abgabe war zu Beginn des Betrachtungszeitraums häufiger, insbesondere bei Männern nahm sie im Analysezeitraum von 56 % auf 38 % stark ab. Für Personen mit Migrationshintergrund ist sie niedriger als für in Deutschland geborene Personen. Somit stellt Modul 2 eine recht hohe Hürde dar, die die Variabilität der Teilnehmenden reduziert (beispielsweise nur noch 37 % Personen mit Migrationshintergrund im Profiling).

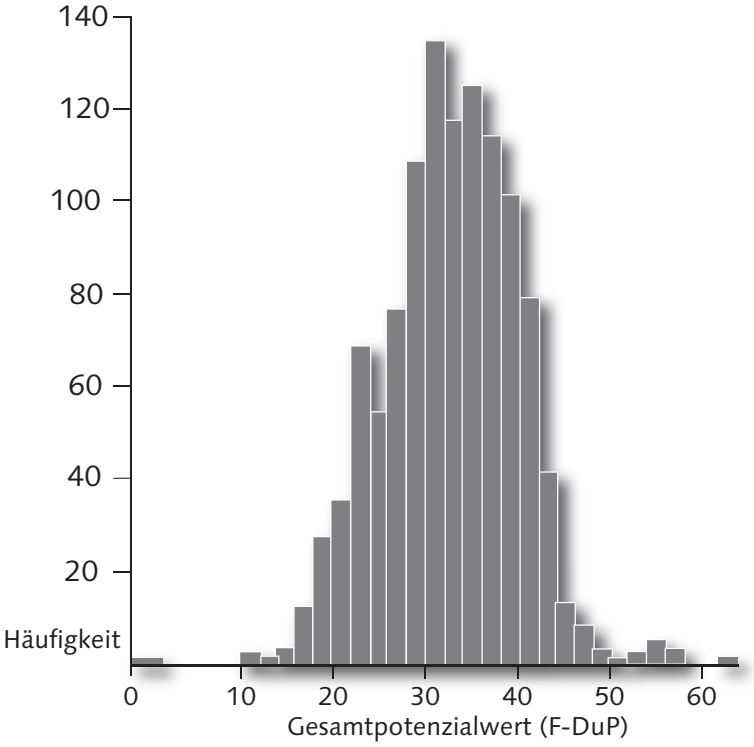


Abbildung 2: Verteilung F-DuP

Aus dem Profiling-Gespräch liegen Testwerte im F-DuP für 1133 Personen vor. Der Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DuP), der im GründerCenter in der von Fred Müller im Jahr 2006 entwickelten Version genutzt wird (Müller stellt in dievsem Band eine neue Version vor), enthält 63 Forced-Choice-Items mit je drei Aussagealternativen, von denen eine zu je einer von sieben für die Eignung zu Selbstständigkeit und Unternehmertum relevanten Skalen beiträgt (Leistungsmotivstärke, internale Kontrollüberzeugung, emotionale Stabilität, Problemlöseorientierung, Ungewissheitstoleranz, Risikoneigung, Durchsetzungsbereitschaft). Mit Ausnahme der emotionalen Stabilität, die in der aktuellen F-DuP Version nicht mehr enthalten ist (s. Müller in diesem Band), korrelieren die Skalen in diesem Sample miteinander positiv (r = .22; ein starker Eigenwert), sodass ihre Zusammenfassung zu einem unternehmerischen Potenzial (Konsistenz = .65) zweckmäßig ist. Abbildung 2 zeigt die recht symmetrische Verteilung.
Das unternehmerische Potenzial von Personen mit Migrationshintergrund ist geringer, vor allem, wenn sie älter sind. Weibliche Bewerbende erreichen höheres Potenzial. Die Schere von Personen ohne und mit Migrationshintergrund nimmt im Verlauf des Reanalysezeitraums weiter zu (alle p ≤ .01). Diese vier Quellen, darunter zwei Interaktionen, klären gemeinsam 16 % der Varianz des F-DuP-Gesamtwerts auf.

Das unternehmerische Potenzial spielt eine wichtige Rolle für das Urteil am Ende des Profilings (Modul 2), das 1025 Personen erhalten haben. Um sofort zur Gründungsunterstützung zugelassen zu werden (19 % „Start"-Urteil), ist ein hohes unternehmerisches Potenzial förderlich ($p < .001$; Abb. 3). Für Frauen und für Personen mit Migrationshintergrund ist die Wahrscheinlichkeit für den Start-Outcome gering und wird im Verlauf des Analysezeitraums noch geringer. Bei ausbaufähigen, aber derzeit noch unzureichenden Unternehmenskonzepten oder zur Erweiterung fachlicher Kompetenzen werden Weiterbildungen empfohlen („Stay"-Urteil, 33 %). Auch für Weiterbildungen ist unternehmerisches Potenzial förderlich ($p < .02$; Abb. 3); Frauen – besonders jüngere – sowie Personen, die zügig nach Modul 1 ihren Businessplan abgeben, werden häufiger Weiterbildungen empfohlen. Eine Ablehnung der Gründungsförderung („Stopp"-Urteil, 43 %) erfolgt bei geringem unternehmerischen Potenzial ($p < .001$; Abb.3), wobei die Prädiktionskraft des F-DuP im Verlauf des Analysezeitraums leicht abnimmt ($p = .04$). Auch für Personen mit Migrationshintergrund und für Personen, die zwischen Modul 1 und der Businessplan-Abgabe viel Zeit verstreichen lassen, ist ein Stopp-Outcome wahrscheinlicher.

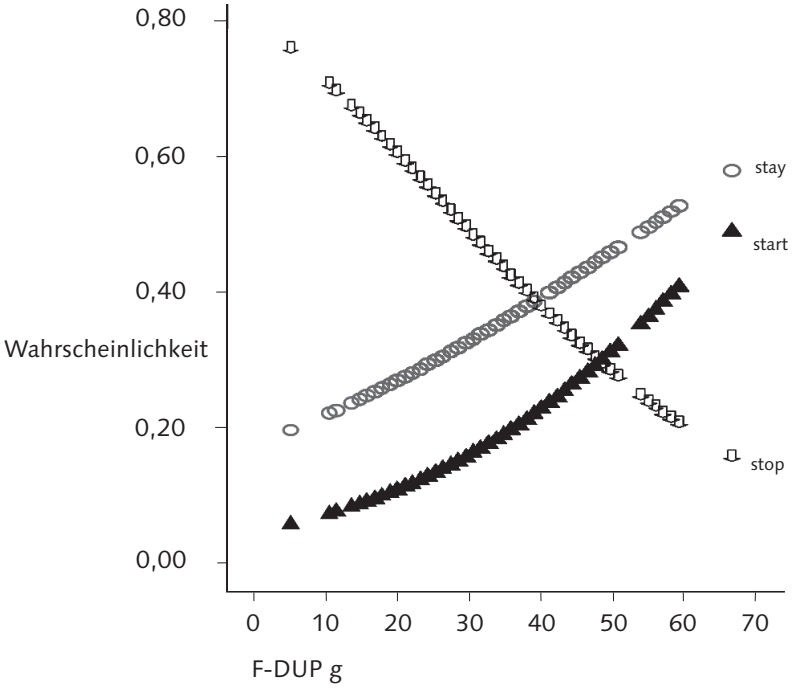


Abbildung 3: Anteile der Profiling-Urteile (Modul 2) in Abhängigkeit vom F-DuP-Gesamtwert (N = 1100).

Die nach Stay-Diagnose angebotenen Weiterbildungen (Modul 3) können nach durchschnittlich zwei Wochen begonnen werden und dauern im Schnitt über zwei Monate an; fast alle machen von der Empfehlung Gebrauch. Zum Abschluss von Modul 3 erhält die Mehrheit der Weiterbildungsabsolvierenden (70 %, s. Abb.1) das begehrte Start-Urteil. Hierfür sind erneut ein hohes unternehmerisches Potenzial ($p = .01$) sowie ein zügiger Beginn der Weiterbildung nach dem Profiling ($p = .02$) und eine kurze Verweildauer in Modul 3 ($p = .001$) förderlich.

Von den 419 Personen mit einem Start-Urteil aus Modul 2 oder Modul 3 meldeten 90 % ihr Gewerbe an. Zwischen Modul 1 und der Gründung vergingen im Schnitt 106 Tage ($s = 83$, rechtsschiefe Verteilung). Durch die vorhergehende Selektion und Selbstselektion haben nur noch 28 % der Gründenden einen Migrationshintergrund, nur noch 60 % sind männlich.

Von den Gründenden, deren Finanzsituation innerhalb des Analysezeitraums geklärt war, erhalten 74 % zum ALG II nun Einstiegsgeld und/oder ein zinsgünstiges Darlehen für Anschaffungen. Die Quote nimmt zum Ende des Analysezeitraums hin etwas ab und ist niedriger für Personen, die für das Durchlaufen von Modul 1 bis zur Gründung längere Zeit benötigt haben.

Das GründerCenter bietet während des ersten Jahres nach Gründung fünf Mentoring-Termine an (Modul 4). Von 28 % der Gründer werden alle fünf Termine, im Schnitt drei, nur von 9 % wird kein Termin wahrgenommen. Wenn der erste Termin zügig nach der Gründung zustande kommt ($p < .001$) und wenn die Gründer finanzielle Unterstützung erhalten (Einstiegsgeld und/oder Anschaffungsdarlehen; $p = .01$), nehmen sie mehr Mentoring-Termine wahr.

Damit das Einstiegsgeld auch im zweiten Halbjahr nach Gründung gewährt wird, muss das GründerCenter einen positiven Halbjahresbericht erstellt haben (72 %, s. Abb.1). Frauen und Personen, die schnell nach der Gründung den ersten Mentoring-Termin vereinbart hatten und viele Mentoring-Termine wahrnehmen, haben höhere Chance auf Förderungsverlängerung.

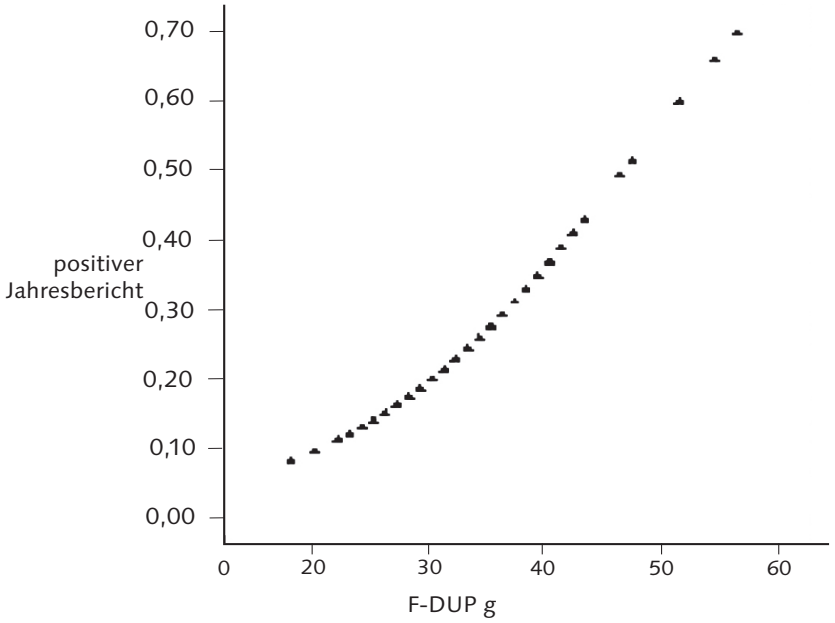


Abbildung 4: Anteil der tragfähigen Gründungen nach einem Jahr in Abhängigkeit vom F-DuP-Gesamtwert (N = 147).

Zudem nimmt die positive Zwischenbegutachtung im Verlauf des Analysezeitraums zu.

Diese vier Variablen leisten 48 % Varianzaufklärung (Nagelkerke Pseudo-R2) für die 313 Halbjahres-Tragfähigkeitsbeurteilungen. Ein Jahr nach der Gewerbeanmeldung wird die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Unternehmung abschließend beurteilt.

Aus dem Analysezeitraum liegen erst 147 solche Jahresabschlussberichte vor, von denen nur 32 % positiv sind. Prädiktiv sind die Dauer zwischen Gewerbeanmeldung und erstem Mentoring-Termin (p = .14) sowie das unternehmerischen Potenzial (p = .11; Abb.4), das mit dem F-DuP in Modul 2, also im Schnitt 15 Monate zuvor, erhoben wurde.

4.3.4. Diskussion

Ziel der Reanalyse von etwa zwei Jahren Tätigkeit eines GründerCenters war die Herausstellung von Faktoren, die ein erfolgreiches Mitwirken im Förderverlauf und letztlich den Gründungserfolg prognostizieren können. Dabei haben sich sowohl personenbezogene Merkmale (Geschlecht, Migrationshintergrund, unternehmerisches Potenzial im F-DuP) als auch Merkmale des Förderprozesses (Compliance, Verweildauern) als prädiktiv für verschiedene Outcome-Maße erwiesen. Männer und Personen mit Migrationshintergrund zeigen zu Beginn der Förderung eine geringere Teilnahme-Compliance: Sie bleiben der Informationsveranstaltung und dem Profiling-Gespräch häufiger fern, erstellen seltener ihren Businessplan und scheiden mit höherer Wahrscheinlichkeit vorzeitig aus dem Projekt aus (vgl. a. Kohn & Spengler, 2007). Frauen bekommen häufiger Qualifizierungsmaßnahmen, zeigen aber eine höhere persönliche Eignung (F-DuP). Ihre engagiertere Beteiligung im Förderablauf mündet in einer tendenziell häufigeren Vergabe von finanzieller Unterstützung, unter den Gründenden stellen sie 40 % (Vergleichszahlen zwischen 30 % und 45 %: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2006; Brixy, Hundt, Sternber et al., 2009). Nach der Existenzgründung erhöht die Inanspruchnahme des Mentoring-Angebots die Erfolgswahrscheinlichkeit (Halbjahresbericht). Das Erreichen wirtschaftlicher Tragfähigkeit ein Jahr nach der Existenzgründung wird noch einmal von der Persönlichkeit (F-DuP) mitbestimmt.

Eine Gesamtschau auf die Ergebnisse lässt effektive Selektions- und Fördermaßnahmen des GründerCenters erkennen, da ungeeignete Bewerbende herausgefiltert und verbleibende eignungsbezogene Unterschiede weitgehend ausgeglichen werden können.

Aus verschiedenen Perspektiven lassen sich kritische Punkte der Studie hervorheben: Zum einen ist

die starke Prädiktivität des Fragebogens zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DuP) für das Profiling (Abb. 3) wohl nicht überraschend, da diese Selektionsentscheidung neben der Tragfähigkeit der Geschäftsidee explizit die persönliche Eignung zu berücksichtigen hat und hierzu neben diesem Instrument nur noch der persönliche Eindruck der zuständigen GründerCenter-Angestellten einbezogen werden kann. Allerdings hat das unternehmerische Potenzial weiterhin Einfluss auf die Bewertung nach dem Weiterbildungsmodul und sogar noch einmal auf die Tragfähigkeitsbeurteilung im Jahres(abschluss)bericht. Dem F-DuP in der Fassung von 2006 kann somit eine prognostische Validität zugesprochen und dem GründerCenter die Fortsetzung seines Einsatzes empfohlen werden. Prognostische Studien, in denen ein diagnostisches Instrument zwar eingesetzt, aber nicht zur Entscheidung über Kandidaten verwendet wird, sind selten und ethisch fraglich. Zweitens ist die statistische Eindimensionalität der sieben Skalen der Version von 2006 diskussionswürdig. Die am wenigsten redundante Skala zur emotionalen Stabilität hat allein betrachtet in diesem Sample keine Prädiktivität. In der aktuellen Version des F-DuP (Müller, 2010) ist sie nicht mehr enthalten. Trotz der Skaleninterkorrelationen wurde im Reanalysematerial versucht, zwischen stufenweise seligierten Gründungsgruppen post hoc Profilunterschiede zu entdecken (vgl. Prozessansatz, Baron, 2007, zitiert nach Rauch & Freese, 2007): Für die unterstützte Gründung, die von der Diagnose der Förderungswürdigkeit durch das Gründungscenter („Start" nach Modul 2 oder Modul 3) abhängt, sind die Skalen der Leistungsmotivation und Risikoneigung besonders prädiktiv. Gründer mit erfolgreichem Jahresbericht zeichnen sich eher durch hohe Unsicherheitstoleranz aus. Einer signifikanzkritischen Überprüfung hält ein solches phasendifferenziertes Eignungsmodell jedoch noch nicht stand, die Stichprobe müsste um eine höhere Zahl an Jahresberichten aufgestockt werden. Vielleicht ist die Eindimensionalität jedoch auch der speziellen Stichprobe gründungsinteressierter Personen mit ALG-II Unterstützung geschuldet, deren stärkste Quelle wahrer Varianz für den F-DuP eventuell in ihrer unterschiedlichen Eignung zum Unternehmertum liegen mag (zur Diskussion der Veränderung von Persönlichkeitseigenschaften durch Arbeitslosigkeit s.a. Sandner, Block & Lutz, 2008). Dimensionalitätsfragen beantwortet nur ein heterogenes, bevölkerungsrepräsentatives Sample fair.

Reanalysen von prozessproduzierten Daten sind immer anfällig für unentdeckte Konfundierungen. Der hier mehrfach sowohl direkt als auch moderierend wirkende Zeitpunkt im Analysezeitraum lässt mehrere unentdeckte Einflussfaktoren vermuten. Zum einen mag sich die Inanspruchnahmeklientel im Laufe der zwei Jahre verändert haben: Zu Beginn des Projekts könnte ein Teil der Interessierten schon länger auf diese Fördergelegenheit gewartet haben, und weniger motivierte Personen könnten sich selbst seligiert haben. Korrelationen mit den F-DuP-Skalen bleiben jedoch aus. Zweitens mag das GründerCenter im Verlauf seiner Arbeit die Hürden zur Unterstützung erhöht und damit die Quote positiven Outcomes verbessert haben. Jedenfalls lässt sich mit den Befunden für die Aufnahme einer solchen Zeitvariablen in alle prozessbegleitenden Analysen plädieren. Viele potenzielle Prädiktoren wie Bildungshintergrund oder soziales Kapital (vgl. Variablen in Sandner, Block & Lutz, 2008) sind im vorliegenden Material nicht oder unvollständig enthalten, sie fließen möglicherweise in die Beurteilungen der GründerCenter-Angestellten ein. Auch stehen sich Analyse- und Datenschutzinteressen gegenüber. Und natürlich fehlt eine Vergleichsgruppe, die den Gründungserfolg von nicht geförderten Personen aufzeigt. Erwerbslose Gründer, die eine Beratungseinrichtung aufsuchen, können sich in erfolgsrelevanten Merkmalen von Unternehmern abheben, die ohne Unterstützung gründen. Ebenso können auch verschiedene Förderinstitutionen von Vergleichen profitieren. Wegen der Entflechtung von Bundes- und Kommunalaufgaben wurde während der Niederschrift dieses Berichts um die Organisation der Jobcenter gerungen. Evaluationsprojekte werden oft nur bei organisatorischer Stabilität genehmigt. Wie die Analyse in einem einzelnen GründerCenter gezeigt hat, ist ein langer Atem nötig, um Potenziale zu entdecken, zielgruppenspezifische Beratung und Förderung anzubieten und Selbstständigkeit in Deutschland angemessen zu unterstützen.

Literatur

GründerZeiten (2006). Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWi-Publikationen, 16, 1-12. [Pdf-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/foerderdatenbank/infoletter-gruenderzeiten-nr-16-existenzgruendung-aus-der-arbeitslosigkeit,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf [11.02.2010].

GründerZeiten (2009). Existenzgründungen aus der Arbeitslosigkeit. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, BMWi-Publikationen, 16, 1-12. [Pdf-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/publikationen/gruenderzeiten/gz_16.pdf [10.02.2010].

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2006). Zweite Bilanz der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Publikationsversand der Bundesregierung (S. 35). [Pdf]. Verfügbar unter: www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/bilanz-chancengleichheit,property=pdf,bereich=,rwb=true.pdf [10.02.2009].

Brixy, U., Hundt, C., Sternber, R. & Stüber, H. (2009). Unternehmensgründungen im internationalen Vergleich. Deutschland – eine Gründungswüste? [Pdf-Dokument], IAB Kurzbericht, 15/2009. Verfügbar unter: http://doku.iab.de/kurzber/2009/kb1509.pdf [15.02.2010].

Kohn, K. & Spengler, H. (2007). Unternehmensgründungen von Personen mit Migrationshintergrund. KfW Research, WirtschaftsObserver online, 27, 1-13. [Pdf-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.kfw.de/DE_Home/Service/Download_Center/Allgemeine_Publikationen/Research/PDF-Dokumente_WirtschaftsObserver_online/2007/wob_september_2007.pdf [23.02.2010].

Müller, G. F. (2001). F-DuP-Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale. In W. Sarges & H. Wottawa (Hrsg.), Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren (S. 247-250). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Müller, G. F. (2006, verb. Version). Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DuP). Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich Psychologie, Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.

Müller, G. F. (2010). Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DuPN). Testmanual: Universität Koblenz-Landau, Campus Landau: Fachbereich Psychologie, Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens.

Müller, G. F. & Gappisch, C. (2002). Existenzgründung – Persönlichkeit als Startkapital. Wirtschaftspsychologie, 2, 28-33.

Müller, G. F., Garrecht, M., Pikal, E. & Reedwisch, N. (2002). Führungskräfte mit unternehmerischer Verantwortung. Selbständigkeitsrelevante Persönlichkeitsausprägungen im Vergleich zu anderen führungsgeeigneten Angestellten und freien Unternehmern oder Selbständigen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 1, 19-26.

Rauch, A. & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. European Journal of Work and Organizational Psychology, 16, 353 – 385.

Sandner, P., Block, J. H. & Lutz, A. (2008). Determinanten des Erfolgs staatlich geförderter Existenzgründungen – eine empirische Untersuchung. Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 78, 7/8, 753-779.

Korrespondenzadressen

PD Dr. Dipl.-Psych. Micha Strack
Vertretungsprofessorin in Regensburg, ab III 2010 Oberassistentin an der Universität Göttingen
Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie
Gosslerstraße 14
37073 Göttingen
mstrack@uni-goettingen.de

Dipl.-Psych. Isabell Siegmund
Seit 2009 Existenzgründer-Coach im BNW GründerCenter Hannover, Modellprojekt des Bildungswerks der Niedersächsischen Wirtschaft gemeinnützige GmbH
Plathnerstraße 5a
30175 Hannover
isabell.siegmund@bnw.de

5. EMPFEHLUNGEN DES BDP

Wir sprechen im Titel dieses Bandes von psychologischer Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland. Darin stecken eine bereits zigfach bewiesene These, die durch den Band zusätzlich gestützt wird, aber auch ein Angebot zur Mitwirkung an der Entwicklung der deutschen Wirtschaft. Wir Psychologen wissen, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht so leicht zu erreichen ist, wie es klingt, wenn Berend Diekmann eingangs in seinem Text die zentrale Voraussetzung für Wachstum, neue Arbeitsplätze und Wertschöpfung in einem Satz zusammenfasst: Es gibt Menschen, die bereit sind, neue Dinge zu wagen und neue Ideen zu verwirklichen.
Welche Faktoren sind es jedoch, die Menschen befähigen bzw. hindern, diesen Schritt zu tun? Warum sind das in Deutschland weniger als in anderen Ländern? Mit der Antwort auf diese und ähnliche Fragen befassen sich seit jeher Psychologen und kommen zu dem Schluss, dass Unternehmertum im Interesse von Wirtschaft und Gesellschaft der Förderung bedarf. Die Möglichkeiten dazu sind vielfältig. Unternehmerische Neugier kann im Kindesalter geweckt, im Jugendalter und im Übergang ins Berufsleben aufgegriffen und über die weitere Lebensspanne durch günstige Rahmenbedingungen unterstützt werden. Der BDP wendet sich daher im letzten Kapitel dieses Bandes mit seinen Empfehlungen an verschiedene Adressaten, mit denen wir darüber jederzeit gern ins Gespräch kommen.

5.1. EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK

Unsere Empfehlungen an dieser Stelle richten sich vor allem an die Wirtschafts- und Bildungspolitik. Die Wirtschaftspolitik kann die Grundlagen dafür schaffen, dass unternehmerisches Engagement in die Tat umgesetzt und zum Wohl von Wirtschaft und Gesellschaft eingesetzt wird. Anders ausgedrückt: Mit entsprechenden Maßnahmen kann die Politik das unternehmerische Potenzial eines Landes aktivieren. Bildungspolitik hingegen sorgt dafür, dass dieses unternehmerische Potenzial in der Bevölkerung zahlreich und breit gestreut vorhanden ist.

5.1.1. Unternehmer frühzeitig fördern

Förderinitiativen, deren Beginn nach der Berufsausbildung bzw. während des Studiums angelegt ist, erfolgen zu spät und greifen zu kurz. Nach jüngsten Studien liegt unternehmerisches Potenzial bereits im Jugendalter vor, und gerade im Jugendalter werden Berufsvorstellungen konkretisiert. Also empfehlen wir eine breite Sensibilisierung hinsichtlich unternehmerischer Aktivitäten und ihre Förderung durch entsprechende Maßnahmen. Im Kern geht es darum, dass Jugendliche – unabhängig von ihrem familiären Hintergrund – eigene unternehmerische Potenziale erkennen und ausprobieren können. Im Rahmen der schulischen Berufsorientierung sollte auf die unternehmerische Selbstständigkeit als spätere Berufsoption aufmerksam gemacht werden.
Wir empfehlen, Maßnahmen zur Gründerförderung nicht nur zahlenmäßig weiter auszubauen, sondern sie – wie z. B. in den USA – in Schul- und Hochschulcurricula zu verankern und sie stärker zu vernetzen.

Ein weiterer Aspekt zeigt die Notwendigkeit frühzeitiger Förderung auf: Phasen von (Teil-)Selbstständigkeit nehmen in den Erwerbsbiografien tendenziell zu und sind für bestimmte akademische Fachrichtungen besonders wichtig; zugleich gewinnt Autonomie auch in abhängigen Berufsverhältnissen an Bedeutung.

5.1.2. Maßnahmen nachhaltig und qualitätsgesichert gestalten

Der BDP empfiehlt, Maßnahmen im Rahmen der Gründerförderung durch Evaluationen zu begleiten. Evaluationen helfen, die intendierten Ziele einer Maßnahme zu erreichen und den geleisteten Aufwand zu rechtfertigen.

5.1.3. Vereinbarkeit von Unternehmerexistenz und Familie fördern

Zur Stärkung der Bereitschaft von Frauen, unternehmerisch tätig zu werden, rät der Verband zu deren besonderer Unterstützung. Die spezielle Herausforderung, Kindererziehung bzw. Familienarbeit und Unternehmensführung zu meistern, wird noch erschwert durch die (zumeist widersprüchlichen) Anforderungen an Frauen im Arbeits- und Privatleben. Die Selbstständigkeit von Frauen wird nicht nur durch Unterstützung aus dem privaten Umfeld gefördert, sondern auch durch flexible, breit angelegte Angebote der Kinderbetreuung.

5.2. EMPFEHLUNGEN AN DIE WIRTSCHAFT BZW. AN UNTERNEHMERINNEN UND UNTERNEHMER

5.2.1. Potenziale erkennen und nutzen

Martin Kersting verweist in seinem Beitrag darauf, dass in der Praxis bei Personalentscheidungen häufig auf theoretisch veraltete und empirisch nicht überprüfte Persönlichkeitstypologien zurückgegriffen wird. Im Vergleich zwölf europäischer Länder belegt Deutschland hinsichtlich der Anwendungshäufigkeit der validesten Verfahren, nämlich psychometrischer Tests, den letzten Platz. Der BDP empfiehlt dringend, dies zu ändern und damit personelle Fehlentscheidungen und die daraus erwachsenden Konsequenzen sowohl für das einzelne Unternehmen als auch für die Beschäftigten, für Kooperationspartner und Kommunen zu reduzieren.
Das in über 100 Jahren Forschung und Praxis erworbene Know-how der psychologischen Eignungsbeurteilung ist stärker in den Dienst erfolgreicher Unternehmensführung zu stellen. Auch die vorhandenen und bewährten Methoden der Psychologie in der Diagnostik von unternehmerischem Potenzial sollten noch breitere Anwendung finden, sodass über geplante Existenzgründungen fundierter entschieden und potenzielle Gründer besser beraten werden können.

5.2.2. Kommunikations- und Führungskompetenz stärken

Der BDP empfiehlt, der Kommunikations- und Führungskompetenz sowohl von Unternehmensgründern als auch von Führungskräften mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Hohe Kompetenz in der Kommunikation nach innen und außen ist nicht nur in Krisenzeiten gefragt. Die jüngsten technischen Entwicklungen bieten den verschiedenen Kräften innerhalb wie außerhalb eines Unternehmens veränderte Kommunikationsformen und Inszenierungsmöglichkeiten. Entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen bereiten Führungskräfte auf diese neuen Herausforderungen vor. Gründer und junge Unternehmer können zudem von Selbstführungsstrategien profitieren. Ihre Relevanz rührt daher, dass Personen, die über hochwirksame Strategien der Selbstmotivierung, Willensaktivierung, Gefühlskontrolle und kognitiven Selbststeuerung verfügen, vorhandene Stärken besser ausschöpfen und Schwächen in gewissem Umfang eher kompensieren können als Per-

sonen mit weniger wirksamen Selbstführungsstrategien. Im Rahmen von Coachings und Trainings lernen Teilnehmer z. B., sich zu motivieren und sich zielorientiert zu verhalten.

5.2.3. Nachfolgerentwicklung unterstützen

Der BDP rät Kammern und Verbänden, dem Thema „Nachfolgerentwicklung" in Unternehmen mehr Aufmerksamkeit zu widmen, Mitarbeiter auf diesem Gebiet zu qualifizieren und Beratungen zu diesem Thema anzubieten. Diese Beratungen zur Unternehmensnachfolge sollten frühzeitig die Kommunikation zwischen Eltern und Kindern über Wünsche und Vorstellungen auf beiden Seiten fördern, ohne gleich eine Entscheidung über die Nachfolge zu provozieren. Für potenzielle junge Nachfolger empfehlen Psychologen Förderangebote, in denen Kinder aus Unternehmerfamilien lernen, die persönlichen Anforderungen an einen Nachfolger zu reflektieren und mit Druck und Erwartungen umzugehen.

5.2.4. Nachfolgeprozesse begleiten

Sind sie einmal Unternehmer geworden, fangen für manche Nachfolger die Probleme erst richtig an. Der BDP empfiehlt deshalb bei Bedarf die fachliche Begleitung des Nachfolgeprozesses. Letzterer zeichnet sich in Familienunternehmen häufig durch immense zwischenmenschliche Konflikte und betriebswirtschaftliche Krisenpotenziale aus. Der Komplexität dieses Geschehens kann durch Einzelcoaching, aber auch in einem gemeinsamen Gespräch mit Senior und Junior oder einer Szenarienwerkstatt mit verschiedenen Führungskräften Rechnung getragen werden.

5.2.5. Unternehmerinnen adäquat unterstützen

Bei der Bearbeitung von Kreditanfragen von Unternehmerinnen und Unternehmern sowie der Bewertung ihrer Businesspläne empfiehlt der BDP den Kreditinstituten die Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede. Wenn Frauen mehr Wert auf Selbstverwirklichung und Selbstständigkeit als auf raschen hohen Profit legen, müssen sie deshalb keine schlechteren Unternehmerinnen und Kreditnehmerinnen sein; langfristig kann sogar das Gegenteil der Fall sein.

5.3. EMPFEHLUNGEN AN DIE SCHULEN

5.3.1. Unternehmerförderung frühzeitig und strukturell implementieren

Unternehmerisches Denken hängt vom sozialen Umfeld ab. Dieses Umfeld wird geprägt von Kultur, dem Elternhaus sowie dem Bildungssystem.

Entsprechend sind aus Sicht des BDP Lehrkräfte für das Thema „Unternehmerförderung" zu sensibilisieren und qualifizieren. Das ist die Voraussetzung, damit bereits im Jugendalter das Interesse an einer selbstständigen Existenz geweckt werden kann. Interesse allein genügt aber nicht. Es geht auch um die Erkundung der eigenen unternehmerischen Potenziale und Interessengebiete auf breiter Basis, und das nicht nur bei Kindern aus Unternehmerfamilien. Als besonders erfolgversprechend sieht der Verband die Verankerung von nachgewiesen effektiven Maßnahmen im Lehrplan an.

5.4. EMPFEHLUNGEN AN AUS- UND WEITERBILDUNGSINSTITUTE ZUR GESTALTUNG IHRER BERATUNGS- UND FÖRDERPROGRAMME

5.4.1. Potenziale gezielt fördern

Existenzgründer und unternehmerisch ambitionierte Personen benötigen eine breitere Qualifizierung, als sie heute üblich ist. Die herkömmlichen, hauptsächlich auf kaufmännische Qualität ausgerichteten Bildungsangebote genügen nicht. Sie sind notwendig, aber noch nicht allein entscheidend über Erfolg und Misserfolg. Es geht ganz besonders um die Entwicklung unternehmerisch relevanter Soft Skills. Die besten Chancen dafür bietet ein individuelles Gründungscoaching. Der BDP empfiehlt dafür den Einsatz eignungs- und situationsdiagnostischer Verfahren, da auf diesem Wege Empfehlungen an mögliche Gründer empiriegestützter ausfallen könnten und die Erfolgsquote gesteigert werden kann. Zusätzlich liefern die diagnostischen Verfahren Hinweise für eine bedarfsorientierte, auf den jeweiligen Kompetenzen aufbauende Beratung der Gründer. Diagnostikergebnisse können auch Anregungen für Gründerteams geben, wenn es z. B. um die optimale Aufgabenverteilung und noch bestehenden Fortbildungsbedarf geht.

5.4.2. Gründerförderung an Hochschulen verstärken

Der BDP empfiehlt eine systematische Förderung von unternehmerischem Denken und Gründervorhaben. Verschiedene Maßnahmen haben sich bereits in der Praxis bewährt:

- Gründertrainings sollten von allen Hochschulen angeboten werden, auch und gerade außerhalb von entsprechenden Hochschulen und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten.
- Die Angebote sind nicht nur aufeinander abzustimmen, sondern auch hinsichtlich der verschiedenen Zielgruppen und Fachbereiche zu gestalten – angehende Sozial- und Geisteswissenschaftler haben andere Fragen und Vorhaben als Natur- oder Wirtschaftswissenschaftler.
- Passend zu diesen Maßnahmen empfehlen wir eine Verstärkung der Entrepreneurship-Education-Forschung. Sie hilft, sowohl die theoretische und empirische Grundlage als auch die Wirksamkeit der Maßnahmen zu verbessern.
- Zu einer umfassenden Betrachtung der unternehmerischen Tätigkeit im Rahmen der Gründerförderung gehört ebenso die Reflexion der damit verbundenen Risiken. Wir fordern auch einen präventiven Aspekt von Unternehmerbildung, indem Maßnahmen wie Stressbewältigungstrainings in den Lehrplan aufgenommen werden.

5.5. ANREGUNGEN FÜR ELTERN UND ANDERE VORBILDER

Sosehr die Politik und die mit Aus-, Fort- und Weiterbildung befassten Institutionen der Förderung des Unternehmertums in Deutschland auch dienen können, so wenig darf nach Auffassung des BDP der große Einfluss der familiären Sozialisation vergessen werden. Wer seinen Kindern viele berufliche Optionen eröffnen und ihnen einen Weg in die Selbstständigkeit offenhalten möchte, der sollte über seinen Erziehungsstil nachdenken: Förderlich für die berufliche Entwicklung ist ein Erziehungsstil, der durch Unterstützung und Wärme sowie Freiraum zu kreativem und autonomem Schaffen, aber auch durch entwicklungsgerechte Anforderungen gekennzeichnet ist.
Unternehmer wirken in ihrer Elternrolle durch ihr eigenes Vorbild ermutigend oder abschreckend. So entwickeln Jugendliche, aus deren Perspektive die negativen Berichte der Eltern bezüglich des eigenen Unternehmens überwiegen, seltener den Wunsch nach einem eigenen Unternehmen als Jugendliche, für die die positiven Erzählungen der Eltern überwiegen.

Es hilft in Unternehmerfamilien, die Wünsche und Vorstellungen auf beiden Seiten frühzeitig kennenzulernen und zu verstehen. Eine offene Kommunikation seitens der Eltern auch über den Zwiespalt, einerseits die Unabhängigkeit ihrer Kinder fördern zu wollen, gleichzeitig aber auch die Bindung der Kinder an Familie und Unternehmen zu erhalten, ist anzuraten. Kinder sollten erfahren, was ihre Eltern hinsichtlich der Nachfolgeplanung denken, weil sonst unterschwellig Druck oder Erwartungen erlebt werden, die so de facto gar nicht bestehen.
Es ist nicht nur mit Blick auf geschlechtliche Spezifika von Unternehmerinnen und Unternehmern sinnvoll, die Definition von unternehmerischem Erfolg über ökonomische Indikatoren hinaus auszuweiten. Bei Jugendlichen mit hohen Idealen könnte eine einseitig materielle Orientierung geschlechterübergreifend negative Auswirkungen auf die Bereitschaft haben, in die Selbstständigkeit zu gehen. Hervorgehoben werden sollte im Kontext mit Unternehmertum vielmehr die Möglichkeit, eigene Ziele zu setzten, Ideale zu verfolgen, eigenständig Entscheidungen zu treffen und Handlungsspielräume zu genießen, wie sie abhängig Beschäftigte kaum haben.

VERZEICHNIS DER AUTORINNEN UND AUTOREN

PD Dr. Martin Beckenkamp
Max-Planck-Institut zur Erforschung
von Gemeingütern
Kurt-Schumacher-Straße 10
53113 Bonn
beckenk@coll.mpg.de

Dipl.-Psych. Dorothee Burandt
BOB-Personalentwicklung
Contastraße 6
20253 Hamburg
Telefon: 040 - 237 127 - 10
Telefax: 040 - 237 127 - 29
burandt@bob-personalentwicklung.de

Dipl.-Psych. Dominika Dej
Technische Universität Dresden
Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften
Institut für Psychologie III
Professur für Arbeits-
und Organisationspsychologie
Zellescher Weg 17
01062 Dresden
dominikadej@psychologie.tu-dresden.de

Dr. Berend Diekmann
Referatsleiter IA 1
Grundsatzfragen der Wirtschaftspolitik
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Scharnhorststr. 34-37
10115 Berlin
berend.diekmann@bmwi.bund.de

Dr. Werner Gleißner
Obere Gärten 18
70771 Leinfelden-Echterdingen
kontakt@FutureValue.de

Dipl.-Psych. Christiane Herf
Hünting Resources
Max-Planck-Straße 12
Wissenschaftspark Trier
54294 Trier
herf@huenting-resources.de

Dr. Josephine Hofmann
Fraunhofer-Institut
für Arbeitswirtschaft und Organisation
(IAO)
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart
josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Dipl.-Psych. Tina Kanzek
Brucknerstraße 22
22083 Hamburg
Telefon: 040 - 20 00 78 95
Mobil: 0176 - 486 920 00
tina@kanzek.de

Prof. Dr. Martin Kersting
Bildungs- und Wissenschaftszentrum
der Bundesfinanzverwaltung in Münster
Gescherweg 100
48161 Münster
martin@kersting-internet.de

Dipl.-Verwaltungswissenschaftler
Jochen Leufen
Headline Affairs
Geschäftsführer
Rumfordstraße 5
80469 München
leufen@headline-affairs.de

Prof. Dr. Günter F. Müller
Universität Koblenz-Landau,
Campus Landau
Fachbereich Psychologie,
Psychologie des Arbeits- und Sozialverhaltens
Fortstraße 7
76829 Landau
fmueller@uni-landau.de

Dipl.-Psych. Dr. Luiza Olos
Freie Universität Berlin
Fachbereich Erziehungswissenschaft
und Psychologie
Bereich Arbeits-, Berufs- und
Organisationspsychologie
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin
Luiza.Olos@fu-berlin.de

Dipl.-Psych. Dr. Wolfgang L. Roth
FB I – Psychologie
Universität Trier
54286 Trier
roth@uni-trier.de

Dipl.-Psych. Dr. Elke Schröder
Universität Jena
Lehrstuhl Entwicklungspsychologie
Am Steiger 3, Haus 1
07743 Jena
elke.schroeder@uni-jena.de

Dipl.-Psych. Isabell Siegmund
BNW GründerCenter Hannover
Bildungswerks der Niedersächsischen
Wirtschaft gemeinnützigeGmbH
Plathnerstraße 5 A
30175 Hannover
isabell.siegmund@bnw.de

PD Dipl.-Psych. Dr. Micha Strack
Vertretungsprofessorin in Regensburg,
ab III. 2010 Oberassistentin an
der Universität Göttingen
Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie
Gosslerstraße 14
37073 Göttingen
mstrack@uni-goettingen.de

Dr. Ute Stephan
Katholieke Universiteit Leuven
Faculty of Business and Economics
Department of Managerial Economics,
Strategy & Innovation
Naamsestraat 69
3000 Leuven, Belgium
Mobil: 0032 - 486 799 539
ute.stephan@econ.kuleuven.be

cand. psych. Joanna Sztuba
Fachbereich Psychologie
der Philipps-Universität Marburg
Gutenbergstraße 18
35032 Marburg
sztuba@students.uni-marburg.de

Prof. Dr. Frank Wallau
Geschäftsführung
Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstraße 20
53111 Bonn
wallau@ifm-bonn.org