

**Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie
der Freien Universität Berlin**

**Was unterscheidet erfolgreiche
von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?**

**Qualitative Längsschnittuntersuchung
von Kleinstunternehmer/-innen**

**Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
Doktorin der Philosophie
(Dr. phil.)**

**Vorgelegt von
Dipl.-Psychologin Cornelia Rövekamp**

Erstgutachter: PD Dr. Hans-Uwe Hohner, Freie Universität Berlin

Zweitgutachter: Prof. Dr. Ernst-H. Hoff, Freie Universität Berlin

Disputation: 08.07.2011

Berlin, 2011

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Zusammenfassung

In einer qualitativen Längsschnittuntersuchung wurden 30 Gründer/-innen von Kleinstunternehmen untersucht – kleine Gewerbetreibende, Freiberuflich Tätige und Soloselbstständige. Typen von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen wurden aufgestellt, die anhand von Erfolgsfaktoren miteinander verglichen wurden. Die Typologie wurde anhand von persönlichen materiellen und immateriellen Zielen, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden, sowie berufsbiografischen Zielen gebildet: (1A) Normalunternehmer/-innen, (1B) Doppel- und Mehrgleisige, (2A) Aufstocker/-innen, (2B) Sinnsuchende, (3A/B) Unzufriedene, (4A) Abbrecher/-innen und (4B) Desorientierte. Als Erfolgsfaktoren werden Kompetenzen der Gründer/-innen – personale Kompetenzen und unternehmerisches Selbst, Handlungs-, Fach- und unternehmerische Kompetenzen – sowie das soziale und ökonomische Kapital berücksichtigt. Als ein Ergebnis kann dabei festgehalten werden, dass ein unternehmerisches Selbst grundlegend für den wirtschaftlichen Erfolg ist, auch wenn die Gründer/-innen persönlich zufrieden sind.

Schlagwörter: Erfolg – Erwerbsbiografie – Kleinstunternehmen – soziales Kapital – ökonomisches Kapital – Kompetenzen – Typologie – persönliche Ziele

Abstract

In a qualitative longitudinal study 30 founders from small companies – small businesses, liberal professions and self-employed – were examined. Types of successful and less successful founders are constructed, which are posed with factors of success. On the one hand the typology is based on material and immaterial personal goals that are pursued with the start up, on the other hand on biographical strivings: (1A) conventional enterpriser or persons who are (1B) double- and multio-oriented, (2A) dependent on transfer payment, (2B) searching for the meaning, (3A/B) dissatisfied, persons who (4A) close their business or (4B) disoriented persons. Skills of the founders – personal skills and entrepreneurial self, action skills, expertise and entrepreneurial skills – and the social and economic capital of the founders were considered. As one result, it can be stated that an entrepreneurial self is important for economic success, even if the founders are satisfied with the situation.

Key words: success – career development – small businesses, – social capital – economic capital – competencies – types – personal goals

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all denjenigen danken, die mich bei der Anfertigung der vorliegenden Arbeit unterstützt haben.

Zuallererst möchte ich PD Dr. Hans-Uwe Hohner und Professor Dr. Ernst-H. Hoff von der FU Berlin für ihre Hinweise im Entstehungsprozess und in der Entwicklung der Arbeit danken. Sie halfen mir, wichtige Begrifflichkeiten zu klären und den Blick auf das Hauptthema der Arbeit – den Erfolg und den fehlenden Erfolg – nicht zu verlieren. Hans-Uwe Hohner möchte ich dafür danken, dass er mir Mut machte, die Arbeit weiter zu verfolgen.

Ein spezieller Dank gilt Personen und Institutionen in meiner Umgebung, die mich unterstützt haben: Jutta Overmann von bbu consult, Andrea Behrends von der IHK Bildungszentrum Cottbus GmbH, Prof. Dr. Faltin von PROFUND der FU Berlin, die Gründerwerkstatt der Beuth Hochschule, der Businessplanwettbewerb Berlin-Brandenburg, der Verband Deutscher Gründungsinitiativen (VDG e. V.) und andere Beratungsinstitutionen sowie Dozenten von Existenzgründungsseminaren, die mir bei der Akquisition von (potenziellen) Gründer/-innen halfen. Für Kommentare zu meiner Arbeit und Hinweisen über die Verständlichkeit des Textes möchte ich Andrea Behrends, Claudia Schwarz und Michael Frenz danken.

Nicht zuletzt möchte ich den Gründer/-innen, die mir in der Untersuchung von ihrer Situation, von ihren Erfolgen und Misserfolgen berichtet haben, für ihre Offenheit danken. Nur durch ihre Erzählungen konnte in dieser Arbeit ein differenziertes Bild von Kleinstgründer/-innen entstehen.

Meinem Lebenspartner Michael Frenz gilt ein besonderer Dank, da er mir den Halt gegeben hat, der für die Entstehung der Arbeit von zentraler Bedeutung war. Meiner Familie, speziell meinen Eltern möchte ich für ihr Vertrauen in meine Kompetenzen danken.

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung/Abstract	3
Einleitung: Fragestellung und Aufbau der Arbeit	10
I. Hintergrund der Untersuchung	17
1 Unternehmer/-innen und Kleinstunternehmer/-innen	18
1.1 Begriff des Unternehmers.....	18
1.2 Kleinstunternehmen und Soloselbstständige	25
2 Kleinstunternehmen als neue Beschäftigungsform	28
2.1 Selbstständigkeit als „atypische“ Beschäftigungsform.....	30
2.2 Selbstständige als „Arbeitskraftunternehmer“	36
3 Lebensbereiche Arbeit, Familie und Freizeit	41
3.1 Entgrenzung als neue Form der Lebensgestaltung.....	41
3.2 Work-Life-Balance	45
3.2.1 Erwerbsarbeit und Familie	47
3.2.2 Belastung und Stress.....	50
4 Selbstständigkeit im Kontext der Erwerbsbiografie	56
4.1 (Dis-)Kontinuität im Lebensverlauf	57
4.2 Gestaltung der Erwerbsbiografie.....	60
4.3 Phasen in der beruflichen Laufbahn	63
5 Fazit und Folgerungen für die Untersuchung.....	67
II. Theoretische Ansätze der Gründungsforschung.....	70
6 Der Begriff „Erfolg“	70
6.1 Erfolg als Erreichen von Zielen.....	71
6.2 Berufsbiografische Ziele	75
6.3 Erfolgsmessung.....	77
6.3.1 Unternehmensbezogene Erfolgsindikatoren.....	80
6.3.2 Materielle und immaterielle Erfolgsindikatoren	82
6.4 Unterscheidung erfolgreiche – weniger erfolgreiche Gründer/-innen.....	85
7 Typen von Gründer/-innen und Unternehmer/-innen.....	87
7.1 Das Unternehmen – Positionierung am Markt	87
7.2 Person des Unternehmers/der Unternehmerin.....	92
7.3 Berufliche Laufbahn	96
7.4 Fazit und Folgerungen für die Untersuchung.....	101

8	Erfolgsfaktoren	103
8.1	Die Person des Gründers/der Gründerin.....	104
8.1.1	Demografische Merkmale.....	104
8.1.2	Das unternehmerische Selbst	107
8.1.3	Persönlichkeitsmerkmale	114
8.2	Fachliche Kompetenzen	123
8.2.1	Selbstständigkeit der Eltern.....	124
8.2.2	Qualifikationen und Berufserfahrung.....	126
8.2.3	Unternehmerische Kompetenzen.....	128
8.3	Ziele finden, Planen, Handeln	129
8.3.1	Motivation zur Existenzgründung.....	132
8.3.2	Ziele und Bestrebungen von Gründer/-innen	136
8.3.3	Planung vor und nach der Gründung	141
8.3.4	Selbstführung im Alltag	146
8.3.5	Formelles und informelles Lernen	149
8.4	Soziales und ökonomisches Kapital.....	155
8.4.1	Sozialkapital und Netzwerke von Gründer/-innen	157
8.4.2	Ökonomisches Kapital	164
8.5	Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren	166
8.6	Fazit und Folgerungen für die Untersuchung	170
9	Modelle unter Berücksichtigung der Unternehmensperson	173
III.	Untersuchungsdesign	181
10	Fragestellung der Untersuchung	182
11	Methodische Vorgehensweise	189
11.1	Qualitative Längsschnittuntersuchung	190
11.2	Stichprobe.....	193
11.3	Durchführung	194
11.3.1	Lebenslaufdaten (CV).....	195
11.3.2	Interviews (t1/t2)	195
11.3.3	Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP)	198
11.4	Auswertung	199
11.4.1	Qualitative Inhaltsanalyse	200
11.4.2	Typenbildung.....	201
IV.	Ergebnisse der Untersuchung	204
12	Erfolgsfaktoren: Kompetenzen, ökonomisches und soziales Kapital.....	205

13 Typen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Gründer/-innen	208
13.1 Erfolgreiche Gründer/-innen.....	210
13.1.1 Normalunternehmer/-innen.....	211
13.1.2 Doppel- und Mehrgleisige	228
13.2 Wirtschaftlich nicht erfolgreiche, aber zufriedene Gründer/-innen	246
13.2.1 Aufstocker/-innen.....	247
13.2.2 Sinnsuchende	257
13.3 Wirtschaftlich erfolgreiche, aber unzufriedene Gründer/-innen.....	273
13.4 Weniger erfolgreiche Gründer/-innen	288
13.4.1 Abbrecher/-innen	289
13.4.2 Desorientierte.....	299
13.5 Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Typen	317
14 Faktoren erfolgreicher und weniger erfolgreicher Gründer/-innen	320
14.1 Personale Kompetenzen.....	320
14.1.1 Das unternehmerische Selbst	321
14.1.2 Persönlichkeitsmerkmale	329
14.2 Fachkompetenzen.....	331
14.2.1 Qualifikationen und (berufliche) Erfahrungen.....	331
14.2.2 Unternehmerische Kompetenzen.....	334
14.3 Handlungskompetenzen	339
14.3.1 Streben nach Zielen	340
14.3.2 Motivation.....	345
14.3.3 Planung und Weiterentwicklung der Geschäftsidee	348
14.3.4 Struktur des Unternehmensalltags – Arbeit, Familie, Freizeit	350
14.3.5 Formelles und informelles Lernen	359
14.4 Soziales und ökonomisches Kapital.....	360
14.4.1 Ökonomisches Kapital	360
14.4.2 Soziales Kapital: Zusammenarbeit mit anderen.....	363
14.4.3 Privatleben: Ressource oder Belastung?	366
15 Diskussion und Ausblick	371
15.1 Kleinstunternehmen als neue Form der Beschäftigung	371
15.2 Diagnose von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen..	383
15.3 Fördermöglichkeiten von Gründer/-innen	386
V. Literatur	390
Abbildungsverzeichnis	421
Tabellenverzeichnis	421
Anhang	424

Einleitung: Fragestellung und Aufbau der Arbeit

Was heißt es, erfolgreich zu sein? Erfolg ist ein schillernder Begriff, der Vorstellungen von Glück und Zufriedenheit, von Wohlstand und Reichtum hervorruft. Weniger erfolgreich zu sein impliziert ein Scheitern, das Personen unter Umständen ein Leben lang anhaftet. In der Gründungsforschung werden im deutschsprachigen Raum Misserfolge selten untersucht.¹ Der Erfolg steht im Vordergrund. Der Unternehmerbegriff ist ebenso schillernd – leuchtend und schwer greifbar – wie der Begriff des Erfolgs. Unternehmerisch tätig zu werden, wird unter anderem mit Risikobereitschaft, mit Gewinnstreben und Personalverantwortung in Verbindung gebracht (vgl. Werner, Kranzusch & Kay, 2005). Den Bezugsrahmen bilden dabei eher kleine, mittlere und große Unternehmen – weniger *Kleinstunternehmen*. In der EU wurde 2003 die Definition von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) festgelegt. Danach sind Kleinstunternehmen Unternehmen mit bis zu 9 Angestellten und einem maximalen Jahresumsatz von 2 Millionen Euro. Zu den Kleinstunternehmen zählen Soloselbstständige, freiberuflich Selbstständige und kleine Gewerbetreibende. Die Unterscheidung dient primär als Grundlage für Förderprogramme in der EU. In der Definition spiegeln sich allerdings auch Veränderungen der Arbeitswelt wider: Kleinstunternehmen gewinnen an Bedeutung, ihre Anzahl wächst. Wie werden diese Unternehmen in der Forschung repräsentiert? Es werden kleine und mittelständische Unternehmen, in der Regel Gewerbetreibende untersucht, wenn der Erfolg von Unternehmen thematisiert wird. Freie Berufe werden

¹ Eine umfassende Gegenüberstellung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen oder Unternehmer/-innen wurde bspw. in den viel zitierten empirischen Untersuchungen von Brüderl, Preisdörfer & Ziegler (1998), Plaschka (1986), und Korunka, Frank & Lueger (2000) aufgestellt.

ausgeklammert, wenn in empirischen Untersuchungen auf Gewerbebeanmeldungen zurückgegriffen wird.²

Unternehmungen und Gründer/-innen werden in unterschiedlichen Wissenschaften untersucht. Zu unterscheiden sind Untersuchungen, in denen der Gründungserfolg thematisiert wird und Untersuchungen, die den weiteren unternehmerischen Erfolg im Blick haben. In soziologischen Untersuchungen werden gesellschaftliche Phänomene der Selbstständigkeit dargestellt, in den Wirtschaftswissenschaften das Unternehmen im Kontext des Marktes, in dem es sich befindet. In psychologischen Untersuchungen steht die Person im Vordergrund. In diesem Zusammenhang werden vor allem Persönlichkeitsmerkmale, Motivation und Handeln diskutiert. Die Perspektiven, die in Theorien im Hinblick auf Kleinstunternehmer/-innen eingenommen werden, sind sehr unterschiedlich, da auf der einen Seite, in soziologischen Untersuchungen, ein Vergleich zwischen Angestellten und Selbstständigen vorgenommen wird. Auf der anderen Seite, in wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen, werden sie unter die kleinen Unternehmen subsumiert oder gar nicht berücksichtigt. In der vorliegenden Arbeit werden diese verschiedenen Wissenschaften einbezogen, um die Unternehmenspersonen in ihrem Umfeld darstellen zu können.

Wird kein oder nur wenig Personal im Unternehmen angestellt, ist zu vermuten, dass sich spezielle Formen der Gestaltung der Selbstständigkeit herausbilden. Unternehmerische Aufgaben werden neben fachlichen Tätigkeiten ausgeführt, Selbstführung gewinnt eine größere Bedeutung als Führung von Personal, fachliche Tätigkeiten haben eine ebenso große Bedeutung wie betriebswirtschaftliches Know-how. Stehen Fachkompetenzen im Vordergrund, sind wiederum die (berufliche)

² Die in dieser Arbeit benannten Untersuchungen berücksichtigen oftmals Daten der Gewerbeämter, der Industrie- und Handelskammern oder der Handwerkskammern und beziehen sich damit automatisch auf Unternehmen, die gewerblich tätig sind – freiberuflich Tätige werden damit ausgeschlossen (vgl. bspw. die Untersuchungen von Brüderl, Preisendörfer & Ziegler 1998, Plaschka 1986, Wanzenböck 1998). Teilweise werden noch dazu nur Unternehmen untersucht, die mindestens einen Angestellten haben, so dass auch Soloselbstständige nicht berücksichtigt werden (vgl. bspw. Utsch & Frese 1998).

Laufbahn und die berufliche Orientierung der Selbstständigen mit zu berücksichtigen. In der vorliegenden Untersuchung werden Kleinstunternehmer/-innen in ihrem alltagspraktischen Handeln sowie in den Vorstellungen, die sie beruflich mit der Selbstständigkeit verbinden, untersucht. Die Ziele, die sie beruflich erreichen möchten, werden in einen Zusammenhang mit Zielen gebracht, die mit der Selbstständigkeit angestrebt werden, denn eine Hauptthese dieser Arbeit besteht darin, dass für Kleinstgründer/-innen die Geschäftsidee eng mit der beruflichen Entwicklung verknüpft ist. Berufliche Ziele bzw. Ziele im Kontext der (beruflichen) Laufbahn haben eine mindestens ebenso große Bedeutung wie unternehmerische Ziele.

Persönliche Ziele, die mit der Existenzgründung erreicht werden sollen, sind in der Untersuchung der Maßstab für die Bewertung von Erfolg und Misserfolg. Personen benennen unterschiedliche Ziele: Für die einen steht das Wachstum des Unternehmens im Vordergrund, für andere das Erwirtschaften des Lebensunterhalts, unabhängig von anderen Personen oder Institutionen. Den einen geht es vor allem um ein höheres Einkommen, anderen vor allem um die Ausführung von sinnstiftenden Tätigkeiten. Oder – anders ausgedrückt: Die einen verfolgen vor allem materielle Ziele, andere vor allem immaterielle Ziele. Sicherlich werden sowohl immaterielle als auch materielle Ziele zugleich verfolgt, doch immaterielle oder materielle Ziele sind für die Personen von größerer Bedeutung. Um die unterschiedlichen Vorstellungen und deren Realisierungen messen zu können, wurden die Gründer/-innen zu zwei verschiedenen Zeitpunkten befragt: vor der Gründung bis maximal sechs Monate nach der Gründung und zwei Jahre später. Die Gründer/-innen berichten über ihren Lebensverlauf, über ihre Erfahrungen mit der Selbstständigkeit und über ihren unternehmerischen Alltag. Die Ziele können sich in dieser Zeit verändern, sie werden an Erfordernisse der Umwelt oder an sich verändernde Wünsche angepasst.

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Unterschiedlichkeit der Gründer/-innen anhand von *Typen* darstellen zu können, in denen der Erfolg oder der fehlende Erfolg berücksichtigt wird. Den Ausgangspunkt für die Typenbildung bildete die Auseinandersetzung mit *Erfolgsfaktoren*, die in verschiedenen Untersuchungen benannt werden. Erfolgsfaktoren können in unternehmensspezifische und personenspezifische Faktoren unterschieden werden. Das jeweilige Umfeld von Unternehmen und Person wird in verschiedenen Untersuchungen ebenfalls aufgegriffen. In betriebs-

wirtschaftlichen Untersuchungen geht es vor allem um die Organisation im Unternehmen und um Strategien, mit denen Unternehmen gegenüber der Konkurrenz bestehen können. Betrachtet man demgegenüber eher die selbstständigen Personen, sind persönliche Merkmale, ihre fachlichen Voraussetzungen, ihr Handeln sowie weitere Voraussetzungen, die in der Umgebung der Person zu finden sind, von Bedeutung. Um den Erfolg von Gründer/-innen erklären zu können, werden häufig benannte Faktoren in Erfolgsmodellen zueinander in Bezug gesetzt. In der vorliegenden Untersuchung werden die Faktoren jedoch vornehmlich zur Erläuterung der Typen herangezogen, nicht um Zusammenhänge zwischen einigen der Faktoren herzustellen. Erfolgsfaktoren werden anhand von persönlichen Kompetenzen erläutert, mit denen die Person aus einer psychologischen Sichtweise sehr umfassend abgebildet werden kann. Um das Umfeld der Personen zu berücksichtigen, wird auf das soziale und das ökonomische Kapital von Gründer/-innen eingegangen. Damit wird eine Theorietradition berücksichtigt, die auf den soziologischen Ansatz von Bourdieu (2005) zurückgeht. Das Umfeld des Unternehmens sowie unternehmensspezifische Faktoren werden in der Arbeit nur am Rande aufgegriffen.

Untersucht wird eine sehr heterogene Gruppe. Dies hat den Vorteil, dass unterschiedliche Fälle von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen gefunden werden können. Die Fälle stehen in der Auswertung und in der Darstellung der Ergebnisse im Vordergrund. Sie werden in Realtypen unterteilt, um mit der Typologie die Komplexität der Einzelfälle zu reduzieren, ohne deren Verschiedenartigkeit mit allgemeingültigen Aussagen zu vereinfachen. Die Realtypen werden zu einem Teil theoriegeleitet anhand der Definition des materiellen und/oder immateriellen Erfolgs aufgestellt (1-4), zu einem weiteren Teil werden die Ziele berücksichtigt, die für die Personen im Vordergrund stehen: materielle (A) oder immaterielle Ziele (B). Im Ergebnis wurden acht Typen aufgestellt:

Normalunternehmer/-innen (1A), die sowohl wirtschaftlich erfolgreich als auch zufrieden sind. Dieser Typus findet sich vor allem bei Männern. Während Normalunternehmer/-innen ihren Fokus auf das Unternehmen setzen, konzentrieren sich die erfolgreichen Doppel- und Mehrgleisigen (1B) neben der Arbeit in der Selbstständigkeit auf weitere Arbeitstätigkeiten, die entweder in der Familie, im privaten Rahmen, oder in anderen (beruflichen) Bereichen angesiedelt sind. Wirtschaftlich

erfolgreich, aber unzufrieden sind zwei Gründer/-innen (3A/3B), die eine schwierige wirtschaftliche Situation zu bewältigen haben, sodass sie mit der Selbstständigkeit nur bedingt zufrieden sind, trotz des sich abzeichnenden wirtschaftlichen Erfolgs. Aufstocker/-innen (2A) beziehen ihr Einkommen nicht nur aus selbstständigen Tätigkeiten: Sie erhalten zusätzlich Arbeitslosengeld II vom Jobcenter. Sie gelten damit als wirtschaftlich nicht erfolgreich, auch wenn sie mit ihrer Situation durchaus zufrieden sind. Sinnsuchende (2B) sind ebenfalls wirtschaftlich nicht erfolgreich, doch sie können ihr Einkommen ohne Transferleistungen bestreiten. Im Vordergrund steht für diese Gründer/-innen die Selbstverwirklichung, der wirtschaftliche Erfolg ist zweitrangig. In der vorliegenden Untersuchung war dieser Typus ausschließlich bei Frauen zu finden. Zwei Typen gelten als nicht erfolgreich – materiell wie immateriell: Abbrecher/-innen (4A) geben ihr Gründungsvorhaben nach einiger Zeit wieder auf, unter anderem, da sie nicht den wirtschaftlichen Erfolg erreichen konnten, den sie angestrebt hatten, oder sie setzten ihr Vorhaben nicht um, sodass bereits der Gründungserfolg fehlt. Desorientierte (4B) können ihr Vorhaben nur umsetzen, wenn sie über das notwendige finanzielle Kapital verfügen. Da ihnen fachliche Kompetenzen fehlen, ist die Umsetzung der Geschäftsidee andernfalls kaum möglich. Diesem Typus fehlt eine (berufliche) Orientierung, die Geschäftsidee passt nicht zur Person.

In der in dieser Arbeit entwickelten Typologie wird verdeutlicht, dass die Berufslaufbahn und der Erfolg mit der Selbstständigkeit eng verzahnt sind. Da Kleinstunternehmer/-innen untersucht wurden, hängt die Geschäftsidee sehr stark mit der beruflichen Entwicklung der Gründer/-innen zusammen.

Die Arbeit ist in vier Hauptteile unterteilt: Im ersten Teil wird der gesellschaftliche Hintergrund der Untersuchung dargestellt, um zu verdeutlichen, warum die Beschäftigungsform der Kleinstgründung eine immer größere Bedeutung für Erwerbsarbeit und Privatleben erhält. In diesem Teil werden zuerst, in den Kapiteln 1 und 2, die Begrifflichkeiten Unternehmen und Kleinstgründung erläutert. In Kapitel 3 werden Veränderungen in der Lebensgestaltung dargestellt, die im Zusammenhang mit dem Umbruch der Arbeitswelt stehen. In Kapitel 4 werden die Auswirkungen der Veränderungen auf die Erwerbsbiografie im Zusammenhang mit Theorien zur beruflichen Orientierung aufgegriffen. Welche Bedeutung die gesellschaftlichen

bzw. sozialen und ökonomischen Veränderungen für die Untersuchung hat, wird im abschließenden vierten Kapitel zusammengefasst.

Im zweiten Teil der Arbeit werden Theorien und Untersuchungen der Gründungsforschung aufgegriffen. Das Thema der Erfolgsfaktoren und der Typen von Gründer/-innen wird konkretisiert. Zu Beginn des zweiten Teils wird in Kapitel 6 der Begriff Erfolg im Zusammenhang mit der Definition von Erfolg als Erreichen von Zielen und den unterschiedlichen Erfolgsmaßen thematisiert. In Kapitel 7 werden unterschiedliche Typologien vorgestellt. Nicht in allen von diesen Typologien werden erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen unterschieden. Dennoch können diese als Grundlage für die eigene Typenbildung herangezogen werden. Im achten Kapitel werden die Erfolgsfaktoren benannt, die üblicherweise in wissenschaftlichen Untersuchungen aufgegriffen werden. Es werden darüber hinaus weitere Faktoren herausgearbeitet, die den Erfolg oder den fehlenden Erfolg erklären könnten. Als Grundlage für die Darstellung der Erfolgsfaktoren werden Kompetenzklassen sowie – in Anlehnung an Bourdieus (2005) Kapitalbegriff – soziales und ökonomisches Kapital als Erfolgsfaktoren zugrunde gelegt. In Kapitel 9 werden einige Erfolgsmodelle dargestellt, um weitere Darstellungen der Erfolgsfaktorenforschung zu benennen. In Kapitel 10 werden die Fragestellungen und Ergebnisse aus den Theorien mit der vorliegenden Untersuchung in Bezug gesetzt.

Im dritten Teil der Arbeit werden die Methoden der Untersuchung beschrieben. Da Einzelfälle aufgegriffen werden und ein umfangreiches Textmaterial zur Verfügung steht, werden Methoden gewählt, mit denen eine möglichst klare Aussage über Erfolgsfaktoren bzw. Misserfolgskfaktoren von einzelnen Typen vorgenommen werden kann. In Kapitel 10 wird die Fragestellung der Untersuchung konkretisiert, in Kapitel 11 werden die verschiedenen Methoden genauer beschrieben.

Im vierten Teil der Arbeit werden die Ergebnisse aus der Untersuchung dargestellt. In Kapitel 13 werden die verschiedenen Typen vorgestellt, die nach ihren materiellen wie immateriellen Zielen sowie ihren beruflichen und privaten Orientierungen unterschieden werden. Nach der Beschreibung der Typen wird in Kapitel 14 auf die einzelnen Erfolgsfaktoren eingegangen, indem ein Vergleich von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen vorgenommen wird. Wichtig ist

dabei vor allem, erklären zu können, worin der fehlende Erfolg begründet sein könnte. Falldarstellungen und Typen werden auf Erfolgsfaktoren bezogen und damit auf einzelne, im Theorieteil erarbeitete Themen. In der Typologie werden Erfolgsfaktoren auf die einzelnen Fälle bezogen, bei der Darstellung der Erfolgsfaktoren werden sie im Quervergleich dargestellt.

Im fünften Teil der Arbeit werden die Ergebnisse zusammengefasst – die einzelnen Theorien über Kleinstunternehmen und Erfolgsfaktoren werden auf die Untersuchung bezogen. Im Ausblick wird auf die Diagnose und auf Fördermöglichkeiten von Kleinstgründer/-innen eingegangen.

Geschlechtsspezifische Aspekte werden in dieser Arbeit als Querschnittsthema aufgegriffen. In den Formulierungen werden Frauen wie Männer benannt, auch wenn in der dargestellten Literatur die Formulierungen männlich sind. Lediglich, wenn Definitionen von Unternehmern dargestellt werden, in denen soziale (männlich dominierte) Konstruktionen enthalten sind, wird die weibliche Darstellungsform nicht verwandt.

I. Hintergrund der Untersuchung

Im ersten Teil der Arbeit werden Zusammenhänge zwischen der Zunahme von Kleinstgründungen und Veränderungen in der Arbeitswelt thematisiert. Mit den in diesem Teil diskutierten soziologischen und psychologischen Theorien werden Erklärungsansätze für die Situation von Erwerbstätigen in Deutschland allgemein dargestellt. Im darauf folgenden Teil II werden spezielle Theorien zu erfolgreichen und weniger erfolgreiche Gründer/-innen aufgegriffen.

Kleinstunternehmen werden in Anlehnung an die Empfehlung der Europäischen Union als eine spezifische Unternehmensform der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) definiert (vgl. Kommission 2003). Es handelt sich um Unternehmen mit bis zu neun sozialversicherungspflichtig Angestellten. Die Anzahl an Kleinstunternehmen, zu denen auch Einzelunternehmen ohne Personal zählen, nimmt kontinuierlich zu (Kapitel 1). Kleinstunternehmen gewinnen aufgrund von Veränderungen innerhalb der Unternehmen sowie globaler wirtschaftlicher Veränderungen an Bedeutung: Das Normalarbeitsverhältnis verliert an Bedeutung. Diskutiert wird der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers (Kapitel 2). Die Lebensbereiche Erwerbsarbeit, Familie und Freizeit, die Diskussionen um Entgrenzung zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben sowie das Thema Work-Life-Balance werden im Zusammenhang mit den sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen aufgegriffen (Kapitel 3). Anschließend werden die Veränderungen der Biografien von Erwerbstätigen im Kontext des gesellschaftlichen Wandels thematisiert (Kapitel 4).

1 Unternehmer/-innen und Kleinstunternehmer/-innen

Wie werden Unternehmer/-innen in wissenschaftlichen Diskussionen beschrieben? Was wird unter Kleinstunternehmen verstanden? In diesem Kapitel werden unterschiedliche Definitionen und Beschreibungen der Begriffe Unternehmer/-in und Kleinstunternehmen dargestellt, die eine begriffliche Grundlage für diese Arbeit darstellen.

1.1 Begriff des Unternehmers

Was es bedeutet, ein Unternehmer bzw. eine Unternehmerin zu sein und welche Personen als solche bezeichnet werden, hängt von den unterschiedlichen Bedeutungen ab, die Unternehmer/-innen zugeschrieben werden. Bereits die unterschiedliche Wahl der Begrifflichkeiten zeigt verschiedene Bedeutungsinhalte: Unternehmer, Entrepreneur, Erwerbstätige in Freien Berufen oder Selbstständige. Verschiedene Begriffsdefinitionen entstehen auch dadurch, dass Diskussionen um Unternehmer/-innen in unterschiedlichen Wissenschaften mit den jeweiligen verschiedenen Herangehensweisen geführt werden (vgl. Mugler/Fink 2007, Lang-von Wins 1999). Nach Werner, Kranzusch & Kay (2005) bestehen zwei Forschungstraditionen: die funktionsorientierte, auf das Unternehmen bezogene Tradition und die psychologisch-soziologische Tradition. Neben diesen Formen der Darstellung gibt es eine allgemeine, rechtliche Definition:

Klandt (2009) bezeichnet *Gründer* als „natürliche Personen, die neue Institutionen bzw. Strukturen schaffen“ (ebd.: 404). Während nach seiner Definition „Existenzgründer“ aus der Angestelltentätigkeit oder Erwerbslosigkeit gründen, können „Gründer“ auch bestehende Unternehmen übernehmen oder ein Unternehmen aus einer bestehenden Selbstständigkeit heraus aufbauen. Erst nach der Etablierung kann demnach ein Unternehmensgründer als „Unternehmer“ oder „Entrepreneur“ bezeichnet werden. Nach Klandt wird ein Unternehmer im Bürgerlichen Gesetzbuch

im Gegensatz zu Verbrauchern als „natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft [bezeichnet], die bei Abschluss eines Rechtsgeschäftes in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbstständigen beruflichen Tätigkeit handelt“ (BGB § 14, zit. in Klandt 2009: 405). Die gewerbliche Arbeit wird von der selbstständigen Arbeit – gemeint sind Selbstständige in Freien Berufen – unterschieden. Laut Einkommensteuergesetz bezieht sich das unternehmerische Handeln auf die

1. Teilnahme am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr
2. Selbstständigkeit bzw. keine Weisungsgebundenheit
3. Nachhaltigkeit bzw. auf Dauer angelegte Selbstständigkeit
4. Gewinnerzielungsabsicht bzw. keine Hobbytätigkeiten

Selbstständige sind unabhängig von einzelnen Unternehmen – im Gegensatz zu Schein-Selbstständigen. Diese rechtliche Definition der Selbstständigkeit findet sich in unterschiedlichen Theorien zu Unternehmer/-innen, Entrepreneuren sowie Unternehmungen wieder, und kann als Grundlage der Definition von Unternehmer/-innen gelten.

In Untersuchungen zur Funktion des Unternehmens wird die Frage verfolgt, warum „Unternehmungen überhaupt zustande kommen und in welchen Formen sie auftreten“ (Mugler 1995: 5). Unternehmungen werden danach unterschieden, ob die Entscheidungsträger einzelne Personen sind oder ob mehrere Personen beteiligt sind; betrachtet werden diese aus unternehmenspolitischer Sicht: Wichtig ist nicht, wie viele Personen physisch in einem Unternehmen arbeiten, sondern welche Organisationsstruktur in der Unternehmung besteht. Unterschieden wird zwischen der neoklassisch geprägten Ökonomik versus wirtschaftssoziologischen und anthropologischen Ansätzen (vgl. Frick 1999) oder zwischen dem ökonomischen und dem sozialwissenschaftlichen Basiskonzept. Mugler (1995) unterscheidet vier Typen von Unternehmungen, durch die das ökonomische und das sozialwissenschaftliche Basiskonzept beschrieben werden. Die vier Typen sind darauf ausgerichtet, dass einzelne Personen *oder* Personengruppen monetäre Kriterien verfolgen *oder* eine Vielfalt von Verhaltensdeterminanten aufzeigen. Für zwei Typen steht das *Gewinnstreben* im Vordergrund: Einzelpersonen werden als rational handelnde

Unternehmer beschrieben, Personengruppen bzw. größere Unternehmen oder Unternehmensgruppen als arbeitsteilige Organisationsform, mit der die Gewinnmaximierung erzielt werden soll. Da bei der Betrachtung von Unternehmungen deutlich wurde, dass nicht alle von diesen einen Gewinn anstreben (bspw. öffentliche Betriebe), wurden im dritten und im vierten Typus eher sozialwissenschaftliche Aspekte berücksichtigt. Auf der einen Seite werden monetäre Aspekte benannt, der sowohl Unternehmer/-innen als auch Unternehmungen folgen, auf der anderen Seite werden Unternehmer/-innen als handelnde Personen dargestellt (vgl. Mugler 1995). Die Person des Unternehmers bzw. der Unternehmerin wird in dieser Typologie in dem letztgenannten Typus beschrieben. Er strebt weniger monetäre Kriterien an, sondern verfolgt eher innovative Ideen.

Wie wird die *Person* des Unternehmers bzw. der Unternehmerin definiert? Barreto (1989, zit. in Zumholz 2002) unterscheidet in Bezug auf historische Darstellungen vier Elemente: In Anlehnung an Say (1841) wird der Unternehmer als Koordinator aufgefasst, in Anlehnung an Knight (1921) als Risikoträger, von Kirtzner (1973) wird er als Arbitrageur definiert und Schumpeter (1912) bezeichnet ihn als Innovator. In der historischen Betrachtung wurden Unternehmer und Entrepreneure begrifflich nicht voneinander unterschieden (*entreprenre*, frz.: „unternehmen“) (vgl. Langvon Wins 2004). In der heutigen Zeit wird in Anlehnung an Schumpeter jedoch zwischen Entrepreneuren und Unternehmern unterschieden. Da dieser Ansatz eine weite Verbreitung in der Entrepreneurship-Forschung findet, wird er hier kurz dargestellt.

Schumpeter³ wurde populär durch seine Definition des Unternehmers als „kreativen Zerstörer“ und als „innovativen Unternehmer“ (vgl. Faltin 2008, Kraus/Fink 2008). Er war der erste Wirtschaftswissenschaftler, der die Person des Unterneh-

³ Schumpeter wird vor allem in der Entrepreneurship-Forschung viel zitiert. Er wurde 1883 geboren und starb 1950. In diesem Abschnitt wird weniger sein Werk dargestellt, sondern vielmehr die Definitionen, die in der heutigen Zeit auf der Grundlage von Schumpeter aufgestellt werden.

mers in seinen Theorien berücksichtigt hat.⁴ Schumpeter teilt Unternehmer in zwei Gruppen: Die etablierten Unternehmen bezeichnet er als „Wirte“, während demgegenüber die „innovativen Unternehmer“ die Volkswirtschaft vorantreiben, da sie mit neuen Geschäftsideen den Markt verändern (vgl. Faltin 2008). Die innovativen Unternehmer werden in der heutigen Zeit als Entrepreneure bezeichnet. Für Schumpeter stand die neue Kombination von Bestehendem im Vordergrund des unternehmerischen Handelns: Es geht dem Entrepreneur nicht um Erfindungen, sondern um das Erkennen und Durchsetzen neuer Möglichkeiten auf dem Markt bzw. die Erzeugung und Durchsetzung neuer Produkte oder neuer Qualitäten, die Einführung neuer Produktionsmethoden, die Schaffung neuer Organisationen, die Erschließung neuer Absatzmärkte oder neuer Bezugsquellen. Der Entrepreneur ist nicht notwendigerweise mit der Produktentwicklung beschäftigt, sondern er kümmert sich um die Etablierung innovativer Ideen auf dem Markt – im Gegensatz zu Unternehmer/-innen, die vorhandene Ideen lediglich imitieren (vgl. Klandt 2009, Mugler 1995). Entrepreneure vermarkten nicht nur eigene Ideen, sie können auch bereits produzierte Güter in einer neuen Variante verkaufen, denn Entrepreneure verfolgen (neue) Geschäftschancen. Sie gelten nach Schumpeter nicht unbedingt als Risikoträger, das Risiko ist eher zufällig vorhanden und damit keine Grundvoraussetzung für unternehmerisches Handeln. Neben dem in neoklassischen Theorien betonten Gewinnmotiv sind Unternehmer im Schumpeter'schen Sinne Personen, die eine soziale Machtstellung anstreben, Freude an der schöpferischen Gestaltung haben und um des Erfolgs willen erfolgreich sein möchten. Gewinnmaximierung hat eine nachrangige Bedeutung (vgl. Mugler 1995). Die Darstellungen von Schumpeter zu Beginn des 20. Jahrhunderts bestimmen auch heute noch das Bild vom Unternehmer. Ein in der Praxis geäußertes Sprichwort lautet beispielsweise „Nur, wer brennt, kann andere entzünden.“ Die Kreativität, die Schaffung von etwas Neuem und das Überzeugen anderer von den kreativen Ideen, gelten als besondere Merk-

⁴ Als Vorläufer von Schumpeter können Darstellungen von Say Anfang des 19. Jahrhunderts gelten. Say sah im Unternehmer vor allem einen Informationsgeber und Koordinator sowie den kreativen Organisator der Güterproduktion (vgl. Mugler 1995).

male von Entrepreneur:innen. Zählen Kleinstunternehmer/-innen zu den Entrepreneur:innen? Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmer werden dieser Gruppe nicht zugeordnet, wenn sie das Unternehmen nach einer festgelegten Routine führen (bspw. Einzelhändler, Handwerker) (vgl. Zumholz 2002). Verfolgen sie jedoch innovative Ideen, können sie auch als Entrepreneur:innen bezeichnet werden. Anders herum zählen Entrepreneur:innen zu Kleinstunternehmer/-innen, wenn sie die entsprechenden Kriterien (weniger als neun sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, geringer Umsatz) erfüllen. Eine andere Unterscheidung besteht zwischen Entrepreneur:innen und Intra-preneur:innen, die als Angestellte bezeichnet werden und die keine Verantwortung für ein Unternehmen übernehmen, aber dennoch kalkulatorisch-unternehmerisch denken und handeln (vgl. Müller-Jentsch 2003).

Welche weiteren Definitionen finden sich in den Darstellungen zur Person des Unternehmers? Welche Vorstellungen von Unternehmern wurden bereits in früheren Beschreibungen des Unternehmers aufgegriffen – und werden auch heute noch verwendet?⁵ Als erster englischsprachiger Wissenschaftler, der die Person des Entrepreneurs bzw. (in der Übersetzung) des Unternehmers berücksichtigt, gilt Cantillon (vgl. Mugler/Fink 2007, Mugler 1995). Für ihn galt zum Ende des 18. Jahrhunderts das Streben nach *Risikoübernahme* als wichtiges Merkmal von Unternehmern (vgl. Mugler/Fink 2007, Klandt 2009). Neben dem Mut zum Risiko werden Unternehmer auch als Personen beschrieben, die Kapital investieren und *Arbeitsplätze* schaffen. Unternehmer werden in der Folge sowohl als Arbeitgeber, deren Aufgabe in der Mitarbeiterführung besteht, als auch als Investoren von Kapital dargestellt. Das Bild von einem Unternehmer, der Arbeitsaufgaben an Untergebene delegiert und Führungsverantwortung übernimmt, findet sich auch heute noch in Beschreibungen von Unternehmer:innen (vgl. bspw. Müller 2004).

Grundlegende Darstellungen zum Unternehmer finden sich bei Max Weber (1905), dem deutschen Soziologen und Nationalökonom, dessen grundlegende Theo-

⁵ In dieser Darstellung wird vernachlässigt, dass sich Begrifflichkeiten im historischen Verlauf in ihrer Bedeutung verändern. Historische Bezüge werden nur verwendet, um auf heutige Definitionen zu verweisen.

rien und Begriffsdefinitionen noch heute interdisziplinär aufgegriffen werden. Insbesondere die These, dass ohne die protestantische Ethik kein Kapitalismus bestehen könnte, ist hinlänglich bekannt. Darin wird ein Zusammenhang zwischen puritanischer Religiosität und rationaler Lebensführung hergestellt, der nach Weber für die Entstehung des modernen Kapitalismus als maßgeblich angesehen wird. Grundlage der protestantischen Ethik sind Leistung, Fleiß, wirtschaftliches Kalkül und eine innerweltliche Askese (vgl. Weber 2004/1920). Weber betrachtete vor allem Fabrikbesitzer, die Kapital einsetzen, um Gewinne zu erzielen. Gewinne werden dabei um seiner selbst willen angestrebt. Ebenso werden Leistungen um der Leistung willen erbracht, nicht um mit den Leistungen etwas zu bezwecken. Die Darstellungen von Weber werden in neueren Ansätzen aufgegriffen, in denen kulturelle bzw. religiöse Unterschiede thematisiert werden, sowie in psychologischen Untersuchungen wie bspw. denen von McClelland (1961), der das *Leistungsmotiv* als persönliche Voraussetzung für den Gründungserfolg ansieht (vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998: 29).⁶

In neueren psychologisch-soziologischen Theorien werden Unternehmer/-innen anhand von Persönlichkeitsmerkmalen oder der faktischen Tätigkeiten als Unternehmer definiert. Müller (2004) benennt Faktoren, mit denen Unternehmer/-innen von Nicht-Unternehmern/-innen unterschieden werden können:

▷ Unternehmer/-innen sind regelmäßig und (teilweise begrenzt auf einen Zeitrahmen) dauerhaft mit der selbstständigen Tätigkeit beschäftigt. Selbstständige im Nebenerwerb werden demnach nicht als Unternehmer bezeichnet.

▷ Sie können Arbeitstätigkeiten nach eigenen Vorstellungen durchführen, im Gegensatz zu Personen, die bspw. als Subunternehmer oder als Scheinselbstständige tätig werden.

▷ Sie arbeiten außerhalb abhängiger Beschäftigungsverhältnisse, im Gegensatz zu Intrapreneuren, die zwar ähnliche Tätigkeiten wie Unternehmer/-innen ausüben können, aber nach wie vor weisungsgebunden sind.

⁶ Die Theorie von McClelland wird im Kapitel 8.1.3 detaillierter dargestellt.

- ▷ Sie übernehmen Kapitalhaftungsrisiken.
- ▷ Sie verfolgen eine Geschäftsidee; damit werden freiberuflich Tätige nicht als Unternehmer/-innen bezeichnet, sondern als „autonom Beschäftigte“ (ebd.).
- ▷ Sie entscheiden sich bewusst für die selbstständige oder unternehmerische Beschäftigung, d. h. sie handeln aus der „Pull“-Motivation heraus: Umsetzung einer Idee, Selbstentfaltung oder Ausübung unternehmerischer Tätigkeiten.
- ▷ Sie übernehmen Personalverantwortung. Als Unternehmer gelten Personen, die ein größeres Unternehmen führen, Einpersonenunternehmen und freiberuflich Tätige werden hier nicht unter den Begriff des Unternehmers gefasst.

Diese Definition hat zwar den Vorteil, dass sie den Unternehmerbegriff deutlich eingrenzt und die rechtliche Definition ergänzt. Der Nachteil besteht aber darin, dass Personen ausgeschlossen werden, die zwar unternehmerisch tätig werden, die aber eher kleine und Kleinstunternehmen führen oder die freiberuflich tätig werden. Können *freiberuflich* Tätige als Unternehmer/-innen bezeichnet werden? Nach Hohner (1999) sind Ärzte bzw. Ärztinnen aufgrund der Professionalisierungstendenzen und der veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen Unternehmer/-innen, da sie neben den fachlichen Tätigkeiten unternehmerisch tätig werden – wenngleich Ärztinnen und Ärzte eher die fachlichen Tätigkeiten in ihrem Beruf sehen.

Ein weiter reichender Begriff ist der Begriff der Selbstständigkeit. *Selbstständige* gelten als Erwerbstätige, die „ein Unternehmen oder eine Arbeitsstätte als Eigentümer, Miteigentümer, Pächter oder selbstständiger Handwerker leiten sowie freiberuflich Tätige, nicht jedoch Personen, die in einem arbeitsrechtlichen Verhältnis stehen und lediglich innerhalb ihres Arbeitsbereiches selbstständig disponieren können“ (IfM 2002: 41). Der Begriff der Selbstständigkeit ist damit weitläufiger und gleichzeitig alltagsnäher als der Begriff des Unternehmers. Unterschieden wird zwischen Selbstständigen und Angestellten bzw. Arbeiter/-innen. Ausgeschlossen sind in dieser Definition Schein-Selbstständige. Während in der Darstellung des Unternehmers bzw. der Unternehmerin oftmals eher größere Unternehmer/-innen mit Personal bezeichnet werden, können Selbstständige auch solo-„selbstständig“ sein.

Selbstständige können auch nach der Größe des Unternehmens, das sie gegründet haben, unterschieden werden, ohne sie von dem Begriff des Unternehmers bzw. der Unternehmerin auszuschließen. Bögenhold & Stabler (1990) unterscheiden zwischen

- ▷ self-employed: Personen, die keine geldwerten Arbeiten delegieren,
- ▷ small-employer: Personen mit Angestellten, die Management- und Verwaltungsaufgaben selbst erledigen,
- ▷ owner-controller: Personen, die nicht mehr unmittelbar mit Angestellten zusammenarbeiten, sowie
- ▷ owner-director: Personen, die weitestgehend alle Aufgaben an Angestellte delegieren.

Als Definition konnte sich diese Unterteilung wissenschaftlich jedoch nicht durchsetzen (vgl. Lang-von Wins 1999). Eine Definition von Unternehmen, die in dieser Arbeit berücksichtigt wird, findet sich in der Unterscheidung zwischen Kleinstunternehmen, KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) und großen Unternehmen, die sich in der EU durchgesetzt hat. Neben dieser Definition werden Diskussionen um Soloselbstständige und Kleinstunternehmen im folgenden Abschnitt dargestellt.

1.2 Kleinstunternehmen und Soloselbstständige

Welche Unternehmen werden als „Kleinstunternehmen“ bezeichnet? Kleinstunternehmen sind Unternehmen mit bis zu neun Angestellten und einem maximalen Umsatz in Höhe von 2 Mio. € (IfM, 2004, Kommission 2003). Hierunter fallen u. a. Einpersonenernehmen ohne Angestellte, die auch als Self-Employees, Solo-, Allein- oder Ein-Personenselbstständige bezeichnet werden. Mugler (2008) schlägt eine erweiterte Definition von Klein- und Mittelbetrieben vor, die neben dem Umsatz und der Anzahl der Beschäftigten weitere Aspekte berücksichtigt. Danach zeichnen sich kleine und mittlere Unternehmen dadurch aus, dass Unternehmer/-innen ihr Unternehmen selbst prägen. Ausgeschlossen werden damit Geschäftsleiter/-innen oder Eigentümer/-innen. Unternehmer/-innen verfügen über direkte persönliche Kontakte innerhalb ihres Netzwerkes. Spezielle Kundenwünsche wer-

den berücksichtigt. Mitarbeitende und Unternehmer/-in stehen in einem relativ engen Kontakt, die Organisation ist gering formalisiert, Mitarbeitende können dadurch flexibel handeln, auf Veränderungen in der Umwelt kann schnell reagiert werden. Darüber hinaus findet keine Einflussnahme von anderen Unternehmen statt und das Unternehmen hat nur einen geringen Marktanteil (vgl. Mugler 2008, Pleitner 1986). In dieser Definition wird deutlich, dass kleine und mittlere Unternehmen in einem überschaubaren Rahmen agieren, es besteht eine persönliche Ebene zwischen den Akteuren.

Die Anzahl von Kleinstgründungen steigt seit Jahren kontinuierlich an: Etwa 80 % der gewerblichen Existenzgründungen (ohne Freie Berufe) sind im ersten Halbjahr 2010 Einzelunternehmen, etwa 65 % der Existenzgründungen sind Kleingewerbe-gründungen (vgl. IfM⁷ 2010a). Während die Gründungen von größeren Unternehmen im Jahresvergleich mit 0,6 % nur gering gestiegen sind, stieg die Anzahl der Kleinbetriebe um 7,5 %. Aufgegeben bzw. liquidiert werden diese Betriebe in geringerem Umfang als andere Unternehmen (vgl. IfM 2010a). Die Anzahl der Personen, die freiberuflich tätig werden, steigt ebenfalls kontinuierlich an (vgl. IfM 2010c, Institut für Freie Berufe Nürnberg⁸ und Berechnungen des IfM). Für Anfang des Jahres 2009 sind von geschätzten 4 Millionen freiberuflich Tätigen in Deutschland etwa ein Viertel selbstständig.⁹ Zwischen 1991 und 2008 nahm der Anteil der Soloselbststän-

⁷ Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn legt Daten der statistischen Landesämter zugrunde, die sich auf die Gewerbeanzeigenstatistiken beziehen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in der Statistik auch Unternehmen aufgeführt werden, die nicht mehr am Markt agieren, aber nach wie vor gemeldet sind. Auch durch Gewerbeummeldungen entstehen Ungenauigkeiten.

⁸ Das Institut für Freie Berufe erhält die Daten von Berufsorganisationen; teilweise werden die Zahlen auf der Grundlage des Mikrozensus geschätzt.

⁹ Die Datenlage ist sowohl in Statistiken, auch in verschiedenen Untersuchungen, nicht eindeutig. Während in manchen Untersuchungen nur Gewerbetreibende berücksichtigt werden, werden in anderen auch freiberuflich Tätige, für die keine Gewerbeanmeldung erforderlich ist, mitgezählt; in wieder anderen Untersuchungen werden nur Unternehmen berücksichtigt, die Beschäftigte angestellt haben. Teilweise werden nur Unternehmer/-innen gezählt, die Umsatzsteuer abführen, sodass Berufsgruppen, die aufgrund ihres Berufes nicht am Umsatzsteuerverfahren teilnehmen (bspw. Gesundheitsberufe, Psychotherapeut/-innen) oder Personen, die aufgrund der Kleinunternehmerregelung keine Umsatzsteuer zahlen, nicht mitgezählt werden. Insbesondere Freie Berufe und Kleinstunternehmer/-innen mit geringem Einkommen werden dadurch seltener erfasst.

digen an den Selbstständigen insgesamt von 45,5 auf 55,7 % zu (vgl. IfM, 2010b). Der Anteil an diesen Selbstständigen nimmt nicht nur aufgrund der innerbetrieblichen Umstrukturierungen zu, sondern auch wegen der höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen, die häufiger als Männer ohne Beschäftigte selbstständig sind. Der Anteil der Gründerinnen im Vergleich zu Gründern beträgt etwa 31 % - er ist zwischen 2009 und 2010 um etwa 1 % leicht gesunken (vgl. IfM 2010a). 1991 hatten etwa 55 % der selbstständigen Frauen keine Beschäftigten, von den selbstständigen Männern waren es zur selben Zeit 42 %. 2004 sind etwa 63 % der Frauenbetriebe soloselbstständig, im Vergleich zu 50 % der Männerbetriebe (Lauxen-Ulbrich/Leicht 2005).¹⁰ Die Anzahl soloselbstständiger Frauen hat sich „geradezu sprunghaft nach oben bewegt“ (Leicht/Lauxen-Ulbrich 2005: 86). Ein Grund für die Entscheidung, keine Beschäftigten anzustellen, liegt an fehlenden finanziellen Ressourcen. Aufgrund der ungünstigeren finanziellen Situation (geringere Eigenkapitalquote) entscheiden sich vor allem Frauen eher für kleinere Gründungsvorhaben. Frauenbetriebe scheinen langsamer zu wachsen als Männerbetriebe, auch weil sie in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen selbstständig werden, wie die geschlechtsspezifische Segregation in den Branchen zeigt. Ein weiterer Grund liegt vermutlich in der geschlechtertypischen beruflichen (Doppel-)Orientierung – Beruf und Familie (ebd.).

Soloselbstständige als Teil der Kleinstunternehmer/-innen lassen sich schwer einordnen: Sie bewegen sich in der „Grauzone zwischen abhängiger und selbständiger“, zwischen „häuslicher und betrieblicher Arbeit“, zwischen „Erwerbsarbeit und privater Lebensführung“, zwischen „Arbeit und Nicht-Arbeit“ (Leicht 2005: 234). Ob diese Beschäftigungsform ein Fluch oder ein Segen für die Betroffenen ist, hängt vor allem von den Tätigkeiten, den Gründungsmotiven und den Ressourcen ab. Werden betriebliche Veränderungsprozesse betrachtet, scheinen manche Formen selbstständiger Tätigkeiten eher fremdbestimmt, die Gefahr der Ausbeutung ist entsprechend hoch. Doch Soloselbstständige benennen ebenso wie andere Unternehmer/-

¹⁰ Den Berechnungen liegen Daten des Mikrozensus sowie Berechnungen des ifm der Universität Mannheim zugrunde.

innen als positive Motivation für die Gründung Unabhängigkeit und Flexibilität in der Arbeitsgestaltung. Die Arbeitszufriedenheit ist bei diesen wie bei anderen Unternehmer/-innen hoch. Ob die spezielle Form der Soloselbstständigkeit als prekär, oder als neue Form der Beschäftigung definiert werden kann, hängt demnach von den Tätigkeiten, den Qualifikationen sowie den Möglichkeiten ab, eigene Interessen vertreten zu können (ebd.: 238). Welche Veränderungen führten zu der Zunahme an Kleinstgründungen? Welche Kritik wird über Kleinstunternehmen, insbesondere Soloselbstständige geäußert? Auf diese Fragen wird im folgenden Kapitel eingegangen.

2 Kleinstunternehmen als neue Beschäftigungsform

Welche ökonomischen und sozialen Veränderungen der Erwerbsarbeit beeinflussen die Gründung von Kleinstunternehmen? Veränderungen der Erwerbsarbeit sind auf unterschiedlichen Ebenen zu beobachten: auf der makroökonomischen Ebene (Internationalisierung und Globalisierung), auf der Ebene der Wirtschaftssektoren (von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft), auf der Ebene der Unternehmen (Dezentralisierung und Flexibilisierung der Beschäftigungsformen) sowie auf der Ebene der individuellen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Oloz 2008: 26). Zusammenfassend beziehen sich Veränderungen auf die voranschreitende Globalisierung und die damit in Gang gesetzten Umwälzungen der Arbeit in westlichen Gesellschaften (vgl. Baethge/Bartelheimer 2005a, 2005b, Schmid 2000): Der globale Wettbewerb verschärft sich. Finanzmärkte werden dereguliert. Die Arbeitsteilung wird internationalisiert. In West-Europa geht die Beschäftigung von niedrig Qualifizierten durch veränderte Fertigungsstrukturen von Produkten zurück, Fabriken werden ins Ausland verlagert, sodass in Deutschland und in anderen westeuropäischen Ländern neben den inländischen Arbeiter/-innen auch Zugewanderte seltener niedrig qualifizierte Erwerbsarbeit finden. Hierzulande wurde ein Strukturwandel in Richtung Dienstleistungsgesellschaft vorangebracht. Die Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien verändert Arbeitsprozesse und Beschäftigungsverhältnisse weitreichend. Die Erwerbsarbeit wandelt sich darüber

hinaus durch die wachsende Erwerbstätigenquote von Frauen, ausgelöst durch persönliche Unabhängigkeitsbestrebungen, die unter anderem durch die Anti-Baby-Pille hervorgerufen wurde, sowie – persönlich und politisch – durch die zweite Frauenbewegung der 1970er Jahre (vgl. Voß 1993).

Der Wandel der Arbeit macht sich nicht nur auf der makroökonomischen Ebene und auf der Ebene der Wirtschaftssektoren bemerkbar, auch innerhalb von Unternehmen finden Veränderungsprozesse statt, die Beschäftigte innerhalb und außerhalb der Unternehmen betreffen. Die betriebliche Reorganisation lässt sich mit den Prozessen der Dezentralisierung und der Vermarktlichung beschreiben (vgl. Sauer/Boes/Kratzer 2005, Kratzer/Sauer 2005b): Durch diese Prozesse verschwimmen die Grenzen zwischen Unternehmen und Markt. Beschäftigte innerhalb von Unternehmen werden aufgefordert, sich den Anforderungen des Marktes zu stellen. Von Angestellten wird erwartet, dass sie sich mit den Wünschen der Kunden auseinandersetzen – und nicht mehr ausschließlich auf Produkte oder Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet, konzentrieren (vgl. Sauer/Boes/Kratzer 2005). Führungskräfte in den Unternehmen kontrollieren ihre Beschäftigten nicht mehr direkt, die Beschäftigten stellen sich selbst den Erfordernissen des Marktes. In Betrieben wird eine „kontrollierte Autonomie“ (vgl. Vieth 1995) eingeführt: Einzelne Personen erhalten zwar mehr Freiraum, aber dieser wird anhand von Zielvereinbarungen, Kennziffern etc. kontrolliert. Beschäftigte müssen ihre Arbeit selbst steuern, um den Erwartungen des Unternehmens gerecht zu werden. Der Druck von außen, der durch Erfordernisse des Marktes entsteht, wird für Beschäftigte direkt spürbar. Unternehmer/-innen müssen sich seit jeher marktgerecht verhalten. Für Angestellte und Arbeiter/-innen bedeuten die Anforderung eine zusätzliche Belastung, aber auch eine zusätzliche Freiheit zu ihrer bisherigen, relativ klar strukturierten Beschäftigung, da sie eine höhere Autonomie in der Gestaltung der Arbeit erhalten.

Neben globalen wirtschaftlichen Veränderungen und Veränderungen der Strukturen innerhalb von Unternehmen verändern sich schließlich auch Beschäftigungsverhältnisse. Das Normalarbeitsverhältnis verliert an Bedeutung, während durch Entwicklungen wie Deregulierung und Outsourcing die Selbstständigkeit ein größeres Gewicht erhält. In den nächsten Abschnitten werden auf der Ebene der individu-

ellen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse Diskussionen zur Erosion des Normalarbeitsverhältnisses sowie zu atypischen Beschäftigungsverhältnissen (Kapitel 2.1) dargestellt. In Diskussionen über den Typus des Arbeitskraftunternehmers (Kapitel 2.2) wird darauf eingegangen, inwiefern unternehmerische Werte auch innerhalb von Betrieben zu finden sind.

2.1 Selbstständigkeit als „atypische“ Beschäftigungsform

Selbstständigkeit zählt, im Vergleich zum sogenannten „Normalarbeitsverhältnis“, zu den atypischen Beschäftigungsverhältnissen (vgl. Mückenberger 1989). Was wird als normal, was als atypisch bezeichnet? Unter einem *Normalarbeitsverhältnis* wird die Erwerbsarbeit in einem unbefristeten, dauerhaften Vollzeitarbeitsverhältnis verstanden, mit klaren zeitlichen und inhaltlichen Arbeitsabläufen und „kollektivvertraglich geschützt“ (Baethge/Bartelheimer 2005b: 41). Diese Art der Beschäftigung wird von Mückenberger (1989) als Idealtypus dargestellt. Das Normalarbeitsverhältnis deutet auf das in Westdeutschland bestimmende Einverdienermodell hin und damit auch auf die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung¹¹: Der Familienvorstand geht einer geregelten Erwerbsarbeit nach, während die (Ehe-)Frau sich – ohne direkte Entlohnung – vordergründig um Familie und Haushalt kümmert (vgl. Baethge/Bartelheimer 2005b, Schmid 2000, Egbringhoff 2007). Im Laufe der Zeit wandelte sich die typische Beschäftigungsform der Frauen von der „Nur“-Hausfrau und Mutter zur Teilzeitbeschäftigten, die eine zweifache Orientierung zeigt – Kindererziehung und Erwerbsarbeit.

Mit dem (männlich dominierten) Normalarbeitsverhältnis ist eine Schutzfunktion verbunden: Das Kranken- und Rentenversicherungssystem basiert bspw. auf dem Normalarbeitsverhältnis. Zugleich sichert die Normierung des Arbeitsverhältnisses eine erwerbsarbeitszentrierte Sicht der Beschäftigten. Es hat eine „Antriebs-

¹¹ Im Gegensatz zu der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung in Westdeutschland waren in der DDR sowohl Männer als auch Frauen vollerbstätigt. Auch nach der Wende ist die Erwerbsorientierung von Frauen im Osten höher als im Westen.

funktion“ für die Beschäftigten, die ihr Leben auf die Erwerbsarbeit ausrichten (Mückenberger 1989: 212). Neben der Sicherungs- und der Antriebsfunktion benennt Mückenberger (1989) die Selektionsfunktion des Normalarbeitsverhältnisses. Nicht jede Form der Arbeit wird gesichert: Unbezahlt Arbeitende, Langzeitarbeitslose und andere, nicht in kontinuierlichen Arbeitsverhältnissen stehende Personen sind von diesem System ausgeschlossen. Das Normalarbeitsverhältnis galt und gilt nicht für alle Erwerbstätigen. Es bezog sich ursprünglich auf den männlichen Industriearbeiter, wurde jedoch zum Idealtypus für viele Beschäftigte. Realität und Ideal fielen nach Bolder (2004) nur etwa 10 Jahre zusammen, Mitte der Fünfziger bis Mitte der sechziger Jahre des vorigen Jahrhunderts (vgl. Egbringhoff 2007, vgl. auch Schaeper 1999).

Während auf der einen Seite betont wird, dass das Normalarbeitsverhältnis seit den 1970er Jahren de facto eine immer geringere Rolle im Erwerbsleben spielt, wird auf der anderen Seite davon ausgegangen, dass lediglich das Normalarbeitsverhältnis als *Idealtypus* an Bedeutung verliert, denn das Normalarbeitsverhältnis besteht nach wie vor für viele Beschäftigte: Während 1998 etwa 59 % mit unbefristeten Verträgen in Vollzeit beschäftigt waren, sind es 2008 noch 53 % (vgl. iwD 2009).¹² Die Datenlage ist jedoch nicht eindeutig – je nachdem, welche Daten berücksichtigt werden, wird die „Erosion“ des Normalarbeitsverhältnisses unterschiedlich dargestellt, denn die verschiedenen Aussagen zum Normalarbeitsverhältnis hängen von dessen Definition ab. Einige berücksichtigen den Arbeitsort, gleichmäßige Arbeitszeiten und Geschlecht, andere nicht (vgl. Hardering 2009, Schmid 2000, zusammenfassend Oloz 2008). Einig sind sich Wissenschaftler/-innen jedoch darin, dass neben dem Normalarbeitsverhältnis andere Beschäftigungsformen an Bedeutung gewinnen.

Gegenüber dem Normalarbeitsverhältnis werden *atypische Beschäftigungsverhältnisse* wie die befristete Beschäftigung, Teilzeitarbeit, Leiharbeit – sowie Selbststän-

¹²Nach Angaben des statistischen Bundesamtes (Mikrozensus-Daten); zum Normalarbeitsverhältnis zählen unbefristete Vollzeiterwerbstätige mit mehr als 20 Std. Wochenarbeitszeit, die in die sozialen Sicherungssysteme einzahlen. Ausgeschlossen sind u.a. auch Zeitarbeitnehmer/-innen.

digkeit (im Sinne von Kleinstunternehmen) als marginalisiert, prekär¹³ oder unsicher beschrieben, da Selbstständige ihre Arbeit nicht in fest gefügten Strukturen ausüben und im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis mehr Flexibilität und größere Unsicherheiten entstehen. Insbesondere die schlechtere Absicherung von Selbstständigen wird in soziologischen Diskussionen aufgegriffen (vgl. Bührmann/Pongratz 2010). Unter der Überschrift „externe Flexibilität – mindergeschützte Beschäftigung“ thematisieren Matthies et al. 1994 Veränderungen der Beschäftigungsformen und greifen neben befristeten und Leiharbeitsverhältnissen die Form der „abhängigen Selbstständigen“ sowie die Beschäftigung in Klein(st)-unternehmen auf. Der Unterschied zwischen einer Anstellung und diesen Formen der Selbstständigkeit besteht darin, dass den selbstständig Tätigen die Schutzrechte fehlen, die für Arbeitnehmer/-innen gelten.¹⁴ Auch die Einnahmen zum Lebensunterhalt werden als gering angesehen. Bestätigt wird dies anscheinend, wenn selbstständige Frauen untersucht werden: Die Hälfte aller selbstständigen Frauen zählen zu den Geringverdiener/-innen; wird die Arbeitszeit der Frauen berücksichtigt, wird deutlich, warum die Einkommen geringer sind: Frauen arbeiten zu etwa einem Drittel unter 20 Stunden pro Woche – sie sind häufig im Nebenerwerb selbstständig (vgl. Leicht/Lauxen-Ulbrich 2002). Gerade Frauenunternehmen gelten als prekär: „Viele der von Frauen geführten „Einpersonenernehmen“ stehen im Verdacht, eher ein marginalisiertes Dasein an der Peripherie der Wirtschaft zu fristen“ (Leicht/Lauxen-Ulbrich 2002: 11, Hervorhebung im Text). Insgesamt tragen, so wird vermutet, solselbstständige Männer und Frauen ein hohes Risiko: „Ohne die Privilegien traditionellen Unternehmertums wie auch bar der sozialen Sicherung

¹³ Als prekär gilt in sozialwissenschaftlichen Diskussionen eine Arbeit, die keine dauerhafte Existenzsicherung ermöglicht, es besteht keine Integration in den Betrieb, arbeits- und sozialrechtliche Standards werden nicht eingehalten (vgl. Hardering 2009). Der Prekariatsbegriff wird jedoch nicht einheitlich verwendet. Bspw. wird teilweise das Gefühl des Ausgrenztseins in der Definition für prekäre Beschäftigung berücksichtigt.

¹⁴ Kleinstunternehmen sind in dieser Darstellung Unternehmen mit maximal fünf, Kleinunternehmen mit höchstens 20 Angestellten, die Mehrzahl arbeitet im Handel oder im Dienstleistungsbereich. Abhängige Selbstständige sind u.a. freie Mitarbeiter/-innen, die Weisungen des Auftraggebers unterliegen und die in die betriebliche Organisation eingebunden sind, (ohne Kapitaleinsatz) kein Unternehmensrisiko eingehen und nur für einen Auftraggeber tätig sind.

des Normalfalls abhängiger Beschäftigung tendiert diese Erwerbsform nicht selten zu einer ‚Überlebensform‘ (...)“ (Gottschall/Voß 2005: 18). In Anlehnung an Thesen von Geiger (1931) werden Soloselbstständige generell auch als „proletaroid“ Selbstständige bezeichnet (vgl. Gesterkamp 2005: 188 f). Im Gegensatz zur Sichtweise, dass es sich bei diesen Selbstständigen um eine prekäre Beschäftigungsform handelt, wird argumentiert, dass sich „in modernen Dienstleistungsberufen ein neues Expertentum von Hochgebildeten entwickelt, deren Startkapital vorrangig ihr Wissen und möglicherweise noch ein Computer ist“ (vgl. Leicht/Lauxen-Ulbrich 2002: 11). Kleinstunternehmer/-innen, insbesondere Soloselbstständige gelten in diesen Darstellungen nicht als typische Unternehmer/-innen, sondern eher als prekär Beschäftigte, Nicht-mehr-Angestellte oder Scheinselbstständige, denen der Zugang zur innerbetrieblich bestehenden Weiterbildung oder eine überbetriebliche Einbindung gewährt werden sollte und für die ein höherer Schutz eingefordert werden müsste (vgl. Matthies et al. 1994: 364-368). In Bezug auf das Normalarbeitsverhältnis wird damit ein negatives Bild von Kleinstunternehmen erzeugt – die Gründung eines Kleinstunternehmens erscheint als schlechtere Alternative zur gesicherten Vollzeitbeschäftigung innerhalb eines Betriebes.

Neben dem Typus des Normalarbeitsverhältnisses entsteht auf der anderen Seite das positiv dargestellte *Leitbild des Unternehmers* innerhalb und außerhalb von Betrieben, der eigenverantwortlich und selbstständig denkt und handelt. Die Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Sachsen und Bayern (1997) entwickelte bspw. folgendes Leitbild:

Zur Weckung unternehmerischer Kräfte müssen vorrangig individuelle Sicht- und Verhaltensweisen sowie kollektive Leitbilder in den Bereichen von Erwerbsarbeit und Daseinsvorsorge verändert werden. Zur Zeit dominieren hier noch Vorgaben einer arbeitnehmerzentrierten Industriegesellschaft. Sie müssen ersetzt werden durch Vorgaben in der Gesellschaft, in der der Einzelne ein höheres Maß an Eigenverantwortung auch für seine Erwerbsarbeit und Daseinsvorsorge übernimmt und deren wichtigster Produktionsfaktor Wissen ist (...). (ebd.: 1)

Gefordert wird in diesen Leitsätzen, dass Erwerbstätige selbst Verantwortung für sich übernehmen – bezogen auf ihre soziale Absicherung und auf die eigenständige Aneignung von Wissen (im Sinne von Fachkenntnissen). Es soll ein gesellschaftliches Klima entstehen, das unternehmerisches bzw. eigenverantwortliches Handeln

fördert (ebd.: 2). Das Leitbild der Zukunft soll „der Mensch als Unternehmer seiner Arbeitskraft und Daseinsvorsorge“ sein (ebd.: 8). Die mit dem Begriff des Unternehmers verbundene Eigeninitiative wird auf alle Erwerbstätigen übertragen. Dabei geht es nicht um die Beschreibung eines Istzustandes, sondern um die Aufforderung zum unternehmerischen Denken und Handeln für jedermann und jedefrau.

In soziologischen Theorien wird eine „neue“ Selbstständigkeit diskutiert (vgl. Kratzer/Sauer 2005a: 126). Diese bezieht sich auf virtuelle Betriebe, in denen Selbstständige, Leiharbeiter/-innen oder befristet Beschäftigte arbeiten, von denen eine hohe Flexibilität erwartet wird. Erwerbsarbeit wird „subjektiviert“. Mit der Diskussion um die Subjektivierung der Arbeit wird nicht nur die Erwartungshaltung von Unternehmen an Beschäftigte aufgegriffen, wonach subjektive Potenziale im Sinne der Ganzheitlichkeit eingebracht werden (sollen), auch eine veränderte Erwartungshaltung der Erwerbstätigen wird thematisiert: Beschäftigte suchen nach einer sinnhaften Tätigkeit, nach persönlicher Entfaltung und Selbstverwirklichung (ebd.: 129).¹⁵ Die Bedeutung der veränderten Haltung zur Erwerbsarbeit zeigt sich in Forderungen nach einem „unternehmerischen Selbst“, für den die Arbeit Mittelpunkt des Lebens ist und Tätigkeiten immer im Hinblick auf Ertrag und Effizienz betrachtet werden. Das unternehmerische Selbst ist danach eine Form des „Homo oeconomicus“ (vgl. Bröckling 2007: 12). Es wird eine Unternehmenskultur geschaffen, die als „symbolische Ordnung jenes Kraftfeldes [bezeichnet wird], das die Maxime „Handle unternehmerisch!“ zur übergreifenden Richtschnur der Selbst- und Fremdführung erhebt“ (ebd.: 13, Hervorhebung im Text). Nicht nur beruflich Selbstständige oder befristet angestellte Mitarbeiter/-innen, auch (hoch qualifizierte) Angestellte aus der Stammebelegschaft müssen eine hohe Flexibilität zeigen, in Bezug auf die Arbeitszeit und die zu erledigende Spannbreite der Aufgaben. Der Wechsel von Arbeitsverhältnissen wird zur Normalität. „Die Bindung an den Betrieb sinkt, während die Bindung an den Beruf steigt“ (Schmid 2000: 279).

¹⁵ Die Subjektivierung der Arbeit wird von Moldaschl & Voß (2002) diskutiert. An dieser Stelle wird nicht weiter darauf eingegangen, da es sich in den Diskussionen vornehmlich um veränderte Anforderungen innerhalb von Betrieben handelt, weniger um die Situation von Selbstständigen.

Durch Vorstellungen davon, dass Beschäftigte ökonomisch denken und handeln sollen, verschwimmen die Grenzen zwischen der Arbeit innerhalb und außerhalb von Unternehmen. In den Betrieben wird von Beschäftigten ein Intrapreneurship erwartet, ökonomisches Denken und Handeln ist erwünscht. Außerhalb der Betriebe wird das Entrepreneurship gefördert, vor allem an Schulen und Hochschulen. Unternehmerisches Denken und Handeln werden von allen Beschäftigten erwartet. Diesen Erfordernissen können jedoch Angestellte und Selbstständige nicht gerecht werden, wenn sie nach wie vor den Vorstellungen einer geregelten Arbeit verhaftet sind. Der Idealtypus des Normalarbeitsverhältnisses kann für Personen, die dieses Ideal nicht (mehr) erreichen können oder die bewusst eine Selbstständigkeit anstreben, um mehr Autonomie zu erlangen, zu persönlichen Schwierigkeiten führen, da das Bild des „Normalen“ sich eingepägt hat und eine andere Form der Arbeit den Gewohnheiten widerspricht (vgl. Pongratz/Voß 2004).

In der Diskussionen um das Normalarbeitsverhältnis und atypischer Beschäftigung werden unterschiedliche Positionen zur Veränderung der Erwerbsarbeit deutlich: Während auf der einen Seite neue Risiken aufgezeigt werden, die durch die Deregulierung von Arbeit entsteht, wird auf der anderen Seite die Notwendigkeit des ökonomischen Denkens und Handelns dargestellt, mit der eine hohe Autonomie und die Verantwortung für sich selbst verbunden sind. Die Sichtweise von „neuen“ Selbstständigen bleibt schemenhaft, da zwei Extreme dargestellt werden, die mit der Positionierung der Selbstständigen im sozialen und ökonomischen Umfeld einhergeht: Auf der einen Seite werden Selbstständige als Prekariat, als neue Unterschicht dargestellt, auf der anderen Seite erhält jedermann und jedefrau den (höheren) Status des Unternehmers bzw. der Unternehmerin (oder auch des Entrepreneurs).

Neue Anforderungen an Beschäftigte werden auch in den Thesen zum Arbeitskraftunternehmer thematisiert, in dem der Begriff des Unternehmers mit dem des (angestellt) Beschäftigten verknüpft wird.

2.2 Selbstständige als „Arbeitskraftunternehmer“

Pongratz & Voß lösten 1998 mit ihren Thesen über den Arbeitskraftunternehmer eine Diskussion über Auswirkungen von Veränderungen der betrieblichen Strukturen auf das Subjekt aus. Durch innerbetriebliche Umstrukturierungen werden direkte Kontrollinstanzen abgebaut. Stattdessen werden indirekte Formen der Kontrolle unter Kolleginnen und Kollegen sowie die Selbstkontrolle eingeführt. Erwerbstätige werden aufgefordert, „die Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung“ selbst vorzunehmen (Pongratz/Voß 1998: 138). Zwischen den Beschäftigten und den Unternehmen, für die sie arbeiten, entstehen flexibilisierte, ergebnisorientierte Auftragsbeziehungen. Es geht nicht mehr um die zeitliche Bereitstellung von Arbeitskraft in einem Angestelltenverhältnis wie bspw. beim Normalarbeitsverhältnis, sondern um den Ertrag, den Arbeitskräfte erwirtschaften. Die Ertragskontrolle wird dabei so weit wie möglich externalisiert: Die Beschäftigten kontrollieren sich selbst. Dadurch entsteht auf der einen Seite sehr viel Freiraum für die Beschäftigten, auf der anderen Seite sind sie gefordert, im Sinne des Unternehmens zu denken und zu handeln, sie übernehmen Verantwortung für das Unternehmen, als wäre es ihr eigenes. Mit der These des Arbeitskraftunternehmers wird ein neuer Typus von Arbeitskraft beschrieben, der selbst gesteuert allgemeinen Erfordernissen der Unternehmen gerecht zu werden versucht: „Wir bezeichnen diesen neuen Typus als „Arbeitskraftunternehmer“, weil er eine quasi unternehmerische Entwicklung und Vermarktung der eigenen Arbeitskraft als Ware erfordert“ (Pongratz/Voß 2004: 11). Beschäftigte verkaufen nicht nur ihre Arbeit, sondern ihren persönlichen Einsatz über die Grenzen des Unternehmens hinaus, in dem sie angestellt sind.

Pongratz und Voß nehmen mit ihrem Leittypus eine industriesoziologische Perspektive ein, mit der sie eine typische Lebensführung von Erwerbstätigen aus der Sicht des Subjekts darstellen. Bei dem Typus des Arbeitskraftunternehmers geht es um eine Haltung von Erwerbstätigen, die sich in Handlungen, in der Ausübung der Arbeit widerspiegelt – und nicht in einer speziellen Beschäftigungsform. Beschäftigte entwickeln ein persönliches Engagement innerhalb von Betrieben, sie überneh-

men Verantwortung für ihre Arbeitsleistungen. Beschrieben wird ein Habitus, der eher an Unternehmer als an Angestellte oder Arbeiter erinnert (vgl. Haunschild 2004). Mit dem Typus verbunden ist die Erwartung, dass Individuen sich als Unternehmer/-in im Sinne eines unternehmerischen Selbst verstehen und den Alltag entsprechend gestalten. Dem Typus des Arbeitskraftunternehmers stellen Pongratz & Voß (1998) den verberuflichten Arbeitnehmer gegenüber: An die Stelle des Berufes treten beim Arbeitskraftunternehmer individuelle Arbeitsleistungen und berufliche wie außerberufliche Kompetenzen. Die Autoren vermuten, dass der Leittypus Arbeitskraftunternehmer den Typus des verberuflichten Arbeitnehmers ersetzen wird (Pongratz/Voß 2004).

Pongratz & Voß (1998) benennen drei Merkmale des Arbeitskraftunternehmers: (1) Selbstkontrolle mit den damit verbundenen eigenständigen Planungen und daraus folgenden Aktivitäten, (2) Selbstökonomisierung durch Einschätzungen und Vermarktungen der persönlichen Möglichkeiten und Kapazitäten sowie (3) Selbstrationalisierung bezogen auf die Strukturierung des Alltags – Erwerbsarbeit, Freizeit und Familie – mit der Tendenz der Verbetrieblichung des Privaten.

1. *Selbstkontrolle* beinhaltet die zeitliche, räumliche und soziale Kontrolle sowie die Aufrechterhaltung und weitere Entwicklung fachlicher Kompetenzen, die Eigenmotivation und die Anwendung technisch-methodischer Hilfsmittel. Erwerbstätige kontrollieren ihre Arbeit selbst, sie übernehmen zeitliche Planungen, um ihre Arbeit effizient leisten zu können. Sie arbeiten nicht mehr nur im Betrieb, sondern treffen sich außerhalb mit Kundinnen/Kunden, je nach Erfordernis der Arbeit. Sie sind flexibel in Raum und Zeit.

2. Mit *Selbstökonomisierung* wird die Vermarktung der Arbeitskraft durch die Erwerbstätigen selbst bezeichnet. Sie müssen sich mit ihrer Arbeitskraft innerhalb wie außerhalb der Betriebe verkaufen. Sie sehen sich auf dem Arbeitsmarkt um, damit sie die für sie beste Erwerbsarbeit finden, und passen ihre (fachlichen) Kompetenzen den Erfordernissen des Arbeitsmarktes sowie ihren Wunschvorstellungen an.

3. Unter *Selbstrationalisierung* wird die Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung verstanden. Sie beinhaltet die systematische Organisation des gesamten Lebenszusammenhangs, bezogen auf die Organisation des Alltags, Qualifizierungen, Automatisierung bzw. Effizienzsteigerungen sowie eine systemische Sicht auf das

Ganze. Von Arbeitskraftunternehmern wird entsprechend erwartet, dass sie nicht nur Arbeitstätigkeiten fachlich ausführen, wichtiger werden personale und soziale Schlüsselkompetenzen.

Beim Typus des Arbeitskraftunternehmers wird davon ausgegangen, dass er für Erwerbstätige in jeder Beschäftigungsform gelten kann – auch für Selbstständige. Arbeitskraftunternehmer sind nach Pongratz & Voß (1998) (1) Angestellte und Arbeiter/-innen sowie (2) (beruflich) Selbstständige, die (a) durch Prozesse des Outsourcings als (Schein-) Selbstständige für ein Unternehmen tätig werden, (b) freiberuflich oder soloselbstständig sind oder Kleinstunternehmen betreiben, ohne Angestellte oder mit einzelnen Mitarbeiter/-innen sowie (c) virtuelle Unternehmen führen, die zeitlich befristet eine Kooperation mit einem Auftraggeber bzw. einer Auftraggeberin eingehen. Sie arbeiten quasi als Dienstleister/-in und/oder Zulieferer/-in für Unternehmen. Dabei stehen sie in Abhängigkeit zu einem oder einigen wenigen Unternehmen. Im Gegensatz zu Angestellten unterliegen Selbstständige jedoch keiner Weisungsgebundenheit, obwohl sie oftmals im engen Arbeitskontext der Betriebe stehen. Die verschiedenen Formen der Selbstständigkeit verweisen auf den unterschiedlichen Grad der Abhängigkeit: Während Freiberufler/-innen aufgrund ihrer berufsbezogenen Privilegien relativ unabhängig bleiben können, werden Schein-Selbstständige in direkter Abhängigkeit zu einem Unternehmen tätig.

Der Arbeitskraftunternehmer wird den Erwerbstätigen als Leittypus nahe gebracht – ob er in der Realität für Beschäftigte zutrifft, kann nicht eindeutig belegt werden. Im Zuge der Diskussion um den Arbeitskraftunternehmer wurde der Typus empirisch untersucht, um herauszufinden, ob er nicht nur als Leittypus Bestand hat, sondern ob er in der heutigen Realität zu finden ist. Pongratz & Voß (2003) untersuchten Angestellte und Arbeitnehmer/-innen mit der Fragestellung, ob bei diesen die drei Merkmale Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung zu beobachten sind. Wenn zumindest zwei der drei Merkmale zutrafen, wurden die Beschäftigten als Arbeitskraftunternehmer bezeichnet. In ihrer Untersuchung entsprachen nur etwa ein Viertel der untersuchten Arbeitnehmer/-innen

und Arbeiter/-innen dem Leittypus.¹⁶ Angestellte und Arbeiter/-innen entsprachen in Bezug auf die Selbstökonomisierung dem Typus des verberuflichten Arbeitnehmers – und nicht dem des Arbeitskraftunternehmers. Bestätigt werden konnte die von ihnen angenommene Form der Selbstkontrolle, gemessen an der Leistungsoptimierung bzw. den (leistungsbezogenen) Interessen und Wünschen der Erwerbstätigen selbst (vgl. Pongratz/Voß 2004: 145). Die Autoren erklären ihre Ergebnisse damit, dass die Beschäftigten aufgrund der Unsicherheiten des Arbeitsmarktes vor allem nach Sicherheiten suchen. Zu beobachten sei eine „Mentalität berufsbezogener Absicherung“ (ebd.: 169). Gerst (2003) kam zu ähnlichen Ergebnissen: Er untersuchte in teilautonomer Gruppenarbeit den Wandel vom verberuflichten Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Selbstkontrolle und teilweise Selbstökonomisierung konnten bestätigt werden, das Merkmal Selbstrationalisierung war jedoch kaum ausgeprägt. Nicht alle Beschäftigten der teilautonomen Gruppe konnten als Arbeitskraftunternehmer bezeichnet werden. In der tayloristisch geprägten Gruppenarbeit kann nicht generell davon ausgegangen werden, dass dort Arbeitskraftunternehmer zu finden sind. Die empirischen Befunde belegen, dass Angestellte und Arbeiter/-innen nur teilweise als Arbeitskraftunternehmer bezeichnet werden können. Deutschmann (2008) kritisiert an dem Typus des Arbeitskraftunternehmers, dass dieser trotz der angenommenen geringeren Verberuflichung berufliche Qualifikationen benötigt, um den Erfordernissen des Arbeitskraftunternehmers gerecht werden zu können. Faust (2002) kritisiert die Definition des sogenannten verberuflichten Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitskraftunternehmer, der als eigenständig agierender Erwerbstätiger aufgefasst wird (vgl. Gerst 2003).

¹⁶ Pongratz & Voß (2003) untersuchten Beschäftigte, die (1) als Angestellte Dienstleistungstätigkeiten in Projektarbeiten oder (2) als Arbeiter/-innen Tätigkeiten im industriellen Gewerbe in der Form der Gruppenarbeit durchführten. Bewusst wurden keine Selbstständigen untersucht, da es den Autoren um die Verbreitung des Typs bei Angestellten und Arbeiter/-innen ging. Als Indikator für Selbstrationalisierung wurde eine berufsbiografische Orientierung angenommen, als Indikator für Selbstökonomisierung die Überschneidung von Erwerbsarbeit und Privatleben.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse bleibt fraglich, ob Angestellte oder Arbeiter/-innen lediglich aufgrund ihrer Einstellung zur Leistungsoptimierung als Arbeitskraft“unternehmer/-innen“ bezeichnet werden können, und ob der Begriff des „Unternehmers“ damit nicht zu sehr verkürzt wird: „Wenn die Arbeits- und Leistungsbezüge ihrer InterviewpartnerInnen als unternehmerisch bezeichnet werden, dann muss die Freiheit für entsprechende Betätigung auf dem Markt zu finden sein, denn dort agieren UnternehmerInnen nun einmal“ (Holtgrewe 2003: 29). Bleibt als einziges Merkmal des Arbeitskraftunternehmers die Selbstkontrolle und teilweise die Selbstrationalisierung, fehlt die Ökonomisierung am Markt, die ein wesentlicher Bestandteil des „unternehmerischen“ Handelns ist. Als Leittypus hat der Arbeitskraftunternehmer jedoch eine weitreichende Bedeutung für die Erklärung von innerbetrieblichen Veränderungsprozessen und den damit zusammenhängenden subjektiv erlebten Erfordernissen – und Überforderungen, die zu Unsicherheiten der Beschäftigten führen können.

Der Typus des Arbeitskraftunternehmers zeigt in ähnlicher Form wie Diskussionen um die Veränderungen der Beschäftigungsformen und die Verbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse, dass von Erwerbstätigen sowohl innerhalb als auch außerhalb von Unternehmen eine stärkere Ökonomisierung, eine größere Verantwortung gegenüber der Gestaltung der Arbeit und eine höhere Eigeninitiative gefordert werden. Während umstritten bleibt, inwiefern der Arbeitskraftunternehmer für Arbeitnehmer/-innen in der Realität Bestand hat, ist der Bezug zu Kleinstunternehmen und Soloselbstständigen deutlicher erkennbar. Für Unternehmer/-innen von Kleinstunternehmen, auch für Soloselbstständige können Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung als Grundlage ihrer Einstellungen und ihrer Handlungen angenommen werden. Sie müssen sich selbst organisieren, Privatleben und Unternehmensalltag in Einklang bringen. Sie müssen einzelnen Kundinnen und Kunden oder Unternehmen gegenüber nicht nur Produkte, sondern auch sich als professionell agierende Unternehmer/-innen verkaufen, zumindest wenn sie wirtschaftlich erfolgreich sein möchten. Auch wenn Selbstständige diesen Erfordernissen stärker ausgesetzt sind als Angestellte, erscheint der Übergang vom Angestelltenverhältnis zur Selbstständigkeit zumindest in einigen Arbeitsbereichen fließend.

Für Beschäftigte verändert sich nicht nur die Form der Erwerbsarbeit. Von den Veränderungen der Arbeit wird das gesamte Leben erfasst, wie im folgenden Kapitel dargestellt wird.

3 Lebensbereiche Arbeit, Familie und Freizeit

In der Diskussion um den Typus des Arbeitskraftunternehmers wird davon ausgegangen, dass die Lebensbereiche Arbeit, Familie und Freizeit nicht mehr klar getrennt werden: Die Lebensgestaltung der Entgrenzung wird zur vorherrschenden Gestaltung des Lebens und Arbeitens, der Arbeitskraftunternehmer muss im Gegensatz zum verberuflichten Arbeitnehmer sein gesamtes Leben durchstrukturieren (vgl. Gottschall/Voß 2005, Pongratz/Voß 1998). Im ersten Abschnitt dieses Kapitels wird erläutert, was unter Entgrenzung zu verstehen ist und ob Kleinstunternehmer/-innen von dieser Form der Lebensgestaltung besonders betroffen sind (Kapitel 3.1). Anschließend werden im Hinblick auf diesen Ansatz die Lebensbereiche Erwerbsarbeit und Familie sowie die Dimensionen Arbeit und Freizeit anhand des Work-Life-Balance-Ansatzes thematisiert (Kapitel 3.2).

3.1 Entgrenzung als neue Form der Lebensgestaltung

Der Begriff „Entgrenzung“ wird für Erklärungen von gesellschaftlichen Veränderungen herangezogen, in denen es um neue Grenzziehungen geht. Ursprünglich wurde er für die Auflösung nationalstaatlicher Grenzen im Prozess der Globalisierung angeführt. In der hier diskutierten Version wurde der Begriff erstmalig vermutlich auf dem Freiburger Kongress für Soziologie 1998 verwendet (vgl. Gottschall/Voß 2005). Was bedeutet der Begriff „Entgrenzung“?

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurde, entstehen neben dem Normalarbeitsverhältnis sogenannte atypische Beschäftigungsformen. Es wird von einer Pluralisierung der Beschäftigungsformen ausgegangen. Einzelpersonen werden aufgrund von Rationalisierungsprozessen stärker gefordert: zeitlich, räumlich

und auch bezogen auf die Arbeitsinhalte verschwimmen Zeiten der Erwerbsarbeit mit denen der Bildung, Freizeit, Zeiten für die Familie oder für soziale Kontakte. Die Trennung zwischen „Arbeitswelt“ und „Lebenswelt“ scheint in Auflösung begriffen zu sein (vgl. Kratzer/Sauer 2005b: 93, Gottschall/Voß 2005). Neue Grenzen zwischen „internen und externen Arbeitsmärkten, zwischen Produktion und Reproduktion“ entstehen (ebd.: 101). Arbeitstätigkeiten werden selbst gesteuert erledigt, die Herangehensweise an die Erledigung von Aufgaben wird individuell gestaltet. Durch Entgrenzungstendenzen werden spezielle Kompetenzen erforderlich: Kompetenzen zur aktiven Biografiegestaltung, zur sozialen Netzwerkkonstruktion, zur Selbstvermarktung, Selbstkontrolle, Selbstmotivierung und Selbstorganisation sowie zur Ich-Stabilisierung und Belastungsverarbeitung (vgl. Kirchhöfer 2001). Auf welche Ebenen bezieht sich die Entgrenzung der Arbeits- und Lebensgestaltung?

1. Ebene der Unternehmen: Durch Prozesse der Dezentralisierung und der Vermarktlichung wird das Verhältnis von Unternehmen und Markt reorganisiert. Betriebsteile werden ausgelagert, es entstehen neue Zulieferbeziehungen. Zugleich wird die interne Organisation zum Markt hin geöffnet (bspw. durch Bewertungen anhand von Kennziffern), Außengrenzen verschwimmen, während innerhalb von Betrieben Steuerungselemente des Marktes eingeführt werden. Die betriebliche Organisation wird in selbstständig wirkende Bereiche unterteilt (vgl. Kratzer/Sauer 2005b).

2. Ebene der Arbeit: Von Bedeutung sind hier (a) interne und externe Arbeitsmärkte bzw. betriebliche Binnenverhältnisse mit indirekten Steuerungsformen wie bspw. Zielvereinbarungen oder marktförmiges Einsetzen von Arbeitskraft sowie der Einsatz von flexiblen Beschäftigungsformen, (b) Entgrenzung von Arbeit und Leben in zeitlicher und räumlicher Hinsicht (Flexibilisierung der Arbeitszeit, Mehrarbeit, unterschiedliche Arbeitsorte) und (c) Entgrenzung von Arbeitskraft und Person mit den (neuen) Anforderungen von Selbstorganisation und Selbstverantwortung (vgl. Kratzer/Sauer 2005b).

Ewers, Hoff & Schraps (2006) beziehen sich auf die von Kratzer & Sauer (2005b) benannte Entgrenzung von Arbeit und Leben. Sie stellen für diese Ebene sieben Dimensionen der Entgrenzung auf:

- ▷ Zeitliche Gestaltung
- ▷ Räumliche Struktur (Ort/Standort)
- ▷ Inhaltliche Strukturierung der Arbeit
- ▷ Relation der Lebensbereiche: Wertigkeit privater/geschäftlicher Bereich
- ▷ Partnerschaft/Beziehung/Arbeitsteilung in Paarbeziehungen
- ▷ Lebensgestaltung (Veränderungswünsche oder Wunsch nach Kontingenz)
- ▷ Ziele bezogen auf den geschäftlichen oder den privaten Bereich

Entgrenzung kann in den verschiedenen Dimensionen bedeutsam werden, bspw. wenn nicht nur am Arbeitsort, sondern auch zuhause gearbeitet wird oder wenn kein Unterschied zwischen Arbeitszeiten und Freizeit besteht. Die Lebensform Entgrenzung wird unterteilt in „Entgrenzung als Verschmelzung“, „extrem arbeitszentrierte“ und „relativierte Entgrenzung“. Verschmelzen die Lebensbereiche komplett, gibt es keine Hobbys mehr, jede Tätigkeit wird unter dem Postulat der Arbeit betrachtet. Die extrem arbeitszentrierte Entgrenzung wird demgegenüber eher als zeitlich befristete Arbeitsform betrachtet, wie bspw. die Anfangsphase der Existenzgründung. Werden private Ziele wieder stärker bewusst, entsteht im Laufe der Zeit eine relativierte Entgrenzung.

Doch Entgrenzung ist nicht die einzige Form der Lebensgestaltung: Neben der Entgrenzung werden die Formen der *Segmentation* bzw. die Trennung zwischen Erwerbsarbeit und Familie/Freizeit sowie die *Integration* der verschiedenen Bereiche aufgestellt. Diese Lebensformen können unterteilt werden in eine arbeitszentrierte und eine ausbalancierte Form (vgl. Ewers/Hoff/Schraps 2006). Während vor allem Männer die Lebensform der *Segmentation* wählen, ist die Form der *Integration* eine typische Lebensgestaltung von Frauen mit Kindern. Die Gestaltung der *Segmentation* erlaubt es vorzugsweise den Männern, Erwerbstätigkeit und Freizeit voneinander zu trennen, in der Woche sind sie vor allem mit der Erwerbsarbeit beschäftigt, während sie am Wochenende Freizeitaktivitäten nachgehen. Die Form der *Integration* geht mit einer Doppelbelastung einher, Entspannungsphasen sind seltener möglich.

Das Thema Entgrenzung wird vor allem für Mitarbeiter/-innen bedeutsam, die, um den Anforderungen von Unternehmen gerecht werden zu können, ihr Leben verstärkt in entgrenzter Form gestalten. Nur in einigen wenigen Untersuchungen

werden auch Selbstständige berücksichtigt. An der FU Berlin wurden im Projekt KOMPETENT 79 selbstständige und angestellte Beschäftigte im IT-Bereich untersucht (vgl. Ewers/Hoff/Schraps 2004). Es sollte herausgefunden werden, ob IT-Dienstleister/-innen die Lebensgestaltung der Entgrenzung eher wählen als andere Gestaltungsformen. Der IT-Bereich wurde ausgewählt, weil in dieser Branche veränderte Vorstellungen zur Gestaltung des Lebens und Arbeitens erwartet wurden. Die entgrenzte Form der Lebensgestaltung war wie vermutet in dieser Branche vorherrschend. Die Beschäftigten in der IT-Branche leben jedoch nicht alle in der Form der Entgrenzung, es finden sich verschiedene Strategien, mit den Arbeitsanforderungen zurechtzukommen. Mit der Entgrenzung wird daher eine Form der *Lebensgestaltung* bezeichnet, die Beschäftigte selbst wählen. Die Ergebnisse aus dem Projekt KOMPETENT zeigen unterschiedliche Formen der Lebensgestaltung: Die Form der Entgrenzung ist zwar vorherrschend, aber nicht bestimmend.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Henninger (2005) und Egbringhoff (2005, 2007). In der qualitativen Untersuchung von 39 Selbstständigen im IT- und Medienbereich fand Henninger (2005) sowohl ausbalancierte als auch erwerbszentrierte Formen in der Gestaltung von Erwerbsarbeit und Privatleben. Die Selbstständigen entscheiden selbst, in welcher Form sie ihr Leben gestalten – unabhängig davon, ob sie Singles sind oder in Partnerschaft leben. Die Soloselbstständigen leben in einer Art begrenzter Entgrenzung von Arbeit und Leben. Egbringhoff (2005, 2007) untersuchte 20 Soloselbstständige mit der Fragestellung, welche Form der Lebensgestaltung vorherrschend ist. Danach leben und arbeiten Soloselbstständige – im Gegensatz zu den von Henninger interviewten Personen – vorrangig in der Form der Entgrenzung. Begründet wird dies damit, dass sie ihren Alltag selbst gestalten müssen. Vorstrukturierungen in Bezug auf Ort, Zeit, Umfang der Arbeit und Inhalte sind nicht gegeben (Egbringhoff 2005: 149). Egbringhoff arbeitete vier Typen von Einpersonenselbstständigen heraus:

1. Das „durchorganisierte Arrangement“: Erwerbsarbeit und Privatzeit sind voneinander getrennt, der Arbeitstag wird aktiv gesteuert, im Vordergrund stehen die terminliche Planung und die räumliche Trennung von Erwerbsarbeit und Privatsphäre.

2. Die „offen-flexible Einheit“: Privatzeit und Erwerbsarbeitszeit werden vermischt, die zeitliche Gestaltung von Arbeitstätigkeiten wird improvisiert.

3. Die „maßlose Vereinnahmung“: Der Alltag wird durch äußere Bedingungen gesteuert, berufliche Erfordernisse stehen im Vordergrund, der Alltag ist dabei jedoch zeitlich klar strukturiert. Die Arbeitsbelastungen sind enorm.

4. Das „unberechenbare Hin und Her“ zeichnet sich durch eine Steuerung von außen und eine fehlende zeitliche Strukturierung aus. Persönliche Interessen werden beruflichen Erfordernissen bedingungslos untergeordnet (vgl. Egbringhoff 2005: 159-163). Die letzten beiden Typen entsprechen der Entgrenzung als Verschmelzung.

Die vier Typen von Selbstständigen wurden darin unterschieden, wie sie ihre Zeit strukturieren und inwiefern sie sich von außen vereinnahmen lassen. Dabei müssen sie „das, was ‚normal‘ ist, selbst bestimmen und kultivieren“ (ebd.: 177). Die Strukturen, die Einpersonenselbstständige im Alltag wählen, sind grundsätzlich andere als diejenigen, die im Normalarbeitsverhältnis vorgegeben sind. Dennoch müssen diese Formen der Gestaltung des Lebens nicht unbedingt von Nachteil für die betreffenden Personen sein. Statt das Normalarbeitsverhältnis als bestmögliche Form zu betrachten, wäre es vielmehr sinnvoll, ein „weiterführendes kulturelles Leitbild von Arbeit“ (ebd.: 177) zu entwickeln – und damit nicht nur die Vielfalt von Beschäftigungsverhältnissen, sondern auch die Vielfalt in der Gestaltung des Lebens zu berücksichtigen.

Selbstständige wählen nach diesen Ergebnissen vorrangig die Lebensgestaltung der Entgrenzung, können jedoch auch andere Formen wählen. Die Lebensgestaltung ist eher eine Frage der individuellen Entscheidung.

3.2 Work-Life-Balance

Veränderte Formen der Lebensgestaltung, die Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben führen zu Mehrbelastungen, die im Ansatz des Work-Life-Balance diskutiert werden. Mit Work-Life-Balance wird ein Spektrum an Themenfeldern benannt, in dem sowohl „Erwerbsarbeit und Familie“, „Arbeit und Freizeit“ sowie Arbeitsbelastungen gefasst werden. Im Mittelpunkt steht die Koordination und Integration

verschiedener Lebensbereiche (vgl. Wiese 2007). Angestrebt wird eine positive Erlebnisqualität im beruflichen Alltag und in der gesamten Biografie. Hinter dem Begriff Work-Life-Balance verbergen sich der Wunsch und die Hoffnung, verschiedene Lebensbereiche in Einklang bringen zu können, da Erwerbstätigen eine Balance verloren zu gehen scheint. Der Ansatz wird vor allem in Bezug auf Arbeitsbedingungen von Beschäftigten innerhalb von Betrieben diskutiert, Selbstständige werden eher am Rande betrachtet.

Beim Work-Life-Balance-Ansatz werden Arbeitsbelastungen von Beschäftigten sowie die Arbeitsteilung von Frauen und Männern thematisiert. Vor allem Frauen, die neben der Erwerbstätigkeit Aufgaben in der Familie übernehmen und die anfallenden Arbeiten organisieren, balancieren zwischen den Lebensbereichen. Durch eine Angleichung der Lebensverhältnisse, durch eine ähnliche Gestaltung des Lebens von Frauen und Männern innerhalb bestimmter Berufe oder durch die Arbeit in ähnlichen Beschäftigungsformen sind davon nicht mehr nur Frauen betroffen. Auch Männer müssen die verschiedenen Lebensbereiche organisieren und koordinieren (vgl. Hoff et al. 2005: 197).

Die wesentliche Kritik an dem Ansatz des Work-Life-Balance bezieht sich auf die Wortwahl: Lebenswelt und Arbeit werden als Gegensätze betrachtet, so als würden Erwerbstätige fernab ihres Lebens beruflich tätig werden und als bedeute ein „Leben“ neben der Erwerbsarbeit Entspannung oder die sinnhafte Durchführung von Tätigkeiten ohne Entlohnung – Familienpflichten, ehrenamtliche Tätigkeiten oder Freizeitaktivitäten. Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung werden dann nicht in der Erwerbsarbeit, sondern im sonstigen „Leben“ gesucht, Erwerbsarbeit wird mit Pflichterfüllung gleichgesetzt (vgl. Michalk/Nieder 2007, Hoff et al. 2005, Kastner 2010, Wiese 2007). In der Frauen- und Geschlechterforschung werden die Themen dieses Ansatzes bereits seit vielen Jahren aufgegriffen. Während in der feministischen Forschungstradition jedoch der Blick auf die Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen gerichtet wird, ist diese Sichtweise beim Work-Life-Balance-Ansatz nicht mehr im Vordergrund. Es bleibt in dem Ansatz bspw. unklar, wozu Tätigkeiten in der Familie und im Haushalt gerechnet werden: zur Arbeit oder zum Leben (vgl. Resch 2003). Mit dem Work-Life-Balance-Ansatz werden eher „Extremjobber“ be-

trachtet, die arbeitszentriert leben – und die eher männlich oder weiblich und kinderlos sind (vgl. Kastner 2010)

Warum wird dieser vage Begriff Work-Life-Balance in Betrieben, in gesellschaftlichen Institutionen oder von Einzelpersonen gern genutzt? Mit einem Spektrum an sehr unterschiedlichen Themenfeldern können zunehmende Belastungen in der Arbeitswelt im Kontext der Arbeitszeitflexibilisierung, der Mehrfachbelastungen (Erwerbsarbeit, Sorgearbeiten) und der Deregulierung in Betrieben betrachtet werden. Die Lebensgestaltung wird zunehmend arbeitszentriert, da Erwerbstätige sich stärker als bisher als ganze Person in den Arbeitsprozess einbringen (vgl. Hoff et al. 2005). Mit dem Work-Life-Balance-Ansatz werden auf der einen Seite die verschiedenen *Lebensbereiche Erwerbsarbeit und Privatleben* und die mit den Belastungen verbundene Organisation des Alltags mit seinen unterschiedlichen Anforderungen thematisiert. Auf der anderen Seite können (fehlende) *Erholungsmöglichkeiten* beleuchtet werden. Weil Belastungen zunehmen, werden Strategien gesucht, diese durch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder durch gesundheitsorientierte Maßnahmen innerhalb von Betrieben zu reduzieren oder die Mentalität der Erwerbstätigen so zu verändern, dass Personen als verdichtet erlebte Arbeitsstrukturen in geringerem Maße als belastend empfinden.

In diesem Abschnitt wird mit dem Work-Life-Balance-Ansatz auf der einen Seite die Integration der verschiedenen Lebensbereiche Erwerbsarbeit, Familie und Freizeit betrachtet (Kapitel 3.2.1). Auf der anderen Seite geht es um individuelle gesundheitliche Aspekte, die mit einer erhöhten Arbeitsbelastung einhergehen (Kapitel 3.2.2).

3.2.1 Erwerbsarbeit und Familie

Die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung wird an der Grenze zwischen Erwerbsarbeit und Familientätigkeiten gemessen. Sie wird bereits seit der zweiten Frauenbewegung der 1970er Jahren thematisiert. Während es anfangs in den Debatten unter anderem um die Honorierung von unbezahlter Arbeit in der Familie ging (vgl. bspw. Sichtermann 1987), wird in heutigen Diskussionen vor allem der doppelte Lebensentwurf von Frauen diskutiert (vgl. Oechsle 2010, Becker/Kortendiek 2010).

Die praktische Organisation des Alltags – beruflich, wie privat – wird zum Thema, da Frauen und auch Männer, die sich um Kindererziehung kümmern, Erwerbsarbeit und Familienarbeit in Einklang bringen müssen. Auch durch die ökonomischen Veränderungen der Arbeit müssen Zeiten der Erwerbsarbeit, der Familienzeit, der Freizeit, auch Zeiten des Lernens in Einklang gebracht werden (vgl. Jurczyk/Lange/Szymenderski 2005). Diese zeitliche Strukturierung sowie der emotionale Austausch zwischen Privatleben und Erwerbsarbeit war für erwerbstätige Frauen mit einer Doppelorientierung (Erwerbsarbeit – Beruf) auch in früheren Zeiten bestimmend, für Männer ist sie neu. Durch die Entgrenzungsprozesse besteht daher die Möglichkeit, Geschlechterarrangements neu zu verhandeln (ebd.).

Selbstständige haben gegenüber angestellt Beschäftigten den Vorteil, dass sie über eine höhere Zeitsouveränität verfügen. Die Handlungsspielräume sind größer (vgl. Jurczyk 1993). In einer Untersuchung über die familiäre Beanspruchung von selbstständig tätigen Journalistinnen und Journalisten wurde jedoch deutlich, dass sich die Frauen mit ihren Angehörigen über ihre Zeiteinteilungen auseinandersetzen müssen, während die männlichen Kollegen die vorhandenen Handlungsspielräume weniger für die familiären Verpflichtungen nutzten: „Das Muster des traditionellen Geschlechterverhältnisses setzt sich auch bei dieser Gruppe mit weitgehend selbstbestimmbaren Arbeitszeitbedingungen meist durch – trotz guter Ausgangsbedingungen für mehr Egalität“ (Jurczyk 1993: 368). Von selbstständigen Frauen, die ihre Arbeitszeit flexibel einteilen können, wurde sogar noch stärker als von fest angestellten Frauen erwartet, dass sie Arbeiten in der Familie übernehmen. Selbstständige Männer mit denselben Arbeitsbedingungen können hingegen ihre Erwerbsarbeit ohne Auseinandersetzung mit der Partnerin ausüben: Durch flexible Arbeitszeiten verändern sich zwar die Möglichkeiten der betreffenden Personen, Verantwortlichkeiten neu auszuhandeln, das Geschlechterverhältnis und die Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen verändert sich durch die Flexibilisierung jedoch nicht zwingend (Jurczyk 1993, 2002). Henninger (2005) merkt mehr als zehn Jahre später aufgrund ihrer Untersuchungsergebnisse an, dass Soloselbstständige partnerschaftliche Arrangements ausdifferenzieren: Traditionelle und egalitäre Arrangements stehen nebeneinander, die traditionelle Form der Arbeitsteilung

ist nicht die einzige Möglichkeit der Lebensgestaltung, aber sie wird durchaus nach wie vor gewählt.

Anhand der Arbeitszeiten von Frauen und Männern wird die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung besonders deutlich: Die durchschnittliche jährliche Erwerbsarbeitszeit pro erwerbstätige Person hat sich deutlich verringert (vgl. Kratzer et al. 2005:386f). Dieser Rückgang entsteht vor allem durch die höhere Erwerbsquote von Frauen und der (damit verbundenen) höheren Teilzeiterwerbstätigkeit sowie der Reduktion der durchschnittlichen Stundenzahl der Teilzeiterwerbstätigen, während die Arbeitszeit der Vollzeiterwerbstätigen tendenziell zunimmt. Männer haben durchschnittlich andere Arbeitszeitmuster als Frauen: Während Männer eher lang oder überlang in der Erwerbstätigkeit arbeiten, sind Frauen mit weniger Stunden erwerbstätig als ihre Partner. Ein Arbeitszeitmuster für alle Erwerbstätigen besteht nicht: „Die Arbeitszeitmuster von erwerbstätigen Männern und Frauen, Geringer- und Höherqualifizierten, Ost- und Westdeutschen bleiben hochgradig unterschiedlich und driften vielfach weiter auseinander“ (ebd.: 401). Gegenüber der tayloristisch-fordistisch geprägten klaren Arbeitszeitstruktur kann durch die Veränderungen der Erwerbstätigkeit von „gespaltenen Zeiten“ bzw. einer Diversifizierung der Arbeitszeitstruktur gesprochen werden.

Nach Hoff (2006) verändern arbeitszentriert lebende Personen ihre Lebensgestaltung von der Entgrenzung zur Segmentation oder zur Integration, wenn Konflikte zwischen beruflichen und privaten Zielen entstehen oder wenn berufliche Konflikte eskalieren. Um den erhöhten Anforderungen begegnen zu können, wird nach einer Möglichkeit gesucht, Erwerbsarbeit und Privatleben besser voneinander trennen zu können. Die Segmentation ist eine Form der Lebensgestaltung, die fast ausschließlich von Männern gewählt wird, während Frauen mit Kindern die Form der Integration wählen. Wenn die Partnerin die Lebensgestaltung der Segmentation mitträgt, kann sich der erwerbstätige Mann innerhalb klar strukturierter Arbeitszeiten erwerbsorientiert verhalten und ist ähnlich wie Beschäftigte im Normalarbeitsverhältnis abends und am Wochenende in der Familie. Frauen verändern ihre entgrenzte Lebensgestaltung bei beruflichen Konflikten ebenso, doch sie wechseln vor allem in die Lebensgestaltung der Integration. Im ersten Fall entsteht die traditionelle Arbeitsteilung zwischen den Partnern, im zweiten Fall vermutlich eher eine

egalitäre Arbeitsteilung im privaten Bereich. Im beruflichen Entwicklungsverlauf sowie durch Veränderungen im beruflichen oder privaten Bereich werden ggf. traditionelle Muster in der Lebensgestaltung gesucht, die entlastend wirken. Eine ehemals egalitäre Arbeitsteilung wird in traditionelle Bahnen der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung gelenkt.

Die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen verändert sich in einem Aushandlungsprozess. Individuell werden auch durch Veränderungen der Arbeit unterschiedliche Formen der Gestaltung von Erwerbsarbeit und Privatleben möglich. Dies betrifft sowohl Angestellte als auch Selbstständige, die die Form wählen, die ihren Lebensumständen am nächsten kommt: Integration, Segmentation oder Entgrenzung sowie die traditionelle oder eine egalitäre Form der Arbeitsteilung. Höhere Belastungen zeigen sich bei allen Vollzeitbeschäftigten. Welche Auswirkungen haben Belastungen, die durch höhere Arbeitszeiten und intensivere Arbeitstätigkeiten entstehen? Sind Selbstständige weniger oder mehr belastet als Angestellte?

3.2.2 Belastung und Stress

Untersuchungen zu gesundheitlichen Auswirkungen der selbstständigen Tätigkeit sind bisher sehr selten vorgenommen worden. Unternehmer/-innen werden vor allem als Arbeitgeber/-innen betrachtet, sodass gesundheitspsychologische Untersuchungen im Vergleich zu Forschungen der gesundheitlichen Situation von Angestellten eine Ausnahme bilden.

Was wird unter Belastung und Stress verstanden? Mit dem Begriff Belastung werden körperliche wie psychische Beanspruchungen bezeichnet. Belastungen bzw. Stress werden aus einer situationsbezogenen Sichtweise als äußere Bedingungen der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsumgebung gefasst (vgl. Faltermaier 2005: 95). Nach dem Anforderungs-Kontrollmodell von Karasek (1990) entstehen Belastungen, wenn hohe Anforderungen am Arbeitsplatz geringen Entscheidungsspielräumen gegenüberstehen, die innerbetrieblichen Belastungen werden durch die Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte hervorgerufen (vgl. Siegrist/Dragano 2006). Siegrist (1996) stellt auf der Grundlage seines Modells der beruflichen Gratifikationskrisen

fest, dass das Entstehen von Belastungen mit fehlenden Gratifikationen zusammenhängt (vgl. Siegrist/Dragano 2006). Als Gratifikationen werden neben dem Einkommen die Anerkennung und Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten angeführt. Darüber hinaus wird auch die Statuskontrolle (Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen) in dem Modell berücksichtigt. Bezogen auf die Selbstständigkeit würde dies bedeuten, dass Erfolgserlebnisse, die durch höhere Gewinne, Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden oder Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen entstehen, der Gefahr von Belastungen entgegenwirkt.

Am bekanntesten ist der Ansatz von Lazarus und seinen Mitarbeiter/-innen. Sie entwickelten zur Erklärung des Auftretens von Stress den transaktionalen Ansatz, in dem Stress als „Ungleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und verfügbaren Ressourcen“ definiert wird (Moser et al. 2000: 138, Faltermaier 2005). Stress entsteht demnach in der Interaktion zwischen Person und Umwelt. In einer primären Bewertung wird von der Person eingeschätzt, ob die Situation als irrelevant, positiv oder belastend wahrgenommen wird. Wenn sie als belastend gedeutet wird, wird der Stressprozess in Gang gesetzt. Dann wird die Situation als Verlust, als Bedrohung oder als Herausforderung interpretiert. Eine Situation wird dahin gehend bewertet, ob Probleme als unüberwindbar gelten oder als positiv zu wendende Herausforderung. Je nach den Erfahrungen und Fähigkeiten einer Person werden in dieser ersten Phase die in der Situation auftretenden oder in zukünftigen Situationen erwarteten Probleme bewertet. In der zweiten Phase, der sekundären Bewertung, werden Möglichkeiten und Ressourcen danach eingeschätzt, ob sie ausreichen, um die Belastungen bewältigen zu können. In der dritten Phase, der Neubewertung, wird nach der Durchführung einer Bewältigungsstrategie bewertet, ob diese zum Erfolg geführt hat. Diese Neubewertung findet fortwährend in der Transaktion zwischen Person und Umwelt statt. Bewertungen hängen von den Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten der betreffenden Personen ab. Lazarus hat neben der Darstellung der Bewertungen einer Situation und deren Einschätzung das Coping-Konzept entwickelt. Als Coping wird die Bewältigung von Stresssituationen bezeichnet. Eine Bewältigung ist auf verschiedenen Ebenen möglich: durch das Regulieren von Emotionen oder durch problemlösende Aktivitäten in der Transaktion

zwischen Person und Umwelt, d. h., die Person strebt eine Veränderung der eigenen Emotionen an und/oder eine Veränderung der persönlichen Umwelt. Je besser eine Person einschätzen kann, welche Bewältigungsstrategie in welcher Situation am ehesten funktioniert und je flexibler sie verschiedene Strategien anwenden kann, umso besser sind die Bewältigungsfähigkeiten. Personen nehmen Situationen unterschiedlich wahr, sie reagieren unterschiedlich auf dieselben objektiven Situationen. Übertragen auf die berufliche Selbstständigkeit würde dies bedeuten, dass je nach Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten Stresssymptome entstehen oder die Situation als stressfrei erlebt wird. Die Situationen werden unterschiedlich gedeutet: Während die einen bspw. (fiktiv betrachtet) einen hohen Konkurrenzdruck als stressig erleben, nehmen andere diesen als Herausforderung – nach dem Motto: Ich kann diese Situation meistern. Von Nachteil ist diese Sichtweise, da die Bewältigung der Probleme den einzelnen Personen aufgebürdet wird und dadurch zusätzlicher Stress entstehen kann, wenn bspw. beruflich Selbstständige sich unter Druck setzen, indem sie nach Bewältigungsstrategien suchen, um der (scheinbar) übermächtigen Konkurrenz zu begegnen. Bewältigungsstrategien sind jedoch nicht so leicht und vielleicht auch nicht allein, als Einzelkämpfer/-in zu finden.

Während Lazarus psychologische Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten der Subjekte betrachtete, werden in soziologischen Stresstheorien stärker die gesellschaftlichen und sozialen Hintergründe von Belastungssituationen wie Beruf, Alter, Geschlecht oder Familiensituationen sowie Lebensereignisse oder Dauerbelastungen berücksichtigt (vgl. Faltermaier 2005: 79). Auch andauernde Rollenbelastungen können zu Stress führen, bspw. wenn eine Rolle als unangenehm empfunden wird oder wenn zwei verschiedene Rollen nebeneinanderstehen. Ebenso wie Faltermaier (2005) argumentiert Lang-von Wins (2004), wonach unterschiedliche Erwartungen, die mit den Aufgaben als Unternehmer/-in und der Finanzierung der Vorhaben verbunden sind sowie die Erwartungen, die aus den unterschiedlichen Bereichen – Beruf und Privatleben – resultieren, zu Belastungen führen können. Aufgrund einer erhöhten Rollenambiguität, d. h. der Möglichkeit, verschiedene Rollen mit sich widersprechenden Anforderungen auszufüllen, können beruflich Selbstständige jedoch nach Harris, Saltstone & Fraboni mit den verschiedenen Rollenerwartungen besser umgehen als Angestellte (vgl. Lang-von Wins 2004). Welche

Bedeutung hat dieser Ansatz für die Erforschung von Selbstständigen? Durch die Darstellung von Rollenerwartungen und Rollenkonflikten wird das Selbstkonzept der Personen berührt und kann dadurch in Zusammenhang gebracht werden mit Darstellungen des „unternehmerischen Selbst“. Die Rolle als Unternehmer/-in könnte bspw. eine unerwünschte Rolle auch für Selbstständige sein, unternehmerisches Handeln könnte dann zu Belastungen führen. Im Gegensatz zu dem Begriff der „Rolle“ kann mit dem Begriff des „Selbst“ jedoch eine individuelle Selbstkonstruktionsleistung dargestellt werden, die über klar definierte Rollenbilder hinausweist.

Sind Selbstständige besonderen Belastungen ausgesetzt? Lang-von Wins (2004) fand heraus, dass sich die Belastungen im Gründungsverlauf verändern: Während vor der Gründung vor allem Verhandlungen mit Bankvertreter/-innen, schlechte Informationsgrundlagen und Konflikte im privaten Bereich als Belastungen benannt werden, ist während der Gründung die hohe Arbeitszeit der bedeutendste Belastungsfaktor. Später kommen Zahlungsausfälle und/oder die angespannte finanzielle Situation hinzu (vgl. Lang-von Wins 2004: 91 f). (Moser et al. 2000) benennen neben diesen Belastungsfaktoren

- ▷ Arbeitsmenge
- ▷ Konflikte zwischen Beruf und Privatleben
- ▷ Belastungen aufgrund der wirtschaftlich unsicheren Situation von beruflich Selbstständigen (vgl. Lang-von Wins 2004)
- ▷ Eine als Überforderung erlebte Autonomie und Verantwortung

Lang-von Wins (2004) kommt zu dem Schluss, dass beruflich Selbstständige dazu neigen, nicht nur sich selbst, sondern auch die Arbeitskraft von Lebenspartner/-innen auszubeuten und dass dadurch die Gefahr eines Burn-outs besteht (Lang-von Wins 2004). Der Handlungsspielraum wird von beruflich Selbstständigen jedoch höher eingeschätzt als von Angestellten, sodass Belastungen eher gering gewertet werden: Zempel (1999) stellt fest, dass Selbstständige weniger psychosomatische Beschwerden angeben als abhängig Beschäftigte. Die Ausprägung des Kontrollierens ist im Vergleich zu Angestellten höher durch die vorhandenen Entscheidungsmöglichkeiten. Eine höhere Kontrolle ist dabei nicht nur für das Wohlbefinden, sondern auch für den wirtschaftlichen Erfolg wichtig (Frese 1999, zit. in Moser

et al. 2000, siehe Kapitel 8.1.3). Darüber hinaus kann das Fehlen von sozialer Unterstützung zu psychosomatischen Beschwerden führen. Moser et al. (2000) kommen zu dem Schluss, dass Belastungsfaktoren bei Selbstständigen zwar höher ausgeprägt sein können, diese jedoch aufgrund ihrer vorhandenen Ressourcen, der hohen Motivationspotenziale und eines hohen Wachstumsbedürfnisses in Grenzen gehalten werden können (ebd.: 141, vgl. auch Lang-von Wins 2004: 94 f). Lang-von Wins (2004) weist auf der Grundlage seiner Untersuchungen darauf hin, dass auch die Erfahrung von Selbstständigkeit bzw. das Miterleben der Selbstständigkeit der Eltern das Belastungsempfinden verringert. Da die mit der Selbstständigkeit verbundenen Belastungen bekannt sind, können diese Personen besser mit ihnen umgehen. Benach et al. (2004) konnten in einer europaweiten Längsschnittuntersuchung¹⁷ feststellen, dass Kleinunternehmer/-innen (small employers) die höchste Ausprägung in den Belastungen (Stress), in der Erschöpfung und in Rückenbeschwerden haben, aber die niedrigsten Werte in der Unzufriedenheit mit der Arbeit. Einzelunternehmer/-innen haben demgegenüber sowohl relativ hohe Werte in der Erschöpfung und in Rückenbeschwerden als auch relativ hohe Werte von Stress und Unzufriedenheit mit der Arbeit (vgl. Benach et al. 2004). Korunka, Frank & Becker (1993)¹⁸ fanden ebenfalls heraus, dass Unternehmensgründer/-innen von kleineren Unternehmen ein höheres Ausmaß an seelischer Gesundheit haben als die Durchschnittspopulation. Eine Beziehung zwischen Gründungserfolg mit seelischer Gesundheit bestünde jedoch nur für besonders erfolgreiche Gründer/-innen, vermittelt über die ausgeprägte Fähigkeit zur Bewältigung externer und interner Anforderungen, Expansivität und ein höheres Selbstvertrauen.

In weiteren Studien wurden Angestellte im Vergleich zu Kleinstunternehmer/-innen untersucht. Im Vordergrund standen Belastungen, die vor allem typisch für Angestellte sind (wie bspw. Konflikte mit Vorgesetzten), sodass die Ergebnisse nicht

¹⁷ Untersucht wurden Beschäftigte an den Zeitpunkten 1995 (n=15.146) und 2000 (n=21.703) auf der Grundlage des Europäischen INRA-Standards, einem europäischen Koordinationsbüro, das mit nationalen Instituten und Eurostat kooperiert.

¹⁸ Es wurden 106 Gründer/-innen befragt, darunter 10 Frauen; in der Untersuchung wurde der Trierer Persönlichkeitsfragebogen verwendet.

immer auf die Situation von Selbstständigen übertragen werden können. Im Vergleich zu Arbeitnehmer/-innen wird angemerkt, dass Belastungen vor allem durch Unsicherheiten, die mit der beruflichen Selbstständigkeit verbunden sind, sowie zeitliche Beanspruchungen entstehen (vgl. Fuchs 2006). In einigen Studien wird reklamiert, dass das gesundheitliche Beschwerdeniveau von Selbstständigen sehr hoch sei (vgl. Ertel/Pröll 2008).¹⁹ Die Arbeitsbedingungen (Qualität der Arbeit, Arbeitsrhythmus und Arbeitszeiten) wirkten sich eher ungünstig auf das Wohlbefinden der Selbstständigen aus – auch weil die stärkere Beanspruchung durch ungünstige Marktbedingungen und der damit einhergehenden schlechten Vergütung von Leistungen entstehen kann. In anderen Untersuchungen konnten keine Unterschiede zwischen Selbstständigen und Angestellten gefunden werden (vgl. zusammenfassend Clasen 2008). Wiederum andere gehen davon aus, dass Selbstständige weniger unter gesundheitlichen Beschwerden leiden (vgl. Zempel 1999, Fiedlen/Tench/Fawkes 2003). Teilweise wird darauf hingewiesen, dass die Gruppe der Selbstständigen nicht einheitlich ist: Je nach Qualifikation und sozialem Status sind Gesundheitsrisiken (generell betrachtet) unterschiedlich (vgl. Barbieri 2003).

Kieschke & Schaarschmidt (2003, 2005) führten eine Untersuchung von Personen verschiedener Berufsgruppen sowie von Gründer/-innen durch. Sie wendeten den AVEM-Fragebogen zur Diagnose arbeitsbezogener Verhaltens- und Erlebensmuster an. Dabei zeigte sich, dass Gründer/-innen im Gegensatz zu den untersuchten Berufsgruppen häufig sowohl dem gesundheitsgefährdenden Risikomuster A zugeordnet werden können, als auch dem gesundheitsförderlichen Muster G, in dem ein Ausgleich zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben erreicht wird.²⁰ Der Typus A zeigt ein gesundheitsgefährdendes Verhalten, da die Erwerbsarbeit für das Leben der Personen bestimmend ist. Personen dieses Typs leiden häufiger als andere unter

¹⁹ Ertel untersuchte 210 freiberuflich Tätige im Medienbereich.

²⁰ Das Risikomuster A entspricht dem Typus A der Typologie von Rosemann, Friedmann & Strauss (1966): In Analogie zu den Persönlichkeitstypen Typus A und Typus B werden Unternehmer/-innen eher dem Typus-A zugeordnet, der sich durch konkurrenzorientiertes, zielgerichtetes und aggressives Handeln auszeichnet, im Gegensatz zur Typus-B Persönlichkeit, dem ein ruhigeres Verhaltensmuster zugeordnet wird (vgl. Syrine Kit Sum Lam 1999).

koronaren Beschwerden, das Herzinfarkttrisiko ist hoch. Zu einem größeren Anteil können Selbstständige nach Schaarschmidt (2005) jedoch dem Muster G (gesundheitsförderliches Verhalten) zugeordnet werden. Nur in geringem Maße gehören Selbstständige dem Typus S (Schonung) an. Die Selbstständigkeit kann demnach sowohl zur Selbstausschöpfung (Typus A) als auch zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten (Muster G) in der Erwerbsarbeit führen.

Bezogen auf gesundheitliche Risiken, die durch die Selbstständigkeit verursacht werden könnten, ergibt sich ein uneinheitliches Bild, während Belastungen und Stress, die durch die berufliche Selbstständigkeit hervorgerufen werden, für das unternehmerische Handeln der Gründer/-innen von Bedeutung sein kann: Je nachdem, wie Personen mit den Anforderungen im unternehmerischen Alltag umgehen können, werden Belastungen durch Problemlösungen oder Kontrolle über die mit Belastungen verbundenen Emotionen verringert. Ob der Erfolg von Gründer/-innen bzw. ein Misserfolg mit gesundheitlichen Aspekten oder einer höheren Belastung, vielleicht auch mit einer höheren Belastbarkeit erklärt werden kann, bleibt nach diesen Untersuchungen unklar.

4 Selbstständigkeit im Kontext der Erwerbsbiografie

Von den Veränderungen der Erwerbsarbeit und der Betonung des unternehmerischen Denkens und Handelns sowie der Tendenz zur Entgrenzung der Lebensbereiche sind auch Erwerbsbiografien betroffen. Wird die Bedeutung des Normalarbeitsverhältnisses geringer, wird die Selbstständigkeit als Alternative sichtbar. Der Aufbau eines Unternehmens oder die Betätigung als Soloselbstständige/-r wird häufiger zu einer Option in der beruflichen Entwicklung.

Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel zuerst erläutert, welche Veränderungen in der beruflichen Laufbahn aus soziologischer und psychologischer Sicht zu erkennen sind – bezogen auf Kontinuität und Diskontinuität im Lebensverlauf (Kapitel 4.1) sowie auf die Gestaltung der Erwerbsbiografie (Kapitel 4.2). Anschließend wird auf verschiedene Modelle zur Beschreibung der beruflichen Laufbahn eingegangen (Kapitel 4.3).

4.1 (Dis-)Kontinuität im Lebensverlauf

Nicht nur das Normalarbeitsverhältnis, auch die Normalbiografie verliert ihre normative Kraft. Historisch betrachtet war die Dreiteilung des Lebensverlaufs in Schulbildung/Ausbildung – Erwerbstätigkeit – Ruhestand für die männlichen Erwerbstätigen bis in die 1970er Jahre prägend (vgl. Kohli 2000, 1985). Nach Kohli (2000) besteht dieses Muster nach wie vor, die Randphasen Ausbildung und Ruhestand sind jedoch stärker ausgeprägt als in früheren Zeiten. Frauen waren hingegen, sofern das Einkommen des Mannes für den Lebensunterhalt der Familie ausreichend war, nach der Heirat oder der Geburt des ersten Kindes Hausfrau und Mutter. Nach den Erziehungszeiten wurden Frauen wieder erwerbstätig. Für Frauen galt das Drei- bzw. Fünfphasenmodell (Ausbildung) – Erwerbsarbeit – Familienphase – Erwerbsarbeit – (Ruhestand) als normatives Muster. Erwerbsarbeit und berufliche Laufbahn waren vor allem für Männer von Kontinuität geprägt. Diskontinuität konnte für diese entstehen durch (1) eher kurze Phasen der Erwerbslosigkeit, (2) vor allem selbst hergestellte Berufs- oder Betriebswechsel und (3) Aufstieg bzw. Karrierelaufbahnen innerhalb des Betriebes. Ein solcher Aufstieg war für Beschäftigte planbar. Sicherheiten entstanden durch innerbetriebliche Kontinuität und durch den Wohlfahrtsstaat, der Diskontinuität abfederte. Durch *institutionalisierte Lebensverläufe* wird der berufliche Werdegang zeitlich strukturiert, eine Phase des Lebens folgt der nächsten, ohne Überschneidungen.²¹ Diese Verlaufsmuster galten nie für alle Erwerbstätige, sie hatten und haben jedoch eine normative Wirkung. Trotz Veränderungen der Beschäftigungsformen und der Erwerbsverläufe gilt der institutionalisierte Lebensverlauf nach wie vor als vorherrschend (vgl. Diewald 2010, Schmidt/Schmitt 2005).

²¹ Lebensverläufe werden verstanden als „Abfolge von Übergängen (transitions) zwischen verschiedenen Zuständen, wie beispielsweise Erwerbstätigkeit, Erwerbslosigkeit oder Familientätigkeiten, die sich zu sogenannten Verläufen (trajectories) zusammensetzen“ (Strauß 2010: 92, in Anlehnung an Elder 1985).

Entgegen der normativen Wirkung des Phasenmodells sind andere Formen der Gestaltung des Lebensverlaufes mittlerweile häufiger vertreten als in früheren Zeiten. Es besteht weitestgehend ein Konsens in der Soziologie, dass institutionalisierte Lebensverläufe an Bedeutung verlieren. Neue Lebenslaufregime – d. h. ganzheitliche Muster des Zusammenwirkens verschiedener Lebensbereiche, Lebensphasen oder Lebensereignisse – mit eindeutigen Typisierungen können jedoch erst in Ansätzen ausgemacht werden (vgl. Diewald 2010, in Anlehnung an Kohli 1985). Nach Kühnlein & Mutz (2008) werden Lebensverläufe durch Veränderungen der Erwerbsarbeit nicht nur diskontinuierlich im Sinne von „stabilen“ Diskontinuitäten, sie werden nunmehr auch als prekär bezeichnet. Die gesamte Lebensführung wird von einer Ökonomie der Unsicherheit geprägt. Phasen der Vollzeitwerbstätigkeit wechseln mit Phasen der Teilzeiterwerbstätigkeit, mit Qualifikationsphasen sowie mit Zeiten der Erwerbslosigkeit und/oder Nicht-Erwerbstätigkeit (vgl. Schmidt/Schmitt 2005). Durch Diskontinuität im Lebensverlauf wird die Diskontinuität der *gesamten* Berufsbiografie begünstigt. Eine erste Zäsur in der Biografie kann zu einer fortdauernden Diskontinuität in der Biografie führen. Um- und Neuorientierungen werden notwendig. Auch die berufliche Selbstständigkeit kann als Alternative zur bisherigen Beschäftigungsform in den Blick geraten, entweder mit einer Gründungsidee fernab der bisherigen Tätigkeiten oder als Fortsetzung der bisherigen Laufbahn. Im Gegensatz dazu gehen Geffers & Hoff (2010) davon aus, dass Kontinuität für Erwerbspersonen ggf. erst langsam entsteht, wenn verschiedene berufliche Wege ausprobiert werden, um den persönlich passenden Weg zu finden. Es können auch Mischformen zwischen Kontinuität und Diskontinuität entstehen. Berufsbiografische Diskontinuität kann noch dazu sowohl extern erzwungen werden als auch durch persönliche Veränderungswünsche bzw. durch die Wechselwirkung zwischen externen und internen Faktoren herbeigeführt werden. (Dis-)kontinuität zeigt sich in verschiedenen Dimensionen:

- ▷ Unterbrechung von Erwerbstätigkeit
- ▷ Veränderte Aufgabenbereiche innerhalb eines Betriebes
- ▷ Wechsel der Unternehmen (eher Bindung an den Beruf/an Arbeitsinhalten)
- ▷ Wechsel von Erwerbsformen (Arbeitnehmer/-in, Selbstständige/-r etc.)
- ▷ Arbeitsform bzw. der Wunsch nach Autonomie

- ▷ Status bzw. die Stellung innerhalb eines Betriebes
- ▷ Wahrung der Kontinuität durch gleichbleibende Kooperationen trotz unterschiedlicher Betriebszugehörigkeit (Teamgedanke) (vgl. Geffers/Hoff 2010).

Kritische Brüche können dabei den beruflichen Verlauf beeinflussen. Dazu zählen neben Erwerbslosigkeit und Familienphasen unbefriedigende Beschäftigungsverhältnisse und Burn-out-Prozesse innerhalb eines Betriebes sowie der Übergang in den Ruhestand im Alter (vgl. Lang-von Wins/Triebel 2006).

Das Risiko, durch Diskontinuität nur noch in *prekären* Beschäftigungsverhältnissen zu arbeiten, ist vor allem für gering Qualifizierte, Migrantinnen und Migranten sowie für Frauen mit und ohne Kinder hoch. Besonders dramatisch ist der Wandel in den Biografien ostdeutscher Erwerbstätiger. Nach der Wende 1989 wurden ostdeutsche Betriebe reorganisiert, Berufe und berufliche Anforderungen veränderten sich. Mehr als die Hälfte der Erwerbsfähigen waren von dem Wandel nach der Wende 1989 betroffen, ein Viertel der früheren Erwerbstätigen arbeiten seither in einem für sie neuen Bereich. Der Wandel, der sich in Westdeutschland seit den 1970er Jahren vollzieht, traf auf einen grundlegenden gesellschaftlichen Transformationsprozess nach 1989 (vgl. Egbringhoff 2007). Frauen, die es gewohnt waren, in der DDR Erwerbsarbeit und Familie zu verbinden, streben auch nach 1989 eine Vollerwerbstätigkeit an, die Erwerbsorientierung von ostdeutschen Frauen ist höher ausgeprägt als die westdeutscher Frauen. Ostdeutsche Mütter sind häufiger kontinuierlich vollzeiterwerbstätig als westdeutsche Mütter (vgl. Schmidt/Schmitt 2005: 321, vgl. auch Alda 2005).

Die Darstellungen zeigen, dass verschiedene Formen von Diskontinuität im Lebensverlauf entstehen können. Die unterschiedlichen Gründe für Brüche im Lebensverlauf können in der Betrachtung von Diskontinuität nicht außer Acht gelassen werden. Auch die Selbstständigkeit wird als eine Form der Diskontinuität bezeichnet: Wenn sie durch externe Veränderungen herbeigeführt wurde – durch Erwerbslosigkeit oder andere ungünstige Situationen – oder wenn in der Abkehr vom bisherigen biografischen Verlauf, aus persönlichen Wünschen heraus, neue Wege gesucht werden. Neben der Erwerbslosigkeit können weitere Formen der Diskontinuität die Motivation für den Weg in die Selbstständigkeit bilden.

4.2 Gestaltung der Erwerbsbiografie

Neue Handlungsspielräume und eine – erwünschte und geforderte – Autonomie erfordern das Bilden von langfristigen *Zielen* (vgl. Hoff 2002). Die persönliche Biografie wird gestaltet. Bestehen Wahlmöglichkeiten, können diese zu Verunsicherungen führen, denn der „richtige“ Weg muss gefunden werden (vgl. Barlow 2000). Es geht um die Realisierung langfristiger Ziele, die durch „berufsbiografisches Handeln“ erfolgen kann (Hoff 2002: 10). Der „Zwang zur Autonomie im Verein mit Unsicherheiten und Belastungen [bilden] die entscheidenden Bedingungen für das berufsbiografische Handeln und für Prozesse der beruflichen Entwicklung“ (ebd.: 11).

Nach Hall (1976) wird eine Laufbahn, die von Lebenszielen bestimmt wird, in Anlehnung an die mythologische Gestalt Proteus, der durch unbegrenzte Wandlungsfähigkeit auffiel, als „proteutische“ Laufbahn bezeichnet: „selbstgesteuert, in weit aus größerem Maß von persönlichen Werten getrieben, als von organisationalen Belohnungen und der ganzen Person dienend“ (Lang-von Wins/Triebel 2006: 12). Es können und es müssen Lebensziele entwickelt werden, an denen der persönliche Erfolg gemessen wird.

Lebensziele bilden die Grundlage für die persönliche Gestaltung der Berufsbiografie. Die Wahl eines beruflichen Weges kann dabei als Freiheit, aber auch als Zwang erlebt werden. Erwerbspersonen haben durch die Veränderungen der Arbeitswelt die Chance, aber auch die Pflicht, ihren Weg selbst zu bestimmen und Zufriedenheit mit dem beruflichen Werdegang herzustellen sowie den Lebensunterhalt bis ins hohe Alter durch Erwerbsarbeit und Vorsorgeleistungen bestreiten zu können. Die Biografie wird zu einer individuellen Konstruktionsleistung, die bewältigt werden muss. Lässt die normative Wirkung gesellschaftlicher Leitbilder nach, werden autonome Selbststeuerungsprozesse möglich und notwendig (vgl. Schelepa 2010). Jede Person wird dazu aufgefordert, die „eigene Lebensgeschichte“ möglichst so zu schreiben, dass aus der subjektiven Sichtweise der passende berufliche Weg entsteht (ebd.: 125). Subjektive Deutungsmuster hängen von gesellschaftlichen Werten und von anerkannten, normativ wirkenden möglichen Wegen ab, die

schon in der frühen Kindheit, in der Schule und von den Eltern sowie dem weiteren Umfeld vermittelt werden.

Biografien von Einzelpersonen werden in der Soziologie und in der Psychologie aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Aus einer *gesellschaftskritischen* Sichtweise werden Konstruktionen bzw. Möglichkeiten der Personen von außen begrenzt, auch wenn die Individuen diese Begrenzungen nicht immer wahrnehmen. Der Soziologe Bourdieu (1982) geht davon aus, dass das Kapital, d. h. Kontakte, finanzielle Möglichkeiten, Bildung und Kultur, die Personen bereits in der Kindheit zur Verfügung stehen, den weiteren Lebensweg bestimmen. Die Merkmale von Personen, wie bspw. Einstellungen, aber auch Güter oder Titel, die zu einer „Trägheit“ oder zu einer „Eigenladung“ führen, befähigen diese, ihre „Position im Sozialraum“ zu verändern und sich gegen strukturierende Kräfte durchzusetzen – oder diese Möglichkeiten nicht wahrnehmen zu können. Durch die soziale Stellung der Eltern wird kulturelles, aber auch finanzielles und soziales Kapital ‚vererbt‘.

Einem bestimmten Umfang ererbten Kapitals entspricht ein *Bündel* ungefähr gleich wahrscheinlicher, zu ungefähr gleichwertigen Positionen führender *Lebensläufe* – das einem bestimmten Individuum objektiv gegebene *Möglichkeitsfeld*; Wechsel in derartigen Entwicklungsverläufen hängen zumeist von kollektiven – Kriege, Krisen, etc. – oder individuellen Ereignissen ab, von Zusammentreffen, emotionalen Bindungen, Beziehungen. Gewöhnlich als (glückliche oder unglückliche) Zufälle beschrieben, sind doch auch sie statistisch von Position und Disposition derer abhängig, denen sie zustoßen (...). (Bourdieu 1982: 188 f, Hervorhebung im Text)

Um den persönlichen Lebensweg selbst bestimmen zu können, ist Kapital erforderlich, das aus der sozialen Stellung resultiert. Die individuelle Gestaltung der Laufbahn hängt von der Zugehörigkeit zu einer höheren Klasse ab. Je bildungsferner Personen aufwachsen, desto geringer ist der Spielraum sowohl im sozialen Gefüge als auch in der individuellen Wahlmöglichkeit. Die gesellschaftlichen Erwartungen an Individuen zur eigenständigen Gestaltung, die Beck bereits 1986 beschrieben hat, können danach nicht alle Personen erfüllen. Folgt man diesem Gedankengang weiter, ist nicht jede/-r in der Lage, Kompetenzen herauszubilden, mit denen eine Wahl für einen Beruf oder einen Tätigkeitsbereich getroffen wird – und, im übertragenen Sinne: nicht jede/-r kann selbstständig werden, da von vornherein das entsprechende Kapital (kulturell/Bildung, sozial, finanziell) fehlt. Dennoch werden die Be-

schränkungen in der Wahl beruflicher Wege nicht immer gesehen, da von den betreffenden Personen von vornherein ein Spektrum an eingegrenzten Möglichkeiten in Betracht gezogen wird. Nach Bourdieu sind die Wahlmöglichkeiten jedoch – von außen betrachtet – gering.

Bourdieu (2005) setzt sich – aus einem anderen Blickwinkel heraus – auch mit der Lebensgeschichte auseinander. In der Darstellung der Lebensgeschichte wird dabei das Leben als Ganzes konstituiert, es wird chronologisch geordnet – mit einem Anfang und einem Ziel, dem Endpunkt. Ähnliche Erklärungen finden sich in gestaltpsychologischen Darstellungen, in denen die Biografie als subjektiver Weg betrachtet wird, der möglichst kontinuierlich verläuft bzw. entsprechend gedeutet wird, sodass die ganze Gestalt zu erkennen ist; gesellschaftliche Beschränkungen erscheinen dabei zweitrangig. Die persönliche Biografie wird in der Betrachtung der eigenen Geschichte in eine Linie, eine Gestalt gebracht (vgl. Rosenthal 1995). Die Bedingungen für berufsbiografisches Handeln, und damit auch die Möglichkeit, sich selbst als handelnd zu begreifen, sind demnach günstig, wenn durch die Erwerbsarbeit im Erwachsenenalter eine Kontinuität entsteht bzw. eine Kontinuität hergestellt wird. Einzelpersonen versuchen, ihre Entwicklung für sich möglichst konsistent darzustellen (auch wenn eine Unstetigkeit ebenso als konsistentes Muster gelten kann).

Welche Bedeutung hat die Biografie für die Entscheidung zur Selbstständigkeit? In einigen Untersuchungen wurde die Entwicklung von Unternehmer/-innen (im Vergleich zu Managern) erforscht – in Bezug auf Erfahrungen in der Kindheit, auf die schulische und elterliche Erziehung, den Erwerb von Qualifikationen sowie auf die berufliche Laufbahn (vgl. Kit Sum Lam 1999). Mit Blick auf die Phase der Kindheit wird vor allem diskutiert, inwiefern die *Selbstständigkeit der Eltern* Einfluss auf die Entscheidung für eine Existenzgründung nimmt, da Kinder von selbstständigen Eltern häufiger ein Unternehmen gründen als andere Personen (vgl. Müller 1999a, Schmidt-Rodermund/Silbereisen 1999).²² In anderen Untersuchungen wird die Sozia-

²² Auf dieses Thema wird in Kapitel 8.2.1 genauer eingegangen.

lisation im Erwachsenenalter aufgegriffen: In der Sozialisationshypothese wird im Gegensatz zur Gravitationshypothese von einer Weiterentwicklung der Persönlichkeit im Verlauf des Berufslebens ausgegangen (vgl. Hoff/Ewers 2002). Gravitations- und Sozialisationshypothese können im Sinne einer Person-Umwelt-Interaktion zwischen Arbeit und Persönlichkeit als sich ergänzende Erklärungsansätze verstanden werden: Veränderungen der Umwelt wirken auf die Persönlichkeitsentwicklung – und durch die Persönlichkeit werden Veränderungen der Umwelt herbeigeführt.

Individuelle Entwicklungen stehen im Zusammenhang mit Transformationen der Arbeitsgesellschaft. Berufsbiografien werden nicht mehr kontinuierlich oder zweigleisig auf Beruf und Familienarbeit ausgerichtet, berufliche Möglichkeiten müssen reflektiert und ggf. an Erfordernisse angepasst werden. Mit den Veränderungen der Erwerbsarbeit ist die Zunahme diskontinuierlicher Berufsverläufe verbunden. Bezogen auf die Selbstständigkeit kann ein Zusammenhang zwischen der Entscheidung zur Selbstständigkeit und der persönlichen Gestaltung der Erwerbsbiografie hergestellt werden. Der Weg in die Selbstständigkeit wird gewählt, wenn er als eine Option wahrgenommen wird. Beschränkt wird der Weg durch gesellschaftliche Begrenzungen, durch vorhandenes oder fehlendes soziales, kulturelles oder ökonomisches Kapital.

4.3 Phasen in der beruflichen Laufbahn

In den oft zitierten Modellen von Holland (1997) und Super (1957) wird der Lebensverlauf in Phasen unterteilt, welche die berufliche Entwicklung kennzeichnen. Nach Holland (1997) durchlaufen Personen die Phasen der beruflichen Sozialisation in der Kindheit und Jugendzeit, der Berufswahl, des Einstiegs ins Berufsleben nach der Ausbildung sowie die Hauptphase der Erwerbstätigkeit und schließlich den Übergang in den Ruhestand. Anders als Holland (1997) beschreibt Super (1957) nicht die Phasen der Berufswahl und die Suche nach dem passenden Beruf, sondern verschiedene Laufbahnstadien, die aufeinander aufbauen: Wachstums- und Explorationsstadium, Etablierungsstadium, Erhaltungsstadium und Stadium des Rückzugs. In beiden Modellen wird von einer traditionellen Laufbahn ausgegangen, die von Kontinuität geprägt ist.

Im RIASEC-Modell der erfolgreichen Berufswahl nach Holland (1997) wird davon ausgegangen, dass Personen ihren Interessen und Fähigkeiten entsprechend einen Beruf wählen, der zu ihnen passt. Die berufliche Laufbahn verläuft kontinuierlich, wenn die Berufswahl passend ist. Holland (1997) beschreibt sechs Interessentypen, mit denen eine Berufswahl vorgenommen werden kann: die realistischen bzw. handwerklich-technischen (R-realistic), die intellektuellen bzw. untersuchend-forschenden (I – investigative/untersuchend-forschend), die künstlerisch-kreativen (A-artistic), die sozialen bzw. erziehend-pflegenden (S-social), die unternehmerischen (E-enterprising) und die konventionellen bzw. ordnend-verwaltenden (C-conventional) Typen. Mit dem Modell kann die Interessenstruktur einer Person anhand des sogenannten Hollandcodes erfasst werden, in der Hauptinteressen und zwei weitere Interessenschwerpunkte angeführt werden. Durch diese Form der Codierung können den Interessen verschiedene Berufe, die entsprechend klassifiziert sind, zugeordnet werden. Gibt es dabei eine spezielle Berufswahl, die für Selbstständige gelten könnte? Der *unternehmerische Typus* nach Holland (1997) zeichnet sich dadurch aus, dass er Interessen an der Führung anderer sowie am Verkaufen zeigt. Mit diesem Typus werden jedoch Arbeitnehmer/-innen und Selbstständige beschrieben, die im kaufmännischen Bereich arbeiten, Führungskräfte oder (angestellte) Verkäufer/-innen. Interessant ist allerdings, wo der unternehmerische Typus in dem Modell angesiedelt ist: In dem Modell stehen sich die Typen gegenüber, die gegenläufige Tendenzen aufweisen – sozial versus realistisch, künstlerisch versus konventionell, unternehmerisch versus intellektuell. Typen, die sich ähneln, liegen hingegen nebeneinander. Unternehmerische Typen zeigen damit eine Nähe zum konventionell-verwaltenden und zum sozialen Typus und stehen dem untersuchend-forschenden Typus gegenüber. Sie entsprechen damit teilweise dem Bild, das Bröckling (2007) formuliert, der Unternehmer als Krämerseele mit unternehmerischem Kalkül bezeichnet. Dem Schumpeter'schen Bild des Unternehmers als kreativer Innovator steht diese Sichtweise jedoch entgegen.

Super (1957) hat eine andere Herangehensweise. Im Gegensatz zu Holland (1997) stellt er – aus einer entwicklungspsychologischen Sichtweise – verschiedene Laufbahnmuster auf, die Personen folgen nicht einem Weg von der Berufswahl bis ins hohe Alter, sie lassen sich vielmehr verschiedenen Mustern zuordnen:

- ▷ Das konventionelle Laufbahnmuster (männliche Normalbiografie)
- ▷ Das stabile Laufbahnmuster, mit dem eine geradlinige Entwicklung innerhalb eines Berufsverlaufs beschrieben wird
- ▷ Das instabile Laufbahnmuster
- ▷ Das Muster der multiplen Veränderungen mit häufigen Berufswechseln
- ▷ Das unterbrochene Laufbahnmuster bzw. das Dreiphasenmodell, das vor allem Frauen mit Kindern verfolgen
- ▷ Das doppelgleisige Laufbahnmuster, das Frauen verfolgen, die Beruf und Familie miteinander verbinden.

Das Modell ist trotz der Modifizierungen, die vorgenommen wurden, an der Normalbiografie ausgerichtet, Veränderungen von Normalbiografien werden nur bedingt erfasst. Es fehlt die Berücksichtigung von Diskontinuität und von Mehrgleisigkeit in Erwerbsbiografien (vgl. Hohner 2006). In Anlehnung an das Modell von Super entwickelte Savickas (2005) aus einer sozialkonstruktivistischen Perspektive heraus die Laufbahnentwicklungstheorie, in der verschiedene Phasen der Entwicklung thematisiert werden. Nach Savickas (2002) wird in der Entwicklung das berufliche Selbstkonzept (als eine Form der Persönlichkeit) herausgebildet. Die persönliche Laufbahn muss kontinuierlich an persönliche Interessen oder Veränderungen angepasst werden. Die Aufgabe für Erwerbstätige besteht darin, Arbeit und Person in Einklang zu bringen. Häufige Wechsel von Arbeitsplätzen, die aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt als normal gelten, führen bspw. dazu, dass immer wieder Anpassungen vorgenommen werden müssen.

Im *Modell der Lebensplanung* in Beruf und Privatleben von Abele (2002) wird in ähnlicher Form von einer dynamischen und längerfristigen Laufbahnentwicklung ausgegangen. Beruf und Privatleben werden insbesondere unter der geschlechtsspezifischen Ausprägung der Lebensplanung berücksichtigt. Person und Umwelt beeinflussen sich gegenseitig, in die Lebensplanung des/der Einzelnen fließen Vorstellungen der Umwelt ein. Persönliche Eigenschaften und Motive führen zu Erwartungen und Zielen, die ebenso wie Fertigkeiten das Handeln bestimmen, durch das im Einklang mit Interessen und Einstellungen sowie dem „Selbstkonzept“ Erfolg, Zufriedenheit, Wohlbefinden und Gesundheit erreicht werden können. Die Zielerreichung wird dabei beeinflusst durch förderliche oder hinderliche Bedingungen

im Umfeld. Abele (2002) verfolgt in ihrem Modell eine handlungspsychologische Richtung, durch die Erfolge bzw. das Erreichen von individuellen Zielen berücksichtigt werden.

Im *kontrolltheoretischen Modell* von Hohner (2006) „geht es um die Genese und Entwicklung autonomer Potenziale von Menschen im Zusammenhang mit Chancen und Restriktionen in Arbeit, Beruf und Privatleben“ (ebd.: 32). Persönlichkeitsmerkmale, Motivlagen, Orientierungen und Handlungsstile beeinflussen Handlungen im beruflichen und im privaten Bereich. Handlungsmöglichkeiten werden faktisch vom Umfeld oder von den erwarteten Restriktionen begrenzt. Wichtig für wahrgenommene Möglichkeiten ist dabei, sich selbst nicht als Opfer, sondern als Täter/-in zu sehen und damit persönliche Autonomie zu erlangen. Die Modelle von Abele (2002) und von Hohner (2006) berücksichtigen neben der Person und den Persönlichkeitsmerkmalen, die als stabil und damit wenig veränderbar gelten, die Situation und individuelle Ziele. Berufsverläufe werden als Prozess betrachtet, der von einzelnen Personen immer wieder – nicht einmalig – gesteuert werden muss. Dadurch kann die berufsbiografische Entwicklung bei veränderten gesellschaftlichen und betrieblichen Anforderungen und den subjektiven Vorstellungen besser gefasst werden als es in den Modellen von Holland (1997) und Super (1957) der Fall ist. Auch die Interaktion zwischen Person und Umfeld wird im Vergleich stärker berücksichtigt. Faktische Restriktionen und perzipierte – angenommene bzw. persönlich wahrgenommene – Restriktionen beeinflussen die Sichtweise auf die Möglichkeiten in der beruflichen Entwicklung. Demgegenüber kann ein erhöhtes Kontrollbewusstsein den persönlichen Entwicklungsverlauf positiv beeinflussen (vgl. Hohner/Hoff 2008).

Die Gestaltung der Berufsbiografie kann anhand der zuletzt genannten Modelle individuell vorgenommen werden. Welche Bedeutung haben die Modelle für die (berufliche) Selbstständigkeit? Selbstständigkeit bzw. Unternehmertum kann nicht als Beruf bezeichnet werden, wohl aber als eine Ausrichtung innerhalb von verschiedenen Berufen oder als Ausübung von unternehmerischen Tätigkeiten in Kombination mit beruflichen Tätigkeiten. Ob sich klare Laufbahnmuster erkennen lassen, bleibt unklar. Doch im Prozess der Entscheidung für die Selbstständigkeit wird ein – mit dem beruflichen Selbstkonzept, mit der Geschäftsidee verbundener –

beruflicher Weg eingeschlagen. Die Entscheidung zu einem solchen Schritt beeinflusst den weiteren Verlauf in der beruflichen Laufbahn.

5 Fazit und Folgerungen für die Untersuchung

Im ersten Teil wurde der Begriff des Unternehmers und der Kleinstunternehmen dargestellt. Anschließend wurden Diskussionen aufgegriffen, in denen Veränderungen der Arbeitswelt thematisiert werden: die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, die als atypisch gekennzeichnete Form der Selbstständigkeit in Kleinstunternehmen, damit einhergehend die besondere Bedeutung der Lebensgestaltung Entgrenzung im Gegensatz zu den Formen der Integration und der Segmentation.

Für Erwerbstätige bedeuten die Veränderungen in der Arbeitswelt, dass keine Verlässlichkeit besteht, über viele Jahre in einem Beruf, in einem Unternehmen tätig werden zu können. Die Herangehensweise an Arbeitstätigkeiten, an die Gestaltung des Arbeitstages und der gesamten Berufsbiografie wird individualisiert. Dadurch entsteht zum einen der Zwang, beruflich den eigenen Weg finden zu müssen und eine Kontinuität im Leben herzustellen. Zum anderen entstehen Freiheiten und der Wunsch, sinnstiftende Tätigkeiten ausüben zu können.

Was folgt daraus für die spezielle Form der Kleinstunternehmen? Erwerbstätige müssen sich auf Veränderungen von Beschäftigungsverhältnissen einstellen. Es gibt nicht eine Richtung in der Entwicklung, vielmehr kann von einer Pluralisierung der Beschäftigungsverhältnisse ausgegangen werden: sowohl für die Beschäftigten insgesamt als auch in der (beruflichen) Entwicklung der Individuen. Die Beschäftigungsform Selbstständigkeit gewinnt auch für Erwerbstätige an Bedeutung, die bislang eher in der Form des Normalarbeitsverhältnisses beschäftigt waren. In der Folge der wirtschaftlichen Veränderungsprozesse werden, so die Vermutung, auch Personen selbstständig, die kein Unternehmen im klassischen Sinne aufbauen möchten, die bspw. nicht das unternehmerische Wachstum anstreben, sondern vielmehr ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen möchten. Andere werden selbstständig, um die Ansprüche, die sie an die Erwerbstätigkeit stellen, zu verwirklichen,

um für sich bspw. im Sinne der biografischen Entwicklung eine Karriere zu bewerkstelligen oder eine individuelle Gestaltung der Arbeitszeit zu erhalten.

In der vorliegenden Untersuchung werden Selbstständige dargestellt, die als freiberuflich Tätige, als freie Mitarbeiter/-innen und anderen Formen als Kleinstunternehmer/-innen mit keinen oder nur wenigen Angestellten arbeiten. Es soll verdeutlicht werden, welche Vorstellungen Kleinstunternehmer/-innen von ihrer beruflichen Selbstständigkeit haben und ob die dargestellten Personen in dieser Beschäftigungsform erfolgreich sind. Welche Bedeutung haben die in dem ersten Teil dargestellten Theorien für die Untersuchung von Kleinstunternehmer/-innen?

▷ Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen darüber, welche Personen als Unternehmer/-innen bezeichnet werden. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Kleinstunternehmer/-innen zugrunde gelegt. Damit werden auch die Personen, die kein Personal angestellt haben, als Unternehmer/-innen bezeichnet. Alternativ wird der allgemeine Begriff Selbstständige genutzt. Neben der Begriffsdefinition ist in diesem Zusammenhang von Bedeutung, dass die Beschreibungen von Unternehmen oder Unternehmern auch das Bild beeinflussen kann, das Gründer/-innen für sich selbst übernehmen. Das Selbstbild als Unternehmer/-in bzw. das Selbstkonzept wird in der Untersuchung aufgegriffen.

▷ Veränderungen in der Erwerbstätigkeit führen dazu, dass die Anzahl von Kleinstunternehmer/-innen zunimmt, während Beschäftigungsverhältnisse im Normalarbeitsverhältnis kontinuierlich abnehmen. Selbstständigkeit kann dabei als prekäres Beschäftigungsverhältnis verstanden werden – oder als eine alternative Beschäftigungsform. Beide Aspekte finden sich in der Arbeit wieder, bspw. bei der Thematisierung der Motivation zur Existenzgründung.

▷ Die Diskussion um den Leittypus Arbeitskraftunternehmer zeigt, dass sowohl von Selbstständigen, als auch von Arbeitnehmer/-innen erwartet wird, dass sie sich als Arbeitskraft vermarkten (Selbstökonomisierung), dass sie ihre Zeit rational gestalten (Selbstrationalisierung) und dass sie ihre Arbeitsergebnisse kontrollieren (Selbstkontrolle). Während die Beschreibung des Arbeitskraftunternehmers auf Angestellte nur bedingt zutrifft, kann die Theorie des Arbeitskraftunternehmers für einige Selbstständige herangezogen werden. Kleinstunternehmer/-innen vermark-

ten mitunter nicht nur ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern auch ihre Arbeitskraft.

▷ Entgrenzung gilt vor allem für Selbstständige als vorherrschende Form der Gestaltung von Erwerbsarbeit, Familie und Freizeit – bezogen auf inhaltliche Tätigkeiten, zeitliche Abläufe und räumliche Gegebenheiten. Integration und Segmentation sind neben der Entgrenzung weitere Formen der Lebensgestaltung, die auch von Selbstständigen gewählt werden. In der Untersuchung wird Entgrenzung als Thema aufgegriffen, um herauszufinden, ob Gründer/-innen, die die Form der Entgrenzung wählen, erfolgreicher sind als Personen, die eine andere Lebensgestaltung bevorzugen.

▷ Selbstständigkeit kann als Option im Lebensverlauf gewählt werden, um beruflichen Vorstellungen bzw. einem beruflichen Selbstkonzept möglichst nahe zu kommen. In der Auseinandersetzung mit dem bisherigen Lebensverlauf dient die Selbstständigkeit als Möglichkeit, die persönliche Biografie selbst zu gestalten. Es kann vermutet werden, dass durch die Selbstständigkeit eine Kontinuität bewahrt oder wieder hergestellt wird. Mit der Existenzgründung ist demnach nicht nur die Verwirklichung einer Geschäftsidee verbunden, sondern auch (ggf. nur) eine berufliche Orientierung. Die Selbstständigkeit dient dem Zweck, berufliche und private Ziele zu erreichen.

II. Theoretische Ansätze der Gründungsforschung

Im ersten Teil wurden Theorien zu Veränderungen in der Arbeitswelt dargestellt. Diese beziehen sich sowohl auf das Leben und Arbeiten von Arbeitnehmer/-innen als auch auf das der Selbstständigen. In diesem zweiten Teil werden Theorien aufgegriffen, die sich speziell auf Gründer/-innen und Unternehmer/-innen beziehen. Zu Beginn werden Definitionen des Begriffs Erfolg dargestellt, die für die Einschätzung der anschließend benannten Theorien zum Erfolg von Gründer/-innen und Unternehmer/-innen und für die eigene Untersuchung von Bedeutung sind (Kapitel 6). Anschließend werden Typen benannt, mit denen Selbstständige voneinander unterschieden werden (Kapitel 7). Im darauffolgenden Kapitel werden auf die Person sowie auf das Umfeld bezogene Erfolgsfaktoren dargestellt, mit denen der Gründungserfolg oder der unternehmerische Erfolg erklärt werden kann (Kapitel 8). Abschließend werden Konstellationen von Erfolgsfaktoren dargestellt, die in Modellen zusammengefasst werden (Kapitel 9).

6 Der Begriff „Erfolg“

Wann wird eine Existenzgründung als erfolgreich bezeichnet? In dieser Arbeit wird Erfolg als Erreichen von *persönlichen Zielen* definiert. In Kapitel 6.1 wird auf Definitionen des Zielbegriffs eingegangen, in Kapitel 6.2 auf biografische Ziele, die im Zusammenhang mit der Existenzgründung stehen können. Anschließend werden in Kapitel 6.3 subjektive und objektive Erfolgsindikatoren dargestellt, anhand dessen der Erfolg von Gründer/-innen oder Unternehmer/-innen gemessen werden kann. In Kapitel 6.4 wird in einem Fazit die für die Untersuchung bedeutsame Unterscheidung zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen benannt.

6.1 Erfolg als Erreichen von Zielen

Was wird unter einem Ziel verstanden? Welche Formen von Zielen gibt es? Wie können Ziele als Maß des Erfolges herangezogen werden? In diesem Abschnitt wird der Ziel-Begriff erläutert. Inwiefern Zielsetzungen und Zielrealisierungen als Erfolgsfaktoren gelten können, wird in Kapitel 8.3 aufgegriffen.

Ziele haben eine *handlungsregulierende* Funktion, sie veranlassen Handlungen und ermöglichen die Kontrolle, ob Ziele erreicht werden konnten, auch Nachsteuerungen sind denkbar. Ergebnisse aus den Handlungen können danach bewertet werden, ob sie zum Erfolg oder zum Misserfolg führten (vgl. Kleinbeck 2006). *Persönliche* Ziele haben nach Brunstein, Maier & Dargel (2007) eine sinnstiftende Funktion. Durch Ziele können Menschen selbst über ihr Leben bestimmen. Persönliche Ziele werden folgendermaßen definiert:

Persönliche Ziele beruhen auf antizipierten Zuständen und Ereignissen, die für eine Person von individueller Bedeutung sind. Sie zeigen an, wonach eine Person in ihrer gegenwärtigen Lebenssituation strebt und was sie in Zukunft in unterschiedlichen Lebensbereichen erreichen oder auch vermeiden möchte. (Brunstein/Maier/Dargel 2007: 271)

Im Gegensatz zu Zielen, die von Anderen vorgegeben werden, sind persönliche Ziele von individueller Bedeutung. Sie werden nicht nur positiv bestimmt: Ziele werden unterschieden in *Annäherungs-* und *Vermeidungsziele*. Ziele haben bspw. einen bewahrenden Charakter, wenn durch die Selbstständigkeit (berufliche) Tätigkeiten weiter verfolgt werden. Sie haben einen vermeidenden Charakter, wenn die Situation, in der Gründer/-innen sind, als unangenehm empfunden wird und mit der Selbstständigkeit ein Ausweg aus einer solchen Situation gesucht wird. Emmons (1989) unterscheidet positive und negative Aspekte von Bestrebungen als spezielle Form von Zielen: Es wird festgelegt, was im positiven Sinne erreicht werden soll, was so erhalten bleiben soll, wie es zurzeit ist oder was im negativen Sinne vermieden wird (vgl. Emmons 1989, Stief 2001). Mit *personal strivings* bzw. Bestrebungen wird beschrieben, was eine Person üblicherweise, über längere Zeiträume erreichen möchte (Emmons 1986, 1989). Auf der Grundlage der persönlichen Motivation entstehen Bestrebungen, die den Prozess der Zielbildung und deren Realisierung be-

gleitet. Bestrebungen werden in der Untersuchung von Gründer/-innen als längerfristige, nicht genau definierte Ziele bestimmt, wie bspw. die Bestrebungen, selbstständig zu sein oder berufliche Tätigkeiten auszuüben. Im Bereich der Unternehmertumsforschung werden verschiedene Bestrebungen bzw. *Zieldimensionen* benannt: unternehmerische Ziele (bspw. Wachstum des Unternehmens, Führung und Management), die persönliche Autonomie oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (vgl. Lang-von Wins 2004).

Ziele können *hierarchisch* danach unterschieden werden, ob sie sich auf die Person selbst, auf Handlungen oder auf die konkreten Inhalte der Handlungen beziehen: Be-Goals, do-goals und motor-control-goals (vgl. Carver und Scheier 1998: 72). Das Erreichen von übergeordneten be-Zielen hängt von der Wünschbarkeit und Machbarkeit der Vorstellungen von Personen ab, während mit do-Zielen die Umsetzung der Ziele verbindlich wird. Anschließend folgen Überlegungen zu den notwendigen Handlungen bzw. konkrete Planungen. Nach Kleinbeck (2006) werden Ziele hierarchisch in Ober- und Unterziele strukturiert: Aus den Oberzielen werden Zielklassen gebildet, die zu den Motiven der Person passen. Daraus resultieren „Handlungsziele“, die in konkrete Teilziele gegliedert werden. Handlungsziele werden bspw. auch im Konzept der personal projects betrachtet (vgl. Little 1989). Dabei geht es um Projekte, die eine persönliche Bedeutung haben. Diese persönlichen Projekte sind langfristig, dabei jedoch zeitlich befristet. Bezogen auf Existenzgründungen können sich personal projects auf die Gründung des Unternehmens oder auf einzelne Projekte beziehen, die innerhalb des Unternehmens nach der Gründung durchgeführt werden.

Hoff (2006) bildet ebenfalls hierarchische Stufen von persönlichen Zielen. Unterschieden wird zwischen Zielen des Alltagshandelns, Zielen des alltagsübergreifenden Handelns und Zielen des biografisch bedeutsamen Handelns. Während im Alltagshandeln einzelne Tätigkeiten und Routinezyklen von Bedeutung sind, werden in der nächsthöheren Hierarchieebene Projektziele und Strebungen verfolgt. Biografisch bedeutsam sind Lebensziele und Lebensaufgaben. Berufliche Konflikte können dazu führen, dass Personen ihre Lebensziele verstärkt reflektieren und ggf. verändern. Durch Konflikte zwischen verschiedenen Zielen können die aufgestellten Ziele stärker ins Bewusstsein gelangen, während Ziele, die unhinterfragt in Routinen ver-

folgt werden, automatisch ablaufen. Von Bedeutung ist auch die Reflexion darüber, welche (Lebens-)Ziele (mit konkreteren Zielen) verfolgt werden. Handlungsziele entstehen, wenn eigene Wünsche, Motive und Interessen bewusst werden und daran angepasste Ziele aufgestellt werden. So können auch mit der Selbstständigkeit bzw. in der Selbstständigkeit unterschiedliche Formen von Zielen verfolgt werden: biografisch bedeutsame Ziele, Ziele innerhalb des Unternehmens und Ziele, die im Alltag verfolgt werden, bspw. ein Auftrag, der innerhalb einer bestimmten Zeit ausgeführt wird.

Sind Ziele dem Bewusstsein zu jeder Zeit zugänglich, sodass sie auch – bspw. im Interview – geäußert werden können? In kognitiven Prozessen werden Ziele bewusst gebildet (vgl. Kleinbeck 2006). Emotionale Komponenten eines Ziels bestehen in dem Anreiz der Handlung, dem Interesse, dem das Ziel zugrunde liegt bzw. die motivierende Qualität der Ziele. Durch Ziele werden schließlich Handlungen möglich, die beobachtbar sind und die in Erzählungen reflektiert werden können. In der Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990) werden Ziele als bewusste Vorannahmen einer Person verstanden. Der Bezugspunkt für die Zielsetzung ist die Vorstellung, was in der Zukunft im positiven Sinne erreicht werden kann. In Anlehnung an Locke & Latham definiert Kleinbeck (2006) Ziele folgendermaßen:

Ziele sind Vorwegnahmen von Handlungsfolgen, die mehr oder weniger bewusst zustande kommen. Sie beziehen sich auf zukünftige, angestrebte Handlungsergebnisse und beinhalten zugleich auch eine kognitive Repräsentation dieser Handlungsergebnisse. (Kleinbeck 2006: 256)

Werden Ziele gebildet, beziehen sie sich auf einen Zustand in der Zukunft, die kognitiv bewusst werden. Die in der Zukunft liegenden konkreten Ergebnisse werden gedanklich manifestiert. Da mit der Zielbildung Gedanken zur Zukunft verfolgt werden, wird sie vornehmlich als bewusster psychischer Zustand angesehen. Ziele können allerdings auch unterhalb der Bewusstseinsschwelle gebildet werden oder sie können zu Beginn einer Handlung bewusst sein, dann – durch Routinehandlungen – unbewusst werden. Die Handlungen sind in diesem Fall automatisiert, zu Beginn der Handlung stand jedoch eine bewusste Entscheidung, die Ziele anzustreben. In der Automotivtheorie von Bargh wird davon ausgegangen, dass mentale Verknüpfungen zwischen kognitiven, bewussten Vorstellungen und situativen, nicht

immer bewussten Zuständen entstehen. Ziele können demnach unbewusst verfolgt werden, wenn sie in einer ähnlichen Situation schon früher bewusst aufgestellt und erfolgreich erreicht wurden (vgl. Bargh et al. 2001, Oettingen/Gollwitzer 2002). Ziele können darüber hinaus unspezifisch sein, wenn Erfahrungswerte fehlen – zum Beispiel bei der Entwicklung innovativer Produkte. Da nicht klar ist, welches Ergebnis konkret erreicht wird, bleiben die Ziele eher vage und werden erst im Entwicklungsverlauf immer konkreter formuliert (vgl. Kleinbeck 2006). Demnach würden Gründer/-innen, für die der Schritt in die Selbstständigkeit vollständig neu ist, ihre Ziele erst im Verlauf der Selbstständigkeit konkret herausbilden – zu Beginn wären die Ziele noch weitestgehend unbekannt. Konkrete Ziele können noch dazu eher unbewusst bleiben, wenn Realisierungsmöglichkeiten einfach sind oder wenn es festgelegte, angeborene Handlungsabfolgen gibt, denn nicht für jede Handlung ist eine kognitive Repräsentation von Handlungen notwendig. Erst wenn Schwierigkeiten auftreten, werden konkrete Ziele gebildet (vgl. Vallacher/Wegner 1987, Oettingen/Gollwitzer 2002). Nach Hoff (2006) bestimmt die Bedeutung der Ziele für die biografischen Konsequenzen den Bewusstseinsgrad der Ziele. Individuell wichtige Ziele sind eher bewusst als bspw. fremdbestimmte Ziele. Aus einem forschungsmethodischen Blickwinkel merkt von Rosenstiel (2002) an, dass nicht alle Ziele einer Person zusammenhängend erfasst werden können, denn Ziele sind „zwar bewusstenfähig aber nicht bewusstseinspflichtig“ (ebd.: 291). Das heißt, Ziele könnten prinzipiell benannt werden, sie sind bewusst, sie werden jedoch nicht immer anderen Personen gegenüber geäußert. Emmons (1989) betont ebenfalls, dass Personen Bestrebungen benennen können, aber „there is also no requirement that individuals be consciously aware of their strivings all of the time“ (ebd.: 101). Die Ziele, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden, können demnach – auch in der Untersuchung, im Interview – nicht immer benannt werden. Werden bspw. mit der Selbstständigkeit biografische Ziele weiter verfolgt, sind diese ggf. nicht bewusst. Wenn innovative Gründungsideen entwickelt werden, können sie erst im Verlauf der Gründung und in der Frühentwicklungsphase zu Beginn der Selbstständigkeit formuliert werden. Werden Ziele als Erfolgsmaß berücksichtigt, ist es daher wichtig, auch Ziele aufzugreifen, die nicht konkret als solche definiert werden, und sich da-

rüber klar zu sein, dass sie nicht zu jedem Zeitpunkt bewusst benannt werden können.

6.2 Berufsbiografische Ziele

Berufsbiografische Ziele sind den Zielen, die konkret mit der Selbstständigkeit verfolgt werden, übergeordnet. Sie beziehen sich auf berufliche Orientierungen und konkrete Arbeitstätigkeiten. Der berufliche Verlauf ist erfolgreich, wenn angestrebte biografische Ziele erreicht werden, bspw. der Karriereerfolg, Zufriedenheit mit den Tätigkeiten und den Arbeitsbedingungen oder der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben (Hohner 2006). Ziele orientieren sich an Einkommen und Status sowie an der Zufriedenheit mit der Karriere und mit den Arbeitstätigkeiten (vgl. Dette/Abele/Renner 2004, Dette 2005, siehe auch Kapitel 6.3). Der berufliche Erfolg wird von Selbstwirksamkeitserwartungen beeinflusst, d. h. von der Überzeugung, bestimmte Handlungen ausführen zu können, um persönliche Ziele zu erreichen (vgl. Abele 2002).

Berufsbiografische Ziele wie die Existenzgründung können mit privaten Zielen wie dem Gründen einer Familie oder mit Zielen in der Freizeit konfliktieren. Für die Selbstständigkeit bedeutet dies ggf., dass das Verfolgen einer Geschäftsidee und familiäre Verpflichtungen nebeneinanderstehen. Berufliche wie private Ziele werden in *Lebensplanungen* manifestiert. Beim Aufstellen von Lebensplanungen denken Personen darüber nach, wie der zukünftige Verlauf des Lebens aussehen könnte und welchen Sinn das eigene Leben haben soll (vgl. Wiese 2000).

Ein Lebensplan lässt sich als eine Blaupause begreifen, in der die Architektur des eigenen Lebenslaufs bzw. einzelner Abschnitte daraus skizziert, verworfen, modifiziert und wieder neu entworfen wird, stets unter Berücksichtigung des Fundaments der bisherigen Lebenserfahrung und des Gerüsts, das durch die Möglichkeiten und Einschränkungen der aktuellen Lebenssituation gebildet wird. (Brunstein/Maier/Dargel 2007: 273)

Zu den Lebenszielen gehören private und berufliche Ziele. Berufliche Orientierungen sind die Grundlage für die Bildung konkreter beruflicher Ziele. Welche Berufsorientierungen werden verfolgt? Von Rosenstiel (2002) unterscheidet drei Formen der Berufsorientierung: Karriere, Betonung der Freizeit und alternatives

Engagement. Karriereorientierte Personen haben ähnlich wie Freizeitorientierte nach einer Untersuchung von Rosenstiel (2002) keine Schwierigkeiten, eine adäquate Beschäftigung zu finden, während alternativ Engagierte häufiger beruflich selbstständig werden, da sie keine (feste) Anstellung finden können. Die Selbstständigkeit ist demnach eine Notlösung oder ein alternativer beruflicher Weg – wie bspw. die Gründung alternativer Betriebe, wie Bögenhold (1987) sie beschreibt. Lang-von Wins & Kaschube (2000) nennen neben diesen drei Formen noch eine vierte Form: die unternehmerische Orientierung, der die meisten von 800 befragten Studierenden zugeordnet werden konnten, die an einem Businessplanwettbewerb teilnahmen. Auch berufliche Ziele wurden in der Befragung erfasst: Am häufigsten wird von den Studierenden unternehmerisches Handeln genannt, gefolgt von „Autonomie und Selbstverwirklichung“ und „Führung, Status, Geld“ (ebd.: 29 f). Nach Rauch & Frese (1998) bestehen Prozesse der unternehmerischen Orientierung aus fünf Dimensionen, die zu Persönlichkeitseigenschaften sowie zur Handlungsorientierung gezählt werden können: Autonomiebestrebungen, Innovationsbereitschaft, Risikobereitschaft, Durchsetzungsbereitschaft und Proaktivität. Die Bestrebung, unternehmerisch tätig zu werden, kann demnach als Grundlage für die Bildung von Zielen angesehen werden, die mit der Selbstständigkeit verbunden sind.

Lebensziele werden in verschiedenen Entwicklungsphasen herausgebildet. Aus entwicklungspsychologischer Sicht müssen in unterschiedlichen *Lebensphasen* verschiedene Anforderungen bewältigt werden, die das gesamte Leben und damit nicht nur die berufliche Entwicklung betreffen. In Anlehnung an Havinghurst (1974) definieren Brunstein, Maier & Dargel (2007) Lebensziele als „Ergebnis der Auseinandersetzung des Individuums mit persönlichen, sozialen und gesellschaftlichen Anforderungen“ (ebd.: 270). In den Konzepten der „life tasks“ (vgl. Cantor/Kihlstrom 1987) und der „developmental goals“ (vgl. Heckhausen 1999) werden diese normativen Entwicklungsziele thematisiert: Mit *life tasks* (vgl. Cantor/Kihlstrom 1987) werden *Lebensaufgaben* beschrieben. Sie werden in Übergängen von einer Lebensphase in die andere bedeutsam. Ähnlich wie bei den *developmental goals* (vgl. Heckhausen 1999) müssen bestimmte Ziele erreicht werden: Im frühen Erwachsenenalter wird bspw. eine Berufsausbildung erforderlich, nach der Berufsausbildung die Integration in den Arbeitsmarkt. Für die Ziele in den verschiedenen Lebensphasen gibt es nach

Heckhausen (1999) Deadlines. Werden die Ziele nicht erreicht, können sie zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr angestrebt werden – die Personen müssen sich darauf einstellen, dass die Ziele nicht erreicht wurden. Durch die Festlegung von normativen Lebenszielen kann Personen der Prozess der Zieldistanzierung erleichtert werden (vgl. Wiese 2000, Brunstein/Maier/Dargel 2007). Das Konzept der life tasks bezieht sich auf Erwartungen der Umwelt. In einem weiteren Konzept, den *possible selves* (Markus/Nurius 1986) werden Ziele benannt, die sich auf die Betrachtung der eigenen Person und damit nicht vorrangig auf die Anpassung an Erwartungen der Umwelt beziehen. Possible selves sind Vorstellungen darüber, wie sich Personen in der Zukunft sehen – wie sie vermutlich sein werden (*expected self*) oder wie sie sein könnten (*hoped for self* oder *feared self*). Mit dem möglichen Selbst werden selbstbezogene Hoffnungen und Befürchtungen beschrieben (vgl. Brunstein/Maier/Dargel 2007).²³ Für die Existenzgründung werden Lebensziele im Zusammenhang mit beruflichen Zielen bedeutsam, die Gründer/-innen mit der Selbstständigkeit verfolgen, bspw. Karriereabsichten, sowie Ziele, die außerberuflich erreicht werden, wie bspw. die Gründung einer Familie.

Gründer/-innen von Kleinstunternehmen verfolgen Ziele auf verschiedenen Ebenen bzw. Hierarchiestufen: Lebensziele bzw. Ziele des biografisch bedeutsamen Handelns, Bestrebungen, die sie für längere Zeit begleiten, aktuelle Ziele, die mit der Gründung oder auch anderen Projekten einhergehen. Als erfolgreich gelten Gründer/-innen, wenn sie ihre persönlichen Ziele erreichen, die sie mit der Selbstständigkeit verfolgen.

6.3 Erfolgsmessung

Woran misst sich der Erfolg von Unternehmer/-innen oder Gründer/-innen? Wer bestimmt, ob Gründer/-innen erfolgreich sind oder nicht? Betrachtet man Theorien zum Berufserfolg, werden ähnliche Erfolgsmaße herangezogen wie in der Diskus-

²³ Das Konzept der possible selves wird in dieser Arbeit unter dem Aspekt des „unternehmerischen Selbst“ und in der Auswertung der Untersuchung aufgegriffen (siehe Kapitel 8.1.2, Kapitel 14.1.1).

sion über den Erfolg von Unternehmer/-innen, bspw. die Höhe des Einkommens oder die Arbeitszufriedenheit. Wie Erfolg *gemessen* werden kann, ist jedoch umstritten: Die Erfolgsmaße werden in Untersuchungen sehr unterschiedlich definiert – je nach Untersuchungsgegenstand erscheinen andere Erfolgsmaße sinnvoll (vgl. bspw. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998). Es gibt keine Übereinstimmung darüber, welche Definition generell tragfähig wäre (vgl. Schmidt 2002). Die Definitionen gelten eher als Grundlage für die Auswertung von einzelnen Untersuchungen. Metaanalysen sind daher kaum möglich. Einige Autoren plädieren aus diesen Gründen dafür, den Anspruch der Quantifizierung zu vernachlässigen, da nur eine ‚Scheingenaugigkeit‘ hergestellt würde (vgl. Meyer 2007).

Erfolgsmaße beziehen sich auf verschiedene Phasen des Unternehmensaufbaus und die Verstetigung des Unternehmens: Es wird unterschieden zwischen Gründungserfolg, Unternehmenserfolg und Erfolg der Unternehmer/-innen. Unter *Gründungserfolg* wird der Aufbau eines Unternehmens verstanden: Erfolgreich ist eine Gründung, wenn ein Unternehmen beim Finanzamt und/oder beim Gewerbeamt angemeldet wird (vgl. Frank/Korunka 1996). Ein *Unternehmen* gilt als erfolgreich, wenn festgelegte Kriterien erfüllt sind, die sich auf das Unternehmen beziehen, bspw. Umsatz oder Gewinn. *Unternehmer/-innen*, verstanden als einzelne Subjekte, sind erfolgreich, wenn persönliche oder für die Person bedeutsame wirtschaftliche Maße erreicht werden. Bei kleinen Unternehmen fallen die Ebenen des Unternehmenserfolgs und des Erfolgs der Unternehmer/-innen bzw. der Selbstständigen meist zusammen (vgl. Schmidt 2002).

Der Erfolg wird anhand des Messbereichs, des Messzeitpunktes, der Referenzgröße der Messung, der Festlegung des Messsubjekts sowie der Auswahl der Messdimensionen definiert (vgl. Jenner 1999). Der *Messbereich* sollte möglichst wichtige Kriterien berücksichtigen, dabei jedoch überschaubar bleiben, um bspw. Scheinkorrelationen zwischen verschiedenen Variablen zu vermeiden (vgl. Meyer 2007, Jenner 1999). Als *Messzeitpunkt* gelten eine rückblickende oder eine aktuelle Darstellung über die Selbstständigkeit durch die Gründer/-innen. Der Erfolg kann sich je nach Berücksichtigung des Zeitraums unterschiedlich darstellen, bspw. nach wie vielen Jahren ein Unternehmen noch besteht – nach zwei Jahren, fünf Jahren oder zehn Jahren (vgl. Meyer 2007, Schmidt 2002). Als *Referenzgröße* der Messung werden in-

terne – frühere Erfolge in der Vergangenheit – oder externe Referenzpunkte wie der Erfolg von Wettbewerbern benannt. *Messsubjekt* bedeutet, dass subjektive und/oder objektive Erfolgsindikatoren verwendet werden (siehe Kapitel 6.3). Mit *Messdimensionen* werden unterschiedliche Perspektiven beschrieben, nach denen der Erfolg bemessen wird, bspw. Perspektiven von Aktionären, Kundinnen und Kunden, gesellschaftlichen Gruppen oder die volkswirtschaftliche Sichtweise, die Sichtweise von Kapitalgebern oder einzelne gesellschaftliche Gruppen – oder die Sichtweise der Unternehmer/-innen selbst. Auch die Forschungsperspektive ist unterschiedlich, je nach Wissenschaft oder Ausrichtung der Forschung. Erfolg wird an den Ansprüchen dieser verschiedenen Gruppen oder an Vorstellungen von einzelnen Personen gemessen. Umstritten ist dabei für jede Untersuchung, wer den Erfolg eigentlich definiert (vgl. Jenner 1999). Letztlich stellt sich die Frage, welche Interessen bereits bei der Auswahl von Erfolgsindikatoren deutlich werden: Volkswirtschaftlich wird meist eine höhere Gründungsquote angestrebt, betriebswirtschaftlich steht das Wachstum eines Unternehmens im Vordergrund, psychologisch geht es um den persönlichen materiellen wie immateriellen Zielerreichungsgrad.

Es gibt verschiedene Ansätze, mit denen ‚Erfolg‘ gemessen wird (vgl. Jenner 1999): Im *Zielansatz* werden unternehmerische und/oder persönliche Ziele benannt. Ein Nachteil dieses Ansatzes besteht darin, dass die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmer/-innen fehlt, da die individuelle Sichtweise von Unternehmer/-innen auf ihr Unternehmen im Vordergrund steht (vgl. Meyer 2007). Im *konstitutiven Ansatz* werden Bedürfnisse von Organisationsteilnehmer/-innen im Unternehmen betrachtet. Im *System-Ansatz* werden Unternehmen und deren Umwelt untersucht. Aus wissenschaftspraktischen Erwägungen heraus werden der konstitutive und der systemische Ansatz jedoch kaum verfolgt. Der Zielansatz gilt daher trotz der Einschränkung auf die individuelle Sichtweise als der am besten geeignetste, weil damit verschiedene Erfolgskriterien in den Unternehmen unterschiedlich gewichtet werden können und der „Multidimensionalität des Erfolgskonstrukts Rechnung getragen werden [kann]“ (Jenner 1999: 240, vgl. Schmidt 2002).

In den nächsten Abschnitten werden Erfolgsindikatoren dargestellt, die häufiger in Untersuchungen zur Erfolgsmessung verwendet werden: unternehmensbezogene Erfolgsindikatoren (Kapitel 6.3.1) und persönliche Erfolgsindikatoren (Kapitel 6.3.2).

6.3.1 Unternehmensbezogene Erfolgsindikatoren

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist ein Unternehmen erfolgreich, wenn es *unternehmerische* Ziele erreicht. Unternehmerische Ziele beziehen sich zum einen auf das Unternehmen selbst: auf die Organisation des Unternehmens und auf die Mitarbeiterführung. Zum anderen beziehen sie sich auf das direkte Umfeld des Unternehmens – bspw. auf die Ansprache von Kundinnen und Kunden. Auch Ziele von Kapitalgebern und gesetzliche Grundlagen beeinflussen unternehmerische Zielsetzungen. Unterschieden wird zwischen Erfolgs-, Liquiditäts- und Produktzielen. *Erfolgsziele* sind Ziele, die mit monetären Vorstellungen verbunden sind. Ursprünglich wurde darunter vor allem die Gewinnmaximierung verstanden. Da diese jedoch eher Wunschvorstellungen als einer klaren Zielsetzung entspricht und da in der Regel eher rationale Gewinnmöglichkeiten als der maximale Gewinn angestrebt wird, erscheint die Vorstellung der Gewinnmaximierung weltfremd (vgl. Nöcker 1999).

Zu den unternehmensbezogenen Erfolgsmaßen zählen vor allem das Überleben des Unternehmens als Mindestkriterium, die erreichte Unternehmensgröße, Umsatz oder Höhe des Gewinns, Rentabilität, Finanzkraft, Marktanteil, Produktivität oder ein Unternehmenswert bzw. der Marktwert eines Unternehmens sowie Anzahl der Beschäftigten oder Investitionen (vgl. zusammenfassend Schmidt 2002, Schenk 1998). Als grundlegender Maßstab für Erfolg gilt das *Überleben des Unternehmens* (vgl. Zempel 1999, Lang-von Wins 2004, Meyer 2007). Nicht klar ist bei diesem Maß, über welchen Zeitraum der Bestand bzw. das Überleben des Unternehmens berücksichtigt wird. In quantitativ-statistischen Untersuchungen besteht noch dazu der Nachteil, dass Gewerbean- und Gewerbeabmeldungen gegenübergestellt werden. Die Zahlen, die in diesem Rahmen erhoben werden, sind jedoch nicht eindeutig, da nicht jedes Unternehmen, das aufgegeben wird, beim Gewerbeamt abgemeldet wird. Unternehmen können außerdem unter einem neuen Namen mit neuen Angeboten firmieren – das frühere Unternehmen wird dann abgemeldet.

Als betriebswirtschaftliche Maße wird vor allem *Umsatz und/oder Gewinn* berücksichtigt. Wie unterschiedlich die Kennzahlen sein können, die für den Erfolg von

Unternehmungen herangezogen werden, zeigt allein schon der Begriff „Gewinn“: Der Gewinn kann als eher theoretisch überlegter kalkulatorischer Gewinn, als tatsächlicher bilanzieller Gewinn oder als ökonomischer Gewinn (Gewinnausschüttung/Barwert) bewertet werden (vgl. Nöcker 1999, Schmidt 2002). Allgemein wird Gewinn als „Vermögenszuwachs während einer Periode“ verstanden (vgl. Nöcker 1999: 56). Periodenübergreifende Aufträge können in den Kennzahlen aus diesem Grund nicht adäquat abgebildet werden. Ein weiterer Nachteil der Berücksichtigung des Gewinns besteht darin, dass vor allem zu Beginn einer Gründung der Gewinn oftmals sehr gering ausfällt, insbesondere wenn dieser – und dies gilt zum Teil auch für den späteren Verlauf – für Investitionen genutzt wird (vgl. Schmidt 2002, Jenner 1999, Schenk 1998). Zudem liegen aktuelle Zahlen erst nach dem Jahresabschluss vor (vgl. Schenk 1998). Nöcker (1999) kommt zu dem Schluss, dass „es einen objektiven Gewinn nicht gibt und Unterschiede in der Gewinnhöhe nicht immer auf ökonomische Entwicklungen, sondern auch auf die unterschiedliche Methodenwahl zurückgeführt werden können“ (ebd.: 57). Es gibt keinen eindeutigen Gewinnbegriff. Erfolgskennzahlen sind genauer definiert als der Gewinn: Sie beziehen sich auf interne Zahlen wie zum Beispiel Rentabilitätskennzahlen, externe Zahlen wie Marktdaten oder auch gemischte Zahlen (intern und extern). Je nach Gewinnermittlungsart sind jedoch auch diese Kennzahlen unterschiedlich hoch.²⁴ Den Erfolg eines Unternehmens anhand von *Umsatzzahlen* zu bemessen hat den Nachteil, dass vor allem größere Unternehmen mit einem höheren Umsatz und mit mehr Personal (auch Teamgründungen), bspw. Handelsunternehmen mit hohem Wareneinsatz, als erfolgreicher gelten als kleinere Unternehmen – auch dann, wenn durch den Wareneinkauf oder das Personal hohe Kosten entstehen, die den Gewinn mindern. Berücksichtigt man steuerliche Möglichkeiten, mit denen der Gewinn ebenfalls gemindert wird, um die Steuerlast zu verringern, können Unternehmen, die einen niedrigen Gewinn angeben, als weniger erfolgreich gelten, obwohl sie lediglich Steuertricks anwenden (vgl. Meyer 2007, Schenk 1998). Erfolgsmaße können daher,

²⁴ Eine weitere, jedoch selten angeführte Erfolgsermittlung erfolgt über das Shareholder-Value-Konzept, in dem die Eigenkapitalrendite berücksichtigt wird (vgl. Jenner 1999).

um diesem Manko zu entgehen, branchenabhängig erhoben werden (vgl. Moser/Schuler 1999). Problematisch werden die Erfolgsmaße Umsatz oder Gewinn, wenn Kennziffern herangezogen werden (bspw. prozentuale Wachstumsraten), die je nach Branche, nach Region oder nach Konjunkturlage unterschiedlich ausfallen können, sodass auch dadurch die Vergleichbarkeit fehlt. Um diesen Kritikpunkten zu entgehen, wird das *Einkommen* des Unternehmers bzw. der Unternehmerin als Kennzahl herangezogen (vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998, Klandt 1993).

Als ein weiteres Kriterium für den Erfolg von Unternehmen wird *Wachstum* angegeben, der sich anhand der Umsatzsteigerungen und der Mitarbeiterzahl bemisst. Wachstum ist dabei die dauerhafte positive Veränderung der Unternehmensgröße, vorübergehende Umsatzsteigerungen werden nicht berücksichtigt (vgl. Schenk 1998). Umsatzwachstum erscheint dabei weniger stabil als das Wachstum von Beschäftigten, die eher längerfristig angestellt werden. Vor allem unter wirtschaftswissenschaftlichen Gesichtspunkten wird der Maßstab des Wachstums häufig angesetzt. Ein weiteres Erfolgsmaß ist die Ermittlung des *Unternehmenswertes*, d. h. die Summe der zukünftig erwirtschafteten Erträge zuzüglich der Erlöse, wenn das Unternehmen verkauft würde (vgl. Schenk 1998). Der Nachteil dieser Bewertung besteht darin, dass zukünftige Gewinne schwer zu ermitteln sind.

Wirtschaftliche Erfolgsindikatoren können Erfolg nicht eindeutig „objektiv“ messen. Daher wird der persönliche wirtschaftliche bzw. materielle Erfolg von Gründer/-innen in dieser Untersuchung für die Beurteilung des Erfolgs herangezogen.

6.3.2 Materielle und immaterielle Erfolgsindikatoren

Erfolgsmaße lassen sich anhand überwiegend unternehmensbezogener und überwiegend personenbezogener materieller wie immaterieller Erfolgsindikatoren beschreiben (vgl. Schenk 1998, Schmidt 2002).

Tabelle 1: Materielle und immaterielle Erfolgsindikatoren

Erfolgsindikatoren	
A) Materielle persönliche Erfolgsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> – Gutes Einkommen – Ähnliches Einkommen im Vergleich zur Angestelltentätigkeit, zum durchschnittlichen Einkommen vergleichbarer Selbstständiger oder zum Einkommen vor der Gründung
B) Immaterielle unternehmensbezogene Erfolgsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitszufriedenheit bezogen auf Arbeitstätigkeiten und Ausführungsbedingungen – Organisation: (Zeitliche) Arbeitsbelastung – Soziale Aspekte: Betriebsklima, Zusammenarbeit im Team oder Netzwerk – Existenzgründung: Zufriedenheit mit dem Entschluss zur Existenzgründung, Zufriedenheit mit der Gründung (Prozess) erneute Gründung oder Wunsch zur Geschäftsaufgabe
C) Immaterielle personenbezogene Erfolgsindikatoren	<ul style="list-style-type: none"> – Persönliche Zufriedenheit – Interessante Aufgaben – Lebenszufriedenheit oder auch Lebensfreude, Zukunftserwartungen – Work-Life-Balance – Zielerreichungsgrad einzelner immaterieller Ziele wie bspw. Einfluss gewinnen, Kontakte zu anderen Personen herstellen, Ansehen/Prestige/Status, Selbstverwirklichung

Nach Schmidt (2002) hängt die „unternehmerische Entscheidung, am Markt zu bleiben oder das Unternehmen zu liquidieren, [...] nicht ausschließlich vom materiellen Erfolg des Unternehmens und den Selektionsmechanismen des Marktes ab, sondern von einem Schwellenwert, den der Unternehmer individuell festlegt“ (ebd.: 42). Demnach wird ein Unternehmen aufgegeben, wenn der Ertrag in der beruflichen Selbstständigkeit geringer ausfällt als in der Beschäftigung als Arbeitnehmer/-in. Zugrunde gelegt wird ein ‚*psychisches Einkommen*‘. Erfolg kann in diesem Zusammenhang gemessen werden, indem das Einkommen zugrunde gelegt wird. Dabei wird berücksichtigt, wie lange es dauert, bis die Einkommensziele erreicht werden.

Immaterielle Erfolgsindikatoren beziehen sich vor allem auf die Tätigkeiten im Unternehmen bzw. in der Selbstständigkeit sowie auf individuelle persönliche Ziele (vgl. Schmidt 2002, Schenk 1998). Zielerreichung bezogen auf Ziele des Unternehmers bzw. der Unternehmerin sowie die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima

gelten als psychologische Erfolgsmaße (vgl. Schenk 1998). Ein häufig genannter immaterieller Erfolgsindikator ist die *Arbeitszufriedenheit* des Unternehmers bzw. der Unternehmerin (vgl. Lang-von Wins 2004, Moser/Schuler 1999, Schenk 1998, Müller 2007). Mit Arbeitszufriedenheit wird die Einstellung gegenüber der Arbeit, die Erwartungen an die Arbeit und/oder die Bewertung der eigenen Arbeit gefasst (vgl. Wiswede 2007). Nach Bruggemann hängt die Form der Arbeits-(un)zufriedenheit vom Anspruchsniveau ab, das Personen wählen. Sind Personen zufrieden, d. h., ist die Arbeitssituation wie erwartet oder besser, kann das Anspruchsniveau erhöht oder beibehalten werden, d. h., es werden Aufgaben gewählt, die entweder auf höhere oder auf ebenso hohe Ziele wie bisher ausgerichtet sind, es entsteht eine progressive oder eine stabilisierende Arbeitszufriedenheit. Sind Personen unzufrieden, wird das Anspruchsniveau gesenkt oder beibehalten (vgl. Wiswede 2007).²⁵ Unzufriedenheit kann entstehen, wenn Erwartungen zu hoch sind und/oder wenn sich Vorstellungen aufgrund von Vorgaben von außen nicht umsetzen lassen. Büssing (1991) geht davon aus, dass Arbeitszufriedenheit mit einem Soll-Ist-Wert zusammenhängt: Erwerbstätige haben Erwartungen an ihre Arbeitstätigkeiten sowie an deren Ausführung. Die Arbeitszufriedenheit ist damit zum einen von der Erwartungshaltung der *Personen*, zum anderen von der konkreten *Arbeitssituation* abhängig. Wichtig für die Arbeitszufriedenheit ist die Selbstbestimmung bei der Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, abwechslungsreiche Tätigkeiten sowie Flexibilität bei den Arbeitsanforderungen (vgl. Lang-von Wins 2004). Kritikpunkte an die Arbeitszufriedenheitsforschung beziehen sich vornehmlich auf methodische Probleme der Messung von Arbeitszufriedenheit (vgl. Wiswede 2007): Arbeitszufriedenheit kann täglichen Schwankungen unterliegen, sodass die Zufriedenheit zum Befragungszeitpunkt nicht verallgemeinerbar ist. Eine Arbeit wird noch dazu ggf. nicht abgewertet, wenn eine Person dadurch ebenfalls ihr Selbstwertgefühl abwerten müsste –

²⁵ Empirische Belege wurden von Bruggemann et al. nicht vorgelegt. Weitere Ansätze zur Arbeitszufriedenheit sind bei Herzberg und Vroom zu finden (vgl. Wiswede 2007). Da diese sich ausschließlich mit der Arbeitszufriedenheit von Angestellten beschäftigen, wird auf diese Konzepte nicht weiter eingegangen.

Angaben zur Zufriedenheit würden dann verfälscht, um das Selbstwertgefühl aufrechtzuerhalten.

Die Arbeitszufriedenheit wird vor allem untersucht, um Bedingungen am Arbeitsplatz für angestellte Mitarbeiter/-innen zu verbessern. Da Selbstständigkeit als selbst gewählte Erwerbstätigkeit gilt, werden Merkmale, die zur Arbeitszufriedenheit führen – Autonomie, Abwechslung, Flexibilität – vorausgesetzt und nicht weiter untersucht. Lang-von Wins (2004) merkt in diesem Zusammenhang an, dass für Selbstständige zwar Einschränkungen in der Wahl und Ausführung von Tätigkeiten nicht in derselben Form wie für Angestellte gelten, dass diese aber Einschränkungen erleben können, die sich auf die (Weiter-)führung und die Organisation des Unternehmens beziehen. Er fand in seinen Untersuchungen heraus, dass Zufriedenheit mit sozialen Aspekten zusammenhängt. Die größte Bedeutung für die Zufriedenheit hat die Unterstützung des Lebenspartners. Unzufriedenheit entsteht unter anderem, wenn das Einkommen zu gering ausfällt. Die positive Einstellung zur Arbeit sowie die Verbundenheit mit den Arbeitstätigkeiten sind darüber hinaus bei Selbstständigen höher ausgeprägt als bei Angestellten (vgl. Thompson et al. 1992, zit. in Lang-von Wins 2004).

Der persönliche Erfolg steht in einem engen Zusammenhang zur Zufriedenheit – mit den Arbeitstätigkeiten und den Arbeitsbedingungen – nicht jedoch unbedingt mit dem objektiven Erfolg. Moser & Schuler (1999) fanden ebenso wie Lang-von Wins (2004) heraus, dass persönlicher und unternehmerischer Erfolg unabhängig voneinander sind: Auch wenn kein wirtschaftlicher Erfolg erzielt wird, besteht ggf. eine hohe Zufriedenheit (vgl. Moser/Schuler 1999, siehe Kapitel 8.3.1).

6.4 Unterscheidung erfolgreiche – weniger erfolgreiche Gründer/-innen

Erfolg lässt sich nur ansatzweise innerhalb einzelner Unternehmen objektivieren. Er unterliegt subjektiven Maßstäben des Betrachters oder des Unternehmers bzw. der Unternehmerin. Daher wird in dieser Untersuchung Erfolg als „Erreichungsgrad eines individuell angestrebten Zieles oder Zielsystems“ verstanden (Schmidt 2002: 24). Erfragt werden in der Untersuchung sowohl bewusste Ziele als auch längerfristige Bestrebungen. Beachtet wird dabei, dass Ziele nicht immer klar formuliert wer-

den können, sondern sich erst im Verlauf der unternehmerischen Aktivitäten herausbilden oder dass sie auch routiniert verfolgt werden. Mit der Berücksichtigung von Zielen wird ein handlungsorientierter Ansatz verfolgt, da (bewusste und auch unbewusste) Ziele handlungsleitend sind. Im Vordergrund stehen persönliche Ziele, die sowohl für die Existenzgründung als auch für die weitere Unternehmensführung von Bedeutung sind. Die Existenzgründung wird als persönliches Projekt (Personal Project) verstanden, das Gründer/-innen planen und umsetzen. Personal Projects spielen auch im späteren Verlauf der Unternehmensführung eine Rolle, wenn Projekte entwickelt und umgesetzt werden.

Gründer/-innen werden in der Untersuchung nach individuellen wirtschaftlichen bzw. materiellen sowie immateriellen Erfolgsindikatoren bewertet. Weniger erfolgreich ist eine Gründerin bzw. ein Gründer, wenn ein Unternehmen nicht gegründet wurde, die Gründungsaktivitäten also nicht vollständig durchgeführt wurden, oder wenn sich das Unternehmen nicht am Markt behaupten kann. Im Vordergrund steht der persönliche Erfolg nach der Gründung. Der Gründungserfolg ist jedoch die Grundvoraussetzung für den weiteren Erfolg. Wenn ein Unternehmen aufgrund von persönlichen Schwierigkeiten aufgegeben wird, kann es jedoch als (eigentlich) wirtschaftlich erfolgreich angesehen werden. Der wirtschaftlich-materielle Erfolg wird mit dem erwünschten Einkommen der Gründer/-innen gemessen, während als immaterielle Erfolgsindikatoren Arbeitszufriedenheit und persönliche Zufriedenheit herangezogen werden: Zufriedenheit mit den Arbeitstätigkeiten, mit der (zeitlichen) Gestaltung des Arbeitstages und die Lebenszufriedenheit, bezogen auf Arbeit, Beruf und Privatleben. Materielle und immaterielle Erfolgsindikatoren werden anhand der individuellen Angaben der Gründer/-innen bewertet – bezogen darauf, welche Ziele die Gründer/-innen vorwiegend verfolgen und darauf, welche Ziele erreicht werden konnten. Diese Bewertung des materiellen und immateriellen Erfolgs wird für die Einteilung der Gründer/-innen in Typen herangezogen. Welche Typen wurden in Untersuchungen über Gründer/-innen herausgebildet?

7 Typen von Gründer/-innen und Unternehmer/-innen

Wozu werden Typisierungen durchgeführt? Typen werden durch voneinander abgrenzbare Typenklassen gebildet, die wiederum anhand von festgelegten Kombinationen von Merkmalsausprägungen definiert werden. Damit soll eine klare Zuordnung von Personen zu verschiedenen Typen ermöglicht werden. Typisierungen haben den Vorteil, dass die Vielfältigkeit, die in der Realität beobachtet wird, durch die Zuordnung zu Typen überschaubar wird.

In diesem Kapitel werden Typen von Gründer/-innen und Unternehmer/-innen sowie von Erwerbstätigen dargestellt. Ob die dargestellten Typen erfolgreich oder weniger erfolgreich sind, wird nicht in allen Typisierungen berücksichtigt. Es geht vielmehr darum, die Unterschiede zwischen Unternehmer/-innen oder Erwerbstätigen oder zwischen Unternehmer/-innen zu verdeutlichen. Die in diesem Kapitel dargestellten Typen beziehen sich auf betriebswirtschaftliche Strategien (Kapitel 7.1), die Person des Unternehmers bzw. der Unternehmerin (Kapitel 7.2) sowie die berufliche Laufbahn (Kapitel 7.3). Typen von Erwerbstätigen werden aufgegriffen, um neben Unterschieden zwischen Unternehmer/-innen auch die Wahl der Selbstständigkeit im beruflichen Verlauf als Unterscheidungsmerkmal von Selbstständigen aufzugreifen. Damit soll berücksichtigt werden, dass Kleinstunternehmer/-innen ihre Selbstständigkeit nicht nur wählen, um eine Organisationsform wie das Unternehmen aufzubauen, sondern auch, um mit der Selbstständigkeit ihre berufliche Entwicklung voranzubringen.

7.1 Das Unternehmen – Positionierung am Markt

Die von Smith (1967) vorgenommene Typisierung bildet die Grundlage für weitere Typenbildungen: Er unterscheidet zwei Typen: *Craftsmen* Entrepreneurs und *Oppor-*

tunistic Entrepreneurs.²⁶ Woo, Cooper & Dunkelberg (1988) griffen die Typologie von Smith (1967) auf. Demnach gibt es auf der einen Seite Handwerker/-innen, auf der anderen Seite Opportunisten bzw. Opportunistinnen. Handwerker/-innen bzw. ‚Craftsmen‘ sind Erwerbstätige mit geringen Qualifikationen, im Vordergrund steht die Ausführung der Arbeit.²⁷ Opportunistinnen bzw. Opportunisten haben demgegenüber eine bessere Ausbildung und mehr berufliche Erfahrungen. Diese sind innovativ und wachstumsorientiert. Cooper & Dunkelberg (1986) benennen anhand ihrer Untersuchung neben dem opportunistischen, wachstumsorientierten Typus und den Handwerker/-innen einen dritten Typus, der sich durch einen starken Unabhängigkeitsdrang auszeichnet – mit dem ausdrücklichen Wunsch, beruflich selbstständig zu sein (vgl. Chell/Harworth/Bearley 1991, Lang-von Wins 2004).²⁸ Dieser Typus ist jedoch in ihrer Untersuchung vergleichsweise selten vertreten. Das höchste Einkommen erzielen die wachstumsorientierten Unternehmer/-innen. Auch in der Darstellung von Filley & Aldag (1978) werden die Typen von Smith (1967) aufgegriffen (vgl. Chell/Harworth/Bearley 1991). Sie unterscheiden drei Typen, die sich in der Organisation ihres Unternehmens unterscheiden: ‚Craft‘, ‚Promotion‘ und ‚Administration‘. ‚Craftsmen‘ haben eher kleine Unternehmen, sie meiden Risiken. Es geht ihnen vor allem um ein komfortables Leben. Der Typus ‚Promotion‘ wird auch als Entrepreneur bezeichnet: Ihr Unternehmen ist informell strukturiert, besteht eher über kurze Zeit, die Organisation ist zentral strukturiert und im Vordergrund steht der Chef/die Chefin. Die Unternehmen starten eher klein, haben jedoch hohe Wachstumsraten. ‚Administrative‘ Unternehmen sind demgegenüber sehr formal strukturiert, die Unternehmer/-innen agieren professionell. Die Unternehmen sind größer als die der anderen Typen. Die Führung von Personal ist die Hauptaufgabe des Unternehmers bzw. der Unternehmerin. Auch Pleitner (1984) greift die Typologie von Smith auf (vgl. Mugler 1995, He-

²⁶ Untersucht wurden 52 Eigentümer von Industrieunternehmen – keine Kleinstunternehmen.

²⁷ In der ursprünglichen Version von Smith wurden unter Handwerker/-innen Personen verstanden, die im Handwerk tätig sind; andere Autoren, welche die Begrifflichkeiten übernahmen, erweiterten die Definition; gemeint sind Personen, die vor allem einfache Tätigkeiten ausführen.

²⁸ Untersucht wurden 1.805 Kleinunternehmer/-innen.

ring/Vincenti 2005). Er ergänzt die Typologie um die Kriterien Persönlichkeit und Status. Pleitner (1984) unterscheidet vier Typen: (1) Der Möchtegern-Unternehmer', dem es an Bildung und Horizont mangelt, sodass er höchstens aus Zufall wirtschaftlich erfolgreich sein kann, (2) der echte Unternehmer', der den opportunistischen Entrepreneuren gleicht und der seine Ansprüche den persönlichen Fähigkeiten anpasst, (3) der Unternehmer wider Willen, in Anlehnung an den Typus des Handwerkers und der (4) inputbegrenzte Unternehmer, der Aktivitäten nur begrenzt in das Unternehmen einbringt, da andere Tätigkeiten außerhalb des Unternehmens ebenso wichtig sind. Mit dem ersten Typus werden Unternehmer/-innen benannt, deren Gestaltung des Unternehmens nicht ihren Möglichkeiten oder Wünschen entsprechen und die weniger erfolgreich sind. Im vierten Typus werden auch persönliche Vorstellungen mit berücksichtigt, die über die Unternehmensführung hinausgehen. Im Gegensatz zu den anderen Typologien, die in Anlehnung an Smith aufgestellt wurden, könnten mit der Typologie von Pleitner auch doppel- oder mehrgleisige Berufsverläufe beschrieben werden. Elternteile, die Kindererziehung und Unternehmensführung verbinden möchten, finden sich in dem vierten Typus (inputbegrenzte Unternehmer) wieder. Ob die entsprechenden Typen nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern auch zufrieden sind, wird in der Typologie – ebenso wie in den anderen Typologien, die auf Smith zurückgehen – nicht direkt benannt. Legt man Wachstum als Erfolgsmaß zugrunde, sind ‚Opportunic Entrepreneurs‘ erfolgreicher als ‚Craftsmen‘. Weitere Aussagen über den Erfolg können jedoch nicht getroffen werden, da die Typologie empirisch nicht geprüft wurde – es handelt sich nicht um Realtypen, sondern um theoretisch herausgebildete Idealtypen.

In weiteren Typologien werden unternehmerische Strategien als Ausgangspunkt für die Typisierungen herangezogen, denn Unternehmer/-innen können auf unterschiedliche Art und Weise auf Anforderungen des Marktes reagieren bzw. Einfluss auf Entwicklungen des Marktes nehmen. Miles & Snow (1978) gehen davon aus, dass Unternehmen stabile Formen von Strategien anwenden, durch die es an Umwelteinflüsse angepasst wird. Sie untersuchten Top-Manager von großen Industrieunternehmen, keine Unternehmer/-innen. Es werden vier strategische Typen unterschieden: ‚Prospektors‘, ‚Defenders‘, ‚Analysers‘ und ‚Reaktors‘. *Prospektors* sind Innovatoren, sie suchen neue Märkte, *Defenders* positionieren sich auf dem Markt

und bleiben dort über lange Zeit bestehen, *Analysers* verfolgen sowohl Strategien des ‚Defenders‘ als auch Strategien des ‚Prospektors‘, d. h. sie suchen nach bestehenden Produkten, die sie (kosten-)effizient anbieten können. *Reaktors* verfolgen im Gegensatz zu den anderen Typen keine Strategien. Diese warten ab, wie sich der Markt entwickelt und reagieren entsprechend auf Veränderungen des Marktes. Die Typen, die Miles und Snow (1978) aufstellten, wurden sowohl von ihnen selbst als auch von anderen wissenschaftlich nach ihrem *finanziellen Erfolg* untersucht (vgl. Tomczak/Mühlmeier/Jenewein 2007). Als erfolgreich gilt demnach ein strategischer Typus, wenn er zu den Kompetenzen des Unternehmens und zur Situation in der Umwelt passt. Unter den Kompetenzen des Unternehmens werden dabei Ressourcen des Unternehmens gefasst, zu denen die Organisation des Unternehmens zählt. Die Kompetenzen gelten als relativ stabil, sodass auch die gewählte Strategie eines Unternehmens stabil bleibt. Erfolgreich ist ein Unternehmen, wenn es die organisatorischen Strukturen optimal einsetzt oder diese entsprechend der vorhandenen Ressourcen verändert, um sich den Erfordernissen des Marktes anzupassen. ‚Reactors‘ gelten als wenig erfolgreich, da sie keine Strategien verfolgen, sondern ad hoc handeln. In der Typologie von Miles & Snow werden verschiedene Strategien mit der Struktur des Unternehmens und den Umwelteinflüssen in Verbindung gebracht. Es werden verschiedene Branchen, unterschiedlich große Unternehmen sowie Veränderungen des Marktes berücksichtigt. Der Erfolg von Unternehmen bezieht sich auf den wirtschaftlichen Erfolg. Da der Blick auf die Organisation von Unternehmen gerichtet ist, werden vor allem größere Organisationen und weniger Kleinstunternehmen berücksichtigt. Dennoch ist die Untersuchung für die Frage nach Strategien von Unternehmer/-innen fruchtbar.

Die Typologie von Miles & Snow findet sich bereits 1965 bei Heuss (vgl. Mugler 1995): Heuss unterscheidet initiative Unternehmer/-innen und konservative Unternehmer/-innen. Die initiativen Unternehmer/-innen werden differenziert in (1) *Pionierunternehmer* im Sinne Schumpeters, vergleichbar mit Prospektors von Miles und Snow, sowie (2) *Imitierende*, (3) *Reagierende* und (4) *Immobilie* Unternehmer/-innen. Die Typen drei und vier stimmen mit dem Reaktor von Miles und Snow überein. Der vierte Typus ist jedoch noch weniger in der Lage, den Erfordernissen als Unternehmer/-in zu genügen, da dieser Typus nur mit einer Unterstützung durch

den Staat existieren kann (vgl. Mugler 1995). Chell et al. (1991, 2000) bildeten ähnliche Typen heraus. Sie stellten zwei Extremtypen auf: Unternehmer/-innen werden demnach auf dem Kontinuum *Entrepreneur* – *Caretaker* dargestellt. ‚Entrepreneure‘ sind proaktiv, innovativ und kreativ, während ‚Caretaker‘ auf Anforderungen des Marktes eher vorsichtig reagieren. Entrepreneure suchen die Herausforderung, Caretaker die Sicherheit. Zwischen diesen Extremen gibt es die Prototypen ‚Quasi-Entrepreneure‘ und den ‚Administrator‘. Auch in dieser Typologie wurde nicht weiter zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Typen unterschieden.

Weitere Ähnlichkeiten zu den Typologien, in denen Strategien berücksichtigt werden, sind in Typologien zu finden, die D’Amboise & Muldowney (1986) zusammenfassend beschreiben. Sie unterscheiden Unternehmertypen danach, wie sich Unternehmer/-innen auf dem Markt positionieren und welche Vorgehensweisen sie persönlich bevorzugen. Die vier Typen sind: (1) der *innovative Geschäftsführer*, der dem Entrepreneur ähnelt. Dieser Typus strebt nach Selbstentfaltung, ist dabei wachstumsorientiert, legt jedoch weniger Wert auf finanzielle und persönliche Unabhängigkeit. (2) Der *Eigentümer-Unternehmer* möchte vor allem unabhängig bleiben und die Kontrolle über das Unternehmen haben. Wie der erste Typus ist auch er wachstumsorientiert. (3) Der *Technisch Interessierte*, der weniger wachstumsorientiert ist und sich vor allem auf Effizienz, Produktivität und Rentabilität stützt. (4) Der *Handwerks-Unternehmer*, der schon in anderen Typologien auftaucht, dem es vor allem um das Überleben des Unternehmens und um die persönliche Unabhängigkeit geht und der sich selbst nicht als Unternehmer versteht.

Gemeinsam ist diesen Typenbildungen, dass zwischen den unternehmerischen Handlungen der Person und der Positionierung des Unternehmens auf dem Markt ein Zusammenhang hergestellt wird. In ihnen wird berücksichtigt, wie Unternehmer/-innen am Markt auftreten – eher zurückhaltend oder aktiv, auf das Wachstum des Unternehmens oder auf die Qualität der Arbeit bezogen, auf Sicherheit oder auf Unabhängigkeit bedacht. Der Erfolg dieser Typen wird eher indirekt aufgegriffen. So werden bspw. einige Strategien als wirtschaftlich erfolgreich für das Unternehmen angesehen. Andere Strategien, insbesondere die reaktive Strategie, gelten als weniger erfolgreich. Mit den Typologien werden Personen beschrieben, die in einer bestimmten Form ihr Unternehmen führen – die Persönlichkeit wird im Licht des

Unternehmens, weniger im Hinblick auf Eigenarten der Personen betrachtet. Die im folgenden Abschnitt dargestellten Typologien berücksichtigen vor allem die Person des Unternehmers bzw. der Unternehmerin. Sie gehen weniger auf die Bedingungen des Marktes ein, sondern vielmehr auf die Unterschiede der Personen.

7.2 Person des Unternehmers/der Unternehmerin

Bereits in den bisher dargestellten Typologien wurden Persönlichkeitsmerkmale für die Klassifizierung der Typen herangezogen. Während in den vorangegangenen Untersuchungen Persönlichkeitsmerkmale jedoch zur Darstellung der Unternehmenstypen genutzt wurden, nehmen andere die Person zum Ausgangspunkt der Typisierungen – Person und Persönlichkeit stehen im Vordergrund der Betrachtung.

Fröhlich & Pichler beschreiben vier Typen, die auf „Begabungen und Temperamente“ der Personen fußen (Mugler 1995: 26). Der erste Typus ist (1) der *Allrounder*, ein Generalist, der sich auf verschiedene Tätigkeiten im Unternehmen einlässt. (2) Der *Pionier* entspricht dem Bild des Entrepreneurs, der vor allem innovativen Ideen folgt und weniger die Organisation und Kontrolle ausführen möchte. (3) Der *Organisator* übernimmt gern Managementaufgaben und (4) der *Routinier* zeigt eine geringe Veränderungsbereitschaft, im Gegensatz zum ‚Pionier‘. In der Typologie von Miner (1996) und in der Typologie von Müller (2003) finden sich diese Typen zum Teil wieder. Müllers Typologie basiert auf seinen Ergebnissen zu Persönlichkeitsmerkmalen von Gründer/-innen. Er unterscheidet den *Distanzierten Leistungstypus*, der aufgabenorientiert arbeitet, den *Rationalen Ausdauerstypus*, der unter hoher Belastung arbeitet, den *Ideenreichen Akquisitionstypus*, dem soziale Prozesse wichtig sind, den *Kontrollierten Machttypus*, der seine Interessen durchsetzen möchte und den *Ichbezogenen Aktivitätstypus*, für den die Selbstbestimmung wichtig ist. In dieser Typologie finden sich Ansätze, die bereits Miner (1996) aufgeführt hat. Miner (1996) greift in seiner Typologie persönliche Bedürfnisse und Strebungen auf. Im Gegensatz zu Untersuchungen, in denen einzelne Persönlichkeitsmerkmale betrachtet werden, um allgemeingültige Aussagen für Gründer/-innen oder Unternehmer/-innen zu erzielen, klassifiziert Miner (1996) vier Typen von Unternehmer/-innen mit unter-

schiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen – ähnlich wie später Müller (2003). Die Typologie von Miner (1996) wird genauer dargestellt, da er den Erfolg von Unternehmer/-innen berücksichtigt. Miner untersuchte 100 Unternehmer/-innen sieben Jahre lang. Er unterscheidet vier Typen von Unternehmer/-innen:



Abbildung 1: Vier Typen erfolgreicher Unternehmer/-innen, Miner (1996)

Der *Personal achiever* bzw. der persönliche Hochleistungserbringer zeichnet sich durch eine hohe Leistungsmotivation aus. Der *Real manager* bzw. geborene Manager hat eine hohe Durchsetzungsbereitschaft und begibt sich gern in den Wettbewerb mit anderen. Der *Expert idea generator* bzw. Entwickler von Speziallösungen schafft Innovationen, ist ein konzeptioneller Denker und entwickelt Produkte. Der Typus *Empathic supersalers* bzw. der einfühlsame Bestverkäufer strebt danach, anderen mit den angebotenen Produkten zu helfen und ist von der Bedeutung des Verkaufens überzeugt (Miner 1996). Die Typen *Personal achiever* und *Real manager* wurden aus der Literatur abgeleitet, während die anderen Typen in qualitativen Studien ermittelt wurden (vgl. Lang-von Wins 2004).

Unternehmer/-innen können verschiedenen Typen zugeordnet werden – die Typen schließen sich nicht gegenseitig aus. Die meisten Personen gehören einem Typus an. Immerhin mehr als ein Drittel, 38 %, zählen zu den komplexen Unternehmer/-innen, die zwei oder mehr Typen zugeordnet werden. Als komplex gelten Unternehmer/-innen, wenn sie (a) dauerhaft Eigenschaften von verschiedenen Typen aufweisen oder (b) wenn sie in unterschiedlichen Situationen verschiedenen Typen zugeordnet werden. Wenn Personen zwei Typen angehören, ist dies meist der Typus des Leistungsorientierten in Kombination mit dem Typus des Managers oder der Managertyp in Kombination mit dem Typus des Experten. Wenn Personen drei Typen angehören, sind es Leistungsorientierte, Manager und Experten. Diese Kombination gilt nach Miner (1996) als sehr effektiv, da diese komplexen Unternehmer/-innen das Unternehmen leiten können, wenn es im Wachstum begriffen ist. Zudem können komplexe Unternehmer/-innen ihr Verhalten an Erfordernisse in unterschiedlichen Situationen anpassen. Leistungsorientierte sind bspw. lediglich 14 % ihrer Zeit mit den beruflichen Tätigkeiten beschäftigt, Verkäufertypen sind 52 % ihrer Zeit mit dem Verkauf beschäftigt. Besonders vorrangig Leistungsorientierte gelten als komplexe Unternehmer/-innen, während Verkäufer- und Expertentypen sich stärker auf die in dem Typus verankerten Tätigkeiten beschränken. In der Untersuchung von Miner (1996) kristallisierte sich ein Zusammenhang zwischen den vier Typen und dem Erfolg der Unternehmer/-innen heraus. Erfolg wird dabei als Wachstum des Unternehmens definiert. Erfolgreich sind Unternehmer/-innen, wenn die Persönlichkeit zu der Ausübung der selbstständigen Tätigkeiten passt: Personen mit einem Verkaufstalent sollten nach Miner in ihrer Selbstständigkeit eine Geschäftsidee verfolgen, in der der Verkauf von Produkten im Vordergrund steht – und bspw. nicht aufgabenorientiert arbeiten, denn diese Tätigkeiten würden besser zum Typus des Leistungsorientierten passen. Die 38 komplexen Unternehmer/-innen gelten im Vergleich zu 27 Unternehmer/-innen, die keine starke Ausprägung von einem der Typen aufweisen, als besonders erfolgreich, denn fast drei Viertel der Unternehmen von komplexen Unternehmer/-innen verzeichnen mindestens einen geringen Wachstum, fast die Hälfte ist in einem starken Wachstum begriffen. Besonders erfolgreich sind die komplexen Unternehmer/-innen, die drei bis vier Typen angehören. Wird eine Kombination von zwei Typen festgestellt,

wächst das Unternehmen lediglich gering. Werden Unternehmer/-innen nur einem Typus zugeordnet, sind die Unternehmen höchstens etwas im Wachstum begriffen, viele sind lediglich in der Kategorie „firm has only survived“ (vgl. Miner 1996). Mit den Persönlichkeitstypen von Miner (1996) werden unterschiedliche Wege von Unternehmer/-innen zum Erfolg aufgezeigt. Die Typologie ermöglicht eine auf die Verschiedenartigkeit von Personen gerichtete Sichtweise auf die Persönlichkeit des Unternehmers bzw. der Unternehmerin. In der Darstellung der komplexen Unternehmer/-innen zeigt sich allerdings, dass die zuvor definierten Typen an Klarheit verlieren. Trotz der Aufstellung von in sich geschlossenen, homogenen und eindeutigen Typen wird durch die Darstellung von komplexen Unternehmer/-innen die Typologie wieder teilweise aufgehoben, einzelne Persönlichkeitsmerkmale erscheinen wichtiger als die Typen. Dennoch kann die Typologie von Miner (1996) als die bisher am besten untersuchte gelten, wenn es um die Beschreibung von unterschiedlichen Persönlichkeiten von Unternehmer/-innen im Zusammenhang mit ihrem Erfolg geht (vgl. Lang-von Wins 2004).

Vesper (1980) unterscheidet elf Unternehmer/-innentypen (vgl. Lang von-Wins, 2004): Soloselbstständiger, Akquisiteur, Teamgründer, Kauf-Verkauf-Künstler, unabhängiger Innovator, Konglomerator, Grundmusterkopierer, Spekulant, Economy-of-sale-Ausbeuter, Unternehmenswert-Manipulator, Kapitalaggregator. Die Typen unterscheiden sich in ihren unterschiedlichen Ausführungen der Tätigkeiten im Unternehmen (gemeinsam mit anderen Personen oder allein) – bezogen auf Gewinnerzielung, Verkaufsprozesse und unternehmerische Tätigkeiten. Während die einen vor allem Waren verkaufen, akquirieren andere Aufträge, wieder andere sichern lediglich ihr Einkommen. Ebenso wie die Typen von Miner (1996) werden auch hier Tätigkeiten, die im Alltag durchgeführt werden, berücksichtigt. Während bei Miner (1996) jedoch in der Klassifizierung der Typen Persönlichkeitsmerkmale aufgegriffen werden, orientiert sich Vesper (1980) vor allem an praktischen Arbeitsanforderungen, die für Unternehmer/-innen relevant sind, sowie an unternehmerischen Strategien. Eine Untersuchung über den Erfolg von Unternehmer/-innen wurde mit dieser Typologie, soweit bekannt, nicht durchgeführt.

7.3 Berufliche Laufbahn

Typologien, in denen die Laufbahn von Gründer/-innen oder Unternehmer/-innen aufgegriffen werden, sind eher selten. Der Erfolg von Unternehmer/-innen wird in diesem Zusammenhang im Kontext der Selbstständigkeit von Eltern der Unternehmer/-innen oder in der Betrachtung der Fachkompetenzen berücksichtigt und weniger auf den beruflichen Verlauf oder berufliche Vorstellungen bezogen. Im Folgenden werden Untersuchungen dargestellt, in denen berufliche Vorstellungen von Gründer/-innen thematisiert werden oder in denen Typisierungen vorgenommen wurden, die auf Unternehmer/-innen bezogen werden können. Dabei geht es vor allem um den Stellenwert der Karriere für Erwerbspersonen.

Kit Sum Lam (1999) verbindet die Typologie von Smith (1967) und nachfolgenden, darauf aufbauenden Typologien, mit der beruflichen Laufbahn von Gründer/-innen. In ihrer Typologie identifiziert sie drei Typen, die sich für die Unternehmensgründung entscheiden: (1) Der Professionelle, (2) der Opportunistische und (3) der Wahre Existenzgründer. Der *Professionelle Gründer* plant schon frühzeitig seinen Karriereweg und folgt einem vertikalen Karriereweg innerhalb eines oder mehrerer Unternehmen oder er wird Entrepreneur. Der *Opportunistische Gründer* lässt sich von Optionen leiten, denen er im Verlauf des Berufslebens begegnet. Er entscheidet sich nicht explizit für die Existenzgründung. Der *Wahre Gründer* entwickelt schon früh den Wunsch nach beruflicher Selbstständigkeit und verfolgt bewusst den Weg in die Selbstständigkeit. Der Vorteil dieser Typologie liegt darin, dass berufliche Vorstellungen der Gründer/-innen aufgegriffen werden. Es wird jedoch nicht weiter darauf eingegangen, ob der eine oder andere Typus erfolgreich oder weniger erfolgreich ist.

In einer Untersuchung von selbstständigen und angestellten IT-Mitarbeiter/-innen im Projekt KOMPETENT der FU Berlin wurden Realtypen benannt, die sich in Anlehnung an die drei Motive Leistungsmotiv, Machtmotiv und Anschlussmotiv auf fachlich-inhaltliche Bestrebungen, autonomiebezogene Bestrebungen und soziale Bestrebungen beziehen (vgl. Ewers 2006). Es wurden fünf Typen herausgebildet, von denen sich zwei auf die selbstständigen IT-Beschäftigten beziehen: Der Typus A bzw.

der *Karriereorientierte Unternehmer* zeichnet sich dadurch aus, dass er auf Prestige, Status und soziale Anerkennung in einer erfolgreichen beruflichen Karriere abzielt. Kontakte werden unter strategischen Gesichtspunkten gebildet. Macht und Einflussnahme auf das Handeln Dritter sowie Autonomiebestrebungen und die Übernahme von Einfluss und Verantwortung stehen im Vordergrund. Managementtätigkeiten beziehen sich auf das Delegieren und Kooperieren von Aufgaben. Lernen wird als breit angelegtes Erfahrungslernen berücksichtigt. Der Typus B bzw. der *Technikorientierte Gründer* hat demgegenüber vor allem ein Interesse an operativen Tätigkeiten. Lernen und Weiterbildung in fachlichen wie unternehmerischen Tätigkeitsfeldern sind für diesen Typus subjektiv bedeutsame Motive. Dieser Typus möchte selbstbestimmt eigene Vorstellungen – Produktideen oder Qualitätsstandards – verfolgen. Macht und Einflussnahme sind von geringerer Bedeutung. Dieser Typus pflegt gern kollegiale Beziehungen, vor allem in Bezug auf den fachlichen Austausch. Dieser Typus ähnelt dem ‚Experten‘ in der Typisierung von Miner (1996). In der Typologie werden unterschiedliche Vorstellungen zur Gestaltung von beruflichen Tätigkeiten aufgegriffen: Während der Typus A den Karriereweg wählt, um den gewünschten beruflichen Status zu erreichen, ist der Typus B vor allem an der Ausübung von Tätigkeiten, an den Inhalten der Arbeit interessiert. Typus A ist in seinem Auftreten eher nach außen, auf andere Personen ausgerichtet, während Typus B sich auf seine Kenntnisse stützt.

In einer Untersuchung von Bührmann et al. (2007) werden Unternehmerintertypen dargestellt, um – in Anlehnung an Diskussionen über das Normalarbeitsverhältnis – alternative Unternehmerinnenbilder zum gängigen Bild des ‚Normalunternehmers‘ aufzuzeigen. Ebenso wie bei Ewers (2006) wird die berufliche Laufbahn berücksichtigt. Während diese die Orientierung an berufliche Tätigkeiten benennen, untersuchen Bührmann et al. (2007) Unternehmerbilder und damit die Vorstellungen, die Unternehmerinnen mit ihrer Selbstständigkeit verbinden. Die grundlegende Frage ihrer Arbeit besteht darin, welches unternehmerische Selbst Unternehmerinnen entwickeln bzw. ob sie sich als Unternehmerin bezeichnen. Als Grundlage für die Klassifizierung der Typen wird die Kapitaltheorie von Bourdieu (2005) herangezogen, um dadurch die Ressourcen von Unternehmerinnen – finanzielles Kapital, Netzwerk und Humankapital bzw. fachliche Kompetenzen – aufgrei-

fen zu können (siehe Kapitel 4.2, siehe auch Kapitel 8.2 und 8.4).²⁹ In Abgrenzung zum Normalunternehmer werden drei weitere Typen dargestellt, mit denen sie die 29 Frauen, die sie in ihrer qualitativen Studie untersuchten, unterscheiden. Ihre Typologie besteht aus folgenden Typen:

▷ Der *Normalunternehmer* ist männlich, lebt arbeitszentriert, während private Aufgaben von der Familie bzw. der Partnerin erledigt werden. Das Unternehmen wird auf der Grundlage eines Businessplans geführt. Das unternehmerische Selbst ist deutlich ausgeprägt – der Normalunternehmer ist der geborene Unternehmer.

▷ Der Typus *Step-by-Step* geht seinen Lebensweg von einem Punkt zum nächsten, die Laufbahn verläuft linear. Die Existenzgründung wird angestrebt, um den beruflichen Weg weiter verfolgen zu können. Er bzw. sie lässt sich durch äußere Einflüsse leiten. Das unternehmerische Selbst wird in Ansätzen entwickelt.

▷ Der Typus *Crisis-Unternehmer/-in* gründet ein Unternehmen aus der Situation eines kritischen Lebensereignisses heraus. Die Fürsorge für andere (und für sich) ist ihr wichtig. Dieser Typus kann auch als Entrepreneur bezeichnet werden. Das unternehmerische Selbst ist dabei entwickelbar.

▷ Der Typus *Bricoleur* wird von den Unternehmerinnen in der Untersuchung von Bührmann et al. (2007) am häufigsten genannt. Dieser Typus lässt sich von Gelegenheiten leiten – die Gründung wird an den unterschiedlichsten fachlichen Kompetenzen, die sie sich angeeignet hat, ausgerichtet. Im Vordergrund steht die Selbstverwirklichung. Es fehlt an finanziellem Kapital. Das unternehmerische Selbst ist deutlich ausgeprägt.

Diese Typologie hat den Vorteil, dass Ressourcen von Gründer/-innen und mit dem unternehmerischen Selbstbild eine individuelle Verortung in der Selbstständigkeit mitberücksichtigt wird. Leider fehlt eine Auseinandersetzung darüber, ob die Unternehmerinnen ihre mit der Selbstständigkeit verbundenen ursprünglichen Ziele verfolgen konnten und ob sie mit der Selbstständigkeit erfolgreich sind. Nur

²⁹ Die Theorie von Bourdieu wird ebenso wie die Humankapitaltheorie unter den Kapiteln Erfolgsfaktoren aufgegriffen (Kapitel 8.2, Kapitel 8.4). Theorien zum unternehmerischen Selbst werden in Kapitel 8.1.2 genauer dargestellt.

indirekt lässt sich erahnen, dass bei fehlendem Kapital auch der wirtschaftliche Erfolg geringer ist.

In weiteren Untersuchungen wurden Typen gebildet, in denen die berufliche Laufbahn berücksichtigt wird, ohne die Beschäftigungsform der Selbstständigkeit zum Ausgangspunkt zu nehmen. Selbstständige werden darin teilweise als ein (zusätzlicher) Typus dargestellt: Wie beschrieben benennt Holland den *Unternehmerischen Typus* als einen von sechs Interessentypen (siehe Kapitel 4.3). In der Typologie von Holland (1997) werden Tätigkeiten beschrieben, wie bspw. das Verkaufen beim unternehmerischen Typus, das sowohl Angestellte als auch Selbstständige ausführen könnten. Tätigkeiten, die in anderen Untersuchungen über Unternehmer/-innen berücksichtigt werden, wie bspw. kreative oder verwaltende Tätigkeiten, werden bei Holland (1997) nicht mit dem unternehmerischen Typus in Verbindung gebracht. Daher wird diese Typologie in der Diskussion über unternehmerische Typen nicht weiter berücksichtigt (vgl. Lang-von Wins 2004).

In der Typologie von Witzel & Kühn (1999) finden sich demgegenüber Typen, die realen Unternehmer/-innen eher entsprechen als in der Unterscheidung von Holland (1997). Sie bilden Typen berufsbiografischer Gestaltungsmodi (BGM) beim Übergang in das Erwerbsleben.³⁰ Witzel & Kühn (1999) unterscheiden den BGM des ‚Selbstständigenhabitus‘ von fünf weiteren Typen: Betriebsidentifizierung, Lohnarbeiterhabitus, Laufbahnorientierung, Chancenoptimierung und Persönlichkeitsgestaltung (vgl. Schaeper/Kühn/Witzel 2000). Dem Typus *Selbstständigenhabitus* ist die Freiheit des beruflichen Handelns wichtig. Die Selbstständigkeit dient dazu, ein höheres Einkommen zu erzielen. Der wirtschaftliche Erfolg steht im Vordergrund, weniger wichtig ist die Ausführung der arbeitsinhaltehaltlichen Tätigkeiten. Personen dieses Typs qualifizieren sich nur dann, wenn sie dadurch ihre beruflichen Interessen besser verfolgen können. In der Untersuchung werden Personen dem BGM

³⁰ Witzel & Kühn untersuchten junge Erwachsene mit handwerklichen oder kaufmännischen Berufen bis zu fünf Jahren nach ihrer Ausbildung. In der letzten Untersuchungsphase wurden 92 Personen in qualitativen Interviews befragt, zu Beginn waren es 198. Zugrunde gelegt war ein Panel von 2042 Personen.

„Selbstständigenhabitus“ selten zugeordnet – zum einen, da die Selbstständigkeit selten gewählt wird, zum anderen werden Selbstständige, die keinen entsprechenden Habitus aufzeigen, anderen Typen zugeordnet. Sowohl für den Typus des „Selbstständigenhabitus“ als auch für den Typus der *Persönlichkeitsgestaltung* ist der Autonomiegewinn bedeutsam; diese beiden Typen werden entsprechend zu einem übergeordneten Typus zusammengefasst. Personen des Typs „Persönlichkeitsgestaltung“ streben mit der längerfristigen Ausübung des Berufs eine persönliche Entwicklung an. Für diese Vorstellung gehen sie auch das Risiko von Diskontinuität im Berufsverlauf ein. Der persönliche, immaterielle Erfolg steht im Vordergrund, während der wirtschaftliche Erfolg zweitrangig ist. Eine ähnliche Unterscheidung dieser zwei Typen, wenn auch mit anderem theoretischen Hintergrund, wurden von Carland et al. (1984) sowie anderen Autoren aufgestellt. Lang-von Wins (1999) fasst diese Typen zusammen: auf der einen Seite steht der *Unternehmerische Typus*, der Macht hat und Einfluss nehmen möchte, mit dem Ziel des Wachstums und wirtschaftlicher Prosperität, auf der anderen Seite der *Selbstständig-selbstverwirklichende Typus*, der eigene Ziele verfolgt und eine persönliche Unabhängigkeit erhalten möchte (vgl. Lang-von Wins 1999: 37).

Göpfert (2000) bildet eine Typologie von Erwerbsverläufen, in der nicht weiter zwischen Selbstständigen und Angestellten unterschieden wird. Sie bildet vier *Karrieretypen*. In Abgrenzung zu Balte und Aschenbrenner (1970), die Karriere ausschließlich als beruflichen Aufstieg bezeichnen, geht Göpfert (2000) davon aus, dass Karrieren sowohl aufsteigend als auch abfallend sein können. Karriere wird gleichgesetzt mit dem Erwerbsverlauf oder der Berufsbiografie. In ihrer Typologie werden die Typen (1) *Vertikal aufsteigende Karriere* mit Leitungsfunktion, (2) *Horizontale Fachkarriere*, (3) *Springer bzw. häufige Berufsgruppenwechsler* und (4) *Abfallende Karriere* in Bezug auf den Verlust von Leitungsfunktionen betrachtet. Die Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf ist bei Personen mit vertikal aufsteigender Karriere deutlich höher als bei den anderen Typen. Bezogen auf den persönlichen Erfolg (ohne Berücksichtigung privater Ziele und Bestrebungen) wären demnach Erwerbstätige mit vertikal aufsteigender Karriere am erfolgreichsten. Selbstständige wurden in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. Interessant ist jedoch, dass neben der aufsteigenden Karriere auch die Fachkarriere berücksichtigt wurde und so verschiedene Muster

von Erwerbsverläufen erkennbar werden, die in ähnlicher Form auch bei Selbstständigen zu finden sind, wie die Typisierungen von Ewers (2006) zeigen, die zwischen karriereorientierten und technikorientierten Gründer/-innen unterscheiden.

7.4 Fazit und Folgerungen für die Untersuchung

Typisierungen dienen der Unterscheidung von Personen oder Personengruppen. In Bezug auf Gründer/-innen und Unternehmer/-innen sowie Erwerbstätige allgemein wurden verschiedene Typen dargestellt: Erwerbstätige werden in *Angestellte und Unternehmer/-innen* voneinander unterschieden. Unternehmer/-innen werden danach eingeteilt, welche *Tätigkeiten* sie in der Selbstständigkeit ausüben oder welche *Persönlichkeitsmerkmale* sie zeigen. Unternehmer/-innen werden in Typologien, in denen *wirtschaftliche* Aspekte des Unternehmens berücksichtigt werden, danach unterschieden, ob sie einer fachlichen Ausrichtung im Unternehmen folgen, ob sie innovative Ideen entwickeln und Gelegenheiten, die sich auf dem Markt zeigen, wahrnehmen, ob sie aus der Not oder aus dem Wunsch nach unternehmerischen Betätigungen gründen. *Persönlichkeitsbezogene* Typisierungen beziehen sich darauf, ob Unternehmer/-innen mit hohem Engagement Leistungen erreichen möchten, ob sie Tätigkeiten ausführen möchten, oder ob es um wirtschaftliche Aktivitäten wie den Verkauf von Waren oder der Führung eines Unternehmens geht.

In beruflichen Typisierungen werden Personen danach unterschieden, ob Karriereziele oder die Ausübung von Tätigkeiten verfolgt werden. Personen werden danach eingeordnet, ob sie objektive, wirtschaftliche oder unternehmensbezogene Ziele verfolgen *oder* ob die Tätigkeiten als solche im Vordergrund stehen. Auf der einen Seite steht das Unternehmen, der Beruf, die Karriere, auf der anderen Seite die Erfüllung, die mit den Tätigkeiten einhergeht. Materielle oder immaterielle Aspekte, Markt/Unternehmen oder Arbeitstätigkeiten, Form oder Inhalt bilden eine Grundlage für die Unterscheidung der Unternehmer/-innen.

Eine Zusammenfassung der Typologien wird auf der folgenden Seite dargestellt.

Tabelle 2: Unternehmer/-innen-Typologien

	Typus	Erfolg
Person	Leistung: Distanzierter Leistungstypus, Rationaler Ausdauerstypus, Persönlicher Hochleistungserbringer (Miner 1996, Müller 2003) Handlung: Ichbezogener Aktivitätstypus (Müller 2003)	Kann erfolgreich sein (Miner)
	Unternehmerischer Typus, Selbstständigen-Habitus: Verfolgen von materiellen Zielen/wirtschaftlichen Erfolg <i>versus</i> Selbstständig-selbstverwirklichender Typus, Persönlichkeitsgestaltung, Bricoleur (Lang-von Wins 1999, Witzel & Kühn 1999, Bührmann et al. 2007)	k. A.
Erwerbsarbeit und (berufliche) Entwicklung	Craftsmen/Handwerker, kleine Unternehmen, geringes Risiko, geringe Qualifikation, Unternehmer/-in wider Willen (Smith 1967, Woo, Cooper & Dunkelberg 1988, Filley & Aldag 1978; Laufer, Bamberger, Gervais & Boswell, zit. in D'Amboise und Muldoney 1986); Möchte-gerne-Unternehmer (Pleitner 1984)	Wirtschaftlich weniger erfolgreich
	Experte, Produktentwicklung, (berufliche) Tätigkeiten, höhere Qualifikationen (Miner 1996)	Kann erfolgreich sein
	Orientierung an beruflichen Tätigkeiten: Technikorientierter Typus, Berufliche Entwicklung: Karriereorientierter Typus, Step-by-Step (Ewers 2006, Bührmann et al. 2007); Not: Crisis-Unternehmer (Bührmann et. al 2007)	k. A.
Unternehmerische Tätigkeiten	Management: Organisator, Routinier, Kontrollierter Machttypus (Fröhlich & Pichler 1988, Miner 1996, Müller 2003) Verkauf/Akquisition: Ideenreicher Akquisitionstypus, einfühlsamer Bestverkäufer (Vesper 1980, Miner 1996, Müller 2003) Technisch interessierte Unternehmer: Effizienz, Produktivität (zusammenfassend D'Amboise und Muldoney 1986) Allrounder (Fröhlich und Pichler 1988)	Kann erfolgreich sein (Miner)
	Wahrnehmen von Gelegenheiten, ohne Strategien: Reactors, opportunistische, reagierende, immobile Unternehmer/-innen (Heuss 1965, Miles & Snow 1978, Kit Sum Lam 1999)	Wirtschaftlich weniger erfolgreich
Unternehmen	Innovativ Innovativ, wachstumsorientiert, initiativ: Echte, wahre, opportunistische Unternehmer/-innen, Entrepreneure, Pionierunternehmer, Prospectors (Heuss 1965, Smith 1967, Vesper 1980, Woo, Cooper & Dunkelberg 1988, Filley und Aldag 1978, Chell 1991, Miles & Snow 1978, Kit Sum Lam 1999) Inputbegrenzte Unternehmer – begrenzte unternehmerische Aktivitäten (Pleitner 1984)	Wirtschaftlich erfolgreich
	Konservativ Normalunternehmer, administrative, konservative bzw. imitierende Unternehmer, Eigentümer-Unternehmer, Grundmuskopierer, Routinier, professionelle Unternehmer/-innen (Heuss 1965, Filley & Aldag 1978, Vesper 1980, Pleitner 1984, D'Amboise und Muldoney 1986, Fröhlich & Pichler 1988, Chell 1991, Bührmann et al. 2007); Defenders, die sich auf dem Markt behaupten; Analysers, die entwickelte Produkte günstig anbieten (Miles & Snow 1978)	Erfolgreich, wenn Strategie zum Unternehmen passt (Miles & Snow)

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

In der vorliegenden Untersuchung werden diese Gegenüberstellungen in der Typisierung von Gründer/-innen aufgegriffen, indem materielle, wirtschaftliche Ziele und individuelle Vorstellungen von den Arbeitstätigkeiten und der Arbeitsumgebung berücksichtigt werden. Karriere, Einkommen und Wachstum sind Vorstellungen, die mit dem speziellen Aufbau des Unternehmens, mit wirtschaftlichen Aspekten in Verbindung gebracht werden, während die persönlichen Vorstellungen von der Ausführung von Tätigkeiten mit der Arbeitszufriedenheit der Gründer/-innen aufgegriffen wird. Die in der Typologie von Bührmann et al. (2007) zugrunde gelegten Theorien – Kapitaltheorie von Bourdieu (2005) sowie das unternehmerische Selbst (in Anlehnung an Bröckling 2007) – werden als Erfolgsfaktoren in der Untersuchung aufgegriffen, die Typen werden in der Typisierung berücksichtigt.

Für die Beschreibung der Typen werden Merkmale herangezogen, die in den Diskussionen um Erfolgsfaktoren benannt werden. Um welche Faktoren handelt es sich dabei? Im folgenden Kapitel werden Erfolgsfaktoren dargestellt, die wissenschaftlich untersucht wurden.

8 Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren bzw. kritische Erfolgsfaktoren werden untersucht, um eine positive Unternehmensentwicklung mit möglichst wenigen Kriterien erklären zu können (vgl. Fallgatter 2009). Sie werden nicht nur zur wissenschaftlichen Untersuchung des Erfolgs von Unternehmen herangezogen, sie werden – in der Praxis – auch für strategische Planungen im Unternehmen genutzt. In den Wirtschaftswissenschaften und in der Psychologie wird eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren aufgestellt: Persönlichkeitsmerkmale, Motivation, fachliche Kompetenzen, Kapital sowie unternehmensbezogene Faktoren wie bspw. die Geschäftsidee, Unternehmensstrategien oder Entwicklungen auf dem Markt, um nur einige zu nennen.

In diesem Kapitel werden Erfolgsfaktoren dargestellt, welche die Person und das Umfeld der Person betreffen, um herauszufinden, welche Faktoren für den Erfolg von Gründer/-innen von Bedeutung sind. Zu Beginn werden auf die Person bezogene Faktoren benannt (Kapitel 8.1). In Bezug auf fachliche und unternehmerische

Kompetenzen werden Humankapitaltheorien dargestellt (Kapitel 8.2). Handlungsaspekte werden unter Berücksichtigung der Motivation zur Existenzgründung, der Zielbildung, Planungen und Selbstführung sowie mit dem speziellen Thema Lernformen aufgegriffen (Kapitel 8.3). Durch die Thematisierung des sozialen und finanziellen Kapitals werden Personen in ihrem Umfeld betrachtet (Kapitel 8.4). Schließlich werden einige unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren benannt, um einen Einblick in weitere betriebswirtschaftliche Theorien zu geben, in denen die Person nicht explizit berücksichtigt wird (Kapitel 8.5). Diese werden in der weiteren Untersuchung jedoch nur dann aufgegriffen, wenn sie für die Erklärung des Erfolgs der Personen, der Gründer/-innen und späteren Unternehmer/-innen, von Bedeutung sind. Im Vordergrund steht die sich im Prozess der Gründung und der Frühentwicklungsphase des Unternehmens verändernde und handelnde Person sowie die Beziehung der Person zu ihrem unmittelbaren Umfeld.

8.1 Die Person des Gründers/der Gründerin

Die Person des Gründers bzw. der Gründerin wird in verschiedenen Untersuchungen vor allem mit Persönlichkeitsmerkmalen beschrieben, die als relativ stabil und zeitlich überdauernd gelten (Kapitel 8.1.3). Neben den Persönlichkeitsmerkmalen werden in diesem Abschnitt auch Faktoren aufgegriffen, die Veränderungen unterliegen: das Selbstbild als Unternehmer/-in, Freiberufler/-in oder auch – allgemein – als Selbstständige/-r. Dabei wird der Frage nachgegangen, ob ein unternehmerisches Selbst für den Erfolg der Selbstständigen wichtig ist (Kapitel 8.1.2). Zu Beginn dieses Abschnittes wird auf demografische Merkmale eingegangen, die in Untersuchungen zum Erfolg von Unternehmer/-innen und Unternehmen aufgegriffen werden (Kapitel 8.1.1).

8.1.1 Demografische Merkmale

Welche Personen werden selbstständig? In statistisch-deskriptiven Darstellungen von Gründer/-innen werden demografische Faktoren mit dem Erfolg von Unternehmensgründungen oder von Unternehmen in Verbindung gebracht: Lebensalter,

Geschlecht, Ost-Westdeutschland, Nationalität, Konfession u. a. m. Das Bild, das sich aus den Ergebnissen verschiedener Untersuchungen ergibt, ist sehr heterogen. Je nach der Definition von Erfolg und nach der Methodik der Untersuchungen werden unterschiedliche Ergebnisse generiert. In den Untersuchungen zur Konfession, zum Lebensalter,³¹ zu Ost-West-Unterschieden³² sowie zur Nationalität³³ bestehen keine eindeutigen Ergebnisse. Es zeichnet sich jedoch ab, dass diese den Erfolg der Personen nicht erklären können.

Eine unter Gender-Aspekten bedeutsame Diskussion wird über die Gründung von *Frauen und Männern* geführt, denn die Mehrzahl der Gründer/-innen sind Männer, nur etwa ein Drittel der Betriebe sind Frauenbetriebe. Da die Geschlechtsspezifität auch in der vorliegenden Untersuchung aufgegriffen wird, werden an dieser Stelle weitere statistische Daten benannt: Frauen starten mit weniger Eigenkapital als Männer, es werden eher kleinere Unternehmen gegründet, Frauenbetriebe sind eher Einzelunternehmen. Außerdem verfügen sie durchschnittlich über geringere Führungs-, Berufs- und Branchenerfahrungen (vgl. Lauxen-Ulbrich/Leicht 2005, Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998). Frauen, die selbstständig werden, arbeiten in Branchen mit geringeren Einkommenschancen: Sie gründen in den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen, Dienstleistungen für Unternehmen, Erziehung und Unterricht sowie sonstigen persönlichen Dienstleistungen. Im Gegensatz zu abhängig Beschäftigten ist die berufliche Segregation jedoch bei selbstständigen Frauen

³¹ In einigen Untersuchungen wurde herausgefunden, dass ältere Gründer/-innen erfolgreicher sind als jüngere, da sie ein höheres Einkommen erzielen. In anderen hieß es, dass das Wachstum älterer Gründer/-innen geringer ausfiel als das der jüngeren (vgl. zusammenfassend Jacobsen 2006). Eindeutig sind die Ergebnisse nicht.

³² Ostdeutsche gelten als ebenso oder weniger erfolgreich als Westdeutsche, sie haben jedoch aufgrund der unterschiedlichen Lebenserfahrungen eine andere Herangehensweise an die Unternehmensführung (vgl. Utsch/Frese 1998, Göbel 1998).

³³ In Untersuchungen in den USA wurde herausgefunden, dass Unternehmen von Ausländer/-innen weniger erfolgreich sind, die Unternehmen überleben seltener, erzielen geringere Gewinne und haben ein geringeres Wachstum (vgl. Jacobsen 2006). Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) erkennen in ihrer Münchener Gründerstudie keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen von Deutschen und von Ausländer/-innen – auch dann nicht, wenn das Erscheinungsbild und die Sprachkompetenz mit berücksichtigt werden.

deutlich geringer ausgeprägt, der Anteil von Frauen in Männerberufen ist bspw. mehr als doppelt so hoch als bei abhängig Beschäftigten (19 % im Ggs. zu 8,5 %). Dies liegt allerdings auch daran, dass sowohl Männer als auch Frauen in typischen Frauenberufen seltener selbstständig tätig sind: In Frauenberufen sind die Möglichkeiten, selbstständig zu werden, geringer ausgeprägt, da sie in größeren Organisationsformen, bspw. im öffentlichen Dienst angesiedelt sind (vgl. Lauxen-Ulbrich/Leicht 2005). Neugründungen in männerdominierten Branchen gelten unabhängig vom Geschlecht der Gründungsperson als erfolgreicher: Männer wie Frauen, die in Männerdomänen selbstständig werden, sind erfolgreicher als Männer und Frauen in Frauendomänen (vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998).

Der wirtschaftliche Erfolg von Frauenbetrieben ist nach Ergebnissen verschiedener Untersuchungen geringer. In manchen Untersuchungen werden Frauenbetriebe allerdings als stabiler beurteilt, die Überlebenschancen sind höher (vgl. Klandt 1984, Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998, zusammenfassend Jacobsen 2006). Werden als Vergleichsgruppe jedoch kleinere Männerbetriebe mit ähnlichen Voraussetzungen berücksichtigt, ist der wirtschaftliche Erfolg vergleichbar. Werden andere Maßstäbe angesetzt und der persönliche Erfolg mit berücksichtigt, ergibt sich ein anderes Bild. Angemerkt wird, dass Frauen eher immaterielle Ziele mit der Selbstständigkeit verfolgen. Ähnlich wie bei Männern steht die Motivation der Unabhängigkeit und der Qualifikationsverwertung nach Lauxen-Ulbrich & Leicht (2005) an den ersten zwei Positionen. Frauen benennen jedoch an dritter Stelle die flexible Zeiteinteilung, während Männer an dritter Stelle „schon immer gewollt“ und an vierter Stelle den wirtschaftlichen Aspekt „mehr verdienen zu können“ angeben. Der wirtschaftliche Erfolg steht für Frauen demgegenüber erst an zehnter Stelle (ebd.: 43). Ein geringerer wirtschaftlicher Erfolg könnte demnach auch mit unterschiedlichen Wertehaltungen zusammenhängen, die gesellschaftlich geprägt sind.

Demografische Merkmale werden in verschiedenen Untersuchungen erhoben, weil ihre Daten einfach zu ermitteln sind. Wenn jedoch Querverweise zu anderen Daten fehlen, ergibt sich ein sehr allgemein gehaltenes Bild, das keine differenzier-ten Erklärungen ermöglicht. Sie können daher nur im Zusammenhang mit Werten, mit der Herkunft, auch mit gesellschaftlichen Möglichkeiten und Zwängen zur Erklärung des Erfolgs herangezogen werden.

8.1.2 Das unternehmerische Selbst

Gründerinnen und Gründer werden – in den Medien, in wissenschaftlichen Veröffentlichungen, im direkten Kontakt mit anderen – bereits vor der Existenzgründung mit gängigen Bildern von Unternehmer/-innen konfrontiert, sodass potenzielle Gründer/-innen schon vor der Gründung überlegen, ob sie sich als zukünftige Unternehmer/-innen sehen (vgl. Werner/Kranzusch/Kay 2005). Ein Grund für die geringere Gründungsneigung von Frauen liegt unter anderem an dem Bild des männlich geprägten Unternehmers. Gelangen Gründer/-innen in die Situation, ein eigenes Unternehmen aufzubauen bzw. selbstständig zu werden, werden sie mit diesen Bildern verstärkt konfrontiert. „Diese Rollenübernahme erleben (...) Unternehmerinnen als langsamen Identifikationsprozess, der scheinbar erst dann einsetzt, wenn sie von ihrer Umwelt auch als solche wahrgenommen werden“ (Bühmann/Hansen 2007: 76).

In diesem Abschnitt werden Theorien zum Selbstkonzept und zum „unternehmerischen Selbst“ dargestellt. Das unternehmerische Selbst kann im Zusammenhang mit Theorien zum Selbst, insbesondere zum *Selbstkonzept*, betrachtet werden. Nach Turner et al. (1987) werden dabei drei Ebenen unterschieden: Das einzelne Individuum, die Gruppe und die Ebene des Menschen als Gattung, von denen die ersten zwei im Folgenden weiter verfolgt werden (vgl. Mielke 2000). Wie stabil sind Selbstkonzepte? Können sie sich verändern? In der Entwicklungspsychologie werden Veränderungen des Selbstkonzeptes vor allem für die Kindheit und Jugendphase untersucht. Weniger Beachtung finden Veränderungen im Erwachsenenalter. Erwachsene versuchen offenbar, eine Stabilität des Selbstkonzeptes zu erzeugen (vgl. Greve 2000). Dennoch können Veränderungen des Selbstkonzeptes von älter werdenden Erwachsenen in verschiedenen Untersuchungen gefunden werden, so bspw. eine Selbstbild-Verbesserung in Bezug auf Selbstständigkeit und Führungsfähigkeit und eine Selbstbild-Verschlechterung in Bezug auf Geselligkeit, Anpassungsfähigkeit und Umgänglichkeit sowie eine differenziertere Betrachtung des realen Selbstbildes (im Gegensatz zum idealen Selbstbild) im Rückblick auf die persönliche Vergangenheit (vgl. Mummendey 2006). Wählen Personen im Erwachsenenalter unternehmeri-

sche Tätigkeiten, da sie dem bereits entwickelten Selbstkonzept entsprechen? Nach Super (1981) suchen sich Personen die Berufe aus, die in enger Verbindung mit dem eigenen Selbstkonzept stehen. Berufliche Identität entsteht durch das Vorhandensein eines klaren und stabilen Bildes der eigenen Ziele, Interessen und Fähigkeiten. Die objektive Sicht der beruflichen Identität wird durch eine subjektive Perspektive, das berufliche Selbstkonzept, ergänzt. Dieses berufliche Selbstkonzept konzentriert sich auf die persönliche Bedeutung, die Fähigkeiten, Interessen und Werte der einzelnen Personen.

Das Selbstverständnis als Unternehmer/-in oder als freiberuflich Tätige/-r zeigt eine spezielle Haltung zur Selbstständigkeit, durch die die Unternehmensführung beeinflusst werden kann. Hohner (1999) unterscheidet drei Entwicklungsmuster von selbstständigen Ärztinnen und Ärzten, von denen im ersten Muster die Rolle als Selbstständige wahrgenommen wird, während im zweiten Muster eher die beruflichen Tätigkeiten im Vordergrund stehen, die Praxiseröffnung wird nicht prioritär angestrebt. Beim dritten Muster wird der Beruf eher als Hobby ausgeübt, die Ärztinnen leben vor allem vom Einkommen des Ehemannes. Berufliche Orientierungen beeinflussen das Selbstverständnis – bzw. das Selbstkonzept – der freiberuflich tätigen Ärztinnen und Ärzte: Sie sehen sich als professionell agierende Unternehmer/-innen, als eigentliche Angestellte oder sie nutzen die Selbstständigkeit zur Selbstverwirklichung. In anderen Untersuchungen wird festgestellt, dass es im Vergleich zum gesellschaftlichen Durchschnitt mehr Unternehmer/-innen mit beruflich selbstständigen Eltern gibt. Vermutet wird, dass in der Erziehung selbstständigkeitsrelevante Persönlichkeitsmerkmale gefördert werden – wie Leistungsmotivation oder Autonomiebedürfnis (vgl. Lang-von Wins 2004).³⁴ Durch die Situation im Elternhaus wird die Möglichkeit, selbst als Unternehmer/-in zu agieren, gestärkt.

³⁴ In psychoanalytischen Untersuchungen wurden Unternehmer/-innen im Zusammenhang mit neurotischen Fehlprägungen oder erlebten Versagensängsten untersucht (vgl. Kets de Vries 1977). Eine These besteht darin, dass Unternehmer/-innen eine schwierige Eltern-Kind-Beziehung erlebten, die zu einer stärkeren Ambiguitätstoleranz führte, die wiederum die Kreativität befördert (vgl. Göbel 1998). In weiteren Untersuchungen zur Bedeutung der (früh-)kindlichen Entwicklung wird die Erziehung zum Unternehmertum berücksichtigt (vgl. Schmidt-Rodermund/Silbereisen 1999). Auch die Geschwisterreihenfolge

In den Diskussionen um Konsistenz und Veränderung wird vor allem unter Berücksichtigung der *sozialen Perspektive* die Entwicklung des Selbst im gesellschaftlichen und persönlichen Kontext beschrieben. Das Selbstkonzept bildet sich in der Auseinandersetzung mit anderen Personen oder in Personengruppen heraus. Ein soziales Selbst wird bewusst, wenn die Sichtweisen anderer Personen über die eigene Person sowie die Sichtweisen, die aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder sozialen Kategorie angenommen wird, antizipiert werden (vgl. James 1890, zit. in Mielke 2000). Diese Betrachtungsweise findet sich in Theorien der sozialen Identität und der Selbstkategorisierung wieder. Unter sozialer Identität wird die Selbstdefinition in sozialen Zusammenhängen verstanden – im Gegensatz zur persönlichen Identität, die sich auf persönliche Merkmale bezieht (ebd.). Während mit persönlicher Identität eine überdauernde, kontextunabhängige, relativ stabile Darstellung der Person beschrieben wird, kann das Selbstkonzept sich je nach Situation unterscheiden (vgl. Hannover 2000). Im sozialen Kontext werden nach Hannover (2000) Aspekte des Selbst bzw. bewusst zugängliche Selbstkonstrukte – das *Arbeits-selbst* – aktiviert. Die Person findet eine für sich passende Selbstbeschreibung und bildet ein passendes Verhalten heraus, das wiederum eine Veränderung in der Gesamtheit des Selbstkonstrukts erzeugen kann: Die Person steht durch konkrete Handlungen im sozialen Umfeld in einem kontinuierlichen (Veränderungs-)Prozess. Das Selbst ist „keine statische Personeneigenschaft, sondern dynamisch, nämlich durch den sozialen Kontext bewegt“ (ebd.: 236). Gründer/-innen würden danach ihr ‚Arbeits-selbst‘ aktivieren, mit dem sie als Unternehmer/-innen agieren können. In der Auseinandersetzung mit den Tätigkeiten sowie mit Angestellten oder mit anderen Selbstständigen kann sich schließlich das gesamte Selbst verändern und im Zuge dessen verändert sich auch das Arbeits-selbst – es werden zur Situation passende Aspekte des Selbst hervorgehoben, andere verlieren ihre Bedeutung. Mummendey

ge wurde in Untersuchungen aufgegriffen (vgl. Müller 1999b). Diese Ansätze dienen der Erklärung von bestimmten Persönlichkeitsstrukturen von Gründer/-innen. In der vorliegenden Untersuchung geht es jedoch um Faktoren, die den Erfolg von Selbstständigen erklären können, nicht um eine – tiefer gehende – Analyse von der Entstehungsgeschichte oder um die Förderung von Unternehmertum in der Erziehung. Daher werden diese Untersuchungen nicht weiter aufgegriffen.

(2006) beschreibt ebenfalls, dass Personen ihr Selbst im Vergleich zu anderen Personen herausbilden: Sie sehen die Ähnlichkeit zu Personen einer Gruppe, der sie angehören und die Unähnlichkeit zu anderen Gruppen.

Selbstkonzepte werden auch umstrukturiert, wenn körperliche Bedingungen sich verändern (Alter, Krankheit), wenn Umgebungsbedingungen sich verändern oder wenn sich Personen selbst entscheiden, etwas zu verändern (bspw. bei bewussten beruflichen Entscheidungen). Dabei wandeln sich sowohl Inhalte von Selbstkonzepten (bspw. Eigenschaftsbeschreibungen) als auch die Selbstkonzeptstruktur (Komplexität und Differenzierung der Selbstdefinition) (vgl. Mummendey 2006). Übertragen auf Unternehmer/-innen würde dies bedeuten, dass Unternehmer/-innen, denen Merkmale von Unternehmern von wichtigen Anderen benannt werden, diese in ihr Selbstbild integrieren, wenn sie sich zur Gruppe der Unternehmer/-innen zählen. Bilden sie ein alternatives Bild von der Selbstständigkeit heraus, integrieren sie diese Merkmale ggf. nicht in ihr Selbstkonzept.

Beeinflusst die Einschätzung konkreter anderer Personen das Selbst? Individuen bilden nach Mead (1934) das Konzept des „generalized other“ heraus – sie antizipieren Fremdeinschätzungen generalisierter Anderer. Nicht die konkreten Fremdeinschätzungen anderer Personen, sondern Annahmen von imaginierten Personen, die als wichtig erachtet werden, beeinflussen das Selbstbild. So kann die Zielbildung durch Vorstellungen darüber, wie wichtige Andere eine Person sehen, beeinflusst werden (vgl. Shah 2003, Mummendey 2006). Dabei spielt weniger die reale Fremdsicht eine Rolle, sondern vielmehr die Vorstellung über die möglichen Ansichten Anderer. Übertragen auf Selbstständige könnte dies bedeuten, dass sich eine Person als Unternehmer/-in bzw. nicht als Unternehmer/-in sieht, weil sie vermutet, dass andere Personen in ihr eine solche (nicht) erkennen können. Damit verbunden sind Vorstellungen darüber, was das Spezifische einer Unternehmerin bzw. eines Unternehmens aus einer generalisierten Sicht heraus ausmachen könnte. Besteht ein individuelles Selbst, können allerdings auch gezielt Situationen aufgesucht werden, in denen „selbstbildkonsistente Rückmeldungen“ erfolgen, das Selbstkonzept wird von anderen bestätigt (vgl. Brandtstädter 2007: 19). In einem anderen Konzept wird davon ausgegangen, dass Individuen ein „relationales Selbst“ bilden (Chen/Boucher/Parker Tapias 2006, Mummendey 2006), sie setzten sich mit ihrem

Selbstbild in Relation zu anderen Personen, bspw. anderen Unternehmer/-innen oder Angestellten. Nach Hartmann & Loewenstein, zwei Vertretern der Psychoanalyse, wird unter dem Selbst ein „Ich-Ideal“ verstanden (vgl. Legewie & Ehlers 1999). Das Selbstkonzept gilt danach als kognitive Repräsentation der eigenen Person. In einer weiteren Theorie werden mögliche Selbstkonzepte der Zukunft beschrieben: in der Theorie der „possible selves“. Mit dem Konzept des possible selves werden individuelle Vorstellungen darüber beschrieben, „what they [Personen] might become, what they would like to become and what they are afraid of becoming“ (Marcus/Nurius 1986: 954). Possible selves beinhalten sowohl positive wie negative Vorstellungen darüber, wie ihr Selbst in der Zukunft sein könnte.

In den vorangegangenen Darstellungen wurden allgemeine Theorien zum Selbstkonzept aufgegriffen. Was bedeutet nun der Begriff „*unternehmerisches Selbst*“? Der Begriff entstand in den 1960er Jahren im Zusammenhang mit Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Bröckling 2007). In den 1990er Jahren wurde das unternehmerische Selbst nicht nur für Unternehmer/-innen, sondern auch für Angestellte als Tugend hervorgehoben. Dahinter stand die politische Strategie, auch Personen ohne entsprechendes kulturelles, soziales und ökonomisches Kapital unternehmerisches Denken näherzubringen (vgl. Bührmann et al. 2007). Die Anforderungen, die an „Arbeitskraftunternehmer“ gestellt werden – Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung, Selbstrationalisierung (siehe Kapitel 2.2) – ähneln denen des „unternehmerischen Selbst“ (Bröckling 2007: 8). Während mit dem Arbeitskraftunternehmer jedoch eine Zustandsbeschreibung vorgenommen wird, sollen mit der Theorie des „unternehmerischen Selbst“ Veränderungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Mit welchem Fremdbild von Unternehmer/-innen werden Gründer/-innen konfrontiert? Welche gesellschaftlichen Vorstellungen über Unternehmer/-innen beeinflussen Gründer/-innen in ihrem Selbstbild? Unternehmer/-innen haben in Deutschland wie in anderen westeuropäischen Ländern – im Gegensatz zum Unternehmerimage der 1970er Jahre – ein positives *Ansehen*. Unternehmer zu werden, gilt als gute berufliche Entwicklungsmöglichkeit (vgl. Global Entrepreneurship Research

Association 2011, Kuckertz/Stöckmann 2007).³⁵ Dies trifft im Besonderen für kleine Unternehmen zu, die ein höheres Ansehen genießen als große Unternehmen. Mit Unternehmern werden sowohl positive als auch negative Eigenschaften verbunden: Gewinnstreben, Eigentum und unternehmerische Leistung sowie, bezogen auf die Persönlichkeit, Tüchtigkeit, Energie und Organisationstalent – weniger jedoch soziales Verhalten oder Gerechtigkeit (ebd., nach Untersuchungen des Allensbachinstituts und einer Untersuchung von Kuckertz/Stöckmann 2007). Dieses Bild spiegelt sich zum Teil im Selbstbild der Unternehmer/-innen wider. Positive Aspekte werden übernommen, negative Aspekte werden übersteigert wahrgenommen und entsprechend als Vorurteile der Gesellschaft kritisiert (vgl. Schmölders 1973, zit. in Kuckertz/Stöckmann 2007, Klandt/Brüning 2002). Teilweise gehen Fremdbild und Selbstbild auseinander, wie Bührmann et al. (2007) bei Unternehmerinnen feststellten. Die Gründungsneigung wird davon direkt beeinflusst: Wenn sich Gründer/-innen mit dem Fremdbild nicht identifizieren können, werden Gründungsideen mit höherer Wahrscheinlichkeit nicht verfolgt (vgl. Werner/Kranzusch/Kay 2005).

Werden Expertinnen und Experten nach ihrem Bild von Unternehmer/-innen befragt, beschreiben diese Unternehmer/-innen mit bestimmten Eigenschaften:

Übereinstimmend zeigt sich: Der weniger in statistischer, denn in normativer Hinsicht ‚normale‘ Unternehmer ist männlich, deutscher Herkunft und zwischen 25 und 54 Jahre alt. Er ist gut ausgebildet, rational kalkulierend, strategisch planend und setzt sich energisch – eben rast- und ruhelos – für sein Unternehmen ein. Er ist zwar nicht mehr – wie etwa bei Schumpeter – der ‚geborene‘ Unternehmer, aber er kann und will Unternehmer werden. (...) Er verfügt über ein angemessenes soziales wie kulturelles Kapital und sieht sich als unternehmerisches Selbst. (Bührmann/Hansen 2007: 74)

Bührmann & Hansen (2007) gehen davon aus, dass Frauen eher Schwierigkeiten haben, ein Selbstbild als Unternehmer/-in zu entwickeln, da Unternehmerinnen in den normativen Beschreibungen nicht mitberücksichtigt werden. Sie fanden he-

³⁵ Die Gründungsquote liegt in Deutschland im Vergleich zu anderen westeuropäischen Staaten im (unteren) Mittelfeld, allerdings deutlich niedriger als bspw. in den USA, Australien oder Island (Global Entrepreneurship Research Association 2011). Im Survey des Global Entrepreneurship Monitor wurden in Deutschland 5.552 Personen in einer Zufallsstichprobe befragt.

raus, dass Unternehmerinnen weniger wirtschaftliche, auf Kapital ausgerichtete, Vorstellungen verfolgen, sondern eher ein alternatives Bild der Unternehmerin/des Unternehmers entwickeln. Männer bewerten Unternehmertum positiver als Frauen, da Frauen sich mit dem dargestellten Unternehmerbild weniger identifizieren können (vgl. Bührmann et al. 2007, Kuckertz/Stöckmann. 2007). Bührmann et al. (2007) bildeten daher eine Typologie, in der – alternativ zum Typus des Normalunternehmers – weitere Unternehmerintypen berücksichtigt werden (siehe Kapitel 7.3).

Welche Bilder von Unternehmer/-innen werden in *wissenschaftlichen Untersuchungen* dargestellt? In Theorien der Nationalökonomie wird ebenso wie in öffentlichen Medien ein normatives Bild von Unternehmer/-innen vermittelt (siehe auch Kapitel 1.1). Bröckling (2007) beschreibt bspw. oft zitierte Untersuchungen, in denen Unternehmer als Nutzer von Gewinnchancen, als Innovatoren, als Träger/-innen von Risiken und/oder als Koordinatoren benannt werden. Schumpeter bezeichnet den Unternehmer als *Innovator*. Dieses Bild erhielt über die Grenzen der wissenschaftlichen Betrachtungen hinweg eine gesellschaftliche Bedeutung: Nach einer Umfrage wurde der Unternehmer auf das Bild von Schumpeter reduziert, andere Bilder von Unternehmern, die in der Nationalökonomie beschrieben werden, wurden nicht benannt (vgl. Kuckertz/Stöckmann 2007). Welche anderen Bilder gibt es? Wie bereits in Kapitel 1.1 dargestellt, werden Unternehmer mit Gewinnmaximierung und Risikobereitschaft in Verbindung gebracht:

(...) Willenskraft und Wagemut auf der einen, nüchternes Kalkül auf der anderen Seite (sind) keine Gegensätze mehr, der Unternehmer seines eigenen Lebens hat vielmehr beides miteinander zu verbinden: Er ist zunächst und vor allem auf Findigkeit, Innovationen und die Übernahme von Unsicherheit geeicht, aber er soll zugleich die minutiöse Kontrolle und vorausschauende Planung nicht preisgeben. Kreativer Nonkonformist und pedantische Krämerseele in einer Person. (Bröckling 2007: 125)

Das gesamte Leben wird von dem Bild des unternehmerischen Selbst erfasst. Es ist daher mehr als eine Rolle, die Personen in unternehmerischen Zusammenhängen übernehmen. Die gesamte Person, das Selbst, ist involviert. In den Darstellungen vom Unternehmer zeigt sich ein Bild, in dem wirtschaftliches Denken mit persönlichen Merkmalen wie bspw. Risikobereitschaft oder Entschlusskraft verknüpft wird. Unternehmer/-innen handeln auf der Grundlage des Wissens, das sie sich über den Markt erwerben – sie recherchieren, welche Chancen sie mit ihren Angeboten ha-

ben und bilden eine realistische Sicht auf den Markt heraus. Sie kalkulieren ihre Vorhaben und verfolgen damit eine betriebswirtschaftliche Sichtweise. Als Person bilden sie ein entsprechendes unternehmerisches Selbst heraus. Dieses Bild ähnelt dem „Arbeitskraftunternehmer“ nach Pongratz & Voß (2004), da das Kalkül, das Unternehmer/-innen zeigen (sollen), nicht allein auf das Unternehmen bezogen wird, sondern auf das Selbst, das ohne zeitliche und räumliche Begrenzung, gleichsam entgrenzt besteht und das sich fortwährend in der Auseinandersetzung mit Erfordernissen des Marktes entwickelt.

Das unternehmerische Selbst wird beeinflusst von den Darstellungen, die in der Öffentlichkeit und in wissenschaftlichen Untersuchungen vermittelt werden. In diesen Bildern werden – männliche – Unternehmer auf der einen Seite als risikobereit und innovativ, auf der anderen Seite als gewinnorientiert, kalkulierend und planend beschrieben (vgl. Bührmann et al. 2007, Werner/Kranzusch/Kay 2005). Neben den öffentlichen Bildern prägen auch eigene Erfahrungen mit der Selbstständigkeit und Vorbilder, bspw. selbstständige Eltern, Verwandte oder Bekannte, das unternehmerische Selbst. Wer selbstständig werden möchte, versucht vermutlich, sich diesen Bildern anzunähern oder sie zu meiden, wenn sie als unangenehm wahrgenommen werden. In den Theorien zum unternehmerischen Selbst wird auf das Bild von Unternehmern eingegangen, nicht jedoch, ob dieses einen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmer/-innen ausübt. Im folgenden Abschnitt werden Persönlichkeitsmerkmale aufgezeigt, von denen angenommen wird, dass sie vor allem den Gründungserfolg beeinflussen.

8.1.3 Persönlichkeitsmerkmale

Nach dem Trait-Ansatz sind Persönlichkeitsmerkmale persönliche Dispositionen, die relativ stabil sind. Sie gelten als (genetisch) fundierte Eigenschaften oder als Merkmale, die sich im Verlauf der Kindheit und Jugend herausbilden und sich später wenig verändern. In einigen Untersuchungen werden einzelne Faktoren benannt, mit denen die Persönlichkeit von Unternehmer/-innen beschrieben wird. Dabei handelt es sich nicht immer um empirisch untersuchte Persönlichkeitsmerk-

male, sondern auch um intuitiv formulierte Charakterbeschreibungen (vgl. Zumholz 2002).

Sind Persönlichkeitsmerkmale eine Grundlage für den „Erfolg“ von Unternehmen? In der Führungsforschung wird dieser Zusammenhang bereits nicht weiter erforscht, da in Untersuchungen nur fünf bis zehn Prozent des Führungsverhaltens auf Persönlichkeitsmerkmale zurückgeführt werden (vgl. Müller 2000). Bei Unternehmensgründer/-innen wird demgegenüber angenommen, dass die Persönlichkeit eine größere Rolle spielt, da hier ein eigenverantwortliches, selbstständiges Verhalten bedeutsamer ist als bei Führungskräften, die innerhalb eines festen Gefüges agieren. Persönlichkeitsmerkmale gelten nach Rauch & Frese (1998) als Voraussetzung für Gründungsaktivitäten, d. h., sie sind neben anderen Faktoren bestimmend für die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, sowie für die konkrete Umsetzung des Gründungsvorhabens. Persönlichkeitsmerkmale sind für den Gründungserfolg relevant, nicht jedoch zwingend für den Erfolg von Unternehmer/-innen (vgl. Rauch/Frese 1998). Nicht einzelne Persönlichkeitsmerkmale sind von Bedeutung für den Gründungserfolg, unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale wirken zusammen, sodass schwer nachvollziehbar ist, welche im Einzelnen die Entscheidung zur Unternehmensgründung beeinflussen (ebd.). Dabei wird davon ausgegangen, dass es eine Wechselwirkung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und den Situationen gibt, in denen sich Unternehmer/-innen befinden. Je eindeutiger bzw. „stärker“ eine Situation ist, desto weniger spielen Persönlichkeitsmerkmale eine Rolle; gibt es jedoch mehr als eine Handlungsoption, wirken Persönlichkeitsmerkmale stärker. Darüber hinaus besteht die Persönlichkeit nicht nur aus Persönlichkeitsmerkmalen, es wirken ebenso Prozesscharakteristika wie Motivation, Einstellungen und Handlungsorientierungen (vgl. Rauch/Frese 1998) auf die Person. Auch Korunka, Frank & Becker (1993) weisen darauf hin, dass nicht ein Persönlichkeitsmerkmal entscheidend ist, sondern die Konfiguration von verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen, die (zusammen mit weiteren Merkmalen) entscheidend für den Erfolg sind. In Anlehnung an Becker (1992) benennen die Autoren folgende Kritikpunkte:

Uneinigkeit über Anzahl und Interpretation von grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften, die zeitliche und situative Konsistenz von „Traits“ ist umstritten, ihre Bedeutung als biologisch verankerte explanative Konstrukte ist nicht gesichert, und

„Traits“ sind oftmals nur mangelhaft theoretisch begründet und weisen in manchen Bereichen nur geringe praktische Relevanz auf (Korunka/Frank/Becker 1993: 176).

Die Kritik an dem Trait-Ansatz führt dazu, den Zusammenhang verschiedener Persönlichkeitsmerkmale anhand von Moderatoren und Mediatoren herzustellen, und weniger vereinzelt Merkmale zu betrachten.

Welche Persönlichkeitsmerkmale werden im Einzelnen untersucht? Klandt (1984) beschreibt Unternehmensgründer/-innen auf der Grundlage des Persönlichkeitsbogens 16 PF von Cattell als sozial-initiativ, begeisterungsfähig und flexibel, als individualistisch und dominant, als wenig clever und spontan. Soziale Initiative und Gruppenverbundenheit sowie Selbstsicherheit und Dominanzstreben sind nach seinen Untersuchungsergebnissen für den wirtschaftlichen Erfolg bedeutsam, der persönliche Erfolg ist auch von Gewissenhaftigkeit und Diszipliniertheit abhängig. Auf der Grundlage des Fünf-Faktoren-Modells (Big Five) von McCrae & Costa werden Unternehmer/-innen mit den Persönlichkeitsfaktoren Offenheit für Erfahrungen und Extraversion in Verbindung gebracht.

Müller (1999, 2000, 2007) beschreibt ein Gesamtspektrum von unternehmerisch bedeutsamen Persönlichkeitsmerkmalen auf der Grundlage US-amerikanischer Untersuchungen und ein für den deutschen Sprachraum abgeleitetes Testverfahren. Er fand heraus, dass zwischen Personen, die selbstständig tätig sind oder ein Gründungsvorhaben planen und angestellten Personen Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen zu erkennen sind. Folgende Faktoren werden von ihm benannt:

Tabelle 3: Persönlichkeitsmerkmale nach Müller

Persönlichkeitsmerkmale	
Motivational	Leistungsmotivstärke, Internale Kontrollüberzeugung, Unabhängigkeitsstreben
Affektiv	Belastbarkeit, Emotionale Stabilität, Antriebsstärke, Ungewissheitstoleranz
Kognitiv	Risikobereitschaft, Problemlöseorientierung, Kreativität
Sozial	Durchsetzungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit

Für Selbstständige gelten vor allem das Leistungsmotiv und die Internale Kontrollüberzeugung als wesentliche, für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bedeutsame Merkmale von Unternehmer/-innen (vgl. Galais 1998, Göbel/Frese 1999, Klandt 1984, Müller 1999a/b, 2000, 2007). Weitere Persönlichkeits-

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

merkmale sind Durchsetzungsbereitschaft und Risikoneigung.³⁶ In der folgenden Grafik wird der Unterschied zwischen Angestellten und Selbstständigen verdeutlicht:

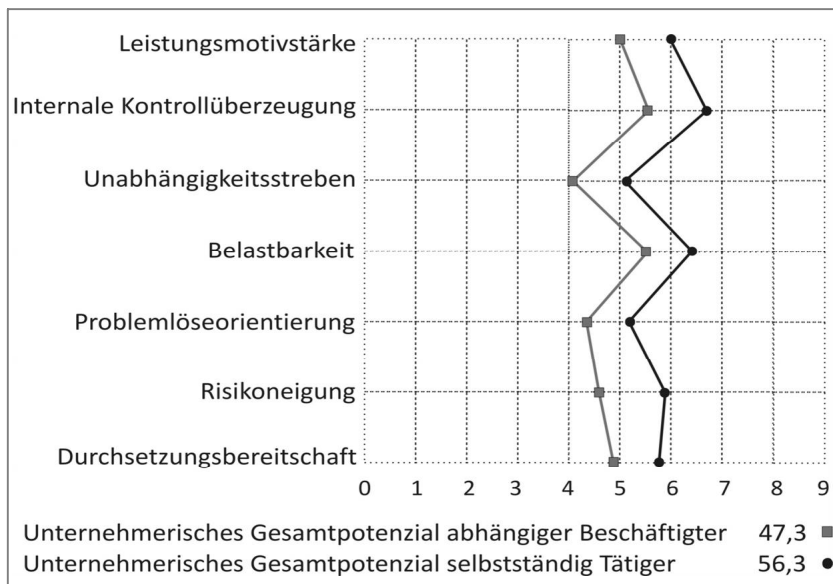


Abbildung 2: Merkmale unternehmerischer Eignung, Müller (2010) (Auswahl der Verfasserin)

Das *Leistungsmotiv* wird am häufigsten benannt, wenn es um die Beschreibung von Persönlichkeitsmerkmalen von Gründer/-innen und Unternehmer/-innen geht. Daher wird auf dieses Motiv genauer eingegangen. Was versteht man generell unter einem Motiv? Murray (1938) unterscheidet zwischen primären und sekundären „Bedürfnissen“. Primäre Bedürfnisse sind demnach z. B. Hunger und Durst, sekundäre Bedürfnisse sind Leistungsbedürfnis, Anschlussbedürfnis und Unabhängigkeitsbedürfnis (vgl. Rheinberg, 2000: 56). McClelland (1961) benennt in Anlehnung an diese Darstellung die drei sekundären Motive Leistungsmotiv, Anschlussmotiv und Machtmotiv. Motive beziehen sich auf die latente Bereitschaft, allgemeine, umfassende Ziele anzustreben (vgl. Heckhausen/Heckhausen 2006: 4). Motive von einzelnen Personen werden in einer entsprechenden Situation aktiviert und können dann zu Handlungen führen. Neben den Motiven der Person sind Gelegenheiten und mögliche Anreize einer Situation Bedingungen für konkrete Aktivitäten. Und: wel-

³⁶ Im Folgenden sollen nur die Persönlichkeitsmerkmale dargestellt werden, die häufig genannt werden und zu denen weitgehend gesicherte Ergebnisse vorliegen.

che Situationen als stimulierend angesehen werden, hängt von der Motivstruktur der Person ab. Das *Leistungsmotiv* gilt als Bestreben von Menschen, die eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen und die erbrachte Leistung mithilfe eines Tüchtigkeitsmaßes zu messen. Das Leistungsmotiv hat Ähnlichkeit mit Bedürfnissen. Mit dem Leistungsmotiv wird die Bedeutung der eigenen Tüchtigkeit hervorgehoben. Für Leistungsmotivierte ist die Verbesserung ihrer Arbeit wichtig. Sie streben nach Rückmeldung, um dadurch aus Fehlern lernen zu können und sich weiter zu entwickeln. Das Leistungsmotiv, „Need for achievement“ (nAch), wurde im Rahmen der Erforschung von Unternehmer/-innen im Vergleich zu anderen Persönlichkeitsmerkmalen am häufigsten untersucht. McClelland und nach ihm andere Forscher/-innen fanden heraus, dass ein hohes Leistungsmotiv Gründungsaktivitäten begünstigt (vgl. Klandt 1984, Chell/Haworth/Brearley 1991, Göbel 1998, Shane 2003). Das Leistungsmotiv kann demnach zur Erklärung des Gründungserfolgs herangezogen werden, weniger jedoch zur Erklärung des Erfolgs von Unternehmer/-innen nach der Gründung. Die Kritik an den Darstellungen zum Leistungsmotiv besteht vor allem darin, dass es ein sehr grundlegendes Persönlichkeitsmerkmal ist, das bei unterschiedlichen Personen und Personengruppen zu finden ist – eine Beschränkung auf Gründer/-innen oder Unternehmer/-innen erscheint aus dieser Perspektive fragwürdig. Nicht nur Unternehmer/-innen gelten als besonders leistungsmotiviert, auch bei Managern findet sich ein hohes Leistungsmotiv. Berücksichtigt werden müssten auch stärker kulturelle Unterschiede, wie Chell, Haworth & Brearley (1991) anmerken, da Leistung nicht in allen Kulturen eine so große Bedeutung hat wie in westlichen Industrienationen. Das Leistungsmotiv kann damit den Unterschied zwischen Selbstständigen und Nicht-Selbstständigen nicht erklären (vgl. Zumholz 2002). Demgegenüber kann jedoch festgehalten werden, dass das Leistungsmotiv bei Gründer/-innen und Unternehmer/-innen stark ausgeprägt ist und den Erfolg begünstigt. Damit gilt das Leistungsmotiv als ein wichtiges Persönlichkeitsmerkmal für Selbstständige.

Zempel (1999) benennt in diesem Zusammenhang die Arbeitseinstellung und das Bedürfnis, sich mit der Arbeit selbst zu verwirklichen, als Erfolgsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg. Diese Einstellungen und Werthaltungen stehen im engen Zusammenhang mit dem Leistungsmotiv. Die Identifikation mit der Arbeit ist für

den Erfolg von Gründer/-innen wichtig, da insbesondere in Spitzenzeiten ein hohes Engagement erforderlich ist; eine hohe Freizeitorientierung führt hingegen zu einem geringen Erfolg (vgl. Göbel 1998). Eine passive Arbeitseinstellung steht ebenfalls in negativem Zusammenhang mit wirtschaftlichem Erfolg. Das Bedürfnis, sich in seiner Arbeit selbst zu verwirklichen, sowie die Überzeugung, die Arbeit selbst steuern und kontrollieren zu können, beeinflussen hingegen den wirtschaftlichen Erfolg positiv (vgl. Zempel 1999). Nach Smith & Miner (1985) haben Unternehmer/-innen eine höhere Aufgabenmotivation als Manager. McKenzie (2000) fand heraus, dass sich erfolgreiche von erfolglosen Unternehmer/-innen in ihrer Arbeitsorientierung unterscheiden. Arbeitsorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Personen sich eher an Fernzielen orientieren und akute Bedürfnisse zurückstellen.

„*Internale Kontrollüberzeugung*“ gilt ebenso wie das Leistungsmotiv als ein Persönlichkeitsmerkmal, das für die Unternehmensgründung und für den Erfolg unternehmerischer Aktivitäten relevant ist (vgl. Müller 1999a/b, 2000, 2007, Göbel/Frese 1999). Im Gegensatz zur externalen Kontrollüberzeugung sind sich Personen mit internaler Kontrollüberzeugung sicher, dass sie ihr Leben selbst gestalten können und unabhängig sind von zufälligen Begebenheiten oder äußeren Umständen. Personen mit internaler Kontrollüberzeugung möchten mit Aktivitäten ihre Umgebung verändern – sie legen Wert darauf, Einfluss ausüben zu können und die Umgebung nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Rotter (1966) geht davon aus, dass Personen mit einem hohen Leistungsmotiv auch eine hohe Ausprägung der internalen Kontrollüberzeugung haben. Es gibt demnach eine große Überschneidung der beiden Persönlichkeitsmerkmale. Für die Existenzgründung ist dieses Persönlichkeitsmerkmal von Bedeutung, da Gründer/-innen mit einer hohen internalen Kontrollüberzeugung davon überzeugt sind, dass sie ihre unternehmerischen Ziele auch erreichen können, da sie die Situation, in der sie sich befinden, als gestaltbar erleben. Sie führen wichtige Ereignisse auf eigenes Bestreben und eigene Kompetenzen zurück.

Für entsprechend disponierte Personen ist es charakteristisch, dass sie berufliche Erfolge internal stabil (eigene Fähigkeiten), Misserfolge hingegen internal variabel (unzureichenden Anstrengungen) zuschreiben. Dieser Attributionsstil stärkt im Erfolgs-

fall das Selbstbewusstsein und hält bei Misserfolgen die Motivation wach, weiter an sich arbeiten und es beim nächsten Mal besser machen zu können. (Müller 2000: 107).

Ob Internale Kontrollüberzeugung jedoch für den unternehmerischen Erfolg von Bedeutung ist, kann nicht mit Bestimmtheit gesagt werden. Müller (1999a, 1999b) konnte mit dem F-DUP, dem Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale, die deutsche Version des entrepreneurial potential questionnaire, einen Unterschied zwischen selbstständigkeitsambitionierten (Personen in der Vorgründungs- und in der Frühentwicklungsphase) und unselbstständig tätigen Personen feststellen. Göbel (1998) gibt die Internale Kontrollüberzeugung ebenfalls als Erfolgsfaktor für unternehmerischen Erfolg an. Nach Bowen & Hisrich (1986) und Borland (1971) besteht zwar zwischen Gründer/-innen und der allgemeinen Bevölkerung ein Unterschied in der Ausprägung der internalen Kontrollüberzeugung, jedoch kein Unterschied zwischen Selbstständigen und Führungskräften. Es besteht allerdings ein Unterschied zwischen gescheiterten und erfolgreichen Unternehmensgründer/-innen (vgl. Korunka/Frank/Becker 1993).

Selbstwirksamkeitserwartung gilt ebenso als erfolgsrelevantes Persönlichkeitsmerkmal: Unter Selbstwirksamkeitserwartung wird nach Bandura (1977) die subjektive Einschätzung verstanden, eine gestellte Aufgabe lösen oder eine Situation bewältigen zu können. Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitsüberzeugung verfolgen Ziele auch bei Schwierigkeiten und suchen nach Lösungsmöglichkeiten. Göbel (1998) benennt ebenso wie Zempel (1999) Selbstwirksamkeit als Erfolgsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg. Zempel (1999) benennt dabei eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung in Kombination mit geringer Kontrollablehnung. In ihrer Untersuchung stellte sie fest, dass ein „erfolgsorientiertes Auftreten“ (Erfolgsimage) ein wichtiger Erfolgsfaktor ist (ebd.: 79).

Als ein weiteres Persönlichkeitsmerkmal von Gründer/-innen wird die *Durchsetzungsbereitschaft* bzw. das Dominanzbedürfnis genannt. „Diese Eigenschaft beschreibt das Bestreben, bei Meinungsverschiedenheiten die Oberhand behalten oder andere Personen nach eigenen Vorstellungen lenken zu wollen“ (Müller 2000: 111, vgl. auch Göbel 1998). Durchsetzungsbereitschaft ist für erfolgreiches Handeln von Unternehmerinnen und Unternehmern von Bedeutung, um eigene Interessen gegenüber Verhandlungspartner/-innen vertreten zu können. Das Ausmaß der

Durchsetzungsbereitschaft sollte jedoch nicht zu hoch sein, sinnvoll ist eine mittlere Ausprägung. Eine zu hohe Durchsetzungsbereitschaft kann dazu führen, dass keine Kompromisse im Gespräch gesucht werden, andere Sichtweisen werden nicht aufgegriffen, sodass eine erfolgreiche Verhandlung behindert wird. Ob dieses Persönlichkeitsmerkmal tatsächlich den Erfolg von Unternehmerinnen oder Unternehmen begünstigt, konnte nicht eindeutig belegt werden. Klandt (1984) benennt das Dominanzstreben als Erfolgsfaktor für den unternehmerischen Erfolg, ein Zusammenhang zum Gründungserfolg war nicht zu belegen.

Risikobereitschaft wird in einigen Untersuchungen als Persönlichkeitsmerkmal angeführt, das für den Gründungserfolg relevant ist (vgl. Klandt 1984, Chell/Haworth/Brearley 1991). Ein Grund dafür besteht darin, dass bereits mit der Unternehmensgründung ein Risiko eingegangen wird (vgl. Göbel 1998). Die Daten sind jedoch nicht eindeutig (vgl. Korunka/Frank/Becker 1993, Jacobsen 2006). Mit dem Fragebogen zur Diagnose unternehmerische Potenziale von Müller wird auch dieses Persönlichkeitsmerkmal berücksichtigt. Wichtig ist dabei, dass die Risikobereitschaft in einer mittleren Ausprägung vorhanden ist, das heißt nicht zu viele und nicht zu wenige Risiken eingegangen werden.

Um Schwierigkeiten der anfänglich neuen beruflichen Selbstständigkeit und Schwierigkeiten im unternehmerischen Alltag bewältigen zu können, werden *Problemlösekompetenzen* benötigt (vgl. Müller 2000). Die Probleme, mit denen Gründer/-innen und Unternehmer/-innen konfrontiert werden, gelten grundsätzlich als lösbar. Die Personen überlegen, welche Lösungen möglich sind, entwickeln kreative Lösungen, lösen Probleme im Alltag schnell und effektiv, suchen nach praktischer Unterstützung durch andere und/oder sie suchen eigenständig nach Lösungen. Sinnvoll ist es, über möglichst viele dieser Strategien zu verfügen, um so in unterschiedlichen, ungewohnten Situationen angemessen handeln zu können.

Ein weiteres Merkmal wurde in verschiedenen Untersuchungen aufgegriffen: die *emotionale Stabilität*. Emotionale Stabilität zeigt sich vor allem in den *Handlungen* von Gründer/-innen oder Unternehmer/-innen. Zur emotionalen Stabilität zählen Fehlerbelastetheit, Stressanfälligkeit, Handlungsorientierung nach Misserfolgen, Optimismus und Rigidität (vgl. Göbel 1998). Erfolgreich sind demnach die Unterneh-

mer/-innen, die bereit sind, Fehler zu begehen, und diese nicht als belastend empfinden, eine geringe Stressanfälligkeit zeigen, die auch nach Misserfolgen handlungsfähig bleiben, die optimistisch an ihre Vorhaben herangehen und schließlich von den Vorhaben abweichen, wenn sie sich als nicht durchsetzbar erweisen.

Kann mithilfe des Trait-Ansatzes, in dem relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale untersucht werden, zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen unterschieden werden? Mit dem Trait-Ansatz kann offenbar der Erfolg von Gründer/-innen oder Unternehmer/-innen nicht erklärt werden. Gartner (1988) weist darauf hin, dass weniger Persönlichkeitsmerkmale, sondern eher das Verhalten von Unternehmer/-innen betrachtet werden sollte, da dieses bedeutsamer für den Erfolg von Unternehmen ist. In dem 2010 überarbeiteten Modell von Frese werden Persönlichkeitsmerkmale mit Handlungsaspekten in Verbindung gebracht, um ein schlüssiges Gesamtbild für den persönlichen wie unternehmerischen Erfolg zu erzeugen (vgl. Burandt/Kanzek 2010). Chell (2000) berücksichtigt in ihrer sozialkonstruktivistischen Theorie Persönlichkeitsmerkmale, wonach ein Erfolg durch das Zusammenwirken von Persönlichkeit und Handeln von Personen in einer begünstigenden oder einer ungünstigen Umwelt erzielt werden kann. In diesen Ansätzen wird der Trait-Ansatz mit Theorien zur Handlungsorientierung verbunden. Was wird unter Handlungsorientierung verstanden?

Kuhl (2006) untersucht die *Handlungs- und Lageorientierung* (allgemein, nicht speziell von Unternehmer/-innen oder Gründer/-innen). Während mit Persönlichkeitsmerkmalen eine Sensibilität für bestimmte Affekte beschrieben wird, wird mit Handlungsorientierung eine proaktive Handlung und mit Lageorientierung ein ungewolltes Verharren auf Affekte bezeichnet. Eine Fragestellung besteht in diesem Ansatz darin, warum einige Personen nach Misserfolgen weiterhin aktiv handeln können, andere hingegen eher handlungsunfähig sind. Lageorientierte zeigen eine (innere) Lähmung nach Misserfolgen, sie grübeln über eine vergangene, ungünstige Situation nach, während Handlungsorientierte sich von Misserfolgen nicht verunsichern lassen. Handlungsorientierten gelingt es eher, sich von negativen Erfahrungen zu lösen. Misserfolg oder eine als misslich erlebte Situation führt bei Lageorientierten zum längeren Nachdenken. Lageorientierte werden zögerlich, denn das Nachdenken über Misserfolge bindet Energien, die nicht mehr in Handlungen ein-

fließen. Können Handlungsorientierte besser mit schwierigen Situationen umgehen? Sind handlungsorientierte Gründer/-innen erfolgreicher als lageorientierte? In einer Untersuchung von ost- und westdeutschen Unternehmer/-innen waren Handlungsorientierte erfolgreich, wenn ihre Mitarbeiter/-innen eine hohe Eigeninitiative zeigen. Die Eigeninitiative wird mit der Handlungsorientierung der Unternehmer/-innen erklärt: Unternehmer/-innen würden die Eigeninitiative von Mitarbeiter/-innen unterstützen, die wiederum den Erfolg des Unternehmens begünstigt. Zwischen Manager/-innen und Unternehmer/-innen wurde jedoch kein Unterschied festgestellt. Koetz (2006) untersuchte die Handlungs- und Lageorientierung von Existenzgründer/-innen nach Misserfolgen. Gründer/-innen ohne Lageorientierung waren in der Untersuchung wirtschaftlich erfolgreicher als Personen mit Lageorientierung. Der wirtschaftliche Erfolg stand jedoch nicht im Zusammenhang mit einer stark ausgeprägten Handlungsorientierung, wie zuerst vermutet wurde. Die Lageorientierung nach Misserfolgen konnte den geringeren wirtschaftlichen Erfolg eher erklären als eine vorhandene Handlungsorientierung. Der persönliche Erfolg blieb von der Lage- und Handlungsorientierung unberührt – dieser konnte eher durch Selbststeuerungskomponenten erklärt werden. Mit dem Ansatz der Handlungs- und Lageorientierung werden Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Handlungen hergestellt.

Kuhl (2006) weist darauf hin, dass man aufgrund der Kritik an Persönlichkeitsdispositionen nicht „das Kind mit dem Bade“ ausschütten solle: „Wenn man das Statische an den Persönlichkeitskonzepten kritisiert, sollte man allenfalls das Statische an den Persönlichkeitsdispositionen infrage stellen und nicht die Persönlichkeitsdispositionen völlig aus der eigenen Forschung entfernen“ (ebd.: 303). Persönlichkeitsmerkmale können demnach auch mit einer dynamischen Konzeption von Persönlichkeit erklärt werden – in dem der Ansatz der Handlungsorientierung berücksichtigt wird.

8.2 Fachliche Kompetenzen

Fachliche Kompetenzen gelten als Grundlage für den Erfolg von Unternehmer/-innen. Diese Kompetenzen werden vor allem in Humankapitaltheorien erörtert. Der

Begriff des *Humankapitals* bedeutet, dass Qualifikationen, Erfahrungen und Fähigkeiten zielgerichtet, nach Plan aufgebaut werden (vgl. Schmidt 2009). Zum Humankapital zählen Qualifikationen, Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen, die jemand in das Unternehmen einbringt. In Humankapitaltheorien geht es zum einen um das rationale Verhalten von Personen, die in ihr Humankapital investieren. Zum anderen wird untersucht, welchen Einfluss Humankapitalressourcen auf das Einkommen der Personen ausüben. In der Humankapitaltheorie wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchungen wird davon ausgegangen, dass Erfahrungen mit der eigenen oder der elterlichen beruflichen Selbstständigkeit ein ‚Kapital‘ ist, das im Unternehmen genutzt werden kann. Es werden zusätzlich Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen berücksichtigt, die im Unternehmen genutzt werden können. Demgegenüber wird mit dem Begriff *Kompetenzen* die ggf. nicht gezielte, nicht bewusste Aneignung von Kenntnissen und Erfahrungen berücksichtigt, ohne die Fähigkeiten, die unter Persönlichkeitsmerkmalen gefasst werden.

In diesem Abschnitt werden die Fachkompetenzen aufgegriffen, die Gründer/-innen in ihrer Entwicklung erworben haben: in der Herkunftsfamilie (Kapitel 8.2.1), in Bildungsinstitutionen oder in (beruflichen) Tätigkeiten (Kapitel 8.2.2). Anschließend werden unternehmerische Kompetenzen als ein Bereich der Fachkompetenzen aufgegriffen (Kapitel 8.2.3). Dabei werden auch Untersuchungen berücksichtigt, in denen der Humankapitalbegriff verwendet wird.

8.2.1 Selbstständigkeit der Eltern

Unternehmerische Kompetenzen können bereits in der Kindheit erworben werden, wenn Eltern selbstständig sind oder waren, die Kinder im Unternehmen mithalfen und in der Kindheit Höhen und Tiefen des Unternehmens miterlebten. Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) betonen, dass Kinder von Selbstständigen einen alltäglichen Zugang zum Arbeitsplatz der Eltern erhalten und dadurch unternehmerische Kompetenzen en passant erwerben. Selbstständige Eltern dienen darüber hinaus als Rollenvorbilder. Eine enge Beziehung zwischen Vater und Sohn begünstigt nach Erdmann (2003) die Entscheidung zur Existenzgründung (vgl. Lang-von Wins 2004). Schmidt-Rodermund & Silbereisen (1999) finden Belege dafür, dass sich ein

geringes Maß an elterlicher Strenge und ein geringes Maß an Wärme und Unterstützung begünstigend auf die Entscheidung zur beruflichen Selbstständigkeit auswirken. Diese Annahmen beruhen jedoch auf nachträglichen Betrachtungen der Interaktionsmuster – die Annahmen sind daher empirisch schwer zu ermitteln.

Die Selbstständigkeit der Eltern wurde schon sehr früh in Untersuchungen berücksichtigt. Klandt konstatiert bereits 1984 den Konsens in vielen Untersuchungen darüber, dass Gründer/-innen überproportional häufig Väter oder Mütter haben, die selbstständig tätig sind. Der Gründungserfolg, d. h. das erfolgreiche Gründen eines Unternehmens, ist höher als bei Personen ohne selbstständige Eltern (vgl. Klandt 1984, Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998).³⁷ Klandt fand jedoch in seiner Untersuchung heraus, dass der Umsatzerfolg geringer ist, wenn die Eltern der Gründer/-innen selbstständig sind: Der Gründungserfolg stellt sich zwar eher ein, nicht jedoch der unternehmerische Erfolg. Plaschka (1986) sowie Cooper et al. (1986, 1994, 1995) kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Plaschka (1986) fand in seiner Untersuchung heraus, dass 90 % der nicht erfolgreichen, aber nur 60 % der erfolgreichen Unternehmer/-innen aus einer Unternehmerfamilie stammen.³⁸ Fast die Hälfte der von Cooper untersuchten Unternehmer/-innen hatten selbstständige Eltern. Danach überleben zwar Unternehmen von Gründer/-innen, deren Eltern bereits selbstständig waren, aber es ist seltener ein Wachstum zu verzeichnen.³⁹ Diesen Umstand erklärt er damit, dass Unternehmer/-innen mit selbstständigen Eltern eher Schwierigkeiten erwarten und deshalb vorsichtiger an den Aufbau des Unternehmens herangehen – oder sie könnten eher daran interessiert sein, ihren Karriereweg zu gestalten, als Ideen zu verwirklichen.

³⁷ Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1998) berücksichtigten in ihrer Untersuchung die selbstständige Väter, nicht beide Elternteile – im Gegensatz zu Klandt, der auch selbstständige Mütter in die Untersuchung einbezog.

³⁸ Der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Herkunftsfamilie ist in der Untersuchung allerdings nicht signifikant.

³⁹ Cooper untersuchte in einer Längsschnittuntersuchung ca. 3.000 vorwiegend kleine Unternehmen.

Die Selbstständigkeit der Eltern hat demnach einen positiven und einen negativen Effekt: Der Gründungserfolg ist höher, der unternehmerische Erfolg ist jedoch geringer. Der unternehmerische Erfolg ist stärker von den eigenen Kenntnissen und Erfahrungen abhängig: Bildung und Berufserfahrung sind von größerer Bedeutung.

8.2.2 Qualifikationen und Berufserfahrung

Je besser die Ausbildung, desto eher sind Unternehmer/-innen erfolgreich (vgl. Klandt 1984, Cooper/Gimeno-Gascón 1994, Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998, Müller 2003). Göbel & Frese (1999) fanden heraus, dass zwischen Humankapitalvariablen und dem Erfolg von Unternehmen Zusammenhänge bestehen: Ausbildungsniveau und Führungserfahrung korrelieren bei den untersuchten KMU positiv mit Erfolg, Berufserfahrungen in der Branche und Selbstständigkeitserfahrungen sind für den Erfolg des Unternehmens von geringer Bedeutung (ebd.: 108). Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) kommen zu einem ähnlichen Schluss: Die Mehrzahl der von ihnen befragten Gründer/-innen hat die notwendigen Fachkompetenzen, bezogen auf berufliche Ausbildungsabschlüsse (25 % mit FH- oder Universitätsabschluss), Erwerbsstatus (nur 5,4 % Erwerbslose), berufliche Stellung (u. a. 57 % Angestellte, 25 % Selbstständige), höheres Einkommen in der Angestelltentätigkeit sowie Vorgesetztererfahrungen (60 % der Gründer/-innen). Fehlen Gründer/-innen die notwendigen Fachkompetenzen, gründen sie bspw. aus der Erwerbslosigkeit, sind sie nach Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) weniger erfolgreich als Personen, die aus dem Angestelltenverhältnis gründen. „Hausfrauengründungen“ zeigen das geringste Wachstum. Diese Ergebnisse sind jedoch nicht durchgängig zu finden. Plaschka (1986) fand bspw. heraus, dass es keinen Unterschied zwischen zuvor Angestellten und Erwerbslosen gibt.

Welche *geschlechtsspezifischen* Unterschiede sind zu erkennen? Frauen haben bezogen auf Bildungsjahre, Berufserfahrungsjahre, Branchenerfahrung, Selbstständigkeitserfahrung und Vorgesetztererfahrungen geringere Kompetenzen als Männer (auch wenn sie mittlerweile über bessere Schulabschlüsse verfügen) (vgl. Leicht und Lauxen-Ulbrich 2002, 2005). Vor allem die Erfahrungen mit der Selbstständigkeit und Führungserfahrungen sind geringer. Woran liegt es? Die geschlechtsspezi-

fischen Unterschiede in der Selbstständigkeit von Frauen und Männern entsprechen denen von abhängig Beschäftigten. Frauen haben eher Erwerbsunterbrechungen durch Zeiten der Kinderbetreuung oder anderen Sorgearbeiten, sodass insgesamt weniger Berufserfahrung gesammelt werden kann. Sie sind seltener in Führungspositionen. Auch die Selbstständigkeit wird als mögliche Beschäftigungsform seltener verfolgt. Dementsprechend zeigen sich bei Frauen geringere Erfolgchancen in Bezug auf Umsatzzuwachs und Beschäftigungszuwachs, die Überlebenschancen des Unternehmens sind jedoch höher (vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998).

Die *Ausbildung* von Gründer/-innen ist ein wichtiger Pfeiler für ihren Erfolg in der Anfangsphase eines Unternehmens, denn Unternehmer/-innen mit einem höheren Bildungsabschluss konnten in früheren Beschäftigungsverhältnissen höhere Einkommen erwirtschaften und verfügen über ein entsprechend höheres Eigenkapital. Darüber hinaus haben sie eher Zugang zu Informationen und können die Chancen und Risiken des Marktes besser einschätzen. Fachliche Kompetenzen wirken auf die Produktivitätseffekte, da Personen mit den notwendigen Fachkompetenzen ein Unternehmen effizient führen können und Zertifikate und Abschlüsse positiv auf Kundenkontakte wirken. Zudem fallen Personen mit Humankapital Gründungsvorbereitungen leichter, Planungen und Konzeptionierungen können besser vorgenommen werden. Im späteren beruflichen Verlauf kann sich jedoch eine Umkehrung einstellen: Mit höheren Bildungsabschlüssen können vor allem in den ersten Berufsjahren Einkommenszuwächse erzielt werden. Steigt die Berufserfahrung, stagniert nach einigen Jahren der Effekt und kann sich sogar umkehren, sodass Personen, die ihr Unternehmen erst nach vielen Jahren Berufserfahrung gründen, geringere Chancen auf Erfolg haben (vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler et al. 1998). Gute Chancen haben Unternehmer/-innen zwischen 20 bis 40 Jahren Berufserfahrung. Fachkompetenzen sind nach diesen Untersuchungen ein deutlich erkennbarer Erfolgsfaktor. Sind auch unternehmerische Kompetenzen – als ein Teil der Fachkompetenzen – ein wichtiger Erfolgsfaktor?

8.2.3 Unternehmerische Kompetenzen

Welche Kompetenzen sind speziell für die Unternehmensführung von Bedeutung? Zum einen werden betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Führungserfahrung benannt, zum anderen branchenspezifische Kenntnisse. Unternehmerische Kompetenzen werden in früheren Beschäftigungen oder in Aus- und Weiterbildungen erlangt. Durch Erfahrungen mit der Leitung eines Betriebes entstehen ebenso wie durch die Aneignung von theoretischem Wissen *betriebswirtschaftliche Kompetenzen*. Diese Kompetenzen werden für die Organisation von Unternehmen, für Kalkulation, Controlling, Marketingaktivitäten oder für die strategische Planung benötigt (Brüderl/Preisendörfer et al. 1998: 45ff). Nach Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) sind diese Kenntnisse erforderlich, um unternehmerische Tätigkeiten erledigen zu können – sie werden als Erfolgsfaktor vorausgesetzt. Auch in anderen Untersuchungen wird die Bedeutung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen betont (vgl. zusammenfassend Jacobsen 2006). Sind *Führungskompetenzen* wichtig für den Erfolg von Unternehmer/-innen? Nach Plaschka (1986) sind Leitungs- und Führungserfahrungen notwendig für unternehmerische Tätigkeiten. Nach Nöcker (1998) besteht in Unternehmen, die im Wachstum begriffen sind, eine Schwierigkeit in der mangelnden Führungskompetenz. Neben Organisationsproblemen und mangelnder Kooperationsbereitschaft fehlt Unternehmer/-innen die Kompetenz, Aufgaben zu delegieren. „Offenbar begreifen diese sich als Spezialisten, die ihren Führungsanspruch aus ihrer Sachkompetenz ableiten, und stehen der mit Delegation verbundenen Weitergabe von Informationen skeptisch gegenüber“ (Nöcker 1998: 42). Führungskompetenzen sind demnach wichtig, um die im Betrieb erforderlichen Aufgaben durchführen zu können – zusammen mit Mitarbeiter/-innen oder mit Netzwerkpartner/-innen.

Auch *branchenspezifische Kenntnisse* werden als wichtig für den unternehmerischen Erfolg angesehen (vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998, Rauch/Frese 1998, Woo/Cooper/Dunkelberg 1988, Klandt 1984). Meist gründen Unternehmer/-innen ihr Unternehmen in der Branche, in der sie zuvor tätig waren, sodass sie nicht in Schwierigkeiten aufgrund fehlender Branchenkenntnisse gelangen (vgl. Jacobsen

2006). Liegen die Branchenerfahrungen länger zurück, dann ist der Umsatzzuwachs geringer, denn bei den Branchenerfahrungen zeigt sich (ebenso wie bei Qualifikationen) eine Veralterungstendenz (Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998). Branchenerfahrungen, die unmittelbar vor der Gründung erworben wurden, führen zu Umsatzzuwächsen in der Selbstständigkeit. Die Branchenerfahrung allein sagt jedoch nach anderen Untersuchungen nichts über den Erfolg von Unternehmen aus. In der Untersuchung von Plaschka (1986) wie in der von ihm zitierten Studie von Mayer & Goldstein besteht kein Unterschied zwischen Unternehmer/-innen mit und Unternehmer/-innen ohne Branchenerfahrungen. Haben Unternehmer/-innen jedoch nicht nur Branchenerfahrungen, sondern *zusätzlich* Unternehmererfahrungen, sind sie erfolgreicher als diejenigen, die diese Kombination nicht aufweisen. Allerdings findet sich auch bei nicht erfolgreichen Unternehmer/-innen häufig diese Kombination. Gründer/-innen, die nicht erfolgreich sind, kommen allerdings häufiger aus anderen Branchen als der, in der sie ihr Unternehmen gründen. Ein Quereinstieg erweist sich als ungünstig für den Erfolg von Gründer/-innen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass fehlende Branchenerfahrungen sich auf den Erfolg negativ auswirken. Branchenerfahrungen sind sowohl bei erfolgreichen als auch bei nicht erfolgreichen Unternehmer/-innen zu finden. Branchenerfahrungen sind außerdem im Zusammenhang mit den zuvor ausgeführten Tätigkeiten zu betrachten, denn unternehmerische Kompetenzen sind in Kombination mit der Branchenerfahrung und den vorhandenen Fachkompetenzen Erfolg versprechend.

8.3 Ziele finden, Planen, Handeln

Durch das menschliche Handeln werden berufliche und außerberufliche Ziele erreicht, Planungen in die Realität umgesetzt. Was wird unter menschlichem Handeln verstanden? Nach Leontjew (1973) wird das Wesen der menschlichen Handlung durch drei Komponenten bestimmt: die beteiligten Individuen (Subjekt), die Gegenstände, auf die sich die Handlungen richten (Objekt) und die Struktur der Gemeinschaft, in der Individuen Handlungen vollziehen (Kollektiv). Auf die Existenzgründung übertragen können Gründer/-innen als Subjekte aufgefasst werden, die Gründungsidee als Objekt und das Umfeld, aus dem heraus Gründungsaktivitäten

stattfinden, als Kollektiv. Gründer/-innen verfolgen ihre Ideen innerhalb der Möglichkeiten, die sie durch das Umfeld erfahren. Auch Heckhausen (2006) geht davon aus, dass menschliches Handeln im und mit dem Umfeld der Personen erfolgt. Das Handeln des Menschen wird danach von zwei grundlegenden Charakteristiken bestimmt: dem Streben nach Wirksamkeit und der Organisation von Zielengagement und Zieldistanzierung. Personen streben danach, ihre Umwelt zu beeinflussen und dadurch in der Umwelt wirksam zu werden. Selbst gesteckte Ziele werden verfolgt und ggf. wieder verworfen.

In der „theory of planned behavior“ nach Ajzen (1991) wird davon ausgegangen, dass Handlungsabsichten durch die Bewertung subjektiver Vorstellungen und den wahrgenommenen Möglichkeiten entstehen (vgl. Lang-von Wins 2004). Handlung wird zu einem rationalen Prozess, in dem subjektive Einstellungen, Nutzenerwartungen und die wahrgenommene Selbstwirksamkeit nach den Möglichkeiten der Umsetzung bewertet werden. Eine Handlung setzt erst dann ein, wenn die Absichten und Ziele mit diesen Komponenten in Einklang gebracht werden können. Diese Theorie wurde zur Erklärung von Gründungsaktivitäten herangezogen (vgl. Lang-von Wins 2004). Demnach wird eine Existenzgründung erst dann in Betracht gezogen, wenn ein – subjektiver oder objektiver – Nutzen erkennbar ist, wenn subjektive Normen dem nicht entgegenstehen und wenn das konkrete Vorhaben, die Gründungsidee, als durchführbar erscheint. Für die Zeit nach dem Entschluss zur Existenzgründung kann diese Theorie zur Erklärung unternehmerischen Handelns herangezogen werden: Eine Person handelt dann unternehmerisch, wenn der Nutzen des Handelns erkennbar ist, d. h., wenn bspw. mit einem Auftrag der Gewinn erzielt wird, der den eigenen Erwartungen entspricht oder wenn die Aufgabe, die mit dem Auftrag verbunden ist, als individuelle Erfahrungserweiterung angesehen wird. Wenn normative Überzeugungen und subjektive Normen dem nicht entgegenstehen und ein Auftrag als persönlich und im unternehmerischen Kontext machbar erscheint, wird er schließlich durchgeführt. Wenn jemand demgegenüber den Nutzen nicht erkennen kann, subjektive Normen der Ausführung des Auftrages entgegenstehen oder wenn die Befürchtung besteht, dass man selbst nicht in der Lage ist, ihn auszuführen, findet keine entsprechende Handlung statt.

Nachdem das menschliche Handeln in Zieltheorien lange Zeit vernachlässigt wurde, entstanden seit den 1980er Jahren einige Modelle, mit denen versucht wurde, diese Lücke zu schließen. Neben der Handlungskontrolltheorie nach Kuhl (2006) und der Zielsetzungstheorie von Locke & Latham (1990) wurde das Rubikon-Modell (Heckhausen/Gollwitzer 1987) entwickelt. Die im Rubikon-Modell dargestellten Handlungsphasen verdeutlichen den Prozess von der ersten Willensäußerung bis zum Erreichen eines Ziels und der Reflexion des Prozesses:

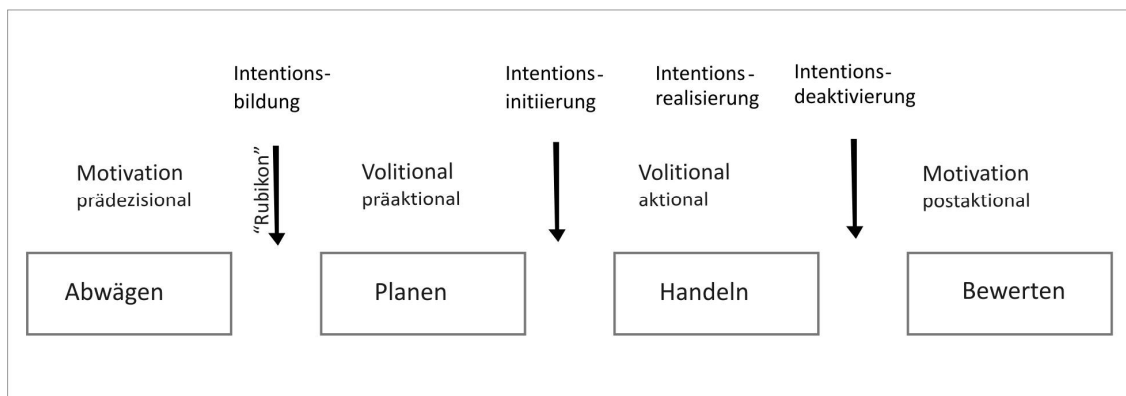


Abbildung 3: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen, Heckhausen & Gollwitzer (1987)
(zit. in Achtziger/Gollwitzer 2006: 278)

In der ersten Phase des Abwägens werden Ziele danach ausgewählt, ob sie den eigenen Wünschen entsprechen und ob die Ziele realisierbar sind – ähnlich wie in der „theory of planned behavior“. In dieser Phase des Abwägens wirkt die Motivation auf die Entscheidung, ein Ziel anzustreben. In dem Moment, in dem die Ziele festgelegt werden, ist die Schwelle des „Rubikon“ erreicht. Es gibt nun kein Zurück mehr, durch die Entscheidung wird die Zielsetzung grundsätzlich nicht mehr infrage gestellt. Die Offenheit, die in der ersten Phase noch besteht, schwindet. Für die Existenzgründung bedeutet dies, dass die Entscheidung ein sehr wichtiger Prozess ist. Die Motivation zur Existenzgründung beeinflusst das Abwägen, ob ein Ziel gebildet und weiter verfolgt wird. Im Rubikon-Modell folgt in der nächsten Phase die Planung. Die Ziele werden konkret. Die Pläne werden in der dritten Phase ausgeführt und schließlich, in der vierten Phase, bewertet (vgl. Achtziger/Gollwitzer 2006). Kritisch einzuwenden ist hier, dass die Phasen nicht immer klar voneinander abgegrenzt werden können. Ein Abwägen, ein Zweifeln, ob das gewählte Ziel das richtige ist, kann auch im weiteren Verlauf bestehen bleiben und verhindert dann ggf. das konsequente Verfolgen eines Ziels. Nicht alle Personen planen überdies ihre

Schritte genau. Entscheidungen werden zuweilen ad hoc gefällt, erst im Prozess werden dann Planungen grob vorgenommen. Ein Handeln ohne klare Planungen, selbst ohne bewusste Zielsetzung ist denkbar (siehe Kapitel 6.1).

Das Handeln der Gründer/-innen bezieht sich – im übertragenen Sinne – auf

1. Die Motivation zur Existenzgründung (Kapitel 8.3.1)
2. Die Entscheidung, selbstständig zu werden und sich für die mit der Gründungsidee verbundenen konkreten Ziele zu engagieren (Kapitel 8.3.2)
3. Planungen bspw. mit dem Businessplan (Kapitel 8.3.3)
4. Schritte zur Verwirklichung der Geschäftsidee und den dazu notwendigen einzelnen Aktivitäten – durch Managementtätigkeiten (Kapitel 8.3.4) und durch formelles und informelles Lernen innerhalb und außerhalb des Unternehmens (Kapitel 8.3.5)

In den folgenden Abschnitten werden anhand der Themenkomplexe Untersuchungen über den Erfolg von Gründer/-innen und Unternehmer/-innen dargestellt. Die Reflexionsphase nach Zielerreichung ist für die Gründung, den Aufbau und die Stabilisierung des Unternehmens nicht relevant, sodass sie nicht weiter thematisiert wird. Nicht jeder der Aspekte wurde in Untersuchungen verfolgt, sodass auch Grundlagentheorien herangezogen werden, mit denen Handlungsschritte von Gründer/-innen im übertragenen Sinn erklärt werden können.

8.3.1 Motivation zur Existenzgründung

Die Motivation zur Existenzgründung resultiert aus persönlichen Dispositionen, Vorstellungen und Wünschen sowie aus den Möglichkeiten, die sich in der aktuellen Situation ergeben. Während Motive zu den Persönlichkeitsmerkmalen zählen (siehe Kapitel 8.1.3), wird mit der Motivation die Antriebsstärke beschrieben, mit der eine Person ein Ziel erreichen möchte. Sie enthält damit eine aktivierende (Antrieb) und eine kognitive (Ziel) Ebene. Die Motivation zur Existenzgründung beinhaltet den Wunsch, unternehmerische wie individuelle Ziele zu erreichen und die dazu notwendigen Handlungen tatsächlich auch auszuführen. Die Motivation, selbstständig tätig zu werden und die berufliche Selbstständigkeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten, ist abhängig von individuellen Vorstellungen zur Lebensgestaltung.

Bögenhold (1987, 1999) unterscheidet in der Motivation zur Existenzgründung zwischen der „Ökonomie der Not“ und der „Ökonomie der Selbstverwirklichung“. Die Gründe für den Schritt in die Selbstständigkeit werden unterschieden in Push- und Pull-Faktoren:

Wie bei allen beruflichen Veränderungen lässt sich auch bei der Mobilität in die Selbstständigkeit allgemein zwischen einer freiwilligen und einer erzwungenen Mobilität unterscheiden. Ähnlich, wenn auch nicht völlig deckungsgleich damit, ist die Differenzierung zwischen einerseits „schiebenden“ und andererseits „ziehenden“ Faktoren, die eine berufliche Veränderung auslösen – die „pushing“ und die „pulling factors“. (Bögenhold 1987: 28-29)

Gründungen aus der Not gelten als Zeichen für die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse, die durch den Wandel der Beschäftigung entstehen. Der Auslöser für die Gründung liegt in der Situation, nicht in der Person selbst begründet. Personen gründen aus der Not, wenn sie erwerbslos oder von Erwerbslosigkeit bedroht sind, wenn sie Vermeidungszielen folgen bzw. wenn sie aus unangenehm empfundenen Arbeitsbedingungen herauskommen möchten oder wenn sie unzufrieden sind mit vorherigen Arbeitsinhalten (vgl. Galais 1998). Während – historisch betrachtet – in früheren Zeiten der Weg in die Selbstständigkeit aus einer Notlage gewählt wurde, um zu überleben, geht es nunmehr darum, relativer Armut und beruflicher Chancenlosigkeit zu entgehen. Neben Erwerbslose betrifft dies auch Minderheiten wie bspw. Personen mit Migrationshintergrund. Gründer/-innen können trotz der ungünstigeren Push-Motivation allerdings eine positive Haltung zur Selbstständigkeit entwickeln, doch sie beginnen aus einer eher negativen Einstellung zur Selbstständigkeit heraus (vgl. Bögenhold 1999). Der Anreiz, die Selbstständigkeit aufzunehmen, liegt in der ungünstigen Situation begründet, die aktuelle Situation wird als unattraktiv empfunden. Pull-Faktoren entspringen aus Annäherungszielen und individuellen Wünschen – wie dem Wunsch nach Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung, Arbeitszufriedenheit, Leistungswille, Wunsch nach finanzieller Verbesserung oder Wohlstand. Während Personen mit Push-Motivation gegen-

wartsbezogen handeln und vor allem der ungünstigen Situation entfliehen möchten, können Personen mit Pull-Motivation zukunftsorientiert planen und handeln.⁴⁰

Beeinflusst die Motivation den Erfolg von Gründer/-innen und Unternehmer/-innen? In einer Untersuchung von Plaschka (1986)⁴¹ über erfolgreiche und nicht erfolgreiche Gründungen wurde eine Rangliste der Motivation zur beruflichen Selbstständigkeit erstellt, die von Gründer/-innen angegeben wurde. Erfolgreiche Unternehmer/-innen nannten danach vor allem „Leistungsstreben“, „Erfolgsstreben“ oder „Innovationsstreben“ – die eher Pull-Faktoren entsprechen – während nicht erfolgreiche Gründer/-innen „Streben nach einem Rollenwechsel“, „Unabhängigkeitsstreben“ oder „Streben nach Vermögensbildung“ und damit sowohl Push- als auch Pull-Faktoren. (Plaschka 1986: 147). Die Pull-Motivation begünstigt den Erfolg, sie führt jedoch nicht zwangsläufig zum Erfolg. Sandner, Block & Lutz (2008) fanden heraus, dass Gründer/-innen, die lange Zeit erwerbslos waren, einen geringen Gewinn erzielen, sie können ihren Lebensunterhalt im Gegensatz zu anderen Gründern über eine längere Anlaufphase nicht bestreiten.⁴² Hohner (1999) konnte neben einer Gruppe von Ärztinnen und Ärzten, die sich in die Rolle als Selbstständige hineinbegeben und eine hohe Motivation zur Selbstständigkeit zeigen, eine weitere Gruppe ausmachen, für die die Praxisgründung nur die „zweitbeste Lösung“ darstellte (ebd.: 293). Diesen fehlen Kompetenzen in der Praxisführung, was auf einen geringeren Erfolg hinweisen könnte. Frese (1998) und seine Kolleginnen und Kollegen stellen fest, dass die Zufriedenheit mit der Arbeit höher ist, wenn Personen aus eigenem Antrieb heraus gründen, der wirtschaftliche Erfolg war von der Motivation jedoch unabhängig (Galais 1998: 96). Ähnliche Ergebnisse werden in

⁴⁰ Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Motivation und dem unternehmerischen Selbst: In einer Untersuchung von west- und ostdeutschen Unternehmer/-innen zeigte sich, dass Unternehmer/-innen, die Pull-Beweggründen folgen, in Westdeutschland eher ein unternehmerisches Selbstbild haben, das der Beschreibung Schumpeters entspricht. Für Ostdeutsche trifft dies jedoch nicht zu (vgl. Galais 1998).

⁴¹ Die Untersuchung basiert auf vorgegebene Antwortmöglichkeiten in einem strukturierten Fragebogen. Befragt wurden Gewerbetreibende, Klein- und Mittelständische Unternehmen, die bei der Handwerkskammer gemeldet waren. Nicht befragt wurden Freiberufler/-innen.

⁴² Sandner, Block & Lutz (2008) untersuchten 1.157 geförderte Existenzgründer/-innen; als erfolgreich gelten diese, wenn sie das für den Lebensunterhalt notwendige Einkommen erreichen.

Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) über „Ich-AG“-Gründungen dargestellt, d. h. über Erwerbslose, die für ihre Existenzgründung eine Unterstützung vom Jobcenter erhielten. Das IAB untersuchte über mehrere Jahre hinweg das Überleben von Unternehmen, die aus der Erwerbslosigkeit gründen. In der Untersuchung ging es vor allem darum, positive oder negative Effekte arbeitsmarktpolitischer Instrumente (Existenzgründungszuschuss bzw. „Ich-AG“ und Überbrückungsgeld)⁴³ herauszufinden. Dabei wurde deutlich, dass Gründungen aus der Erwerbslosigkeit nicht schlechter zu bewerten sind als andere Gründungen. Der Verbleib in der Selbstständigkeit liegt nach fünf Jahren bei 60-70 %. Das Fazit der Autoren: „(...) die von vielen Experten befürchtete Pleitewelle infolge der mangelnden Eignung der Gründer/innen konnte für die von uns untersuchte Eintrittskohorte nicht bestätigt werden“⁴⁴ (Caliendo/Kühn/Wießner 2010: 283). Das Programm Überbrückungsgeld für Erwerbslose mit ALG-I-Anspruch stellte sich als erfolgreicher heraus als der Existenzgründungszuschuss für Erwerbslose mit ALG-II-Anspruch, wenn neben dem Überleben des Unternehmens Beschäftigungseffekte und Wachstum des Unternehmens berücksichtigt werden: „Ich-AG“-Gründer/-innen starten mit kleinen Unternehmen, ein weiteres Wachstum ist meist nicht zu verzeichnen. Diese Ergebnisse können jedoch auch mit dem Trend der Zunahme von Soloselbstständigkeit erklärt werden (ebd.). Kritisiert werden kann an dieser Untersuchung, dass kein Vergleich zwischen Gründungen aus der Erwerbslosigkeit und Gründungen aus einem bestehenden Beschäftigungsverhältnis hergestellt wurde. Noch dazu wird nicht klar, welche Motivation Erwerbslose tatsächlich verfolgen – die Situation ‚Erwerbslosigkeit‘, nicht die konkrete Motivation ist der

⁴³ 2006 wurde der geförderte Existenzgründungszuschuss „Ich-AG“ gestrichen – ALG-II-Empfänger/-innen steht seither als nicht rückzahlbare Förderung (nur noch) das Einstiegsgeld als Kann-Leistung des Jobcenters zur Verfügung. Das Überbrückungsgeld wurde abgelöst durch den Gründungszuschuss.

⁴⁴ Untersucht wurden Gründungen aus der Arbeitslosigkeit des Jahres 2003. Es gab drei Untersuchungszeitpunkte: 2005, 2006, 2008. Unter „mangelnder Eignung“ wird in diesem Zusammenhang eine geringe Humankapitalausstattung verstanden, die aufgrund der Erwerbslosigkeit angenommen wird – es handelt sich somit nicht um empirische Befunde. Angenommen wird, dass Qualifikationen und berufliche Erfahrungen an Wert verlieren, wenn sie nicht in der Praxis angewendet werden, wie dies bei Erwerbslosen der Fall ist.

Ausgangspunkt der Untersuchung. Erwerbslose können den Zuschuss jedoch gezielt einsetzen (als Mitnahmeeffekte). Sowohl die Situation als auch die Person wird nicht genauer analysiert – die Lebensverhältnisse, aus denen heraus die Erwerbslosen selbstständig werden, sind ebenso wenig Bestandteil der Untersuchung wie persönliche Voraussetzungen der Gründer/-innen. Festzuhalten bleibt jedoch, dass die als ungünstiger angesehene Motivation „aus der Not“ den Erfolg von Gründer/-innen nicht zwingend beeinträchtigt.

8.3.2 Ziele und Bestrebungen von Gründer/-innen

Können Zielsetzungen und der Wunsch, die Ziele zu erreichen, als Erfolgsfaktoren und damit als Grundlagen für das Erreichen von Zielen verstanden werden?⁴⁵ Diese Fragestellung wird in der Gründungsforschung in dieser Form nicht thematisiert. Berücksichtigt wird lediglich die konkrete Formulierung von Zielen, die mit der Selbstständigkeit erreicht werden sollen. In diesem Abschnitt werden Grundlagen zur Zielrealisierung dargestellt, durch die der Erfolg von Gründer/-innen beeinflusst werden kann – insbesondere die Zielbindung und die realistische Anpassung der Ziele an Umfeldbedingungen.

Unter welchen Bedingungen werden Ziele realisiert? Wie können sie erreicht werden? Eine Person strebt nach Ach (1935) Ziele an, wenn kritische Gelegenheiten auftreten, in denen die bereits zuvor als erstrebenswert angesehenen Ziele verfolgt werden können (vgl. Oettingen/Gollwitzer 2002). Lewin (1926) geht demgegenüber davon aus, dass Zielsetzung und Zielrealisierung voneinander getrennt betrachtet werden müssten. Durch Zielsetzungen erhalten Objekte und Ereignisse einen Aufforderungscharakter zur Handlung, während die Zielrealisierung die konkrete Handlung beinhaltet. Sowohl die Zielsetzung als auch die Zielrealisierung hängen von Prozessen der Selbstregulation ab. Im Gegensatz zu behavioristisch geprägten

⁴⁵ der Zielbegriff wurde in Kapitel 6.1 – als Grundlage der Definition von Erfolg – aufgegriffen, während in diesem Abschnitt Ziele als Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.

Motivationstheorien, in denen das Verhalten durch Erwartungen der Person und Anreizen von außen definiert wird, werden in Zieltheorien personenbezogene und situative Variablen berücksichtigt. Zielsetzungen sind nach Untersuchungen von Oettingen & Gollwitzer (2002) eher schwach, wenn (zu) positive Fantasien bestehen oder wenn über eine (ungünstige) Realität gegrübelt wird: „Offensichtlich führt die mentale Kontrastierung von positiver Phantasie und negativer Realität zu verbindlichen Zielsetzungen, wenn die Erfolgsaussichten gut sind und sie lässt von Zielvorstellungen Abstand nehmen, wenn die Erfolgsaussichten schlecht sind“ (ebd.: 59). Nach Klinger (1977) wird die Konzentration auf ein Ziel ausgerichtet, wenn das Erreichen des Ziels ein persönliches Anliegen ist. In der Theorie der current concerns wird ein Ziel zu einem persönlichen Anliegen, das verfolgt wird, nachdem der Entschluss zu dem Ziel gefällt wurde. Um die sehr konkreten Ziele erreichen zu können, werden Planungen aufgestellt. Durch die Konzentration auf das Ziel entsteht eine hohe Zielbindung, die Ziele werden konsequent verfolgt (vgl. Brunstein/Maier/Dargel 2007). Nach von Rosenstiel (2002) wird eine ernsthafte Entschlossenheit benötigt, die sich durch eine hohe Verbindlichkeit, Dringlichkeit und Einsatzbereitschaft zeigt. Es müssen „sowohl die persönlichen als auch die organisationalen Voraussetzungen gegeben sein [...], damit eine Annäherung an die Ziele – gemessen an subjektiven Indikatoren – erfolgt“ (ebd.: 303). Die Erwartungshaltung bestimmt das Ausmaß der Verbindlichkeit wichtiger Zielsetzungen. Personen mit zu hohen Erwartungen (Wunschdenken) oder zu negativen Betrachtungen der Realität verfolgen Ziele nicht verbindlich. Locke & Latham (1990) vertreten die Ansicht, dass Ziele dann verfolgt werden, wenn sie konkret sind. Je kleinteiliger ein Ziel ist, desto eher wird es angestrebt. Werden die konkreten Ziele angestrebt, können sie eher erreicht werden als Ziele, die unspezifisch bleiben. Nach Stief (2001) beeinflusst die Konkretheit von Zielen jedoch nicht den Erfolg: Personen mit allgemeinen Zielen sind beruflich ebenso erfolgreich bzw. nicht erfolgreich wie Personen mit konkreten Zielen. Ein weiterer Aspekt ist die Wichtigkeit von Zielen: Wichtig sind übergreifende Ziele sowie eher unkonkrete Lebensziele, da sie einen hohen Wert haben – und der Wert, der einem Ziel zugeschrieben wird, ist ebenso wie die Konkretheit für ein zielgerichtetes Handeln von Bedeutung (vgl. Little 1989). Ob das

Verfolgen von Lebenszielen für den Erfolg relevant ist, wird damit jedoch nicht ausgesagt.

Nach Vroom (1964) ist die Motivation oder Handlungstendenz umso höher, je höher der Wert eines Ziels eingeschätzt wird (vgl. Beckmann/Heckhausen 2007). Zielsetzungen und das konkrete Verfolgen von Zielen hängen von persönlichen Wertvorstellungen und von persönlichen Eigenschaften ab (vgl. auch von Rosenstiel 2002). Dabei können mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden und es können multiple, ineinander verschachtelte Ziele verfolgt werden. Widersprechen sich die Ziele jedoch oder besteht eine hohe Komplexität für das Erreichen des Ziels, können Zielkonflikte entstehen. Werden darüber hinaus zu schwere oder zu leichte Ziele angestrebt, kann die Leistungsmotivation abnehmen – und damit sind auch die Erfolge geringer, Ziele werden seltener erreicht. Eine hohe Lebenszufriedenheit entsteht, wenn die Wichtigkeit von Bestrebungen hoch ist und wenige Konflikte bestehen; sind die Erwartungen sehr hoch oder sehr niedrig, ist die Zufriedenheit mit dem Erreichten eher gering (vgl. Emmons 1986). Für die Zielerreichung und damit für den Erfolg sind demnach die Werthaltigkeit der Ziele, die Konkretetheit von Zielen sowie möglichst konfliktfreie Zielsetzungen von Bedeutung.

Die Bereitschaft sich anzustrengen, um Ziele zu erreichen, ist verbunden mit einer starken *Zielbindung* (vgl. Kleinbeck 1996). Erleben sich Personen als selbstwirksam, sehen sie eher Möglichkeiten, ihre Ideen umzusetzen als Personen, die an sich zweifeln. Ist die Zielbindung sehr hoch, können die Ziele aufgrund der positiven Einstellung zur persönlichen Wirksamkeit erreicht werden. Auch Frustrationen und Rückschläge können besser verarbeitet werden (vgl. Rauch/Frese 2000, zit. in Müller 2007). Misserfolge können dazu führen, dass Ziele nicht weiter verfolgt werden. Sie können auch dazu führen, dass nach Handlungsalternativen gesucht wird, um das Ziel auf einem anderen Weg zu erreichen. Die Zielbindung ist in einem solchen Fall sehr hoch. Kann ein Ziel auch über alternative Handlungswege mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erreicht werden, ist eine zu hohe Zielbindung allerdings hinderlich, denn ein Erreichen des Ziels ist nicht mehr möglich. Forschungen zum *eskalierenden Commitment* zeigen, dass Personen auf Verluste nicht immer adäquat reagieren und ihre Vorhaben beenden, sondern dass sie den einmal eingeschlagenen Weg nicht mehr verlassen. Nach der Selbstrechtfertigungshypothese von

Brockner (1992) werden weitere Risiken eingegangen – in der Hoffnung, offensichtliche Fehlentscheidungen rechtfertigen und damit das (positive) Selbstbild bewahren zu können (vgl. Brandstädter 2007, Mojzisch et al. 2005). Wenn klar ist, dass Ziele nicht erreicht werden können, werden sie dennoch weiter verfolgt, da der Verlust als zu hoch angesehen wird. Die negativen Konsequenzen bei einem Zielabbruch erscheinen persönlich nicht tragbar. Brandstädter (2007) unterscheidet in Bezug auf die Zielbindung zwischen assimilativen und akkomodativen Prozessen. Als Assimilation werden die Prozesse bezeichnet, in denen Personen die Situation den individuellen Zielen entsprechend verändern. Es entsteht eine hohe Zielbindung, sodass diese Ziele konsequent angestrebt werden. Insbesondere bei langfristigen Zielen können Belohnungen auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Gratifikationen müssen durch die Konzentration auf das Ziel nicht sofort erreicht werden.⁴⁶ Kommt es zu Schwierigkeiten, bemüht sich die Person, mit erhöhter Anstrengung das Ziel doch noch erreichen zu können: Ressourcen werden optimiert, Handlungsreserven aktiviert, fehlende Kenntnisse und Fertigkeiten angeeignet oder es wird Hilfestellung von außen gesucht. Von Nachteil ist ein Festhalten an Zielen, wenn die Kosten zum Erreichen eines Ziels gegenüber dem Nutzen des angestrebten Ziels zu hoch werden. Akkomodation wird notwendig, wenn Ziele an die Situation angepasst werden müssen. Dabei verändern sich Ziele im Detail oder sie werden deaktiviert, neue Ziele werden herausgebildet. Mit der Assimilation wird ein „gewünschter Zustand“ – eine erwünschte Situation, ein erwünschtes Selbst oder eine erwünschte persönliche Entwicklung – angestrebt. Mit der Akkomodation werden persönliche Ziele an die Möglichkeiten der Umsetzung angepasst, es entsteht ein „reales“ Selbst oder eine angepasste berufliche Orientierung (ebd.: 8). Die Einschätzung, ein Ziel umsetzen zu können, stimmt allerdings nicht immer mit der Realität überein. Nach Misserfolgen wird notwendigerweise zuerst das Ziel herabgewertet. Im besten Sinne verlaufen Ablösungsprozesse vollständig: Ziele und die Anstren-

⁴⁶ Brunstein (2007) argumentiert in seiner Theorie mit dem Ansatz von Bandura bzw. mit dem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz, verknüpft mit dem Ansatz der Assimilation/Akkomodation, der durch Piaget bekannt wurde.

gung, ein Ziel zu erreichen, werden deaktiviert. Ablösungsprozesse bzw. die Deaktivierung von Zielen können jedoch teilweise oder komplett unvollständig verlaufen, wenn Handlungen weiter geführt werden, obwohl das Ziel nicht mehr attraktiv erscheint, oder wenn das Ziel attraktiv bleibt, aber daran ausgerichtete Handlungen nicht durchgeführt werden können (ebd.: 22). Schwierigkeiten mit der Ablösung von den Zielen entstehen, wenn keine Alternativen gesehen werden, wenn negative Aspekte positiv umgedeutet werden, um sich selbst zu entlasten, oder wenn der zu hohe Anspruch nicht aufgegeben wird.

Eine hohe Zielbindung kann den Erfolg begünstigen, wenn die Ziele realistisch sind. Verändert sich die Situation oder waren die Ziele von vornherein nicht realistisch, führt die hohe Bindung an Ziele zu einer Eskalation – es fehlt eine Anpassung der Ziele an die Situation, der Prozess der Akkomodation wird nicht im ausreichenden Maß berücksichtigt.

Neben der Zielbindung beeinflusst die Wahl des *Schwierigkeitsgrades* den Erfolg. Der Schwierigkeitsgrad wird durch die Wünschbarkeit und Machbarkeit der Ziele beeinflusst: Es werden Ziele ausgewählt, die sowohl persönlich wichtig als auch umsetzbar erscheinen (vgl. Oettingen/Gollwitzer 2002). Die Wahl von anspruchsvollen, spezifischen Zielen begünstigt den Erfolg, da diese Ziele motivierend wirken (vgl. Locke/Latham 1990). Nach dem Risikowahl-Modell von Atkinson (1957) hängt der gewählte Schwierigkeitsgrad eines Ziels von dem Leistungsmotiv der Person ab. Dabei wird zwischen Erfolgs- und Misserfolgsmotiv unterschieden. Erfolgsorientierte Personen wählen Ziele aus, die einen mittleren Schwierigkeitsgrad haben, während Misserfolgsorientierte Ziele auswählen, die entweder nur unter großen Schwierigkeiten erreicht werden können oder die sehr leicht zu erreichen sind (vgl. Rheinberg 2000). Leicht zu erreichende Ziele führen dann zwar nicht unbedingt zum (wirtschaftlichen) Misserfolg, sie beeinflussen allerdings die Zufriedenheit. Werden zu schwierige Ziele ausgewählt, kann hingegen das Erreichen des Ziels misslingen.

Welche weiteren Formen der Zielsetzung (goal setting) beeinflussen den Erfolg? Eine positive, in die Zukunft gerichtete Formulierung von Zielen führt (in Anlehnung an Higgins) dazu, dass sowohl Erfolgserwartungen als auch der Anreiz hoch sind. Lernziele führen im Gegensatz zu Leistungszielen zu einer höheren intrinsi-

schen Motivation und zu höheren Leistungen (vgl. Heckhausen/Heckhausen 2006). Ziele, die auf Autonomie und Kompetenz sowie auf Integration, Kreativität und kognitive Flexibilität ausgerichtet sind, begünstigen die Bearbeitung von Misserfolgs-erlebnissen und führen zu mehr Zufriedenheit und Wohlbefinden. Als Mediator gilt dabei die Selbstregulation.

In Zieltheorien wird nicht direkt auf Gründer/-innen oder Unternehmer/-innen eingegangen. Die Grundlagentheorien können jedoch auf den (fehlenden) Erfolg von Gründer/-innen übertragen werden – insbesondere die Bedeutung der Zielbindung bei Erfolgen und der Ablösungsprozess von Zielen bei Misserfolgen, wenn sich Ziele nicht realisieren lassen. Die Planung der Existenzgründung wurde demgegenüber sehr häufig in wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen über Gründer/-innen aufgegriffen. In psychologischen Untersuchungen wird das Thema Planung im Zusammenhang mit persönlichen Strategien behandelt. Diese Themen werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

8.3.3 Planung vor und nach der Gründung

Planungen vorzunehmen kann als eine persönliche Strategie betrachtet werden, die sowohl in der Vorgründungsphase als auch nach der Gründung des Unternehmens angewendet wird. Welche Planungsstrategien verfolgen Personen? In Anlehnung an Hacker (1986) benennt Frese (1997) folgende Strategien: (1) Die reaktive Strategie (Ad-hoc-Planung), (2) die Totalplanungsstrategie, (3) die opportunistische Planungsstrategie (rudimentäre Planung), (4) die Kritische-Punkt-Strategie und (5) die Routine ohne Planung (vgl. Frese 1997, 2000, Gemünden/Konrad 2000).⁴⁷ Bei der Strategie des kritischen Punktes werden Planungen vorgenommen, wenn Situatio-

⁴⁷ Diese Strategien wurden an kleinen Unternehmen mit mindestens einem Angestellten (keine Solo-Selbstständige) in Deutschland, den Niederlanden, in Irland und in verschiedenen afrikanischen Ländern untersucht – ausgehend von der Hypothese, dass kleine Unternehmen weniger eine Totalplanungsstrategie vornehmen und dass insbesondere kleine Unternehmen außerhalb Deutschlands und den Niederlanden weniger geplant vorgehen. Frese (1997) konnten so kulturelle Unterschiede berücksichtigen.

nen als schwierig oder unsicher eingestuft werden. Die anderen Strategien enthalten kurzfristige und langfristige Planungen. Die reaktive Strategie wird kurzfristig verfolgt, die Personen reagieren auf Anforderungen aus der Umwelt. Die planende Strategie wird hingegen von Personen angewendet, die langfristig ihre Planungen verfolgen. Der Vorteil der planenden Strategie besteht darin, einen Einfluss auf die Entwicklungen des Unternehmens nehmen zu können. Auch die Möglichkeiten der Umwelt können besser ausgelotet werden (vgl. Rauch/Frese 1998).

Beeinflusst die Wahl von einer der Strategien den Erfolg? Der Erfolg der jeweiligen Strategie wird von der Situation beeinflusst: Die Totalplanungsstrategie ist sinnvoll, wenn es sich um eine sehr komplexe Gründungsidee handelt; die opportunistische Planung ist dann sinnvoll, wenn viele Optionen bestehen, die Kritische-Punkt-Strategie hingegen, wenn Planungen nur in geringem Maß vorhanden sein müssen und diese immer wieder an sich verändernde Situationen angepasst werden. Für kleine Organisationseinheiten ist die Strategie des kritischen Punktes am sinnvollsten, da die Planung effizient eingesetzt wird, es wird nicht zu viel und nicht zu wenig Zeit für Planungen aufgewendet. Nicht erfolgreich ist die reaktive Strategie, da keine konkreten Ziele verfolgt werden, es wird gehandelt, ohne zuvor genauere Planungen vorzunehmen. Erfolg stellt sich dann ein, wenn nicht nur kurzfristige Ziele verfolgt werden, sondern ein unternehmerischer Weitblick besteht. Nach Rauch (1998) ist ein hoher Grad an Planung immer dann wichtig, wenn es viele Wettbewerber gibt. Das heißt, Planungen gelten als Erfolg versprechend, weil die Möglichkeiten und Grenzen des Marktes berücksichtigt werden. Darüber hinaus gilt Planung als eine wichtige Strategie, da Ziele genauer bestimmt werden, Vorgehensweisen klarer werden und auch Alternativen berücksichtigt werden (Rauch 1998: 128).

Sind Planungen für jede Unternehmensgröße sinnvoll? Kirschbaum & Naujoks (1989) gehen davon aus, dass in Kleinbetrieben weniger Planung notwendig ist als in großen Unternehmen. Empirisch wurde in einer IHK-Studie festgestellt, dass bei Kleinbetrieben bis maximal 19 Beschäftigten die Bereitschaft zur Planung eher gering ausgeprägt ist: Mehr als zwei Drittel der Betriebe unternehmen keine (fixierten) Planungen – je kleiner ein Betrieb, desto weniger Planungen werden vorgenommen. Dennoch konnten die Unternehmen am Markt bestehen (vgl.

Kirschbaum/Naujoks 1989). Woran liegt es? Der Unterschied zwischen großen und kleinen Betrieben besteht darin, dass die Entscheidungen vom Eigentümer getroffen werden und nicht – wie bei Großunternehmen – von Führungskräften im Unternehmen. Eigentümer/-innen handeln eher spontan und planen eher konkret, bezogen auf einzelne Fragestellungen, und können entsprechend flexibel agieren. Im Sinne der effektiven Nutzung von Zeit sind daher in kleineren Unternehmen systematische Planungen weniger notwendig. Wachsen diese Unternehmen jedoch, verändern sich auch die unternehmerischen Strukturen. Handeln Unternehmer/-innen in dieser Situation nach wie vor als Einzelkämpfer/-innen, obwohl die „Schwelle der Unübersichtlichkeit“ überwunden wird, verringert sich die Effizienz im Unternehmen (Kirsch 1983, zit. in Kirschbaum/Naujoks 1989: 831). Eine systematische Planung im Sinne eines Planungssystems wird demnach notwendig, wenn ein Unternehmen wächst und eine bestimmte Größe überschreitet. Darüber hinaus bestehen Unterschiede zwischen den Personen: Einige benötigen mehr Planung als andere.

Die Planung ist im wachsenden Kleinbetrieb nicht nur vom speziellen Persönlichkeitstyp des Unternehmers und seinen spezifischen Denkgewohnheiten abhängig, sondern auch von Größe und Komplexitätsgrad ihrer organisatorischen Einbettung. (Kirschbaum/Naujoks 1989: 831)

Eine betriebliche Zielplanung ist demnach für kleinere Unternehmen von geringerer Bedeutung als für größere Unternehmen. Jenner (1999) geht ebenfalls davon aus, dass der Nutzen der Planungsintensität von der Dynamik und der Komplexität der Umwelt sowie von der Notwendigkeit, Informationen zu generieren, abhängt. In einer dynamischen Umwelt werden mehr Informationen benötigt und damit auch eine höhere Planungsintensität. Jenner (1999) stellt für die von ihm untersuchten mittleren bis großen Unternehmen fest, dass diejenigen, die mit rationalen Planungsprozessen und langfristig angelegter Unternehmensstrategie vorgehen, besonders erfolgreich waren – bezogen auf finanzielle Aspekte und dem Zugewinn an Marktanteilen. Erfolgreich sind Unternehmen offenbar dann, wenn sie entsprechend der Unternehmensgröße Planungen gering halten oder intensivieren.

Besonders in der Gründungsphase gelten Planungen auch für Kleinstunternehmen als unverzichtbar. In der Ratgeber-Literatur und in Veranstaltungen für Existenzgründer/-innen wird stets darauf hingewiesen, wie wichtig eine Planung für die

Existenzgründung ist. Doch ist diese Form der Planung wirklich ein wichtiger Erfolgsfaktor? Nach Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) ist die Planung des Gründungsvorhabens eine Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens. Die Autoren gehen davon aus, dass bereits die Beobachtung des Marktes, das Aufsuchen von Berater/-innen oder die Unterstützung durch andere Personen als planendes Verhalten angesehen werden kann. Von den von ihnen untersuchten Gründer/-innen in der Münchner Gründerstudie geben lediglich 18 % an, dass sie einen schriftlich ausgearbeiteten Plan erstellt haben. Nur 8 % der Gründer/-innen, die sie untersuchten, haben hingegen keinerlei Planungen vorgenommen. Gegenüber denjenigen, die Planungen erstellen, waren diese weniger erfolgreich: Im Verlauf der ersten drei Betriebsjahre werden die Unternehmen eher aufgelöst, sie haben weniger Beschäftigte und einen geringeren Umsatz. Planung wird von den Autoren sehr weit gefasst und beinhaltet eher eine Auseinandersetzung über die Konkretisierung der Ideen. Ist jedoch auch die schriftliche Fixierung der Planung für den Erfolg wichtig?

Schriftliche Planungen werden in einem Businessplan bzw. Geschäftskonzept festgehalten. Darin enthalten sind Planungen zu den Angeboten, eine Marketingkonzeption, Darstellungen der Unternehmensperson und der ‚Zahlenteil‘, in dem die Rentabilitätsvorschau (Ertragsvorschau), ein Liquiditätsplan (Rücklagen u. Ä.) und der Investitionsplan in der Regel für einen Zeitraum von drei Jahren dargestellt werden. Der Businessplan wird als Grundlage für Fördermittel oder ein Darlehen, aber auch für die eigene Planung geschrieben (vgl. Mellewigt/Witt 2002). Der Businessplan gilt als „gedankliche Vorwegnahme der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens im Sinne eines präskriptiven Planungsmodells“ (Ripsas/Zumholz/Kolat 2008: 9). Er kann dabei als *Ergebnis* der Planungen bezeichnet werden – oder als *Prozess*, da mithilfe des Businessplans eine längere Auseinandersetzung mit dem Gründungsvorhaben stattfindet. Zusätzlich kann der Businessplan auch dem Controlling nach der Existenzgründung dienen, da die schriftlich festgehaltenen Planungen später danach überprüft werden können, ob sie realisiert werden konnten. Beeinflusst das Aufstellen von Businessplänen den Erfolg? Carland et al. (1984)

untersuchten den Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und planender Vorgehensweise von Gründer/-innen.⁴⁸ Sie fanden heraus, dass Personen, die schriftliche Planungen vornehmen, ein höheres Leistungsmotiv zeigen, innovativer und tendenziell risikobereiter sind als Personen, die ohne Planungen oder mit informellen Planungen selbstständig tätig sind. Gründer/-innen von kleinen Unternehmen (small business owner) mit schriftlichen Planungen setzen mehr Managementebenen ein als diejenigen, die informelle Planungen vornehmen oder gar nicht planen. Aufgrund der Struktur des Unternehmens scheint eine strategische Planung als wichtig erachtet zu werden. In der Untersuchung wird auch deutlich, dass Gründer/-innen von Kleinstunternehmen ohne schriftliche Konzepte risikobereiter sind als die formal planenden Gründer/-innen. Diese sehen vermutlich aufgrund der fehlenden Konzeption nicht, dass sie ggf. zu hohe Risiken eingehen. Insgesamt sind Gründer/-innen mit schriftlichen Planungen erfolgreicher als Gründer/-innen mit informellen oder keinen Planungen. Der Erfolg wird dabei gemessen an der Anzahl des Personals und an der Höhe des Umsatzes. Interessant an den Ergebnissen ist vor allem, dass schriftliche Planungen sinnvoll zu sein scheinen, um das Risiko von Kleinstunternehmer/-innen zu minimieren.

Planungen müssen jedoch nicht immer klar strukturiert und schriftlich fixiert sein. Neben den intendierten Strategien (im Sinne von Planungen) gibt es nach Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2007) auch *emergente Strategien*, die sich – in einer Organisation bzw. im Unternehmen – kollektiv im Laufe der Zeit herausbilden. Planungen entstehen dabei eher im spontanen Handeln, die Ziele, die mit den Planungen erreicht werden sollen, werden entsprechend weniger klar benannt. Im Gegensatz zu beabsichtigten Strategien, die auf Kontrolle beruhen, müssen Mitarbeiter/-innen bei sich herausbildenden Strategien in stärkerem Maße lernen (in Handlungen, durch Ausprobieren). Diese Formen der Strategien beziehen sich auf strategische Planungen im Unternehmen bzw. auf die im Unternehmen agierenden Perso-

⁴⁸ Sie befragten 368 Personen, davon 302 Kleinstunternehmer/-innen. Etwa ein Drittel der Untersuchten sind Frauen.

nen. Bezogen auf Planungen von Gründer/-innen vor der Selbstständigkeit merkt Faltn (2008) an, dass Planungen, in denen vor allem die Kalkulationen als wichtig erachtet werden, für die Vorbereitung der Existenzgründung nicht geeignet seien. Planungen der Existenzgründung werden von ihm jedoch nicht abgelehnt, sie beziehen sich lediglich auf andere Aspekte: auf die Idee und die Entwicklung von Geschäftsmodellen. In der – nicht repräsentativen – Untersuchung von Ripsas, Zumholz & Kolat (2008) zeigt sich, dass Gewinner des Businessplanwettbewerbs (BPW), die intensive Planungen vornehmen und die verschiedene Ansprechpersonen konsultieren, nicht erfolgreicher waren als Teilnehmende des BPW ohne diese gründliche Vorbereitung. Dabei werden verschiedene Erfolgsfaktoren, vor allem objektive Faktoren wie Wachstum und Mitarbeiterzahl betrachtet.

Die Frage, ob Planungen sinnvoll sind, kann nicht eindeutig geklärt werden. Planung als eine Handlungsstrategie zu wählen, scheint dann sinnvoll zu sein, wenn Unternehmen größer geplant werden oder sich im Wachstum befinden – oder wenn die Geschäftsidee im Rahmen eines komplexen und dynamischen Marktes angesiedelt ist. Die Planung des kritischen Punktes scheint vor allem für kleine Unternehmen eine sinnvolle Strategie zu sein. Während die Planung von Projekten einen Anfangs- und einen Endpunkt hat, wird in der Strukturierung des Alltags eine andere Form der Planung benötigt. Der Alltag wird gestaltet, indem Personen ihn organisieren und strukturieren. Dies wird durch zeitliche Planungen im Alltag ermöglicht, für die Selbstführung erforderlich wird.

8.3.4 Selbstführung im Alltag

Benötigen Kleinstunternehmer/-innen Selbstführungskompetenzen, um ihren Alltag gestalten zu können? Selbstführungskompetenzen wurden im Zusammenhang mit Erfolg bisher selten untersucht, sodass in diesem Abschnitt auf Grundlagenliteratur zurückgegriffen wird. Mit der Selbstführung werden psychische Potenziale und Ressourcen „bewusst aktiviert und absichtsvoll genutzt, (...) um selbst gesetzte Ziele häufiger, schneller und mit besseren Ergebnissen erreichen zu können“ (Müller/Braun 2009: 13). Zur Selbstführung zählen Selbstmanagement und Zeitmanagement.

Geht es um alltägliche Planungen, die bewusst durchgeführt werden, sind *Selbstmanagement-Theorien* in der Praxis am häufigsten zu finden. Darin werden vor allem Zeitmanagement-Ansätze aufgegriffen (vgl. bspw. Seiwert 1996). In wissenschaftlichen Theorien wird Selbstmanagement weiter gefasst und mit der zielgerichteten Handlung sowohl im Alltag als auch zur Verwirklichung von Lebenszielen in Verbindung gebracht (vgl. Pütz 1997). Pütz (1997) betrachtet neben den Möglichkeiten der individuellen Gestaltung von Zeit Grenzen der persönlichen Handlungsfreiheit, die durch Einschränkungen des direkten oder weiteren gesellschaftlichen Umfeldes entstehen. Probleme des Selbstmanagements können demnach im Personensystem, in gesellschaftlichen Subsystemen (wie bspw. Unternehmen) oder, übergreifender, im Gesellschaftssystem begründet sein. Pütz (1997) entwickelte ein integriertes Selbstmanagement-Modell, in dem Erfordernisse von außen, ein an Zielen orientiertes Wollen sowie Möglichkeiten und Ressourcen der Person in Einklang gebracht werden können.

Während in Selbstmanagement-Theorien konkrete Planungen thematisiert werden, werden in *Selbstführungstheorien* Grundlagen der persönlichen Denk- und Verhaltensweisen beschrieben. Selbstführung kann als eigenständiges Steuern des Denkens und Handelns verstanden werden (vgl. Stewart 2000). „Sich selbst führende Personen werden eher von eigenen Wünschen und Motivationen und weniger von äußeren Zwängen geleitet“ (ebd.: 99). Selbstführung setzt daher Selbstwirksamkeit voraus: Sich selbst führende Personen sind in der Lage, in der Umwelt zu agieren und eigene Vorstellungen zu verfolgen, statt sich von anderen Personen leiten zu lassen (vgl. Müller 2009). Selbstführung kann nach Müller & Braun (2009) auf drei Ebenen mit unterschiedlichem Bewusstseinsgrad auftreten: Sie ist (1) reflektiert und gezielt, sie ist (2) intuitiv, indem Prozesse des Trial and Error, Versuch und Irrtum, durchlaufen werden oder sie ist (3) im alltäglichen Handeln latent und unbewusst. Selbstführung ist damit nicht immer auf Ziele ausgerichtet, sie kann auch ohne bewusste Zielformulierung oder – bei Routinehandlungen – unbewusst ablaufen. Die Bedeutung von Zielen wird auch in anderen Selbstführungskonzepten deutlich. Nach Roth & Herf (2010) sind mit der Selbstführung sowohl verhaltensbezogene als auch kognitive Prozesse verbunden. *Verhaltensbezogene* Fähigkeiten der Selbstführung beziehen sich auf Zielsetzungen, Selbstbeobachtungen, Veränderun-

gen der Bedingungen der Umwelt und/oder der Konsequenzen, die aus einer Auseinandersetzung mit der Umwelt erfolgen. Auch Verhaltensweisen wie Probehandeln bzw. Ausprobieren zählen dazu. Sich selbst zu führen bedeutet in diesem Zusammenhang auch, sich Ziele zu setzen, auf die das Handeln ausgerichtet wird. *Kognitive Voraussetzungen für Selbstführung* bestehen aus der Selbst- und Fremdkontrolle, der Integration von Belohnungen wie die Freude an der Arbeit oder finanzielle Erfolge sowie der Beherrschung mentaler Aktivitäten (bspw. innere Dialoge oder visuelle Vergegenwärtigungen) (vgl. Roth/Herf 2010). Personen sind demnach in der Lage, kontrollierend auf die Umgebung einzuwirken. Sie planen Belohnungen ein, wie besondere Arbeitsergebnisse oder finanzielle Erträge. Noch dazu können Personen mit Selbstführungskompetenz Chancen und Risiken durchdenken. Wichtig für die Selbstführung sind nach Manz (1986) Handlungsstandards, die in Selbstmanagementtechniken zu finden sind, eine intrinsische Motivation sowie Strategien, mit denen Ziele erreicht werden können. Sich selbst führende Personen wenden Strategien zur eigenständigen Gestaltung des *Arbeitsumfeldes* – Arbeit von zuhause aus oder außerhalb, allein oder im Team – der Wahl und Strukturierung der *Arbeitsaufgaben* sowie *Denkstrategien* wie Selbstgespräche, Imaginationen oder das positive Denken an Möglichkeiten der Verwirklichung von Ideen an. Als methodische Kompetenz ist Selbstführung von Bedeutung, da eigenständig Problemlösungen gefunden werden können, Personen sehen ihre Einflussmöglichkeiten auf Prozesse in der Umwelt. Zielsetzungen und das Verfolgen von Zielen zählen zu den kognitiven Prozessen der Selbstführung. Trotz der unterschiedlichen Theorietraditionen, denen diese Konzepte verhaftet sind, wird deutlich, dass Selbstführung als Voraussetzung für eigenständiges Handeln angesehen werden kann.

Selbstführungstheorien beziehen sich im Wesentlichen auf die personale Ebene. Eine darüber hinausweisende Sichtweise wird von Jurczyk und ihren Kollegen und Kolleginnen (1993, 2002, 2005) in der Theorie der *alltäglichen praktischen Lebensführung* aufgestellt. Darin geht es um das Zusammenspiel von Tätigkeiten der verschiedenen Lebensbereiche, die jeden Tag miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Der Alltag wird in eine Struktur gebracht, mit der festgelegt wird, wie viel Zeit für welchen Lebensbereich (Beruf, Familie, Freizeit) zur Verfügung steht und wie die Zeitkontingente miteinander verknüpft werden: „Lebensführung als Zu-

sammenhang der verschiedenen Arbeits- und Lebensbereiche muss von der einzelnen Person unaufhebbar selbst hergestellt, erhalten und alltäglich praktiziert werden“ (Jurczyk/Lange/Szymenderski 2005.: 116). Zur Lebensführung wird Selbstführung notwendig, wenn die zu erledigenden Aufgaben eigenständig in eine routinemäßige Struktur gebracht werden müssen. Routinen sind wichtig, um einen möglichst reibungslosen Ablauf herstellen zu können. Eine solche Form der Lebensführung betrifft sowohl angestellte Beschäftigte als auch Selbstständige, die Erwerbsarbeit mit weiteren Tätigkeiten wie bspw. Kinderbetreuung oder auch Freizeitaktivitäten in Einklang bringen (müssen) oder die verschiedene Aufgaben innerhalb der Selbstständigkeit erledigen. Sich selbst zu führen beinhaltet dementsprechend nicht nur das Management der persönlichen Tätigkeiten oder die Selbstführung auf verschiedenen intrapersonalen Ebenen, sondern auch die Organisation eigener Tätigkeiten im Zusammenhang mit Terminen, die zusammen mit anderen Personen zu organisieren sind. Die hierfür notwendigen Kompetenzen bestehen darin, mit Komplexität und mit Unsicherheit umgehen zu können.

Ist Selbstführung ein Erfolgsfaktor? Nach einer Untersuchung von Müller (2005) bilden Studierende mit einer hohen Selbstführungskompetenz eher eine Präferenz für die Selbstständigkeit nach dem Studium heraus. Die Gründungswahrscheinlichkeit und damit der Gründungserfolg ist bei Personen mit Selbstführungskompetenz danach höher als bei anderen Personen. Empirische Untersuchungen über erfolgreiche Gründer/-innen nach der Gründung, in denen Selbstführung thematisiert wird, sind nicht bekannt. Selbstführungstheorien können jedoch zur Erklärung der alltäglichen Gestaltung von Selbstständigen herangezogen werden, um herauszufinden, welche Form der Organisation für den Erfolg von Gründer/-innen von Bedeutung ist.

8.3.5 Formelles und informelles Lernen

Welche Form des Lernens wird von Gründer/-innen gewählt? Ist der Kompetenzerwerb für den Erfolg von Gründer/-innen von Bedeutung? Das Thema Lernen wird aufgegriffen, da in einigen Untersuchungen betont wird, wie wichtig es für ein ad-

äquates Handeln im unternehmerischen Alltag ist (vgl. Lang-von Wins 2009, Göbel/Frese 1998, Jenner 1999).

Diskussionen zum Thema Lernen werden in unterschiedlichen Zusammenhängen geführt. Werden Unternehmen als Organisation betrachtet, geht es um Wissensmanagement und Change-Management. Organisationales Lernen bedeutet in diesem Zusammenhang, sich gemeinsam im Team mit Problemen innerhalb des Unternehmens auseinanderzusetzen. Während und durch das Lernen werden Veränderungsprozesse in Gang gebracht. Auch individuelles Lernen findet in der Organisation statt, doch beim organisationalen Lernen geht es darum, durch das Zusammenwirken im Team Lösungen für einzelne Probleme im Betrieb zu finden, die über den individuellen Kompetenzerwerb hinausgehen (vgl. Probst/Büchel 1998).⁴⁹

Für Selbstständige ist vor allem das individuelle Erlernen von fachlichen Themen, aber auch das Erlernen von unternehmerischen Kompetenzen von Bedeutung. Lernen kann darüber hinaus als eine Bestrebung verstanden werden, die Selbstständige verfolgen, um sich selbst weiter zu entwickeln. Zeigen Selbstständige eine hohe Lernbereitschaft? Thomas (2001) geht davon aus, dass die „neuen“ Selbstständigen in Ost-Deutschland der Nachwendezeit eine hohe Kreativität zeigen. Sie entwickeln sowohl neue, innovative Unternehmen im Schumpeter'schen Sinne als auch kleine Unternehmen, durch die ihre Existenz gesichert werden kann und die den Vorstellungen der Selbstständigen von der Ausführung der Arbeit entsprechen. Diese Form der Kreativität zeigt seiner Ansicht nach ein hohes Maß an Lernbereitschaft. Wie diese Personen im Alltag lernen, wird dabei nicht berücksichtigt.

Nach Lang-von Wins & Niederle (2009) sind in der unternehmerischen Praxis vielfältige Aufgaben zu bewältigen. Wichtiger als Persönlichkeitsmerkmale seien daher Handlungskompetenzen sowie die Offenheit und Lernfähigkeit der Gründer/-innen.

⁴⁹ Das Lernen in Organisationen wird in der Arbeit nicht weiter berücksichtigt, da Selbstständige nicht fest in Organisationen bzw. andere Unternehmen eingebunden sind. Eine gute Zusammenfassung zum organisationalen Lernen findet sich bei Probst & Büchel 1998.

Die unternehmerische Tätigkeit ist gekennzeichnet durch die Neuartigkeit und Vielzahl der zu bewältigenden Aufgaben (...). Aus dieser Perspektive erscheint die Art und Weise, wie Unternehmer lernen, mit den Aufgaben zurechtzukommen (also nicht nur was sie lernen, sondern eben auch, wie sie lernen), interessant. Unternehmerischer Erfolg kann aus dieser Sicht als sichtbares Ergebnis eines kontinuierlichen Lernprozesses aufgefasst werden, der im Idealfall zu immer differenzierteren kognitiven Strukturen führt, die wiederum die Einschätzung unternehmerisch relevanter Situationen erleichtert. (Lang-von Wins/Niederle 2009: 26)

Lernen wird nach Geißler (2003) notwendig, um sich Unbekanntes anzueignen und durch den Kenntniskern eine neue Normalität für sich herstellen zu können. Den vorgegebenen Weg zu verlassen wird als Freiheit angesehen. Die Kehrseite gewonnener Freiheiten besteht in dem Zwang, permanent selbst zu entscheiden und Verantwortung für Entscheidungen übernehmen zu müssen. Von den Subjekten wird eine *Selbstkontrolle* erwartet, denn das Übernehmen von Verantwortung beinhaltet die Gefahr des Versagens. Um dem Versagen vorzubeugen, wird *lebenslang* gelernt. In Anlehnung an die Thesen vom Arbeitskraftunternehmer wird der „Bildungsunternehmer“ erforderlich. Damit unterliegt nicht nur die Arbeit Entgrenzungstendenzen, sondern auch die Bildung (vgl. Kirchhöfer 2001). Es werden nicht mehr austauschbare Fertigkeiten erwartet, mit denen fremd gesetzte Aufgaben erledigt werden – es geht darum, sich wechselnden Anforderungen anpassen zu können und Kompetenzen zu erwerben, die auf verschiedene Bereiche übertragbar sind (vgl. Kirchhöfer 2001: 108). Lernen ist nicht mehr zeitlich auf eine Phase des Lebens beschränkt. Die Freiheit, selbst auswählen zu können, was man lernen möchte, wird zu dem Zwang, immer und überall, also sowohl in Bildungseinrichtungen als auch an jedem anderen Ort, lernen zu müssen. Informelles Lernen, das als freiwilliges Lernen deklariert wurde, verliert seinen offenen Charakter und wird zur Verpflichtung. Gesellschaftliche Strukturen verändern sich dadurch nicht, denn Bildung bleibt ein Privileg (vgl. Geißler 2003).

Das Thema Lernen steht im engen Zusammenhang zur Diskussion um *Kompetenzen*: Durch Lernen können fehlende Kompetenzen erworben, Defizite verringert werden. Lernbereitschaft ist zu erkennen, wenn Defizite wie bspw. fehlende Kenntnisse, die für eine Existenzgründung notwendig sind, erkannt und durch Lernprozesse reduziert werden. Was versteht man unter Kompetenz? Im Gegensatz zu Qualifikationen, die formell in Bildungseinrichtungen erworben werden und die als

sach- und objektbezogen gelten, wird mit Kompetenz die Selbstorganisationsfähigkeit betont. Sie ist nicht in einem spezifischen Bereich anwendbar, sondern kann in unterschiedlichen Situationen zutage treten (vgl. Erpenbeck 2009). Kompetenzen beinhalten Qualifikationen, zu denen unter anderem das Wissen gehört. Wissen ist in diesem Sinne ein eingeschränkter Begriff, da aus dem Wissen nicht zwangsläufig Handlungen hervorgehen: „Es gibt keine Kompetenzen ohne Wissen und Qualifikationen, wohl aber Wissen und Qualifikationen ohne Kompetenzen“ (ebd.: 19). Grundlegend für Kompetenzen sind Selbstorganisation und Komplexität. Kompetenz umfasst die Vielfalt individueller Handlungsdispositionen, sie orientiert sich an den individuellen Werten. Lernorte werden „entgrenzt“, denn Kompetenzen können an jedem Ort erworben werden. In der pädagogischen Theorietradition ist der Begriff Kompetenz – im Gegensatz zur Bildung – eher unbekannt (vgl. Arnold 2002). Bemängelt werden die Theorielosigkeit und der sehr allgemeine und eher beliebig erscheinende Kompetenzbegriff.

Woher stammt der Begriff Kompetenz? Chomsky grenzt die „linguistische Kompetenz“ des Hörens und Sprechens der (Mutter-)Sprache in konkreten Situationen von der „Performanz“ als Beherrschung von Regeln in der Sprache ab. Habermas fasst diese Aspekte zusammen und spricht von „kommunikativer Kompetenz“, die mit „Ich-Identität“ gleichgesetzt werden kann (vgl. Wittwer 2003, Arnold 2002). Kompetenzen gelten in diesem Sinn als individuelle Stärken eines Subjekts.

Kompetenz ist damit ein subjektbezogenes, in wechselnden Situationen aktivierbares Handlungssystem und erhält ihre Bestimmung aufgrund ihrer individuell-subjektiven Dimension. Damit unterscheidet sie sich in einem wesentlichen Punkt von den Schlüsselqualifikationen, die gesellschaftlich definiert und somit vom Subjekt unabhängig formuliert sind. (Wittwer 2003: 26)

Kompetenzen beinhalten einen Prozesscharakter, sie können Veränderungen unterliegen. Wittwer (2003) unterscheidet zwischen Kernkompetenzen, die als individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden werden, und Veränderungskompetenzen, die sich durch die Anwendung der Kernkompetenzen in unterschiedlichen Situationen auszeichnen. Kernkompetenzen werden durch drei Funktionen bestimmt: Sie bieten Orientierung, da die eigenen Stärken bekannt sind. Sie bieten Kontinuität, da Kompetenzen über berufliche Tätigkeiten hinausreichen. Und sie

begründen Fachqualifikationen, da sie nur in einem fachlichen Kontext angewendet werden können. Veränderungskompetenz gilt als „Bereitschaft und Fähigkeit (...), auf die unterschiedlichen und wechselnden qualifikatorischen Anforderungen ein(zu)gehen und diese im Hinblick auf die eigene Berufsbiografie verarbeiten und damit sich beruflich weiterentwickeln zu können“ (ebd.: 27). Kompetenzen werden auf die eigene Biografie bezogen. Übertragen auf Gründer/-innen hieße dies, dass sie bereits vor der Gründung Kernkompetenzen entwickelt haben, die ihnen in der Selbstständigkeit zugutekommen. Veränderungskompetenzen zeigen sich im Verlauf der alltäglichen Erwerbsarbeit bzw. der Selbstständigkeit: Sie entwickeln sich.

In pädagogischen Diskussionen wird das *formelle* und das *informelle* Lernen betrachtet. Vor allem das informelle Lernen gewinnt durch die Erfordernisse des lebenslangen Lernens an Bedeutung. Was wird unter formellem und informellem Lernen verstanden? Formelles bzw. formalisiertes Lernen ist das zielgerichtete, geplante Lernen, das in Bildungseinrichtungen vermittelt wird (vgl. Wittwer 2003). Im Gegensatz zur klaren Definition des formellen Lernens wird informelles Lernen unterschiedlich gefasst. Dieses kann sowohl unbewusstes Lernen als auch intentionales oder bewusstes Lernen beinhalten. Unbewusstes Lernen findet in Alltagssituationen statt, das Erlernte wird nicht bewusst reflektiert, sondern in Alltagssituationen angewendet. Diese Form des Lernens wird nicht immer unter informelles Lernen gefasst. Kirchhöfer (2001) geht bspw. davon aus, dass informelles Lernen nur ein bewusstes, intentionales Lernen ist, das selbst gesteuert und reflektiert ist. Die Lernformen können denen in Bildungseinrichtungen ähneln, finden jedoch im sozialen Umfeld oder individuell selbst organisiert statt. Unbewusstes Lernen wird erst dann als „Lernen“ bezeichnet, wenn Lernprozesse zumindest im Nachhinein reflektiert werden, sodass das Lernergebnis erkennbar wird und auch auf andere Situationen oder andere Erfordernisse übertragen werden kann. Informelles Lernen wird von Dehnhostel in zwei Lernarten unterteilt: das Erfahrungslernen bzw. reflexive Lernen und das implizite, unbewusste Lernen (vgl. Overwien 2003). Dohmen bezieht das informelle Lernen auf jede Form des Selbstlernens außerhalb von Bildungsinstitutionen; es dient der Problemlösung in Alltagssituationen, es ist ganzheitlich, findet in lernförderlichen Strukturen statt – und es ist weitestgehend nicht anerkannt im Gegensatz zu Qualifikationen, die mit Zeugnissen oder Zertifikaten

festgehalten werden (vgl. Brinkmann 2003). Wie wirkungsvoll das informelle Lernen sein kann, hängt im Wesentlichen davon ab, welche Erfahrungen jemand bereits hat bzw. mit welchem Vorwissen informelle Lernprozesse stattfinden. Wenn eine Systematik des Selbstlernens bekannt ist, können neue Erfahrungen reflektiert werden. Wenn Techniken des Selbstlernens erworben wurden, können eigenständig Kenntnisse angeeignet werden. Wesentliches kann von Unwesentlichem getrennt werden. „Die Effektivität informellen Lernens hängt (...) sehr stark von Schlüsselkompetenzen wie etwa der Organisationsfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit ab“ (vgl. Overwien 2003: 60).

Welche *Personengruppen* lernen formell oder informell? Nach einer Studie des BMBF lernen Personen mit höheren Berufsabschlüssen häufiger als Personen ohne oder mit geringen Abschlüssen außerhalb von Bildungseinrichtungen. Personen lernen sowohl formell als auch informell weniger, wenn sie geringere Abschlüsse vorweisen. Die Berufsstatusgruppe der Beamten lernt bspw. zu 60 % formell und zu 82 % informell, während Arbeiter/-innen 24 % formell und 50 % informell lernen. Auch *Selbstständige* wurden erfasst: Sie lernen zu 43 % formell und zu einem sehr hohen Anteil, 77 % informell. Die Ergebnisse der Studie können jedoch nur bedingt auf formelles und informelles Lernen im engeren Sinne übertragen werden, da in der Untersuchung unter informellem Lernen jede Lernform verstanden wird, die nicht in Bildungseinrichtungen stattfindet – eine Unterscheidung zwischen den Lernorten (Arbeitsplatz, im Team, im sozialen Umfeld, im Internet, allein zuhause) wurde nicht vorgenommen (vgl. Arnold und Pätzold 2003). In einer anderen Untersuchung wurden IT-Dienstleister/-innen nach ihrer Form des Lernens gefragt. Dabei wurde herausgefunden, dass Beschäftigte in IT-Unternehmen zu 65,4 % informell lernen, nur etwa ein Viertel des Lernens findet in organisierten Strukturen statt. Wichtig für das Lernen ist dabei die Kommunikation im Team (Teamsitzungen) und im Internet (E-Mails, Newsgroups) (vgl. Overwien 2003, nach Untersuchungen von Dehnbostel et al. und Molzberger). Informelles Lernen spielt danach für Selbstständige, die im kreativen Bereich tätig sind, eine große Rolle.

Ist formelles oder informelles Lernen wichtig für den Erfolg von Gründer/-innen? Nach Göbel & Frese (1998) ist *autodidaktisches Lernen* und *Lernen aus Fehlern* eine wichtige Kompetenz, die Gründer/-innen vorweisen sollten. Fehler, die unver-

meidlich entstehen können, sollten reflektiert werden, um der Gefahr vorzubeugen, ähnliche Fehler noch einmal zu begehen. Daher gilt das Lernen aus Fehlern als Erfolgsfaktor. Es ist weniger die Aneignung von Wissen von Bedeutung sondern die effektive Steuerung des Lernens, um möglichst nur die Aspekte anzueignen, die für das Unternehmen von Bedeutung sind (vgl. Göbel/Frese 1998). Erfolgreicher sind die Unternehmer/-innen, die eine niedrige Fehlerbelastetheit aufweisen, d. h. ihre Angst, Fehler zu machen, ist gering ausgeprägt.

Lernen gilt in den dargestellten Untersuchungen als grundlegende Voraussetzung für den Erfolg – oder für die Durchführbarkeit der Existenzgründung. Ob jedoch Lernen für den Erfolg von Unternehmer/-innen und Gründer/-innen von Bedeutung ist, wurde, soweit bekannt, bislang nicht empirisch untersucht.

Zielsetzungen, Planung und Handlungen, zu denen auch das Lernen gezählt werden kann, werden in psychologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen aufgegriffen. Während die bisher dargestellten Faktoren sich auf die Person des Gründers bzw. der Gründerin bezogen, wird in Kapitel 8.4 anhand der Kapitaltheorie des Soziologen Bourdieu (2005) das Umfeld der Person aufgegriffen. Es wird damit eine gänzlich andere theoretische Perspektive eingenommen, damit der Erfolg oder Misserfolg erklärt werden kann.

8.4 Soziales und ökonomisches Kapital

Neben personenbezogenen Faktoren sind auch die wirtschaftliche und die soziale Situation von Gründer/-innen bedeutsam für deren Erfolg. Zur Erläuterung umfeldbezogener Erfolgsfaktoren wird die Kapitaltheorie von Bourdieu (2005) zugrunde gelegt. Was bedeutet der Begriff „Kapital“ nach Bourdieu? In Abgrenzung zur wirtschaftswissenschaftlichen Verkürzung des Begriffs, in der Kapital (seit Bestehen des Kapitalismus) lediglich für den Warenaustausch verwendet wird, und der auf Gewinnmaximierung fixiert ist, sieht Bourdieu die gesellschaftliche Bedeutung des Kapitals. Kapital ist in der Gesellschaft unterschiedlich verteilt.

Die zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebene Verteilstruktur verschiedener Arten und Unterarten von Kapital entspricht der immanenten Struktur der gesellschaftlichen Welt, d. h. der Gesamtheit der ihr innewohnenden Zwänge, durch die das

dauerhafte Funktionieren der gesellschaftlichen Wirklichkeit bestimmt und über die Erfolgchancen der Praxis entschieden wird. (Bourdieu 2005: 50)

Erfolgchancen hängen von der Verfügbarkeit des Kapitals ab. Kapital wird von anderen übertragen und kann im gesellschaftlichen und im persönlichen Umfeld genutzt werden, sodass ein Ertrag erzielt wird.

Bourdieu (2005) unterscheidet drei Arten von Kapital: ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital. Das ökonomische Kapital besteht aus finanziellen Möglichkeiten sowie Waren und Gütern, die Personen als Ressourcen zur Verfügung stehen. Beziehungen und soziale Bezüge von einzelnen Personen und Personengruppen werden als soziales Kapital bezeichnet. Mit dem kulturellen Kapital beschreibt Bourdieu die Aneignung von Kultur und Bildung, mit denen Kinder schon in ihrem Elternhaus und in der Schule in Berührung kommen – und die den weiteren Verlauf ihres Lebens bestimmen. In diesem Zusammenhang beschreibt Bourdieu neben dem objektiven (Bücher etc.) und dem institutionalisierten (Bildungseinrichtungen etc.) kulturellen Kapital das „inkorporierte“, verinnerlichte Kulturkapital: „Inkorporiertes Kapital ist ein Besitztum, das zu einem festen Bestandteil der „Person“, zum Habitus geworden ist: Aus „Haben“ ist „Sein“ geworden“ (Bourdieu 2000: 56). Kapital wird demnach nicht nur erworben, sondern von Geburt an, durch das Milieu, in das jemand hineingeboren wird, weitergegeben – und zwar nicht nur Besitztümer, die vererbt werden, sondern auch Verhaltensweisen, Sprache und soziale Kontakte oder das Verhältnis zur Bildung. Dieses Kapital wird von den Personen verinnerlicht. Im Habitus der Person äußert sich, über welches Kapital die Person verfügt.⁵⁰

In der Studie „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ von Schultheis & Schulz (2005), in der nach der Herangehensweise von Bourdieu Einzelfälle dargestellt werden, wird unter anderem der Fall eines gescheiterten Entrepreneurs aus Berlin geschildert (vgl. Pelizzari 2005). Das Unternehmen scheitert, obwohl die Geschäftsidee

⁵⁰ Kulturelles Kapital wird in den folgenden Abschnitten nicht weiter thematisiert, da mit dem Begriff der Kompetenz die persönliche Ebene der Existenzgründung weiter gefasst werden kann als es im Kapitalbegriff möglich wäre. Denn im Kompetenzbegriff wird die Handlungsebene von Personen hervorgehoben, während mit dem Kapitalbegriff der Nutzen des Kapitals, der Ertrag, sowie das Sein bzw. der Habitus aufgegriffen wird.

sowie Fachkompetenzen und persönliche Voraussetzungen Erfolg versprechend erscheinen. Das Scheitern wird damit begründet, dass sich der türkischstämmige Mediziner bei der Entwicklung und Produktion eines Pharmaproduktes mit der übermächtigen, global agierenden Konkurrenz anlegt. Es fehlt an geeigneter Unterstützung und an finanziellem Kapital. Anhand dieses Falls wird deutlich, dass Erfolg und Scheitern nicht nur mit persönlichen Voraussetzungen der Gründer/-innen erklärt werden kann. Fehlendes – unterstützendes – soziales Kapital sowie fehlendes finanzielles (Eigen-)Kapital führen zum Scheitern des Unternehmers, obwohl in diesem konkreten Fall das Unternehmen weiter besteht.

Im Folgenden werden Theorien zum sozialen (Kapitel 8.4.1) und ökonomischen Kapital (Kapitel 8.4.2) dargestellt. Erfolgsfaktoren, die mit Kultur und Bildung im Zusammenhang stehen, wurden im Rahmen der Kompetenzen aufgegriffen.

8.4.1 Sozialkapital und Netzwerke von Gründer/-innen

In Theorien zum Sozialkapital und zum Aufbau von Netzwerken werden vor allem aus der soziologischen Perspektive die sozialen Beziehungen von Gründer/-innen beschrieben. In diesem Abschnitt werden sowohl Theorien zum Netzwerk als auch Theorien zum sozialen Kapital zusammengefasst, die als eine Erklärung für den Erfolg oder das Misslingen von Gründer/-innen herangezogen werden können. Die Begriffe Netzwerk und soziales Kapital werden oftmals synonym verwendet. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass in Netzwerktheorien Beziehungen zwischen Einzelpersonen, Institutionen oder Unternehmen beschrieben werden. Wenn Beziehungen aus einem Netzwerk von Einzelnen genutzt werden, um ihren wirtschaftlichen wie persönlichen Ertrag zu erhöhen, wird hingegen von Sozialkapital gesprochen.

Netzwerke stellen ein Geflecht von Kontakten dar, die mit Knoten bzw. einzelnen Personen, Institutionen oder Unternehmen und Kanten bzw. den Beziehungen untereinander beschrieben werden. Netzwerke bestehen aus informellen Kontakten (vgl. Witt/Rosenkranz 2002). Sie können unterschieden werden in Unternehmensnetzwerke und persönliche Netzwerke. Während durch persönliche Netzwerke direkte Unterstützungsleistungen für das Unternehmen oder die Person erlangt wer-

den, bieten Unternehmensnetzwerke die Möglichkeit, sich gegenüber Wettbewerbern behaupten zu können (vgl. Sydow 1992). Ein solches Netzwerk besteht aus verschiedenen Unternehmen, die miteinander kooperieren. Kompetenzen und Ressourcen der einzelnen Unternehmen sind innerhalb des Netzwerkes unterschiedlich, sie ergänzen sich. Es können dadurch Kooperationsbeziehungen entstehen (vgl. Reiß/Rudorf 1999). Gerade kleine und neu gegründete Unternehmen profitieren von Netzwerken, wenn sie gemeinsam mit größeren und länger am Markt existierenden Unternehmen auftreten. Von Nachteil sind diese Netzwerke, wenn die Autonomie des neu gegründeten Unternehmens untergraben wird oder wenn wettbewerbliche Beziehungen zwischen den Partner/-innen bestehen (vgl. Reiß/Rudorf 1999). Ein Beispiel für gemeinsam agierende Netzwerkpartner sind Franchise-Unternehmen. Andere Formen von Netzwerken können entstehen, wenn über die konventionelle Form der losen Unterstützung wie bspw. durch Steuerberater/-innen, IHK und Handelskammern, Banken oder Familienmitglieder eine arbeitsteilige Zusammenarbeit im Netzwerk entsteht und damit Kompetenzen gebündelt werden können (vgl. Reiß/Rudorf 1999). Ein *persönliches* Netzwerk beinhaltet demgegenüber die Summe von informellen und persönlichen Beziehungen (vgl. Witt/Rosenkranz 2002) und kann als eher allgemeines Vorhandensein von Kontakten verstanden werden, die nicht immer relevant sind.

In den Theorien des „network approach to entrepreneurship“ (vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998: 52) wird die Bedeutung von Netzwerken vor und nach der Gründung von Unternehmen untersucht. Dabei werden drei verschiedene Ebenen betrachtet: Egozentrierte Netzwerke von Einzelpersonen, Netzwerke neu gegründeter Betriebe und die Rahmenbedingungen im Umfeld von Unternehmensgründungen. Die meisten Untersuchungen wurden zu den personenbezogenen Netzwerken durchgeführt. Gründer/-innen erhalten auf verschiedenen Ebenen Unterstützung in ihrem persönlichen Netzwerk: In einem informellen Rahmen werden Informationen weiter gegeben, neue Trends werden benannt und bei Bedarf können über das Netzwerk auch Personal oder Auftragnehmer/-innen gefunden werden. Die Ressourcen, die von Unternehmer/-innen genutzt werden, beziehen sich nach Kanter (1983) auf Informationen, finanzielle Ressourcen und Motivation; Allen (2000) geht von zwei Ressourcen aus: die emotionale Unterstützung und die

materielle Unterstützung (vgl. Mücke/Rami 2007: 145/146). Aulinger (2005) benennt zusätzlich die Unterstützung in Form von Humankapital, d. h., andere Personen helfen konkret im Unternehmen mit. Die Ressourcen, die durch Netzwerke genutzt werden, beziehen sich auf materielle Ressourcen, immaterielle Ressourcen wie Informationen sowie auf das persönliche Wohlbefinden der Unternehmer/-innen.

In Diskussionen zum Netzwerk wird die Netzwerkgröße, die Netzwerkdichte, die Netzwerkheterogenität, die Häufigkeit multiplexer bzw. verschiedenartiger Beziehungen und die Mischung von starken und schwachen Bindungen bzw. „strong“ oder „weak ties“ (vgl. Preisendörfer 2007) herangezogen. Granovetter (1973), der die Beziehungsintensität untersuchte, betont die „Stärke schwacher Beziehungen“, die bspw. für die Stellensuche von Bedeutung ist, denn die Breite an Beziehungen ermöglicht den Zugang zu neuen Netzwerken, das Beziehungsgeflecht ist weitläufiger und damit effektiver. Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) bestätigen die Theorie der weak ties und der strong ties mit ihren Untersuchungsergebnissen und ergänzen diese mit der Aussage, dass auch die starken Bindungen für den Erfolg von Unternehmensgründer/-innen von Bedeutung sind. Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) fanden in der Münchner Gründerstudie heraus, dass Gründer/-innen beim Aufbau ihres Unternehmens – vermutlich ebenso wie Arbeitnehmer/-innen – auf soziale Kontakte und soziale Beziehungen zurückgreifen.⁵¹

In Forschungen zum „network success approach“ wird untersucht, ob und wie persönliche Netzwerke den Gründungserfolg beeinflussen (vgl. Witt/Rosenkranz 2002: 85). Witt & Rosenkranz (2002) benennen verschiedene Studien, in denen Netzwerkdichte und Netzwerkaktivitäten im Zusammenhang mit dem Erfolg von Unternehmensgründungen untersucht werden. Als erfolgswirksame Leistungen aus dem Netzwerk gelten Reputation und Legitimität, emotionale Unterstützung, Vermittlung von Geschäftsbeziehungen sowie Hilfe bei der Geschäftsplanung. Witt &

⁵¹ In der Untersuchung wurde jedoch die Unterstützung der Gründer/-innen durch Netzwerke im Nachhinein analysiert. Die Untersuchung der Netzwerke konnte wegen der nachträglich durchgeführten Operationalisierungen nur ansatzweise durchgeführt werden.

Rosenkranz (2002) vermuten, dass aus persönlichen Netzwerken kostengünstige Ressourcen bezogen werden. Durch das soziale Netzwerk kann fehlendes finanzielles Kapital zumindest teilweise kompensiert werden. Preisendörfer (2007) vergleicht verschiedene empirische Untersuchungen und kommt demgegenüber zu dem Schluss, dass es keinen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein persönlicher Netzwerke und dem Erfolg von Unternehmer/-innen gibt. Es sind sogar gegenläufige Tendenzen zu beobachten. Lediglich für Gründungsaktivitäten sind Netzwerke von Bedeutung: Wenn Personen bspw. eine größere Unterstützung vor und während der Planungsphase erhalten, steigt die Gründungsquote und damit der Gründungserfolg. Die Gründer/-innen sind dann jedoch in der späteren Unternehmensführung nicht unbedingt erfolgreich. Wichtiger als persönliche Netzwerke seien betriebliche Netzwerke. Preisendörfer (2007) vermutet, dass insbesondere Personen, denen Fachkompetenzen oder Finanzkapital fehlen, diesen Mangel durch Netzwerkaktivitäten kompensieren. Die Netzwerkaktivitäten können die Mängel jedoch nicht aufheben. Darüber hinaus suchen Gründer/-innen ggf. nach einer Unterstützung, bei der sie in ihren Ideen bestärkt werden. Negative Aussagen werden ausgeklammert, sodass eine kritische Auseinandersetzung nicht mehr stattfindet. Netzwerke haben daher nach Preisendörfer (2007) nicht nur positive Effekte. Negative Effekte können auch eintreten, wenn soziale Beziehungen zerbrechen oder nicht gepflegt werden. Moldaschl benennt in diesem Zusammenhang die unerwünschten Nebeneffekte der Aktivitäten innerhalb von Netzwerken (vgl. Mücke/Rami 2007). Diskutiert wird in diesem Zusammenhang insbesondere die *Intensität von Netzwerken* bezogen auf weak ties und strong ties (nach Granovetter 1974), die Kompatibilität bzw. die Ähnlichkeit der Netzwerkpartner/-innen sowie die Netzwerkgröße (vgl. Mücke/Rami 2007). In ihren Untersuchungen bewerten Witt & Rosenkranz (2002) Kosten-Nutzen-Aspekte von Netzwerken und kommen zu dem Schluss, dass es eine optimale Netzwerkgröße gibt, d. h. nur bis zu einer gewissen Anzahl an Kontakten können Personen einen Nutzen durch angrenzende Kontakte bzw. das Netzwerk der Netzwerkpartner/-innen erhalten. Wächst die Netzwerkgröße, nimmt der Nutzen-Effekt ab, denn es werden keine neuen nutzbringenden Kontakte generiert, während der zeitliche Aufwand, der für die Netzwerkpflege notwendig wird, steigt.

Die Untersuchungsergebnisse sind letztlich nicht eindeutig: Ob Netzwerke erfolgswirksam sind, bleibt umstritten (vgl. Witt/Rosenkranz 2002, Reiß/Rudorf 1999). Wichtig ist daher, weniger die Netzwerke allgemein als vielmehr das soziale Kapital und damit den Nutzenaspekt sozialer Netzwerke zu betrachten. Das *soziale Kapital* ist von besonderer Bedeutung für Unternehmer/-innen, wenn sie als Organisator/-innen und Koordinator/-innen von Ressourcen verstanden werden, für die soziale Interaktionen notwendig sind.

Bourdieu (2005) definiert Sozialkapital als „Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens“ (ebd.: 63) beschrieben werden. Coleman (1988) verwendet den Begriff des Sozialkapitals, um den Wert von Sozialstrukturen für die Akteure beschreiben zu können. Durch das Sozialkapital werden Handlungen vereinfacht oder sogar erst ermöglicht, denn durch das Sozialkapital können handelnde Akteure Ressourcen anderer Personen nutzen, um eigene Interessen durchzusetzen (vgl. Mücke/Rami 2007, Roßteuscher/Westle/Kunz 2008). Sozialkapital wird in Form eines Tauschgeschäftes weitergegeben, denn die Ressourcen, die vergeben werden, werden zu späteren Zeiten ggf. in anderer Form zurückgefordert. Mit der Weitergabe von Sozialkapital ist eine Verpflichtung gegenüber der bzw. dem Gebenden verbunden. Eine weitere Form des Sozialkapitals besteht darin, Informationen auszutauschen und damit die Kosten, die ohne Sozialkapital für die Suche nach Informationen anfallen würden, zu meiden. Der Kreis der Personen, die am Sozialkapital beteiligt sind, ist begrenzt – es handelt sich um einen geschlossenen sozialen Kontext, in dem gemeinsame Normen hergestellt werden. Während Bourdieu und Coleman in ihren soziologischen Theorien das Sozialkapital, das Einzelnen in einer Gruppe zur Verfügung steht, betrachteten, untersuchte Putnam (2000) aus einer politikwissenschaftlichen Sichtweise die Auswirkungen von (fehlendem) Sozialkapital für die Gesellschaft. Putnam untersuchte soziale Strukturen in den USA und in Italien, einem Land, in dem es im Norden und Süden unterschiedliche Traditionen gibt (vgl. Roßteuscher/Westle/Kunz 2008). Putnam (2000) fand in der Untersuchung in den USA heraus, dass das soziale Engagement, gemessen an der Mitgliedschaft in Vereinen und Verbänden, abnimmt. Informelle soziale Strukturen stünden in geringerem Maße zur Verfügung als zu

früheren Zeiten. Familienbindungen, Freundschaften und Bekanntschaften nehmen an Bedeutung ab, mit der Folge, dass Personen in Krisenzeiten allein dastehen. Putnam (2000) unterscheidet zwei Dimensionen von Sozialkapital: Bridging und bonding social capital. Bridging capital ist nach außen gerichtet und durch schwache Bindungen gekennzeichnet, während bonding capital nach innen, auf die Gruppe bezogen ist, die Personen haben sehr starke Bindungen zueinander (vgl. Putnam 2000). Dies entspricht der Theorie von Granovetter (1973), der strong ties und weak ties unterscheidet.

Ist soziales Kapital für den Erfolg von Existenzgründer/-innen bedeutsam? Mücke & Rami (2007) kommen in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass soziales Kapital für den Erfolg wichtig ist, wenn daraus Erträge für die Person resultieren. Die alleinige Möglichkeit, dass – im Netzwerk – ein Nutzen entstehen könnte, reicht nicht aus. Kontakte zu Kundinnen und Kunden, zu Lieferantinnen und Lieferanten sind nach Göbel (1998) für den Erfolg von Gründer/-innen bedeutsam. Damit werden soziale Kompetenzen bzw. kommunikative Fähigkeiten (sowie auch das Persönlichkeitsmerkmal Extraversion) angesprochen.

Welche Personen oder Personengruppen beeinflussen durch ihre Mitwirkung den Unternehmenserfolg von Gründer/-innen? Diskutiert wird sowohl in den Netzwerktheorien als auch in den Darstellungen zum sozialen Kapital die Unterstützung aus dem Umfeld der Person des Gründers bzw. der Gründerin: das direkte Umfeld aus Geschäftspartner/-innen von Gemeinschaftsgründungen, mithelfende Personen sowie im privaten Bereich (Ehe-)Partner/-innen oder Bekannte. Die Unterstützung durch den Lebenspartner bzw. die Lebenspartnerin gestattet es dem Gründer bzw. der Gründerin, sowohl persönliche als auch materielle Ressourcen zu nutzen, da Familienmitglieder sowohl bezahlte als auch unbezahlte Arbeit leisten. Die Partnerin bzw. der Partner übernimmt bspw. die Buchhaltung, die Organisation des Unternehmens oder er bzw. sie kümmert sich um Familienaufgaben. Diese Unterstützung beeinflusst den Erfolg von Unternehmen, kann jedoch zur Ausbeutung und Selbstaubeutung führen und damit letztlich das Unternehmen gefährden (vgl. Lang-von Wins 2004). Auch die Einstellung des Partners/der Partnerin zur geplanten Unternehmensgründung kann einen Einfluss auf den Erfolg von Gründer/-innen haben, wie Klandt (1984) vermutet.

In der Leipziger Gründerstudie wurden unter anderem die Netzwerkgröße und die Zusammensetzung der sozialen Beziehungen betrachtet.⁵² Fast zwei Drittel der Kontakte bestehen im Familien- und Verwandtenkreis, etwa die Hälfte der Kontakte im unmittelbaren Familienkreis (vgl. Bühler 1999). Am wichtigsten ist die Unterstützung durch den emotionalen Rückhalt. Die Hilfestellungen schließen jedoch auch konkrete Unterstützungsleistungen ein, unter anderem das Bereitstellen von finanziellem Kapital. Ob die Netzwerke für den Erfolg der Unternehmen von Bedeutung sind, kann jedoch anhand dieser Studie nicht beurteilt werden. Plaschka (1986) bestätigt hingegen einen Zusammenhang zwischen der Unterstützung durch den Lebenspartner bzw. die Lebenspartnerin und dem Unternehmenserfolg.⁵³ Danach werden etwa 80 % der erfolgreichen Gründer/-innen vom Ehepartner oder der Lebensgefährtin in der Gründung aktiv unterstützt. Im Vergleich dazu sind es in der Gruppe der nicht erfolgreichen Gründer/-innen 60 %. Die aktive Mitarbeit der Lebenspartner/-innen gaben 73 % der erfolgreichen und etwa 64 % der nicht erfolgreichen Gründer/-innen an. Die Unterstützung durch Lebenspartner bzw. Ehepartnerin ist danach relevant für den Erfolg des Unternehmens.

Sind *Teamgründungen* erfolgreicher als Gründungen von Einzelpersonen? Im Vergleich von deutschen und US-amerikanischen Teamgründungen zeigt sich, dass in Deutschland weniger Teamgründungen bestehen als in den USA. Teamgründungen gelten als erfolgreicher als Einzelgründungen (vgl. Klandt 1984), vor allem, wenn es homogene Teams sind – und nicht, wie vermutet werden könnte – komplementäre Teams, die sich in den Kompetenzen ergänzen (vgl. Mellewigt/Späth 2002). Teamgründungen gelten jedoch nur als erfolgreicher, wenn als Erfolgsmaß Umsatzzahlen und/oder Beschäftigtenzahlen der Unternehmen herangezogen werden. Da die Unternehmen, die von mehreren Partnern geführt werden, größer sind als die von

⁵² 624 Gründer/-innen wurden zwei Mal, 1992 und 1995, schriftlich und mündlich befragt; in 103 (von 624) Fällen hatten die Gründer/-innen ihr Unternehmen aufgegeben. Bei den professionellen Akteuren wurden in diesem Zusammenhang (in etwa 40% der Nennungen) vor allem Kontakte zu Kunden und Lieferanten genannt. Banken, Ämter und Kammern hatten eine untergeordnete Rolle.

⁵³ Plaschka (1986) untersuchte insgesamt 125 Personen, 62 erfolgreiche und 63 nicht erfolgreiche Gewerbetreibende in der Frühgründungsphase bzw. fünf Jahre nach der Gründung.

einzelnen Personen, sind Umsatzzahlen und Beschäftigtenzahlen entsprechend höher. Auch das Humankapital liegt höher und beeinflusst den Erfolg vermutlich positiv (vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998). Von Nachteil ist jedoch, dass aufgrund von Konflikten und Problemen zwischen den Partner/-innen Schwierigkeiten im Unternehmen entstehen können, auch wenn die Auswirkungen der Konflikte auf den Erfolg eher gering sind. In der Münchner Gründerstudie von Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) benannten 29 % der Teamgründer/-innen ernsthafte Konflikte mit Partner/-innen. Es entstehen Diskussionen über den persönlichen Arbeitseinsatz, über finanzielle Angelegenheiten, die betriebliche Organisation oder private Probleme. Besonders die Frage, wer mehr Engagement in das Unternehmen einbringt, beschäftigt die Geschäftspartner/-innen. Je mehr Partner/-innen im Unternehmen sind, desto mehr Konflikte entstehen. In der Münchner Gründerstudie zeigte sich allerdings, dass der Anteil der echten Teamgründungen mit 9 % sehr gering ist. Neugegründete Unternehmen folgen eher dem „Modell eines zentralen Akteurs“ (ebd.: 189).

Das soziale Kapital, insbesondere das direkte Umfeld, aber auch die Beziehungen zu geschäftlichen Netzwerkpartnern kann als ein Erfolgsfaktor gelten. Soziales und finanzielles Kapital können sich dabei ergänzen.

8.4.2 Ökonomisches Kapital

Ökonomisches Kapital wird in betriebswirtschaftlichen Untersuchungen im Zusammenhang mit Ressourcen, über die Unternehmen verfügen, diskutiert (vgl. Jenner 1999). Unter Ressourcen werden sowohl finanzielles Kapital als auch vorhandenes Personal und Kompetenzen des Personals und des Unternehmers bzw. der Unternehmerin erfasst. Mit dem Ressourcen-Ansatz bzw. dem Konzept des Resource based view können Unternehmen darin unterschieden werden, welche Strategien sie im Zusammenhang mit vorhandenen Ressourcen am ehesten anwenden können, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Die Verfügbarkeit von Ressourcen in der Ausgangssituation der Gründung gilt dabei als ein Erfolgsfaktor neben anderen wie der Person des Gründers bzw. der Gründerin, dem Umfeld sowie Managementinstrumenten (vgl. Mugler 1995: 387).

Die Unterfinanzierung zu Beginn des Unternehmens gilt als eine Barriere von Unternehmensgründer/-innen (vgl. Lang-von Wins 2004). Fehlt Eigenkapital, kann das Gründungsvorhaben bereits vor der Gründung scheitern, zumindest, wenn Investitionen notwendig werden. Die Gründungsidee wird erfolgreich umgesetzt, wenn verschiedene Finanzierungsinstrumente – unterschiedliche Kredit- und Darlehensformen, Zuschüsse von der Agentur für Arbeit und von Kapitalgebern – bedarfsgerecht eingesetzt werden (vgl. KfW Bankengruppe 2010). Fehlt trotz Investitionsbedarfs Eigenkapital, werden vor allem Mikrokredite benötigt. Ein Viertel der Gründer/-innen, die ihr Gründungsvorhaben umgesetzt haben, klagen laut Gründungsmonitor der KfW (2010) über Schwierigkeiten bei der Gründungsfinanzierung – meist fehlen die notwendigen Eigenmittel (63 % der Vollerwerbsgründungen). Berücksichtigt werden muss dabei, dass nur etwa die Hälfte derjenigen, die ein Gründungsvorhaben planen, dieses tatsächlich umsetzt (vgl. Global Entrepreneurship Research Association 2011). Die meisten Schwierigkeiten ergeben sich für größere Gründungen, da für Kleinstgründungen nur ein geringer oder gar kein Investitionsbedarf notwendig ist. Kapital wird jedoch nicht nur für die Finanzierung des Gründungsvorhabens eingesetzt, sondern auch bei Liquiditätsengpässen im weiteren Verlauf der Unternehmensführung.

Nach Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) gelten Finanzierungsprobleme als wesentliche Gründungsbarriere und als Hauptschwierigkeiten in der Frühentwicklungsphase neu gegründeter Unternehmen. Fehlt die notwendige Kapitalausstattung, ist dies der Hauptgrund für das Scheitern von Unternehmen. Die Höhe des Startkapitals zeigt in ihrer Untersuchung signifikant positive Effekte bezogen auf den Erfolg von Unternehmer/-innen bzw. auf das Überleben des Unternehmens. Zum Teil wissen die Gründer/-innen, dass sie eine höhere Kapitalausstattung benötigen, sie erhalten jedoch kein Fremdkapital. Zum Teil meiden Gründer/-innen das Risiko, das mit der Aufnahme von Fremdkapital einhergeht, denn: „Ein hoher finanzieller Einsatz verbessert auf der einen Seite die Erfolgchancen des Betriebes, auf der anderen Seite steigt das Risiko, am Ende ‚mit leeren Händen dazustehen‘ oder sogar ‚auf einem Schuldenberg zu sitzen‘ “ (ebd.: 172, Hervorhebungen im Text). Ob eine höhere Eigenkapitalquote den Erfolg von Unternehmen positiv beeinflusst, bleibt umstritten. Es wird davon ausgegangen, dass entweder die Eigenkapitalquote

so hoch wie möglich sein sollte oder dass zwischen Eigenkapital und Fremdkapital ein Verhältnis von 1:1 bestehen sollte. In der Untersuchung von Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) wird eher die These der vertikalen Kapitalstrukturregel bestätigt, nach der ein hoher Eigenkapitalanteil den wirtschaftlichen Erfolg nicht begünstigt (ebd.: 173). Interessant ist dabei, dass in ihrer Studie 56 % der befragten Betriebe Einpersonunternehmen waren, 96 % der Gründungen können als Kleinstgründungen bezeichnet werden (ebd.: 97). Ein geringer Eigenkapitalanteil ist nach dieser Untersuchung für diese Gründungen von geringer Bedeutung. Betrachtet man die staatliche Gründungsfinanzierung bzw. die Förderung in Form von Krediten, konnten Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) feststellen, dass größere Gründungen eher die Möglichkeit einer Förderung erhalten als kleine Gründungen. Die Erfolgchancen sind bei den geförderten Gründungen höher als bei nicht geförderten Betrieben, was daran liegen kann, dass größere Gründungen generell als erfolgreicher angesehen werden.

Finanzkapital ist nach diesen Untersuchungen notwendig, um ein Unternehmen erfolgreich gründen zu können. Weitere betriebswirtschaftliche Faktoren werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

8.5 Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren

In den vorangegangenen Abschnitten wurden Erfolgsfaktoren der Person und des Umfeldes der Person betrachtet. Weitere Erfolgsfaktoren beziehen sich auf das Unternehmen und die (globale und konkrete) Umwelt des Unternehmens. Diese Erfolgsfaktoren werden vor allem in der betriebswirtschaftlichen Literatur behandelt. In der vorliegenden Untersuchung von Gründer/-innen werden diese nicht weiter berücksichtigt. Dennoch werden sie kurz benannt, um zu verdeutlichen, welche Aspekte in der Erfolgsfaktorenforschung neben den benannten Faktoren untersucht werden.

Betriebswirtschaftliche Untersuchungen beziehen sich vor allem auf den Wettbewerb von Unternehmen innerhalb einer Branche sowie auf das Ausmaß der Unternehmenskonzentration bzw. die Konzentration auf wenige Anbieter, die den Markt bestimmen (vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998). Zwei grundsätzliche

Theoriezweige sind in der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung bestimmend: In der Industrieökonomik, im „Market-Based-View“, werden die Branche und der Markt betrachtet. Im „Ressource-Based-View“ werden Unterschiede zwischen Unternehmen auf ihre Ressourcen – verschiedene Fertigungsverfahren, Patente oder die Reputation eines Unternehmens – untersucht. Sowohl Investitionen als auch unternehmensspezifisches Know-how werden hierbei berücksichtigt. Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren beziehen sich unter anderem auf die Positionierung auf dem Markt, die Arbeitsproduktivität und die Produktqualität. Große Unternehmen, die ein hohes Marktwachstum und einen hohen Exportanteil haben, gelten dabei als erfolgreicher als kleine Unternehmen (vgl. Nöcker 1999).

Gibt es für unterschiedliche Branchen verschiedene Erfolgsfaktoren? *Branchenunterschiede* spiegeln sich in Rentabilitätsunterschieden wider: In einigen Branchen können höhere Umsätze bzw. Gewinne erzielt werden als in anderen Branchen. Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) stellen allerdings keinen Einfluss betrieblicher Strategien auf die verschiedenen Markt- und Branchencharakteristika fest. „Die Vermutung, daß sich der Einfluß der betrieblichen Erfolgsfaktoren branchenspezifisch unterschiedlich gestaltet, findet im Lichte unserer Analysen keine Unterstützung“ (ebd.: 241). Auch Jenner (1999) kann in seiner Untersuchung keinen Einfluss der Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche auf den (wirtschaftlichen) Erfolg erkennen. Wichtiger als die Branche ist offenbar die allgemeiner zu betrachtende Wettbewerbssituation, dem einzelne Unternehmen gegenüberstehen. Mit der Betrachtung des Wettbewerbs werden – im Gegensatz zur Branchenperspektive, in der eine unternehmensunabhängige Betrachtung vorgenommen wird – vor allem Wechselwirkungen des Unternehmens mit der Umwelt berücksichtigt (vgl. zusammenfassend Jenner 1999). Wettbewerb entsteht durch Mitbewerber, die bereits am Markt etabliert sind oder die neu entstehen (potenzielle Wettbewerber) und die gleiche oder ähnliche Produkte innerhalb einer Branche anbieten. Nach einer internationalen Vergleichsuntersuchung von Shane & Kolvereid (1995) sind Unternehmen am erfolgreichsten, wenn sie in einer am wenigsten günstigen Umwelt angesiedelt sind – denn hier können nur die Unternehmen überleben, die sich der Umwelt am besten anpassen und die dem Konkurrenzdruck Stand halten (vgl. Rauch 1998). Allerdings: Unternehmer/-innen wählen sich ihre Umwelt selbst. Sie

können bspw. ihren Standort so aussuchen, dass sie ihre Angebote gut platzieren können, bewusst mit vielen oder wenigen Wettbewerbern in ihrem Umfeld. Nach Rauch (1998) gibt es keinen direkten Zusammenhang zwischen der Umwelt und dem Erfolg von kleinen Unternehmen, da der Unternehmer bzw. die Unternehmerin auf Veränderungen der Umwelt reagieren kann und muss. Unternehmer/-innen müssen ihre Handlungsstrategien auf die (Feindseligkeit der) Umwelt abstimmen.

Durch die Wettbewerbssituation können unterschiedlich hohe Markteintrittsbarrieren entstehen. Neue Unternehmen unterliegen sowohl strukturellen als auch strategischen Eintrittsbarrieren. *Strukturelle Eintrittsbarrieren* bestehen darin, dass bekanntere, größere Unternehmen bessere Chancen am Markt haben – kleinere können sich schlechter gegen Wettbewerber behaupten. Eine strukturelle Eintrittsbarriere besteht in der Produktdifferenzierung, da Kundinnen und Kunden Produkte bevorzugen, die sie kennen. Neue Anbieter müssen ihre Marke in der Frühentwicklungsphase des Unternehmens erst einmal etablieren, kleine Anbieter können gegen große Marken entsprechend schlechter auftreten. Schon bestehende Unternehmen haben noch dazu gegenüber neuen Unternehmen den Vorteil, dass sie absolute Kostenvorteile geltend machen können, da sie bereits über die notwendigen Rohstoffe, (eingearbeitete) Arbeitskräfte, Erfahrungen und das Wissen über Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung verfügen. *Strategische Markteintrittsbarrieren* können darin bestehen, die Eintrittsbarrieren von Wettbewerbern zu erhöhen, indem (a) verschiedene Produktvarianten angeboten werden, sodass ein (potenzieller) Wettbewerber keine Nischenprodukte anbieten kann, indem (b) exklusive Vertriebskanäle hergestellt werden, indem (c) knappe Ressourcen gesichert werden oder indem (d) ein Preis gewählt wird, der für Wettbewerber als wenig erstrebenswert gilt (vgl. Jenner 1999). Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) fanden in diesem Zusammenhang heraus, dass Unternehmen mit einer niedrigen Preisstrategie gegenüber Unternehmen mit qualitativ hochwertigen Produkten und/oder mit innovativen Produkten höhere Überlebenschancen haben. Letztlich bedeutet dies, dass Unternehmer/-innen die Reaktionen der Wettbewerber im Auge behalten müssen.

In Theorien der betriebswirtschaftlichen Strategieforschung wird der Erfolg von Unternehmungen mit einem Wettbewerbsvorteil erklärt, der durch eine Strategie

ermöglicht wird, die besser greift als die der Konkurrenz (vgl. Nöcker 1999, Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1998). Untersucht werden dabei vorwiegend Großunternehmen. Während in der Psychologie Strategien von Personen untersucht werden, geht es im betriebswirtschaftlichen Sinne um Strategien, mit denen ein Unternehmen am Markt bestehen (und wachsen) kann. Im Vordergrund steht die Positionierung innerhalb einer Branche (vgl. Nöcker 1999: 60). Unterschieden wird zwischen drei Strategien: Kostenführerschaft, Differenzierung (Zusatzwert für Konsumenten) oder Nischenstrategie. Erfolgsförderlich wirkt sich nach Brüderl, Preisendörfer & Ziegler (1998) bspw. die Wahl von Nischen aus, wenn eine hohe Konzentration in der Branche besteht, wenn also wenige große Anbieter vorhanden sind, die nicht in der Lage sind, spezifische Kundenwünsche aufzugreifen; gibt es in der Branche jedoch viele kleine Anbieter, sind die neu entstehenden Unternehmer/-innen weniger erfolgreich.

Andere Erfolgsfaktoren beziehen sich auf die Organisation des Unternehmens, die Nähe zum Kunden und das Primat des Handelns. Diese Erfolgsfaktoren wurden jedoch wissenschaftlich nicht belegt (vgl. Nöcker 1999). Bezogen auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden folgende Erfolgsfaktoren benannt: *Produktprogramm und -qualität* (Angebote werden auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten), *Kundennähe* (es besteht eine Bindung zwischen Unternehmen und Kunden) und *Führungsvorteile* (Entscheidungen werden vom Unternehmer/von der Unternehmerin direkt gefällt, es besteht eine familiäre Bindung zu Mitarbeiter/-innen). Jenner (1999) benennt das Herausbilden eines Alleinstellungsmerkmals, das Eingehen auf Kundenbedürfnisse und die Berücksichtigung von Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es für den Erfolg von Unternehmen weniger auf die Situation des Marktes ankommt, sondern vielmehr, ob die Strategien, die Unternehmer/-innen anwenden, erfolgreich sind. Neu gegründete Kleinstunternehmen müssen jedoch Eintrittsbarrieren überwinden. Aufgrund ihrer Größe verfügen sie über geringere Möglichkeiten, sich bekannt zu machen. Weitere Nachteile, die zu einem Misserfolg führen können, bestehen darin, dass Organisationsstrukturen noch aufgebaut werden müssen und dabei gegebenenfalls Personal – oder Netzwerkpartner – gesucht (und angelernt) werden müssen: Das Unternehmen läuft

noch nicht so routiniert wie bei alt eingesessenen Unternehmen. Erfolgreich kann ein neues Unternehmen sein, wenn es die anfallenden Kosten in der Frühentwicklungsphase decken kann (mit oder ohne Fördermittel oder Fremdkapital). Einen grundlegenden Vorteil haben neu gegründete Unternehmen: Sie können relativ flexibel auf den Markt reagieren, da noch keine entsprechenden Routinen bestehen.

8.6 Fazit und Folgerungen für die Untersuchung

In der Erfolgsfaktorenforschung werden sehr unterschiedliche Faktoren benannt, die auch in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt werden: Persönlichkeitsmerkmale, fachliche und unternehmerische Erfahrungen und Kenntnisse, Motivation, Planung und Management, soziale Netzwerke bzw. soziales Kapital sowie die Kapitalausstattung. Neben den in verschiedenen Studien untersuchten Erfolgsfaktoren werden in der vorliegenden Untersuchung weitere Faktoren berücksichtigt: das unternehmerische Selbst sowie die für Handlungen notwendige Zielsetzung und Lernformen. Bezogen auf diese Erfolgsfaktoren ist eine zentrale Hypothese der Untersuchung, dass nicht die einzelnen Faktoren den Erfolg oder den fehlenden Erfolg erklären können. Die Faktoren wirken unterschiedlich stark, sie sind von Fall zu Fall unterschiedlich zu betrachten. Die Erfolgsfaktoren werden in der Untersuchung darüber hinaus gesondert dargestellt – quer zu den untersuchten Gründer/-innen. Auf der Grundlage der benannten Erfolgsfaktoren werden folgende *Hypothesen* aufgestellt, die als Erklärung für den Erfolg von Gründer/-innen und Unternehmer/-innen gelten können:

Tabelle 4: Aus den Erfolgsfaktoren abgeleitete Hypothesen

Faktoren	Hypothesen
Fachkompetenzen	1. Berufliche Erfahrungen und zur Gründungsidee passende Qualifikationen sind wichtige Erfolgsfaktoren. Ebenso sind betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse notwendig, um Erfordernissen in der Unternehmensführung gerecht werden zu können.
Personale Kompetenzen: Unternehmerisches Selbst	2. Das Herausbilden eines unternehmerischen Selbst ist wichtig für den Erfolg von Gründer/-innen. Dies beinhaltet neben dem Selbstbild, dass das Gründungsvorhaben aus kalkulatorischer Sicht gesehen wird. Drei Hypothesen werden in diesem Zusammenhang gebildet:

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Vorbilder	a) Das unternehmerische Selbst entsteht in der Auseinandersetzung mit den bisherigen Erfahrungen und den in der Öffentlichkeit und im beruflichen wie privaten Umfeld erlebten Vorbildern. Durch Vorbilder können Personen Verhaltensmuster nachahmen. Daher erscheint es naheliegend, dass Vorbilder nicht nur die Entscheidung zur beruflichen Selbstständigkeit, sondern auch das unternehmerische Selbst beeinflussen. Privat erlebte Vorbilder sind in der Herkunftsfamilie und im Bekannten- und Freundeskreis zu finden. Eltern können als Vorbilder für das unternehmerische Selbst dienen. Auch durch die Auseinandersetzung mit Unternehmer/-innen im weiteren Umfeld kann das unternehmerische Selbst an Kontur gewinnen.
Gruppenzugehörigkeit	b) Ein unternehmerisches Selbst kann sich herausbilden, wenn Personen sich zur Gruppe der Unternehmer/-innen und explizit nicht zur Gruppe der Arbeitnehmer/-innen zählen. Werden neue Gruppenzugehörigkeiten mit Unternehmer/-innen aufgebaut, verändert sich auch das Selbst, die soziale Identität einer Person verändert sich. Beschreibungen von Unternehmer/-innen in der Öffentlichkeit oder im persönlichen Umfeld beeinflussen dabei das Selbstkonzept.
Possible self	c) Vorstellungen darüber, wie das unternehmerische Selbst in der Zukunft sein könnte (possible self) entwickeln sich in der Auseinandersetzung mit bestehenden Bildern im Umfeld, wie bspw. das des Unternehmers bzw. der Unternehmerin, das jemand wahrscheinlich erreicht, erreichen möchte oder aber auch fürchtet zu sein. Nicht von außen benannte Erwartungen, wie jemand als Unternehmer/-in sein sollte, sondern verinnerlichte Bilder beeinflussen die Vorstellungen von sich selbst in der Zukunft und beeinflussen den Erfolg von Gründer/-innen.
Persönlichkeitsmerkmale	3. Persönlichkeitsmerkmale, insbesondere Leistungsmotivation, Internale Kontrollüberzeugung, Durchsetzungsbereitschaft und eine mittlere Risikoneigung sind wichtige Grundlagen für Gründungsaktivitäten, jedoch weniger für den unternehmerischen Erfolg.
Handlungskompetenzen:	4. Die Motivation zur Existenzgründung, Push- und Pull-Faktoren, ist für den Gründungserfolg und den unternehmerischen Erfolg von geringerer Bedeutung. Wichtiger ist die Entscheidung zur Selbstständigkeit als eine Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung.
Motivation	
Zielorientierung	5. Zielorientierung kann als Erfolgsfaktor verstanden werden. Für den Erfolg von Gründer/-innen sind in diesem Zusammenhang verschiedene Aspekte bedeutsam:
Intentionsbildung	a) Eine Grundlage für eine hohe Zielorientierung besteht darin, dass Gründer/-innen den Entschluss zur Selbstständigkeit herausbilden.

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Zielbindung/ eskalierendes Commitment	b) Die Realisierung einer Geschäftsidee oder die Etablierung einzelner Geschäftsfelder wird durch eine hohe Zielbindung begünstigt. Hinderlich ist ein eskalierendes Commitment: wenn ein Ziel weiter verfolgt wird, auch wenn es nicht oder nur unter großen Schwierigkeiten erreicht werden kann bzw. wenn der Schwierigkeitsgrad zu hoch ist.
Planung	6. Planungen, insbesondere Planungen des Gründungsvorhabens, sind vermutlich dann von Vorteil, wenn die Komplexität der Gründung hoch ist. Bei Gründungen, in denen berufliche Tätigkeiten ausgeübt werden, sind eher unternehmerische Kompetenzen und Selbstführungskompetenzen von Bedeutung.
Selbstführung und Organisation im Alltag	7. Selbstführungskompetenzen sind wichtig für den Erfolg von Gründer/-innen. Fehlt eine klare zeitliche Strukturierung des Alltags, können aktuelle Ziele nicht verfolgt werden.
Entgrenzung	8. Die Lebensgestaltung der Entgrenzung ist vermutlich erfolgsförderlich, da die Konzentration auf das Unternehmen ausgerichtet wird.
Formelles und informelles Lernen	9. Formelles wie informelles Lernen ist vermutlich wichtig für den Erfolg von Gründer/-innen. Informelles Lernen ist vermutlich wichtig, um sich eigenverantwortlich unternehmerische und fachliche Kenntnisse anzueignen, die in der Selbstständigkeit benötigt werden.
Soziales Kapital	10. Soziales Kapital ist erforderlich, um die notwendigen Kontakte zu potenziellen Auftraggeber/-innen herstellen zu können. Von Bedeutung sind nicht nur schwache, sondern auch starke Bindungen: Personen im direkten Umfeld wie Lebenspartner/-innen, Geschäftspartner/-innen, (Teamgründungen) und Personen, die die Gründer/-innen aus früheren beruflichen Tätigkeiten kennen. Schwierigkeiten können entstehen, wenn Konflikte zwischen Gründer/-innen und anderen Personen entstehen.
Ökonomisches/ finanzielles Kapital	11. Finanzielles Kapital ist vermutlich dann eine Grundlage für den Erfolg von Gründer/-innen, wenn zu Beginn der Gründung ein Kapitalbedarf besteht. Für die meisten Kleinstgründungen wird Kapital für Investitionen weniger bedeutsam sein. Wichtiger ist die Sicherung der Liquidität.

In den Untersuchungen über Erfolgsfaktoren wird deutlich, dass sie erst im Zusammenhang den Erfolg von Gründer/-innen oder Unternehmer/-innen erklären können. In Untersuchungen zu Erfolgsmodellen werden daher Beziehungen zwischen den Faktoren aufgenommen. Im Kapitel 9 werden einige dieser Erfolgsmodelle dargestellt.

9 Modelle unter Berücksichtigung der Unternehmensperson

In diesem Kapitel werden einzelne Modelle beschrieben, in denen die Person des Gründers bzw. der Gründerin und das Umfeld der Person berücksichtigt werden. Außer Acht gelassen werden Modelle, in deren Fokus betriebswirtschaftliche Faktoren wie bspw. Gründungsbedingungen oder wirtschaftliche Entwicklungen stehen oder in denen ausschließlich Führungskräfte oder auch größere Unternehmen untersucht werden, denn im Vordergrund der vorliegenden Untersuchung sind die Person und ihr Umfeld.⁵⁴

Mit Erfolgsmodellen werden Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Erfolgsfaktoren dargestellt. Die sehr umfangreichen Erfolgsfaktoren werden auf wenige erfolgsrelevante Kategorien reduziert, um so eine Übersichtlichkeit herzustellen und Abhängigkeiten zwischen den Faktoren erkennen zu können. Generell wird mit Modellen ein Zustand oder ein Prozess beschrieben. In den meisten Modellen wird eine Richtung aufgezeigt, sodass erkennbar wird, welche Voraussetzungen in welcher Reihenfolge erfüllt sein müssten, um einen Erfolg zu erzielen. Modelle werden als hypothetisches Modell oder als Rahmenmodell vor einer Untersuchung erstellt.

Plaschka (1986) untersuchte 62 erfolgreiche und 63 nicht erfolgreiche Unternehmen, die ein Gewerbe angemeldet hatten (keine Freiberufler/-innen). Als Erfolg wurde das Bestehen des Unternehmens (Gewerbeeintrag) gewertet. Welchen Unterschied konnte er zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen erkennen? Vor allem die Motivstruktur, berufliche Erfahrungen sowie Qualifikationen haben nach Plaschka (1986) einen Einfluss auf den Erfolg. Plaschka bietet mit dem Modell eine Erklärung für den Zusammenhang psychologischer und betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktoren. Die Persönlichkeit wird im Zusammenhang mit der Motivstruktur der Person betrachtet und gilt dadurch vermittelt als bedeutsam für den Erfolg. Das Modell von Plaschka (1986) ist ein Rahmenmodell, das nach der

⁵⁴ Eine ausführliche Darstellung von verschiedenen Erfolgsmodellen der Entrepreneurship-Forschung findet sich bei Jacobsen (2006).

Untersuchung modifiziert wurde. In dem Modell wird der Zusammenhang zwischen der Unternehmensperson, dem mikrosozialen Umfeld, betriebswirtschaftlichen Determinanten und Merkmalen des Unternehmens dargestellt. Die Person und ihr Umfeld gelten als Grundlage für die Motivation, die zur Unternehmensgründung führen. Dazu zählen vor allem das Streben nach Unabhängigkeit, Handlungsfreiheit und höheres Einkommen.

Auch Rauch & Frese (1998) gehen davon aus, dass die Persönlichkeit über Mediatoren einen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen ausübt. Sie entwickelten ein Rahmenmodell, in dem Handlungen und dabei vor allem Planungsstrategien im Mittelpunkt der Betrachtung stehen: das „Ziel-Strategie-Modell“ von Rauch/Frese (1998: 7), das im „Gießen-Amsterdam-Modell des unternehmerischen Erfolgs“ 2000 und 2008 ergänzt und überarbeitet wurde (vgl. Burandt/Kanzek 2010). In dem psychologischen Modell werden persönliche Voraussetzungen mit situativen Aspekten verknüpft. Sowohl im ursprünglichen als auch im revidierten Modell werden Persönlichkeit und Humankapital als grundlegende Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg angesehen.⁵⁵

Die Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen für den Erfolg wird differenziert betrachtet: Persönlichkeitsmerkmale sind demnach zwar für den Gründungserfolg bzw. für die Gründungsaktivitäten relevant, allerdings nicht direkt für den unternehmerischen Erfolg. Werden jedoch Mediatoren berücksichtigt, wird deutlich, dass die Persönlichkeit indirekt den Erfolg beeinflusst: „Personality has an influence on success because it changes the goals and the strategies that entrepreneurs have“ (Frese 2000: 11, siehe auch Kapitel 8.1.3). Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale (bezogen auf die Big Five der Persönlichkeit) und spezifische Persönlichkeitsmerkmale (Leistungsmotivation etc.) werden mit situationsspezifischen Merkmalen (Zielsetzung, Motivation) verknüpft (vgl. Rauch/Frese 1998). Ob ein Unternehmen erfolg-

⁵⁵ Persönlichkeit und Humankapital werden dabei voneinander getrennt betrachtet (im Gegensatz zu Darstellungen in anderen Modellen). Humankapital beinhaltet Fachkompetenzen und unternehmerische Kompetenzen. Unter den Persönlichkeitsmerkmalen wurden u.a. Leistungsmotivstärke und Risikobereitschaft gefasst.

reich ist, hängt wesentlich mit den Handlungsstrategien zusammen (Rauch 1998: 131). Es besteht kein direkter Zusammenhang zwischen einer begünstigenden oder einer hemmenden Umwelt und dem Erfolg des Unternehmens, sondern ein vermittelnder Einfluss über die Handlung der Person.

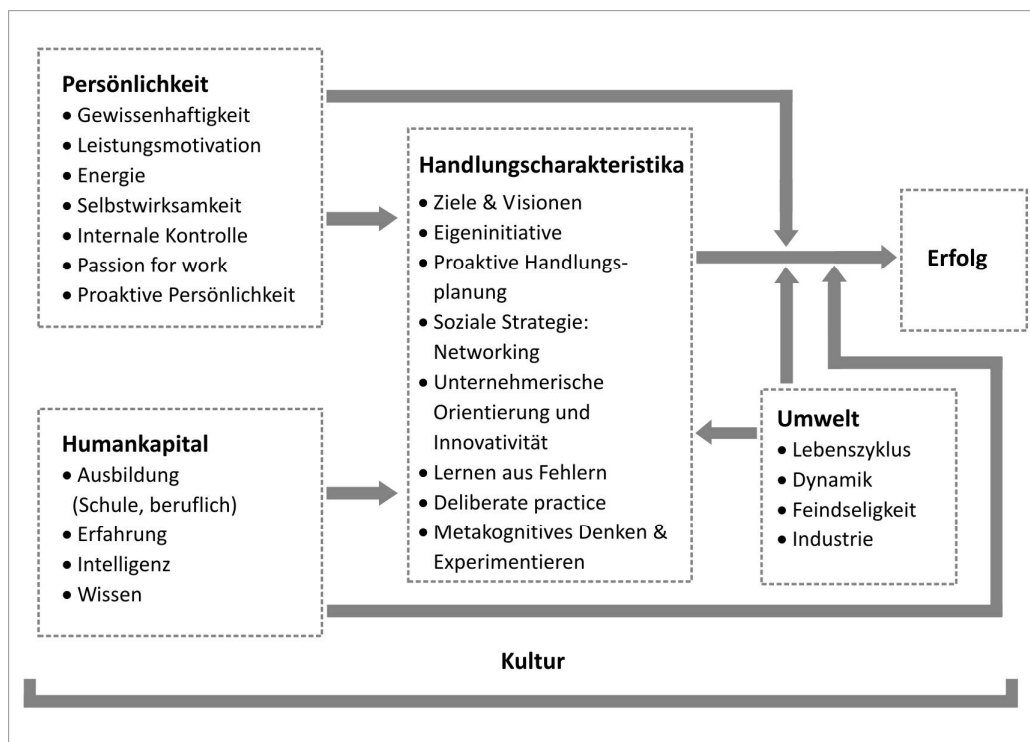


Abbildung 4: Gießen-Amsterdam-Modell des unternehmerischen Erfolgs, Frese & Rauch 2000/2008 (zit. in Burandt/Kanzek 2010: 25)

Im neuen Modell von 2008 werden Ziele und Strategien, die schon in der ersten Version untersucht wurden, genauer gefasst (siehe Abbildung 4, vgl. Burandt/Kanzek 2010). Das Modell wird durch handlungsrelevante Faktoren ergänzt, die sowohl kognitive Prozesse bzw. Lernprozesse wie das Lernen aus Fehlern oder das Ausprobieren (Learning by Doing) beinhalten als auch Planungen von Prozessen und das Einbeziehen anderer Personen im Networking. Das Rahmenmodell wurde für mehrere Untersuchungen eingesetzt, in denen Unternehmerinnen und Unternehmer sowohl mit qualitativen als auch mit quantitativen Methoden untersucht wurden. Die Stichproben bestanden aus Gewerbetreibenden – Freiberufler/-innen wurden ebenso wenig berücksichtigt wie Gewerbetreibende ohne Angestellte. Dabei wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen den im Modell dargestellten Erfolgsfaktoren und dem Erfolg des Unternehmens herausgefunden, der über die Me-

diatorenfunktion der Handlungsstrategien bestand. Humankapitalfaktoren erwiesen sich bspw. über die Mediatoren Ausbildungsniveau und betriebliche Zielplanung als erfolgsrelevant (vgl. Göbel/Frese 1999). Unter den Handlungsstrategien wurden dabei verschiedene Formen des Planens gefasst (siehe auch Kapitel 8.3.3).

Ein Kritikpunkt an dem Modell besteht darin, dass das Umfeld des Unternehmens, nicht jedoch das Unternehmen selbst sowie das Umfeld der Person über den betrieblichen Rahmen hinaus betrachtet wird. Der Vorteil des Modells besteht jedoch darin, dass der Trait-Ansatz mit dem Handlungsansatz verknüpft wird: Das Verhalten wird über Merkmale der Persönlichkeit, Erfolg über das Handeln der Person erklärbar. Ebenso werden situative Faktoren mit relativ stabilen Faktoren der Person in Verbindung gebracht. Bezogen auf die Person des Unternehmers bzw. der Unternehmerin ist es damit das bisher umfassendste psychologische Modell zur Erklärung des unternehmerischen Erfolgs.

Lang-von Wins (2004) knüpft unter anderem an das Modell von Rauch/Frese (1998) an. In seinem Modell werden die Personen und ihre Ziele sowie persönlich wahrgenommene Umweltfaktoren und daraus abgeleitete Handlungsoptionen berücksichtigt. Er verbindet vier Bereiche, die für das unternehmerische Handeln bedeutsam sind: die Unternehmensperson und ihr Umfeld sowie das Unternehmen und dessen Umfeld. Die Faktoren, die mit der Person im Zusammenhang stehen, sind Persönlichkeitsdispositionen, die die Ziele der Person beeinflussen. Auch das subjektive Können und Fertigkeiten beeinflussen die Wahl der Ziele. Persönliche Ziele wirken auf die Wahrnehmung des Umfeldes des Unternehmens und auf Handlungsmöglichkeiten. Daraus folgt wiederum die Formulierung von (Planungs-) Strategien. Strategien führen schließlich zum unternehmerischen Handeln. Lang-von Wins (2004) formuliert mit seinem Modell Anforderungen, die Unternehmer/-innen erfüllen sollten, um erfolgreich zu sein bzw. um selbst gewählte Ziele zu erreichen. Er vermutet, dass subjektive Ziele das Handeln bestimmen und damit auch den ökonomischen Erfolg beeinflussen. Der Vorteil des Modells besteht darin, dass die Wahrnehmung der Person berücksichtigt wird: Handlungen ergeben sich nicht allein aus (situativ gegebenen) Umweltfaktoren und persönlichen Zielen, sondern aus der Wahrnehmung der Möglichkeiten, die Unternehmer/-innen erkennen (sollten). Die Wahrnehmung wird dabei durch persönliche Ziele beeinflusst. Der Nachteil

des Modells besteht darin, dass es bislang hypothetisch ist, es wurde noch nicht empirisch untersucht.

Das Verhalten von Unternehmer/-innen wird auch in dem Modell von Naffziger, Hornsby & Kuratko (1994) in den Vordergrund gestellt. Sie sehen die Entscheidung zur Unternehmensgründung oder -weiterführung als Ausgangspunkt von unternehmerischen Aktivitäten. Ebenso wie in dem Modell von Lang-von Wins (2004) ist die persönliche Wahrnehmung eine Voraussetzung für die Entscheidung zum unternehmerischen Handeln. Interessant ist an dem Modell, dass der Ausgangspunkt für die Entscheidung zur Unternehmensgründung sowohl in der Person als auch im Geschäftskonzept liegt: Persönliche Merkmale, das persönliche Umfeld und persönliche Ziele führen ebenso wie das Umfeld des Unternehmens und die Idee zu dieser Entscheidung. Erst wenn eine Entscheidung zum unternehmerischen Handeln gefällt ist, werden Strategien entwickelt und das Unternehmen aufgebaut. Zusätzlich werden auch Erwartungen, die mit der Unternehmensgründung oder der Weiterführung verbunden sind, berücksichtigt. Entspricht der Ertrag nicht den Erwartungen, wird überlegt, ob ein weiteres unternehmerisches Handeln sinnvoll ist. Der Vorteil dieses Modells besteht darin, dass der *Entschluss* zum unternehmerischen Verhalten dargestellt wird, der im Zusammenhang mit personalen Faktoren und Überlegungen zur Geschäftsidee gesehen wird. Kognitive Prozesse wie das Abwägen, ob ein unternehmerisches Handeln erfolgen sollte, werden neben den Zielen der Person sowie persönlichen Voraussetzungen einbezogen.

Ein gänzlich anderes Modell wurde von Korunka, Frank & Lueger (2000) entwickelt. Sie stellten ein *Konfigurationsmodell* auf. Eine Konfiguration bezeichnet ein Muster aus Merkmalen. Obwohl es sich nicht um ein Erfolgsmodell handelt, wird es in diesem Zusammenhang als eine alternative Form der Darstellung von erfolgreichen Gründer/-innen vorgestellt. In dem Konfigurationsmodell werden die Bereiche Umwelt (des Unternehmens), die Person, Ressourcen und das Management berück-

sichtigt. Einzelne Faktoren werden dabei diesen Kategorien zugeordnet. Das Modell ist ein „definitorisch festgesetztes Ideal“ (Korunka/Frank/Lueger 2000 : 8).⁵⁶

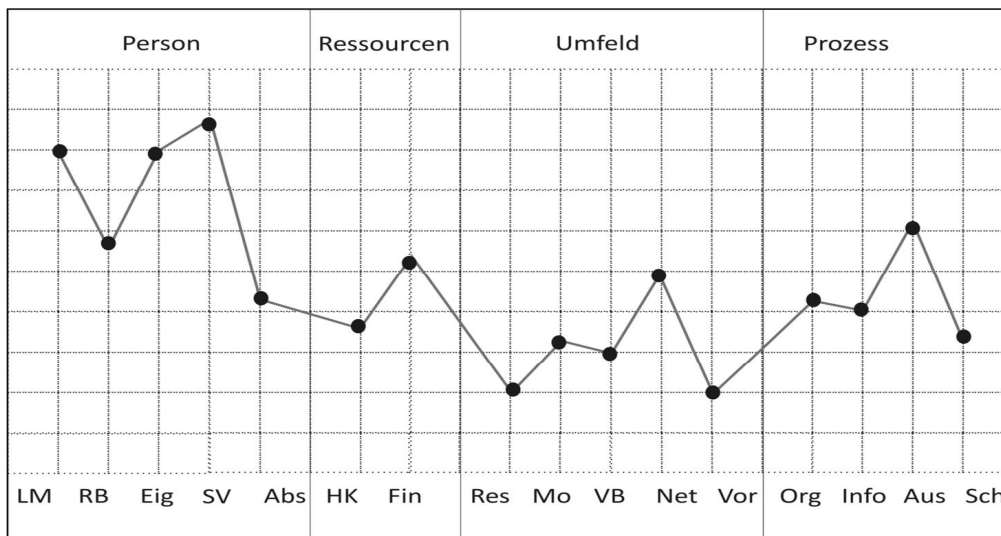


Abbildung 5: Konfigurationen des erfolgreichen Modellbetriebs (Mittelwerte), Korunka, Frank & Lueger 2000⁵⁷

Die Erfolgskriterien orientieren sich an Darstellungen in der Literatur. Mit diesem Modellbetrieb können Abweichungen für bestimmte Gruppen herausgefunden werden: Gründungen aus der Erwerbslosigkeit, Ältere und Jüngere, Frauen und Männer. Frauen gründen nach diesen Ergebnissen aus einer anderen Lebenslage heraus als Männer, sie verfügen über geringere finanzielle Ressourcen und gründen eher Klein- und Kleinstunternehmen. Auch Erwerbslose verfügen über geringere finanzielle Ressourcen, stehen jedoch unter einem hohen Gründungsdruck, was als ein Erfolgskriterium gewertet wird. Bezogen auf das Alter konnte in den Untersuchungen herausgefunden werden, dass Ältere eher aus der Not heraus gründen, bei Jüngeren steht die Selbstverwirklichung im Vordergrund.

⁵⁶ Es wurden 340 Gründer/-innen, 602 Jungunternehmer/-innen und 146 Abbrecher/-innen untersucht.

⁵⁷ Bedeutung der Abkürzungen: LM=Leistungsmotivation, RB=Risikobereitschaft, Eig=Eigeninitiative, SV=Selbstverwirklichungsmotivation, Abs=Absicherungsmotiv, HK=Humankapital, Fin=finanzielle Situation, RES=familiäre Restriktionen, Mo=Push-Motivation, VB=Unterstützung Gründungsvorbereitung, Net=Netzwerkbedeutung, Vor=positive Rollenvorbilder, Org= Organisationsaufwand, Info=Informationsnutzungsgrad, Aus=Auseinandersetzung mit dem Scheitern, Sch= Gründungsschwierigkeiten.

Während in den zuvor benannten Modellen ein Zusammenhang der einzelnen Erfolgsfaktoren dargestellt wird, steht in diesem Modell eine diagnostische Sichtweise im Vordergrund: Im Konfigurationsmodell werden – anhand einer Anforderungsanalyse, die sich aus Darstellungen der Literatur ergibt – Soll-Werte der einzelnen Erfolgsfaktoren dargestellt. Reale Personen oder Personengruppen werden anschließend an diesen Werten gemessen. Der Vorteil dieses Modells besteht darin, dass ein Überblick der Faktoren für eine Person oder eine Personengruppe dargestellt wird. Es handelt sich allerdings um ein theoretisches Modell: ob die Faktoren für die einzelnen Personen oder Personengruppen, auf die sie angewendet werden, für den Erfolg von Bedeutung sind, wird nicht analysiert. Auch die Größe des Unternehmens wird nicht weiter berücksichtigt.

Neben den dargestellten Modellen wurden weitere Modelle entwickelt, in denen die Person und das Umfeld der Person berücksichtigt wurden. Cooper (1995) fasste bspw. verschiedene empirische Untersuchungen über Erfolgsfaktoren von Unternehmer/-innen zusammen. Er betont, dass sowohl die Person, als auch die Umwelt den Gründungsprozess und schließlich den Erfolg von Unternehmer/-innen beeinflusst. Herron/Robinson (1993) fassten verschiedene behaviorale und persönliche Erfolgsfaktoren zusammen. Sie betonen die Bedeutung der Motivation zur Unternehmensgründung sowie unternehmerische Strategien (vgl. Jacobsen 2006).

Ein Vorteil der Darstellung von Modellen besteht darin, dass die Erfolgsfaktoren in einen Zusammenhang gebracht werden. Mediatoren- und Moderatorenfunktionen der Faktoren können den Erfolg von Unternehmen oder Unternehmer/-innen besser erklären als die Auflistung einzelner Faktoren, wenn sie ohne Beziehungen zueinander dargestellt werden. Eine Unterscheidung zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen wird mit den Modellen allerdings nicht immer vorgenommen. Eine Schwierigkeit in der Darstellung von Modellen besteht darin, dass meist eine (zeitliche) Abfolge der Bedeutung einzelner Faktoren benannt wird, ohne dass ersichtlich würde, warum die Faktoren zu einem späteren Zeitpunkt nicht ebenfalls von Relevanz sein könnten. Wird bspw. die Zielsetzung von Gründer/-innen betrachtet, so können sich diese im Verlauf der Gründung und der Etablierung des Unternehmens verändern, wenn sie an die Realität angepasst werden. Das Konfigurationsmodell von Korunka, Frank & Lueger (2000) wird in der vorlie-

genden Untersuchung als eine mögliche Darstellungsform aufgegriffen, da mit dem diagnostischen Blickwinkel einzelne Personen mit ihren Stärken und Schwächen untersucht werden können. Die Erfolgsfaktoren werden dabei jedoch an anderen Maßstäben orientiert: an Kompetenzen sowie dem sozialen und finanziellen Kapital.

In der vorliegenden Untersuchung steht der Einzelfall mit seinen spezifischen Erfolgsfaktoren im Vordergrund. Es wird kein Gesamtmodell erstellt, das für alle Gründer/-innen gleichermaßen gelten könnte. Stattdessen werden individuell unterschiedliche Ausprägungen von Erfolgsfaktoren berücksichtigt (siehe Teil III und Teil IV).

III. Untersuchungsdesign

Zielsetzung der Untersuchung ist die Entwicklung einer Typologie, mit der sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche Gründer/-innen in ihrer Unterschiedlichkeit dargestellt werden können. Die Grundvoraussetzung für den Erfolg von Gründer/-innen ist der Gründungserfolg. Nach der Gründung wird die Situation der Gründer/-innen in der Frühentwicklungsphase zwei Jahre nach der ersten Befragung für die Bewertung des Erfolgs zugrunde gelegt.⁵⁸ Bei der Bewertung des persönlichen Erfolgs werden sowohl materielle als auch immaterielle Erfolgsmaße berücksichtigt. Die Vorgehensweise ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

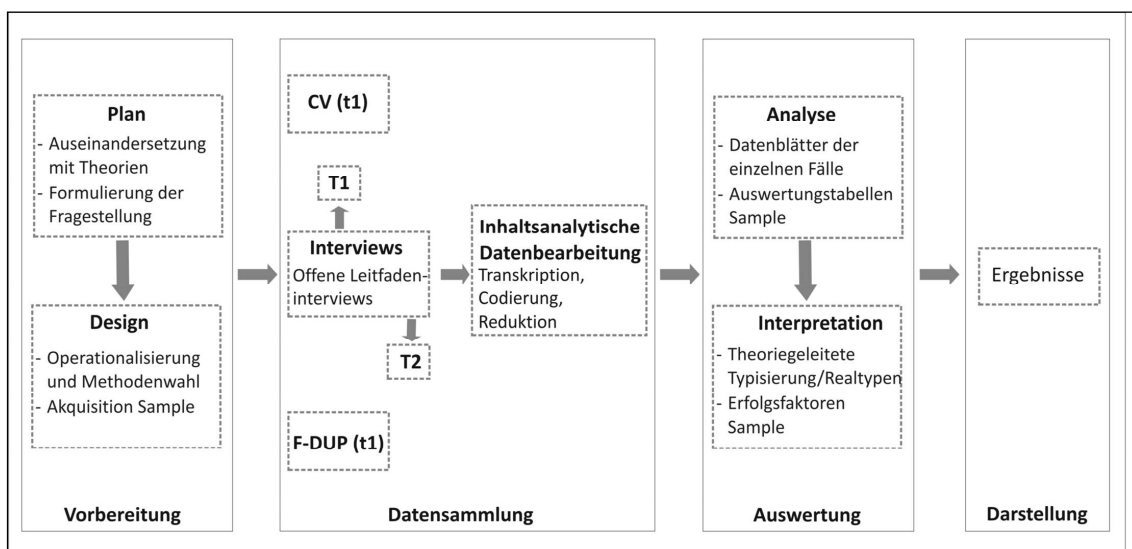


Abbildung 6: Vorgehensweise in der Untersuchung (in Anlehnung an Yin 2009)

⁵⁸ In Anlehnung an Lebenszyklusmodellen folgen nach der Vorgründungsphase, der Planung und der Umsetzung der Gründung, die auch als Vorgründungsphase zusammengefasst werden, die Frühentwicklungsphase nach der Gründung, die Wachstumsphase, die Reifungs- oder Konsolidierungsphase und die Rekonstruktionsphase bzw. die Liquidierungsphase (vgl. Klandt 2009: 175f). In der vorliegenden Arbeit werden vorrangig die Vorgründungsphase und die Frühentwicklungsphase untersucht.

In der Untersuchung wird die methodologische Herangehensweise der Fallstudie nach Yin (2009) berücksichtigt: Zu Beginn wird die Fragestellung anhand der Theorien, in denen der Erfolg bzw. Misserfolg von Gründer/-innen thematisiert wird, präzisiert. Mit Operationalisierungen werden die passenden Untersuchungsmethoden ausgewählt und anschließend konkretisiert. Die Untersuchungsmethoden werden – im Gegensatz zur Fallstudie – danach ausgewählt, dass sich *ergänzende* Daten zur Verfügung stehen. Durch die Fragen in den Interviews wird gewährleistet, dass fehlende Angaben (durch fehlende Daten) zusätzlich erhoben werden. Statt der in Fallstudien üblichen Protokollierung der Interviews wird die Methode der Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) herangezogen, um eine stärkere Reduktion der Daten zu erhalten und die Typisierung vornehmen zu können. Die Analyse der Daten wird in Anlehnung an Lamneck (2005) in Tabellenform dargestellt, sodass ein Überblick über die Fälle entsteht und die Typenbildung mit den gesamten Daten ermöglicht wird. In der Analyse und der Darstellung der Fälle werden die anfangs diskutierten Theorien berücksichtigt.

Zu Beginn dieses dritten Teils der Arbeit wird die Fragestellung der Untersuchung anhand der Theorien der Erfolgsfaktorenforschung präzisiert (Kapitel 10). Anschließend wird die methodische Vorgehensweise beschrieben (Kapitel 11).

10 Fragestellung der Untersuchung

Weniger erfolgreiche Gründer/-innen, noch dazu Gründer/-innen von Kleinunternehmen, werden in wissenschaftlichen Untersuchungen bislang selten berücksichtigt. Bekannt sind im deutschsprachigen Raum vor allem die Münchener und die Leipziger Gründerstudien (vgl. Brüder/Preisendörfer/Ziegler 1998, Bühler 1999) sowie die Untersuchung von Plaschka (1986). Mit der vorliegenden Untersuchung wird dieses Manko aufgegriffen. In wissenschaftlichen Untersuchungen werden, wie im Theorieteil deutlich wurde, unterschiedliche Erfolgsfaktoren aufgestellt, mit denen der Gründungserfolg und der Erfolg nach der Gründung beurteilt werden können. Bei der Frage nach dem Erfolg von Gründer/-innen handelt es sich um eine sehr komplexe Fragestellung: Untersucht werden Erfolgsfaktoren bezogen

auf die Person, das Unternehmen oder das jeweilige Umfeld. Untersuchungen werden aus unterschiedlichen Perspektiven vorgenommen: der soziologischen, der wirtschaftswissenschaftlichen und der psychologischen Perspektive. Einfache, klare Antworten auf die Frage nach dem Erfolg sind kaum möglich, da dieser von vielen Faktoren beeinflusst wird und da er aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird.

In der vorliegenden Untersuchung wird eine interdisziplinäre Sichtweise eingenommen, sodass ein möglichst umfassendes Bild von selbstständigen Personen entstehen kann und in der Typologie eine Abgrenzung der Typen untereinander anhand der Erfolgsfaktoren entstehen kann. Möglich wäre sicherlich auch, die Untersuchung sehr speziell auf einige wenige Erfolgsfaktoren zu beschränken oder auch einzelne Erfolgsmodelle zu beschreiben. Doch die Komplexität, die mit der Berücksichtigung der subjektiven Sichtweise verbunden ist, würde darunter verloren gehen. Der Blick auf das Subjekt wäre eingeschränkt. Um Typen bilden zu können, die ein weites Spektrum abdecken, wird eine sehr heterogene Gruppe von Gründer/-innen befragt. Würde die Untersuchungsgruppe sich bspw. auf eine Branche oder eine Berufsgruppe beziehen, könnte die Unterschiedlichkeit der Gründer/-innen nicht erfasst werden, eine über die Branche hinausreichende Typisierung könnte nicht vorgenommen werden. In der Untersuchung werden Fälle von Kleinstgründer/-innen untersucht. Es wird dabei auf eine Einteilung in Kleinbetriebe, Soloselbstständige und Freie Berufe verzichtet, da die Übergänge oft nicht erkennbar sind: Freiberuflich Tätige können bspw. einen Gewerbebetrieb eröffnen, anfangs ohne Personal und später mit wenigen Hilfskräften arbeiten. Selbstständige Freiberufler/-innen können soloselbstständig sein oder auch Angestellte haben, Soloselbstständige arbeiten ohne Angestellte in einem Netzwerk und vergeben Unteraufträge usw.

Erfolg wird in den verschiedenen Untersuchungen sehr unterschiedlich definiert (siehe Kapitel 6). In dieser Untersuchung gilt Erfolg als das Erreichen von persönlichen, materiellen wie immateriellen Zielen. Bedeutsam sind für die vorliegende Untersuchung folgende Hauptfragestellungen:

▷ Welche Bedeutung hat die Selbstständigkeit für die berufliche Laufbahn der Gründer/-innen?

▷ Worin unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen? Welche Typen von (erfolgreichen und weniger erfolgreichen) Gründer/-innen gibt es?

▷ Welche Faktoren müssen beachtet werden, um den Erfolg von Unternehmer/-innen zu sichern? Welche Faktoren führen zum Misserfolg?

Da im Vordergrund die Person steht, schränkt sich die Fragestellung auf die Aspekte ein, die für Gründer/-innen von Bedeutung sind. Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren werden aus der Untersuchung ausgeklammert, ebenso wirtschaftliche Betrachtungen des Umfeldes, wie bspw. Entwicklungen von verschiedenen Branchen oder Tätigkeitsfeldern. Eine weitere Einschränkung ergibt sich dadurch, dass Kleinstgründungen im Fokus der Betrachtung liegen.

Die allgemeinen Fragestellungen werden aufgrund dieser Einschränkungen und der zugrunde gelegten Erfolgsdefinition konkretisiert:

A) Zielformulierung zur Einschätzung des Erfolgs

Können Ziele, die mit der Selbstständigkeit verbunden sind, erreicht werden? Welche materiellen Ziele (Einkommen, Wachstum etc.) und welche immateriellen Ziele (Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance) sind für die Person von Bedeutung? Ziele werden in Anlehnung an Hoff (2006) bezogen auf:

1. *Lebensziele und personal strivings*: welche Ziele und Bestrebungen wurden in der Vergangenheit verfolgt? Welche sind für die Zukunft von Bedeutung?
2. *Berufsbiografische Ziele*: Welche Ziele werden mit der Selbstständigkeit als Teil der (Berufs-)Biografie verfolgt?
3. *Aktuelle Ziele*: Welche Ziele werden mit der Selbstständigkeit konkret verfolgt? Welche Geschäftsidee wird verfolgt?

Im Vordergrund stehen berufsbiografische und aktuelle Ziele. Ziele werden in den Kontext der beruflichen Entwicklung gestellt und nicht allein auf die Selbstständigkeit bezogen. Die Bewertung des Erfolgs bezieht sich jedoch ausschließlich auf die mit der Selbstständigkeit verfolgten Ziele. Anhand der Darstellungen in den

Interviews und der weiteren erhobenen Daten wird die Person danach eingeschätzt, ob sie ihre Ziele erreichen konnte bzw. ob der Weg in der Selbstständigkeit so verlaufen ist, wie es den Vorstellungen entsprach. Aufgrund der Selbsteinschätzung der Personen wird eine Unterteilung in vier Gruppen vorgenommen.

1. Wirtschaftlich-materiell erfolgreich, aber immateriell nicht erfolgreich bzw. unzufrieden (Arbeitszufriedenheit/privat zufrieden)
2. Materiell und immateriell erfolgreich bzw. wirtschaftlich erfolgreich und zufrieden (Arbeitszufriedenheit/privat zufrieden)
3. Persönlich-immateriell erfolgreich bzw. beruflich wie privat zufrieden (Arbeitszufriedenheit/privat zufrieden), aber materiell, wirtschaftlich nicht erfolgreich
4. Weder wirtschaftlich-materiell noch immateriell erfolgreich bzw. unzufrieden mit der Arbeitssituation und/oder privat unzufrieden.

Die zweite Fragestellung bezieht sich auf Erfolgsfaktoren, die zur Zielrealisierung führten bzw. auf Faktoren, die den Erfolg im Sinne der Zielerreichung behinderten:

B) Erfolgsfaktoren: Voraussetzungen für die Zielrealisierung

Um herauszufinden, welche Faktoren zum persönlichen und/oder wirtschaftlichen Erfolg führen oder diesen behindern, werden zwei Aspekte berücksichtigt: die Unternehmensperson und das Umfeld der Person.

Fragen zur *Unternehmensperson* werden auf die Kompetenzen bezogen, die für den Erfolg von Gründer/-innen relevant sind. In diesem Zusammenhang wird auf die Kompetenzdefinition von Erpenbeck & von Rosenstiel (2003) zurückgegriffen. Kompetenzen werden entsprechend an Handlungen gemessen, die eine Person in verschiedenen Lebensbereichen ausüben konnte. In der Untersuchung werden diese Kompetenzen mit einem Curriculum Vitae bzw. mit Lebenslaufdaten, dem F-DUP von Müller (2001) und im Interview in Erzählform erfragt. Es werden folgende Kompetenzklassen aufgegriffen:

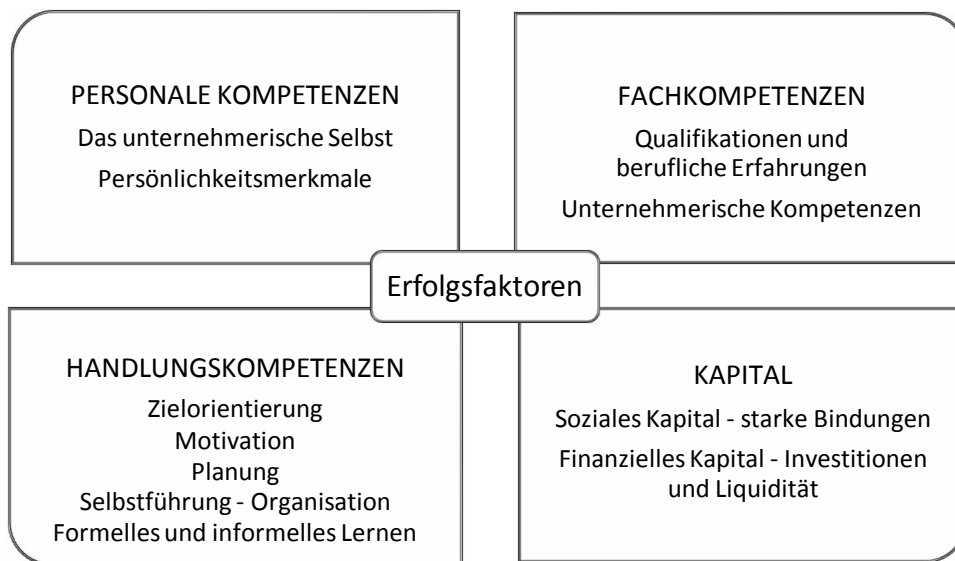


Abbildung 7: In der Untersuchung berücksichtigte Erfolgsfaktoren

Personale Kompetenzen: Welches Selbstbild haben erfolgreiche und weniger erfolgreiche Gründer/-innen? Welche (nach außen erkennbare) Persönlichkeitsmerkmale bestehen? Sind erfolgreiche Gründer/-innen eher lernbereit als weniger erfolgreiche Gründer/-innen? (Siehe Kapitel 8.1). Das unternehmerische Selbst wird in diesem Zusammenhang als Selbstbild als Unternehmer/-in, Freiberufler/-in oder Soloselbstständige verstanden, aufgrund dessen vermutlich eher ökonomisches Denken und Handeln möglich werden. Zugrunde gelegt werden Theorien über den Arbeitskraftunternehmer (vgl. Pongratz/Voß 2004, siehe Kapitel 2.2) sowie Diskussionen um das unternehmerische Selbst (vgl. Bröckling 2007, Bührmann et al. 2007, siehe Kapitel 8.1.2). Als Persönlichkeitsmerkmale werden die in der Literatur erörterten Merkmale aufgegriffen, die mit dem Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (vgl. Müller 2001) erfragt werden. Mit der Thematisierung der Lernformen (siehe Kapitel 8.3.5) wurde die Fragestellung verfolgt, ob (auch fehlende) Kompetenzen – formell und/oder informell – angeeignet werden. Damit soll herausgefunden werden, welche persönlichen Herangehensweisen an das lebenslange Lernen im Unternehmen als wichtig gelten.

Fachliche Kompetenzen: Welche Qualifikationen sowie berufliche wie außerberufliche Erfahrungen haben erfolgreiche Gründer/-innen im Gegensatz zu weniger erfolgreichen Gründer/-innen? Sind *unternehmerische Kompetenzen*, die für die Führung des Unternehmens genutzt werden, für den Erfolg der Gründer/-innen wichtig

(siehe Kapitel 8.2)? Fachkompetenzen beziehen sich auf berufliche Qualifikationen und berufliche Erfahrungen, die für die Gründungsidee relevant sind. Auch Erfahrungen, die Gründer/-innen durch die Selbstständigkeit der Eltern oder eine eigene frühere Selbstständigkeit erlangten, werden als fachliche Kompetenzen verstanden. Unternehmerische Kompetenzen gelten als spezielle Form der Fachkompetenzen. Es wird zwischen den fachlichen Kompetenzen, die für die Ausübung der Tätigkeiten in der Selbstständigkeit, in der gewählten Branche notwendig sind, und allgemeineren unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen Kompetenzen unterschieden. In der Untersuchung soll herausgefunden werden, ob auch Quereinsteiger/-innen erfolgreich sein können, denen Fachkompetenzen fehlen, und ob betriebswirtschaftliche Kompetenzen schon vor Beginn der Existenzgründung vorhanden sein sollten, um erfolgreich sein zu können.

Handlungs- und Methodenkompetenzen: Aus welcher Motivation heraus wird der Weg in die Selbstständigkeit gewählt? Gibt es Unterschiede zwischen Gründer/-innen mit Push-Motivation und Gründer/-innen mit Pull-Motivation? Streben erfolgreiche Gründer/-innen eher nach Zielen als weniger erfolgreiche Gründer/-innen? Gehen sie geplanter heran? Strukturieren sie ihren Alltag stärker? (Siehe Kapitel 8.3). Handlungs- und Methodenkompetenzen werden zusammen betrachtet, da der Prozess von der Zielfindung über die Planung hin zur alltäglichen Gestaltung beschrieben werden soll. Als Methodenkompetenzen werden dabei Zielfindung und Planung berücksichtigt, während die Handlungskompetenzen die Umsetzung von Ideen sowie die Organisation des Alltags beinhalten. Als Voraussetzung für die Handlungskompetenzen gilt die Motivation, die daher in diesem Themenkomplex mit berücksichtigt wird. Im Themenbereich der Handlungskompetenzen wird auch die Diskussion um die örtliche und zeitliche Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben sowie die Thematik des Work-Life-Balance aufgegriffen, da diese im Rahmen der Organisation des Alltags von Bedeutung sind (siehe Kapitel 3.1 und 8.3).

Neben den Kompetenzen wird das *Umfeld der Person* untersucht. Berücksichtigt werden im Sinne Bourdieus (2005) das soziale und das ökonomische Kapital, die den Personen für die Selbstständigkeit zur Verfügung stehen. Diese zwei Formen des Kapitals werden neben den Kompetenzen als Klassen von Erfolgsfaktoren eingesetzt. Es werden in diesem Zusammenhang folgende Fragestellungen verfolgt:

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Soziales Kapital: Erhalten erfolgreiche Gründer/-innen eher eine Unterstützung im (familiären) Umfeld als weniger erfolgreiche Gründer/-innen? Haben sie Kontakte, die sie nutzen können? Sind familiäre Beziehungen eine Ressource oder eher eine Belastung – und beeinflussen diese den Erfolg? In der vorliegenden Untersuchung werden weniger die schwachen Beziehungen, sondern vor allem Kontakte im näheren Umkreis – starke Beziehungen – berücksichtigt, da davon ausgegangen wird, dass insbesondere Kleinstunternehmer/-innen Unterstützungen aus ihrem Umfeld nutzen. Mit dem sozialen Kapital werden indirekt soziale Kompetenzen erkennbar. Doch im Vordergrund der Untersuchung werden in diesem Zusammenhang weniger kommunikative Kompetenzen erfasst, sondern die nutzbaren geschäftlichen und privaten Kontakte, die den Erfolg begünstigen.

Finanzielles Kapital: Verfügen erfolgreiche Gründer/-innen eher als weniger erfolgreiche Gründer/-innen über das notwendige Kapital, das sie für die Gründung benötigen? Haben sie eine bessere finanzielle Unterstützung aus ihrem direkten Umfeld? Kann durch die Unterstützung mit einem Darlehen der Erfolg eher sichergestellt werden (siehe Kapitel 8.4.2)? Finanzielles Kapital kann mit dem sozialen Kapital zusammenhängen, denn Kapital, das für Investitionen eingesetzt wird, kann auch im sozialen Umfeld zur Verfügung gestellt werden; Partner/-innen können für den Lebensunterhalt aufkommen, sodass persönliche Lebenshaltungskosten gedeckt sind und Geld für geschäftliche Aktivitäten zur Verfügung steht.

Zur Bewertung der einzelnen Fälle werden Kompetenzen sowie soziales und finanzielles Kapital herangezogen. Erst im Zusammenspiel wird erkennbar, welche Faktoren für den (fehlenden) Erfolg von Bedeutung sind. Die Faktoren werden zusätzlich als Einzelkompetenzen im Querschnitt untersucht, um auch die Bedeutung der einzelnen Faktoren für die einzelnen Fälle erfassen zu können.

C) Typisierung

Vorhandene Typisierungen wurden bisher eher selten auf den Erfolg von Gründer/-innen oder Unternehmer/-innen bezogen (siehe Kapitel 7). Daher werden mit der vorliegenden Untersuchung *Typen von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen* dargestellt. Mit der Bildung von Typen soll die Fragestellung verfolgt

werden, worin sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen unterscheiden.

Der Fokus der Untersuchung liegt auf der Typisierung: Zuerst werden die untersuchten Personen anhand der erreichten wirtschaftlichen und persönlichen Ziele in verschiedene Erfolgskategorien unterteilt. Im zweiten Schritt werden die (Erfolgs-) Faktoren quer zu den Fällen dargestellt. Im dritten Schritt werden die Fälle in Typen zusammengefasst und anhand der Erfolgsfaktoren beschrieben. Die genauere Vorgehensweise der Typisierung wird in Kapitel 11.4.2 beschrieben.

11 Methodische Vorgehensweise

In der Untersuchung werden qualitative Methoden angewandt, da sie für die Fragestellungen angemessener sind als quantitative Methoden. Flick (1995) benennt verschiedene Aspekte, die für die Wahl qualitativer Forschungsmethoden von Bedeutung sind. Qualitative Methoden werden demnach in der vorliegenden Untersuchung aus folgenden Gründen ausgewählt:

▷ Es liegen wenige Untersuchungen von weniger erfolgreichen im Vergleich zu erfolgreichen Gründer/-innen vor. In bestehenden Untersuchungen werden die Gründe für das Scheitern nur in standardisierter Form, weniger in persönlicher Form, erfasst. Der immaterielle Erfolg wird dabei nicht berücksichtigt. Ein Vergleich von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen wird in Untersuchungen – in der notwendigen Breite – ebenfalls selten vorgenommen. Zur Untersuchung von *neuen* Fragestellungen werden qualitative Methoden angewandt.

▷ Die Bestimmung des Erfolgs von Gründer/-innen ist, wie in der Fragestellung der Untersuchung deutlich wird, sehr *komplex*. Komplexe Zusammenhänge werden eher mit qualitativen Methoden untersucht.

▷ In der Untersuchung stehen Kompetenzen und vorhandenes oder fehlendes Kapital der (potenziellen) Selbstständigen im Vordergrund. Es geht um das *subjektive* Erleben und Handeln. Die untersuchten Personen unterscheiden sich außerdem sehr stark in der Wahl der Branche, der konkreten Tätigkeiten und der Lebensweisen, denn durch die Auswahl des Samples sollte ein möglichst differenziertes Bild

von Kleinstunternehmer/-innen entstehen, um eine Typisierung vornehmen zu können. Diese *Vielfalt* kann am ehesten mit qualitativen Methoden untersucht werden.

Qualitative Methoden beziehen sich auf die Durchführung und die Auswertung der Untersuchung, die in diesem Kapitel detaillierter beschrieben werden. Zu Beginn wird auf die Wahl der Längsschnittuntersuchung eingegangen (Kapitel 11.1). Darauf folgen Erläuterungen zur Akquisition der Untersuchungsteilnehmer/-innen sowie der Stichprobe (Kapitel 11.2) und die Darstellung der unterschiedlichen Methoden (Kapitel 11.3). Anschließend werden die Durchführungs- und Auswertungsmethoden im Einzelnen erläutert (Kapitel 11.4).

11.1 Qualitative Längsschnittuntersuchung

In der Erforschung von Gründer/-innen werden meist Querschnittsuntersuchungen vorgenommen, in denen der – objektive – Erfolg von Unternehmer/-innen oder Unternehmen nach zwei, drei, fünf oder mehr Jahren nach der Gründung erfasst wird. In Untersuchungen zum Verlauf der Gründung und der Unternehmensführung werden die Daten nachträglich erfasst. Der Nachteil dieser Methode besteht darin, dass Ziele, die zu Beginn der Existenzgründung bestanden, eine andere Konnotation erhalten, wenn sie zu einem späteren Zeitpunkt erfragt werden. Gründer/-innen können ihre Ziele im Verlauf der Jahre verändern – sie passen ggf. Ziele an sich verändernde Umweltbedingungen an. Auch ihre Lebenssituation kann sich verändern, wenn bspw. Familienmitglieder in die selbstständigen Tätigkeiten eingebunden oder wenn Beziehungen durch die Selbstständigkeit belastet werden. Verändert sich die Situation, kann sich auch die Wahrnehmung auf die Existenzgründung verändern – und damit die Darstellung von Zielen, Kompetenzen, sozialen oder ökonomischen Bezügen. Die Erfahrungen, die Gründer/-innen gerade zu Beginn ihrer Existenzgründung sammeln, können zu einer veränderten Sichtweise auf das Unternehmertum insgesamt führen, auch das Selbstbild kann diesen Veränderungen unterliegen. Um eine konsistente Lebensführung zu erhalten, stellen einige Personen ihre Lebensgeschichte zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich dar. Nach Erinnerungen gefragt, werden Situationen ausgelassen, wenn

sie nicht in die Geschichte passen, wenn sie mit Peinlichkeit und Scham behaftet sind, wenn sie verleugnet oder verdrängt wurden oder wenn sie nicht zum vordergründigen Thema des Erzählenden gehören (vgl. Rosenthal 1995). Ziele und Bestrebungen, die für die Betroffenen keine Relevanz mehr haben, die nicht erreicht werden konnten oder die in der Situation des Interviews nicht von Bedeutung sind, werden von den Befragten dann nicht immer benannt. Nicht nur Ausgelassenes, auch Einfügungen beeinflussen das Erzählen von Geschichten. Eine Geschichte wird ‚angefüllt‘, damit sie im Sinne der Gestalttheorie ein Ganzes ergibt. So könnten auch Kompetenzen benannt werden, die zur Gründung oder ganz speziell zur Gründungs-idee passen. Auch die Darstellungen in den Erzählungen des ersten Interviews dieser Untersuchung unterliegen der Angleichung an ein konsistentes Muster, das mit der Selbstständigkeit in Einklang gebracht wird. Werden Personen jedoch mehrfach, in unterschiedlichen Situationen befragt, benennen sie ggf. unterschiedliche Kompetenzen, die sie in der Vergangenheit erworben haben. Hinzu kommt, dass Ziele, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden, nach einigen Jahren nicht mehr bewusst sein können, da sie in Routinehandlungen eingegangen sind – sie sind nicht mehr so präsent vor Augen wie zu Beginn der Gründung. Daher sollen die Ziele, die im ersten Interview erfragt werden, in einem zweiten Interview thematisiert werden, falls die interviewten Personen diese nicht selbst benennen.

In der Untersuchung werden Gründer/-innen danach eingeschätzt, ob sie im Verlauf von zwei Jahren die Ziele, die sie in dieser Zeit erreichen wollten, auch erreichen konnten. Da die Bewertung des Erfolgs von Gründer/-innen nur im Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten möglich ist, wird die Untersuchung im Längsschnitt durchgeführt. Die Gründer/-innen werden möglichst vor Beginn, bis maximal sechs Monate nach der Gründung (t1) und nach zwei Jahren ein zweites Mal (t2) befragt. Anschließend kann ein Vergleich zwischen diesen Zeitpunkten vorgenommen werden. Die in einem Curriculum Vitae und dem Persönlichkeitstest F-DUP erfassten Daten werden zum ersten Zeitpunkt erhoben.

Tabelle 5: Datenerhebung zu den Zeitpunkten t1/t2

Fragestellungen	Messzeitpunkt t1	Messzeitpunkt t2
Erfolg	Persönliche Erfolgsmaße: Materielle und immaterielle Ziele	
Ziele	a) Lebensziele/ personal strivings b) Berufsbiografische Ziele c) Aktuelle Ziele: Selbstständigkeit	Ergebnis: (Nicht) erreichte Ziele, veränderte Ziele
Lebenslaufdaten	Angaben zu Qualifikationen, Aus- und Weiterbildungen und zur Gründungsidee	Ggf. zusätzliche Qualifikationen und Erfahrungen
Erfolgsfaktoren/ Misserfolgs- faktoren	Fachkompetenzen, personale Kompetenzen, Handlungs- und Methodenkompetenzen, soziales und finanzielles Kapital	Kompetenzen, die mit der Selbstständigkeit erlangt wur- den; ggf. Nennung weiterer Kompetenzen

Wie in der Tabelle 5 zu erkennen ist, werden im ersten Interview vor allem Fragen zur Biografie und zur (geplanten) Selbstständigkeit verfolgt. Zu diesem ersten Zeitpunkt werden auch CV bzw. Lebenslaufdaten und der Fragebogen F-DUP eingesetzt. Der zweite Interviewtermin dient dazu herauszufinden, ob die Ziele, Vorstellungen und Erwartungen, die mit der Selbstständigkeit verbunden sind und die zum ersten Zeitpunkt benannt wurden, erreicht werden und ob sich im Verlauf der Jahre etwas verändert hat. Unwesentlich war dabei, ob die Gründer/-innen ihre Ziele als solche definiert haben. Ein Architekt meinte beispielsweise, dass er keine „Ziele“ verfolgen würde. Nach dem Studium nahm er zwei Jahre an Weiterbildungen teil, um anschließend eine Anerkennung als Architekt von der Architektenkammer zu erhalten. Damit konnte er ein eigenes Büro eröffnen. Die Eröffnung des Büros galt in der Auswertung als ein erfolgreich erreichtes Ziel, obwohl der Architekt dieses nicht explizit als Ziel definiert hatte. Auch andere Personen verbanden mit dem Begriff des Ziels vor allem größere Projekte oder offiziell angefertigte Businesspläne, die nicht immer als Planungsgrundlage genutzt werden. Ihre Vorhaben umzusetzen definierten sie entsprechend nicht immer als Ziel.

Welche Methoden zur Erfassung der einzelnen Merkmale gewählt werden, wird in Kapitel 11.3 dargestellt. Zuvor wird in Kapitel 11.2 auf die Vorgehensweise in der

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Akquisition der Untersuchungsteilnehmer/-innen sowie die Stichprobe eingegangen.

11.2 Stichprobe

In der Akquisition von Untersuchungsteilnehmer/-innen wurden Kleinstunternehmer/-innen gesucht, die vor der Gründung bzw. bis maximal 6 Monate nach der Gründung (bezogen auf die Gründungsidee) sind, die bereits Berufserfahrungen haben und die in der ersten Befragung älter als 30 Jahre alt sind. Für die Akquisition wurden (potenzielle) Gründer/-innen von verschiedenen Beratungsstellen in Berlin-Brandenburg angesprochen. Zusätzlich wurde eine Anzeige in einer Berliner Tageszeitung geschaltet. Die befragten Personen meldeten sich in der Regel von sich aus, wenn sie an der Untersuchung teilnehmen wollten. Dies hat den Vorteil, dass sie der Untersuchung gegenüber von vornherein offen eingestellt sind. Da die Untersuchung (aus persönlichen Gründen) etwa ein Jahr unterbrochen wurde, wurden die Interviewpartner/-innen zu zwei verschiedenen Zeitpunkten akquiriert: Die ersten zehn Personen meldeten sich über den Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg des Jahres 2005. Diese Personen wurden Ende 2005/Anfang 2006 (t1) und Anfang 2008 (t2) befragt. Weitere Interviewpartner/-innen wurden zwischen Mitte bis Ende 2007 (t1) und 2009 (t2) befragt. Drei Personen kamen von der FU Berlin über Prof. Faltin, eine Person über die Beuth Hochschule, sieben Personen über die Unternehmensberatung bbu consult in Berlin, sechs Personen von der IHK Cottbus Bildungszentrum GmbH und drei Personen über die Zeitungsannoncen. Welche Personen befragt wurden, ist in der Tabelle 6: Stichprobe zusammengefasst.

Die meisten Personen stammen aus Deutschland, vier Gründer/-innen wurden im Ausland geboren: eine Spanierin, eine Griechin, ein Engländer und eine Inderin, die schon viele Jahre in Deutschland leben. Von den 26 Deutschen sind die meisten gebürtige Westdeutsche, sechs Gründer/-innen wurden in der ehemaligen DDR geboren. Zwei Personen wurden einmalig befragt und wurden anschließend nicht weiter untersucht: Eine Gründerin schied aus einem im Team gegründeten Unternehmen aufgrund von Konflikten mit der Partnerin aus. Ein weiterer Gründer konnte nach zwei Jahren nicht mehr erreicht werden.

Tabelle 6: Stichprobe

Stichprobe		N=30
Geschlecht	Frauen	16
	Männer	14
Geburtsjahr	1961-1979	22
	1947-1960	8
Rechtsform (t2) / (Gründungs idee)	Einzelunternehmen/GbR	11
	Freie Berufe	9
	Kapitalgesellschaften	7
	Keine Gründung	3
Berufsbereiche (nach Holland)	Sozial	11
	Künstlerisch-kreativ	6
	Handwerklich-technisch	6
	Wissenschaftlich	5
	Unternehmerisch-verkaufend	2
	Ordnennd-verwaltend	0

Da die Personen durch unterschiedliche Beratungsdienstleister/-innen von der Untersuchung erfuhren, entstand ein sehr differenziertes Bild von Kleinstgründer/-innen: Soloselbstständige, Freiberufler/-innen, kleine Gewerbetreibende aus unterschiedlichen Branchen. Eine Vergleichbarkeit zwischen den Personen besteht daher nur in Einzelfällen. Es wurde, wie bereits dargestellt, ein möglichst breites Spektrum untersucht, um verschiedene erfolgreiche wie nicht erfolgreiche Gründer/-innen berücksichtigen zu können. Eine Ähnlichkeit der Personen ergibt sich daraus, dass sie Beratungen in Anspruch nehmen. Nicht berücksichtigt werden konnten daher Gründer/-innen, die ihr Unternehmen ohne Unterstützung aufbauen. Personen der Untersuchungsgruppe zeigen daher eine Lernbereitschaft, die bei anderen Personen ohne Unterstützung von außen bzw. ohne Beratung eventuell nicht vorkommt.

Mit welchen Untersuchungsmethoden die Personen befragt wurden, wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

11.3 Durchführung

Bei der Wahl der Methoden zur Durchführung der Untersuchung werden verschiedene Methoden eingeplant – zwei Interviews pro Fall, Lebenslaufdaten und der Fra-

gebogen F-DUP – um die Validität in der Auswertung zu erhöhen und in der Auswertung eine Bewertung der Kompetenzen vornehmen zu können. Die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Fragestellungen wurden operationalisiert und die Methoden entsprechend ausgewählt. Die Operationalisierungen sowie die Untersuchungsmethoden sind im Anhang 4 einzusehen.

11.3.1 Lebenslaufdaten (CV)

Die (potenziellen) Gründer/-innen wurden zum ersten Interview aufgefordert, ein Curriculum Vitae auszufüllen. In 13 Fällen wurden Lebenslaufdaten ausgehändigt, die weiteren Angaben im CV wurden nicht ausgefüllt. Da im Interview Fragen zu beruflichen Kompetenzen und zur Geschäftsidee gestellt wurden, konnte die Einschätzung der fachlichen Kompetenzen und der weiteren Merkmale dennoch vorgenommen werden. Das Curriculum Vitae ist in 3 Hauptabschnitte unterteilt:

1. Angaben zur Person
2. Berufliche und außerberufliche Tätigkeiten (Lebensverlauf)
3. Angaben zur Selbstständigkeit

Die Angaben des Curriculum Vitae fließen in die Gesamtauswertung der Einzelfälle ein.⁵⁹

11.3.2 Interviews (t1/t2)

Kern der Untersuchung sind die in der Längsschnittuntersuchung durchgeführten Interviews zu zwei verschiedenen Zeitpunkten.⁶⁰ In der Interviewführung wurden verschiedene Methoden angewandt: (1) das halbstandardisierte Leitfadenterview mit (a) offenen, narrativen Erzähleinheiten (vgl. Schütze 1977) und mit (b) leitfadengestützten Fragen, die sich auf Ziele und Erfolgsfaktoren beziehen sowie (2) das

⁵⁹ Die Vorlage des CV kann in der Anlage A 4.3. Curriculum Vitae eingesehen werden.

⁶⁰ Die Interviewleitfäden können in der Anlage A 4.2. Interviewleitfäden eingesehen werden.

problemzentrierte Interview nach Witzel (1982), das im zweiten Interview angewandt wurde, um die Personen mit den von ihnen im ersten Interview benannten Vorstellungen und Zielen zu konfrontieren.

Zu Beginn beider Interviews (t1/t2) werden offene Fragen gestellt, die Personen werden dazu angeregt, von ihren Kompetenzen und ihren (erreichten) Zielen zu berichten. Im ersten Interview (t1) erzählen die Personen von ihrem beruflichen Werdegang und von der (geplanten) Gründung. Im zweiten Interview (t2) wird anfangs nach den Erfahrungen mit der Selbstständigkeit gefragt. Die Fragen aus dem Leitfaden werden gestellt, wenn sie zu den Themen der Erzählung passen – oder im Anschluss, nach dem offenen Erzählstrang, um Antworten auf die noch nicht beantworteten Fragen zu erhalten. Das offene Leitfadeninterview hat ähnlich wie das narrative Interview nach Schütze (1977) den Vorteil, dass die einzelnen Personen ihre Geschichte erzählen können. Erzählungen bieten einen Zugang zu „individuellen Erfahrungswelten“ (Flick 1995: 115). „Gegenüber standardisierten Befragungstechniken besteht das Grundprinzip nichtstandardisierter Interviewführung eben darin, so wenig direktiv wie irgend möglich zu verfahren, d. h., den Interviewten seine eigenen Relevanzen entwickeln und formulieren zu lassen“ (Honer 2003: 97). Die Interviewten erhalten die Möglichkeit, „Komponenten des rekonstruierten Ereignisses“ (Luckmann 1988, zit. in Honer 2003: 97) aus der Vergangenheit aufzuzeigen, wodurch die für die Person relevanten Erfahrungen sichtbar werden. Aus ihrer Biografie und aus ihren Erfahrungen mit der Selbstständigkeit wird jeweils eine Geschichte, die eine innere Konsistenz erhält. Der Nachteil des narrativen Interviews, dass Angaben der Personen durch die individuelle Erzählung nicht mehr vergleichbar sind, wird umgangen, indem Fragen des Leitfadens in das Interview eingeflochten werden. Der Vorteil des Leitfadens besteht nach Marotzki (2003) darin, dass wichtige Aspekte in jedem Interview angesprochen werden und damit eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews hergestellt wird. Der Leitfaden wird als „Gedächtnisstütze“ und „Orientierungsrahmen“ eingesetzt (ebd.: 114), ohne jedoch Fragen aus dem Leitfaden einfach ‚abzulesen‘. Die Fragen werden in den Interviews unterschiedlich gestellt – die Formulierungen werden an Erzählungen und an die Ausdrucksweise der interviewten Person angepasst. Die relativ offene Form bietet die Möglichkeit, dass die interviewten Personen Themen, die im Leitfaden benannt

werden, von sich aus ansprechen und dadurch in Erzählungen eine größere Offenheit entsteht. Einige Personen erzählen Geschichten, in denen ihre Kompetenzen erfahrbar werden. Andere reflektieren ihre Erfahrungen stärker. Während der Erzählungen greift die Interviewerin nicht direktiv ein, sondern unterstützt die Erzählungen durch aktives Zuhören – mit offenen Fragen, Nachfragen, Spiegeln, Wiederholen und Zusammenfassen. Neben den offenen Fragestellungen werden im Interview theoriegeleitete Fragen gestellt, die sich auf die Fragestellungen der Untersuchung beziehen.

Einige Fragestellungen werden in der Form des problemzentrierten Interviews nach Witzel (1982) aufgegriffen (vgl. Flick 1995). Wenn in den Erzählungen Brüche entstehen oder Aspekte nicht klar werden, werden genauere Nachfragen, auch Ad-hoc-Fragen gestellt, um das Verständnis zu sichern oder um zusätzliche Hinweise zu erhalten. Teilweise werden Annahmen bzw. Hypothesen an die Interviewten herangetragen, sodass diese auf Deutungen der Interviewerin reagieren können. Im zweiten Interview (t2) werden die Personen mit ihren Zielen, die sie im ersten Interview benannt haben, konfrontiert. Dabei wird darauf geachtet, dass die offene Gesprächsatmosphäre nicht beeinträchtigt wird. In den Leitfäden der Interviews (t1/t2) werden drei Hauptblöcke gebildet:

Tabelle 7: Fragen in den Interviews (t1/t2)

A) Fragen zur (Berufs-)Biografie	(1) Stationen im Lebenslauf (CV), berufsbiografische Ziele (2) Selbstständigkeit als Teil der Berufsbiografie: Motivation zur Existenzgründung, verfolgte Ziele, Definition des Begriffs „Erfolg“ (3) Bestimmende Einflüsse in der Vergangenheit (Internale Kontrollüberzeugung)
B) Fragen zur Existenzgründung	(1) Planungen/Umsetzung: Angebote, Standort, Finanzierung (2) Vorgehensweisen bei der Planung/in der Durchführung: Schwierigkeiten und Hindernisse (3) Konkrete Arbeit: Schwerpunkte der aktuellen Arbeitstätigkeiten, Arbeitstag, Arbeitszeiten und Erholungszeiten (4) Schwierigkeiten bezogen auf die Existenzgründung, alltägliche Schwierigkeiten, Unterstützung von Anderen
C) Soziales und finanzielles Kapital:	(1) finanzielle Situation (2) Allgemeine Unterstützung/Netzwerk (starke Bindungen) (3) Familie und Freundschaften, private und geschäftliche Kontakte

Die Reihenfolge der Fragen kann unterschiedlich verlaufen; im ersten Interview (t1) wurde mit Fragen aus dem Bereich (A) begonnen, im zweiten Interview (t2) mit dem Bereich (B).

Im zweiten Interview (t2) wurde die Fragestellung an die bis dahin erworbenen Erfahrungen mit der Selbstständigkeit angepasst. Während im ersten Interview (t1) der Fokus auf den bisherigen Erfahrungen und den Planungen zur Selbstständigkeit liegt, werden im zweiten Interview (t2) vorrangig Erfahrungen mit der Selbstständigkeit thematisiert. In manchen Fällen wurden die Interviews telefonisch durchgeführt: Fünf Personen aus dem Berliner Umland, zu denen zuvor ein persönlicher Kontakt hergestellt werden konnte (Face to Face), wurden anschließend telefonisch befragt; drei weitere Personen konnten aus geschäftlichen Gründen zum zweiten Zeitpunkt (t2) keinen persönlichen Termin wahrnehmen und wurden daher telefonisch kontaktiert.

11.3.3 Fragebogen zur Diagnose unternehmersicher Potenziale (F-DUP)

Der Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP) wurde von Müller (2000, 2001) vom amerikanischen an den deutschsprachigen Raum angepasst. Zugrunde gelegt wurde der entrepreneurial potential questionnaire (ERQ) von King (1985). In der deutschen Fassung wurden einige Fragen vollständig verändert, um sie dem deutschen Kulturkreis anzugleichen. Untersucht werden Leistungsmotivstärke, Internale Kontrollüberzeugung, Risikobereitschaft, Problemlöseorientierung, Durchsetzungsbereitschaft, Ungewissheitstoleranz und emotionale Stabilität. In der Langfassung werden für jedes Merkmal 9 Fragen aufgestellt. Für jede Frage gibt es drei Antwortalternativen, von denen eine als kritische Alternative gesetzt wird. Durch die Gesamtzahl der Antworten werden die Merkmalsausprägungen in eine dreigliedrige Skala eingeteilt: niedrig (Potenzial nicht vorhanden), mittel (Potenzial entwickelbar) und hoch (Potenzial vorhanden).

Der Test wurde in der Kurzfassung in verschiedenen Studien untersucht. Es zeigte sich, dass ein signifikanter Unterschied zwischen selbstständig Tätigen bzw. selbstständigkeitsambitionierten und unselbstständig Tätigen sowie zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/-innen besteht. Gütekriterien wurden anhand von

Studien in den Jahren 1997/1998 erhoben (vgl. Müller 2001). Die interne Konsistenz schwankt zwischen $\alpha=.59$ für Ungewissheitstoleranz und $\alpha=.79$ für emotionale Stabilität. Die Test-Retest-Reliabilität liegt bei der Durchsetzungsbereitschaft, als niedrigstem Wert, bei $r=.62$ und bei der Internalen Kontrollüberzeugung, als höchstem Wert, bei $r=.77$. Auch die Konstruktvalidität erwies sich als haltbar: Es besteht eine geringe Korrelation zwischen den einzelnen Werten. Zwischen dem Gesamtpotenzial und der Handlungsorientierung besteht eine Korrelation von $.44$ (vgl. Müller 2001). Die Werte zeigen, dass der Test sowohl in der Validität als auch in der Reliabilität gute Werte vorweist, auch wenn die Einzelwerte unterschiedlich günstige Vorhersagen treffen. Zu beachten ist, dass gut ausgebildete selbstständigkeitsambitionierte Studierende sowie Führungskräfte hohe Werte zeigten. Potenzielle Kleinstunternehmer/-innen wurden nicht untersucht.

Der Fragebogen F-DUP wird eingesetzt, um personale Merkmale der Einzelfälle erkennen zu können: Es geht in dieser Untersuchung nicht darum, die Ergebnisse im Querschnitt der Fälle zu bewerten. Der F-DUP wurde den untersuchten Personen am Ende des ersten Interviews (t_1) ausgehändigt. Nicht alle Befragten gaben den Fragebogen im Anschluss des Interviews zurück. Von den 30 Befragten füllten fünf Personen den Fragebogen nicht aus; zwei von den befragten Personen füllten ihn kurz nach dem zweiten Interviewtermin aus.

11.4 Auswertung

Der Hintergrund für die Auswertung der Fälle bildet die Vorgehensweise, die in Fallstudien vorgenommen wird (vgl. Yin 2009). Jeder Fall wird einzeln nach den Faktoren betrachtet, die für die Analyse von Bedeutung sind. Die Codierungen des Textes und das anschließend erstellte Datenblatt dienen als Grundlage für die Falldarstellungen, die in der Arbeit vorgestellt werden.

Die Auswertung der Interviews wurde mit der Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) vorgenommen. Die schriftlich gewonnenen Daten wurden zusammen mit den Ergebnissen zur Bewertung des Erfolgs und zur Beschreibung der Fälle herangezogen. Die Methoden werden in diesem Kapitel genauer beschrieben.

11.4.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Ausgewertet werden die Interviews anhand der *qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring (2000). Für die Auswertung der Interviews wird das Programm ATLAS/ti genutzt. In der Inhaltsanalyse wird im ersten Schritt eine qualitative Codierung des verschriftlichten Interviewmaterials anhand der Fragestellungen und der daraus entwickelten Merkmale bzw. Kategorien vorgenommen. Die Kategorien können als eine Art Überschriften der verschiedenen (Erfolgs-)Faktoren angesehen werden. Zu Beginn der Codierung werden die *Themenbereiche*, die in den Untersuchungen zu erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmer/-innen und Gründer/-innen benannt werden, übernommen. Die detailliertere Formulierung von Subkategorien entsteht vorrangig im Prozess der Codierung. Die Codierung bleibt daher trotz der theoriegeleiteten Herangehensweise relativ offen. Die vorab definierten Kategorien werden im Verfahren des Codierens teilweise umformuliert, teilweise ergänzt und zu Gruppen zusammengefasst. Im ersten Interview (t1) werden Vorstellungen zu den einzelnen Themenbereichen codiert, während im zweiten Interview (t2) mit denselben Kategorien Erfahrungen und Ergebnisse betrachtet werden. Zu Beginn wurden die Erfolgsfaktoren nicht in Kompetenzen und (soziales und finanzielles) Kapital unterteilt. Erst im Prozess wurde deutlich, dass eine neue Gruppierung der Codes anhand der Kompetenzklassen sinnvoll ist.

Im zweiten Schritt der Inhaltsanalyse werden die codierten Passagen in einem *Datenblatt* für jede einzelne Person reduziert. Auf eine einfache Reduktion bzw. Umformulierung der codierten Passagen wird verzichtet, da bereits durch die Codierung eine Zuordnung zu abstrakten Kategorien gewährleistet werden kann. In der zweiten Stufe der Reduktion werden die Aussagen der untersuchten Personen im Hinblick auf die verfolgten Ziele, die Erfolgsdefinition und die (Erfolgs-) Faktoren verkürzt, sodass zu den einzelnen Merkmalen verallgemeinerte Angaben entstehen, die anschließend teilweise ausgezählt werden. Teilweise werden daraus Häufigkeiten (bspw. finanzielle Situation/Liquidität der Selbstständigen), teilweise Einschätzungen gebildet (bspw. wie viele Gründer/-innen in der Selbstständigkeit zielorientiert vorgehen). Anschließend werden die im Einzelfall gewonnenen Daten

zusammen mit den schriftlich erhobenen Daten des F-DUP und der CV in eine Tabelle zusammengefasst. Angaben zu den Kompetenzen und zum sozialen und finanziellen Kapital werden anhand einer Bewertungsskala von 1-3 weiter reduziert, sodass die Ergebnisse der einzelnen Fälle in Form von Grafiken dargestellt werden können. Diese Form der Darstellung beruht auf Einzelfällen eines sehr heterogenen Samples. Die Grafiken dienen der Veranschaulichung der Ergebnisse. Die Einschätzung der Personen wird anhand von einer Bewertungsskala vorgenommen. Der Autorin ist bewusst, dass trotz der Bewertungsskala die vorhandenen Daten subjektiv gedeutet werden – die Bewertungsskala entspricht nicht den Maßgaben der Validität. Die inhaltsanalytische Auswertung ist davon jedoch nicht betroffen: Durch die strukturierte Durchführung der Methode können Validität und Reliabilität gesichert werden.

11.4.2 Typenbildung

Typen dienen dazu, „komplexe soziale Realitäten und Sinnzusammenhänge zu erfassen und möglichst weitgehend verstehen und erklären zu können“ (Kelle und Kluge 1999: 75; siehe auch Kapitel 7). Durch die Bildung von Typen treten Zusammenhänge und Unterschiede zwischen Kategorien und Subkategorien deutlicher zutage. Für die Typenbildung werden verschiedene Vorgehensweisen empfohlen. Im deduktiven Vorgehen werden – in Anlehnung an Max Weber – Idealtypen aufgestellt, die theoriegeleitet aufgestellt und anschließend in empirischen Untersuchungen überprüft werden. In diesem Verfahren ist das individuelle Fallverstehen von geringer Bedeutung (vgl. Bohnsack/Nentwig-Gesemann 2003). In der Bildung von Idealtypen wird die Typenbildung und die Fallanalyse gegenübergestellt. Im Gegensatz dazu ist die Typenbildung nach Wohlrab-Saar (1994) eine weitere Abstrahierung von der Fallstruktur, die Typenbildung folgt der Fallanalyse. In der vorliegenden Untersuchung werden Realtypen dargestellt, die sich von den Idealtypen darin unterscheiden, dass sie anhand der konkreten Fälle und nicht ausschließlich theoriegeleitet herausgebildet werden, auch wenn bestehende Theorien zugrunde gelegt werden. Die Typenbildung dient dazu, die vorliegenden Fälle sowohl in Bezug auf den Erfolg, als auch bezogen auf Ziele und Bestrebungen vergleichen zu können.

Welche Methoden werden verwandt, um Typen herauszubilden? Kelle & Kluge (1999) unterscheiden verschiedene Methoden, mit denen Typenbildungen vorgenommen werden können. Am häufigsten wird die Fallkontrastierende Analyse in drei Schritten⁶¹ angewendet – seltener eine Synopse des gesamten Materials. Diese Methode wird in der vorliegenden Untersuchung verwendet. Dazu werden Codierungen genutzt, um die Fälle miteinander vergleichen bzw. um sie voneinander unterscheiden zu können. Durch die Berücksichtigung des Datenmaterials bleibt in der Vorgehensweise das gesamte Material im Blick. Der Fallvergleich wurde mithilfe der Reduktionen der Daten – Datenblätter und Auswertungstabellen – vorgenommen. Berücksichtigt wird dabei, dass die Typen in sich homogen sein müssen und dass sie sich gegenüber anderen Typen abgrenzen lassen, im Sinne einer internen Homogenität und einer externen Heterogenität.

Eine erste Unterscheidung der Fälle entsteht durch die Zuordnung zu wirtschaftlich und/oder persönlich erfolgreichen Gründer/-innen, d. h. danach, ob Gründer/-innen ihre Ziele erreichen konnten oder nicht. Da der persönliche Erfolg zugrunde gelegt wird, ist diese erste Form der Einteilung stärker theoriegeleitet als die weitere Analyse. Im zweiten Schritt wurden die untersuchten Gründer/-innen zusätzlich mit den Merkmalen bzw. (Erfolgs-)Faktoren verglichen. Es wurden schließlich die Präferenzen in der Zielsetzung für die Typenbildung herangezogen, da Unterschiede zwischen den Fällen zu erkennen waren, die sich auf die biografisch bedeutsamen Ziele bzw. allgemeine Bestrebungen bezogen: Sind den Gründer/-innen eher im weitesten Sinne persönliche oder eher berufliche Ziele wie bspw. eine Karriere wichtig? Durch diese weitere Einteilung kann folgende Mehrfeldtafel aufgestellt werden:

⁶¹ Die drei Schritte der fallkontrastierenden Analyse sind: 1. Fallbezogene Entwicklung von Kategorien und Subkategorien, 2. Vergleich der einzelfallbezogenen Kategoriensysteme und 3. Entwicklung der Typen (vgl. Kelle/Kluge 1999: 73).

Tabelle 8: Mehrfeldtafel Typenbildung

		Erfolgstypen (in der Selbstständigkeit)			(4) Nicht erfolgreich
		(1) materiell erfolgreich, zufrieden	(2) Zufrieden, wirtschaftlich/materiell nicht erfolgreich	(3) Materiell erfolgreich, nicht zufrieden	
Erwerbsbiografische Ziele	(A) Auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Ziele	1A	2A	3A	4A (1A nicht realisiert)
	(B) Auf berufliche/persönliche Zufriedenheit ausgerichtete Ziele	1B	2B	3B	4B (2B nicht realisiert)

Die Einteilung in der Mehrfeldtafel entstand durch die Auseinandersetzung mit den vorhandenen Reduktionen der Daten. Dabei ist zu beachten, dass die Gründer/-innen sich im Verlauf der (weiteren) Entwicklung auch anderen Typen zuordnen lassen können – sie sind zeitlich nicht auf den einen Typus festgelegt.

Die detailliertere Betrachtung der Typen wird anhand der (Erfolgs-)Faktoren vorgenommen, die mit den Codierungen und den weiteren Auswertungen erfasst werden. Dabei werden die einzelnen Fälle hinsichtlich der internen Homogenität und der externen Heterogenität miteinander verglichen, um eine passende Zuordnung zu ermöglichen und um Überschneidungen der Typen zu vermeiden. Durch die Darstellung anhand der Mehrfeldtafel wird es möglich, den Vorgang der Typenbildung zu validieren (vgl. Kelle und Kluge 1999). Die Reliabilität wird gesichert durch eine genaue Definition der Kategorien und Subkategorien, die durch die detaillierte Darstellung der wissenschaftlich untersuchten (Erfolgs-)Faktoren in Kapitel 8 (Forschungshintergrund) und der Darstellung der Erfolgsfaktoren, die sich in der Untersuchung zeigen (Kapitel 14), gewährleistet wird. Die Untersuchung der Einzelfälle sowie die Zuordnung der Personen zu den Typen und der Vergleich zwischen den Typen wird in Kapitel 13 verdeutlicht. Die Ergebnisse der Untersuchung werden im folgenden Teil der Arbeit dargestellt.

IV. Ergebnisse der Untersuchung

In der vorliegenden Untersuchung stehen die Person und ihr Umfeld im Vordergrund. Für die Erklärung des (fehlenden) Erfolgs von Gründer/-innen werden individuelle Kompetenzen sowie berufliche und private Kontakte und finanzielle Möglichkeiten herangezogen: Fachliche und unternehmerische Kompetenzen, personale Kompetenzen, Handlungskompetenzen sowie soziales und finanzielles Kapital. Nur am Rande werden betriebswirtschaftliche Werte, die Situation des Marktes oder der Branche berücksichtigt, die zweifelsohne einen weiteren Einfluss auf den Erfolg von Gründer/-innen ausüben. Durch die Finanz- und die Wirtschaftskrise gerieten einige Gründer/-innen in eine schwierige wirtschaftliche Lage, welche für diese eine Herausforderung darstellte, die unterschiedlich gemeistert wurde. Neben den wirtschaftlichen Daten wurden auch persönliche Erfahrungen aus der Kindheit nur dann berücksichtigt, wenn offenkundig wurde, dass ein deutlicher Einfluss auf den Erfolg der Gründer/-innen besteht.

In diesem vierten Teil werden die Ergebnisse aus der Untersuchung von 30 Gründer/-innen dargestellt, von erfolgreichen und weniger erfolgreiche Gründer/-innen. Die Gründer/-innen wurden vor der Existenzgründung nach den Zielen befragt, die sie mit der Existenzgründung erreichen wollten. Zwei Jahre später zeigte sich, welche von ihren Vorstellungen sie umsetzen konnten. Von den 30 Personen haben 24 einige oder alle ihrer bis dahin angestrebten Ziele erreicht, drei haben ihre berufliche Selbstständigkeit wieder aufgegeben und drei haben nicht gegründet. Wirtschaftlich erfolgreich sind 16 Personen, zwei davon haben allerdings das Unternehmen wieder aufgegeben, da die Zufriedenheit mit der Unternehmensführung fehlte. Acht Personen sind mit ihrer Selbstständigkeit beruflich und privat zufrieden, wirtschaftlich jedoch nicht erfolgreich.

Tabelle 9: Anzahl von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen

Erfolg	Erreichte Ziele (t2)	Anzahl
(1) Erfolgreiche Gründer/-innen	Materielle und immaterielle Ziele erreicht	14
(2) Zufriedene, aber wirtschaftlich weniger erfolgreiche Gründer/-innen:	Materielle Ziele nicht erreicht, immaterielle Ziele erreicht (Arbeitszufriedenheit, privat zufrieden)	8
(3) Wirtschaftlich erfolgreiche, aber unzufriedene Gründer/-innen	Materielle Ziele erreicht, immaterielle Ziele nicht erreicht	2
(4) Weniger erfolgreiche Gründer/-innen	Materielle wie immaterielle Ziele nicht erreicht: fehlender Gründungserfolg (3) oder Liquidation des Unternehmens (3)	6

Auf der Grundlage der vier Gruppen wurden acht Typen herausgebildet (Kapitel 13). Kompetenzen, soziales und ökonomisches Kapital der Gründer/-innen wurden anhand einer (während der Auswertung herausgearbeiteten) Skala bewertet und in Grafiken veranschaulicht. Anhand einzelner Fälle wird verdeutlicht, welche Faktoren für den Erfolg oder den fehlenden Erfolg bedeutsam sind. Dabei wird die Sichtweise der Personen eingenommen, ihre Aussagen werden durch Zitate aus den Interviews verdeutlicht und mit theoriegeleiteten Einschätzungen ergänzt. Anschließend werden die einzelnen (Erfolgs-)Faktoren dargestellt (Kapitel 14). Zu Beginn dieses Teils der Arbeit wird die Grundlage für die Darstellung der Erfolgsfaktoren benannt, die für die Auswertungen in der Untersuchung verwendet wurden (Kapitel 12).

12 Erfolgsfaktoren: Kompetenzen, ökonomisches und soziales Kapital

Persönliche Kompetenzen sowie ökonomisches und soziales Kapital bilden die Grundlage für die Darstellung erfolgreicher und weniger erfolgreicher Gründer/-innen. Warum wird in diesem Zusammenhang der Kompetenzbegriff verwendet?

Mit Kompetenzen wird eine weitläufige Darstellung sowohl von Qualifikationen als auch von Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen, die im gesamten Lebensverlauf erworben werden, möglich. Je nach den Anforderungen, denen die Personen ausgesetzt sind, je nach der Situation, in der sich Personen befinden, zeigen sich

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

unterschiedliche Kompetenzen. Auch in der Forschungssituation werden Kompetenzen sichtbar bzw. sie bleiben verborgen, da sie in den Situationen, in denen sich gerade Gründer/-innen befinden, relevant sind. In einer Wirtschaftskrise können bspw. (fehlende) Kompetenzen sichtbar werden, die in konjunkturstarken Zeiten nicht erkennbar sind. Kompetenzen sind sowohl von den Personen als auch von ihrer Umgebung, von den unternehmerischen Erfordernissen und der Umgebung des Unternehmens abhängig.

Der Kompetenzbegriff wird sehr unterschiedlich definiert, ein einheitliches Verständnis, was mit Kompetenzen erfasst werden kann, besteht nicht. In der vorliegenden Untersuchung wird die Definition von Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) zugrunde gelegt. Danach werden Kompetenzen in der Interaktion zwischen Personen herausgebildet. Erkannt werden können sie von außen nur dann, wenn sie angewendet werden – in der Praxis. Sie werden sichtbar, wenn sie im Alltag beobachtet oder (bspw. im Interview) anhand von Situationen beschrieben werden:

Kompetenz ist also stets eine Form von Zuschreibung (Attribution) auf Grund eines Urteils des Beobachters: Wir schreiben dem physisch und geistig selbstorganisiert Handelnden auf Grund bestimmter, beobachtbarer Verhaltensweisen bestimmte Dispositionen als Kompetenz zu. Danach sind Kompetenzen Dispositionen selbstorganisierten Handelns, sind Selbstorganisationsdispositionen. (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003: XI)

Die grundlegenden Kompetenzklassen sind nach Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) personale Kompetenzen, Handlungskompetenzen, fachliche, methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen. In der vorliegenden Untersuchung werden personale, Handlungs- und fachliche Kompetenzen berücksichtigt. Im Gegensatz zu den Fachkompetenzen, die Gründer/-innen für ihre konkreten Geschäftsideen benötigen, werden unter unternehmerischen Kompetenzen allgemeine betriebswirtschaftliche Kompetenzen verstanden, die für die berufliche Selbstständigkeit notwendig sind. Zudem wurde das Selbstbild als Selbstständige/-r oder Unternehmer/-in als Spezialfall der personalen Kompetenzen berücksichtigt. Sozial-kommunikative Kompetenzen werden indirekt mit dem sozialen Kapital, zum Teil auch bei den unternehmerischen Kompetenzen erfasst (zum Thema Verkaufen). Methodenkompetenzen werden bei den Persönlichkeitsmerkmalen (Problemlöseorientierung) und den Handlungskompetenzen (Organisation) aufgegriffen.

Die Betrachtung von Kompetenzen hat den Vorteil, Personen weitreichend abbilden zu können. Dies ist ebenso ein grundlegender Nachteil: Die Einschränkungen durch Umfeldfaktoren, Förderungen, aber auch Restriktionen, können nicht erfasst werden. Daher wird eine weitere Theorie hinzugezogen, mit der Umfeldfaktoren der Person beschrieben werden können: Finanzielles und soziales Kapital auf der Grundlage der Theorie Bourdieus (2005, siehe Kapitel 8.4). Der Kompetenzbegriff sowie der Kapitalbegriff dienen als Grundlage für die Auswertung, die Kapitel 13 und Kapitel 14 dargestellt wird. In der folgenden Grafik sind die Erfolgsfaktoren abgebildet, die in der Untersuchung berücksichtigt werden.

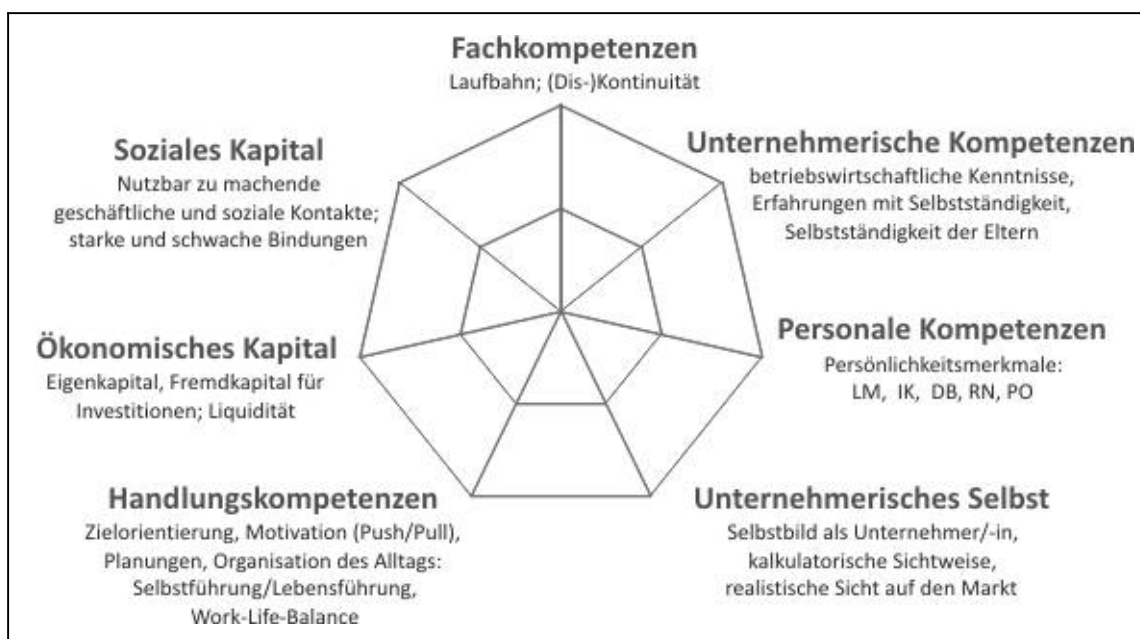


Abbildung 8: Erfolgsfaktoren der Person

In der Untersuchung wurden für jeden Fall die Ausprägungen der Faktoren auf einer Skala von 1-3 erhoben, um die Fälle im Vergleich grafisch darstellen zu können. Die Bewertungsgrundlage wurde von der Autorin im Verlauf der Inhaltsanalyse entwickelt (siehe Kapitel 11.4.1). Sie kann im Anhang A 3.3 eingesehen werden.

13 Typen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Gründer/-innen

Die untersuchten Gründer/-innen werden in acht Typen unterteilt. Die Unterteilung erfolgt durch die Fragen, ob sie materielle und/oder immaterielle Ziele erreichen konnten und welche Ziele sie vorwiegend verfolgen: Streben die Personen (A) vor allem den wirtschaftlichen Erfolg – ein ausreichendes Einkommen, Wachstum oder eine Karriere – oder (B) ihre persönliche Zufriedenheit – mit den Arbeitstätigkeiten, mit der Zusammenarbeit mit anderen Personen sowie mit der Organisation von Erwerbsarbeit und Privatleben – an. Gründer/-innen verfolgen durchaus zugleich materielle *und* immaterielle Ziele, unterschiedlich ist jedoch, welche davon im Vordergrund stehen.

In den folgenden Abschnitten werden die Typen dargestellt, die anhand der Gruppierung in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Gründer/-innen sowie der Unterscheidung ihrer beruflichen Ziele gebildet werden.

Tabelle 10: Typen von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen

		Materieller und immaterieller Erfolg			
		(1) <i>Materiell erfolgreich, zufrieden</i>	(2) <i>Zufrieden, materiell nicht erfolgreich</i>	(3) <i>Materiell erfolgreich, nicht zufrieden</i>	(4) <i>Nicht erfolgreich</i>
(A) Ziel: Wirtschaftl. Erfolg	Normalunternehmer/-innen (1A)	Aufstocker/-innen (2A)	Unzufriedene (3A)	Abbrecher/-innen (4A)	
	Berufliche Entwicklung/ Karriere (realisiert)	Ausreichendes Einkommen mit angenehmer Arbeit (nicht realisiert)	Angemessenes Einkommen mit beruflichen Tätigkeiten (z. T. realisiert)	Fehlender wirtschaftlicher Erfolg (Ziele nicht realisiert)	
	1 Frau, 5 Männer	3 Frauen, 1 Mann	1 Mann	2 Frauen, 1 Mann	
(B) Ziel: berufl./ pers. Zufriedenheit	Doppel- und Mehrgleisige (1B)	Sinnsuchende (2B)	Unzufriedene (3B)	Desorientierte (4B)	
	Beruf und Privatleben (realisiert)	Selbstverwirklichung (realisiert)	Ansprechende Tätigkeiten im erlernten Beruf (z. T. realisiert)	Zur Person nicht passende Idee (Ziele nicht realisiert)	
	3 Frauen, 5 Männer	4 Frauen	1 Frau	2 Frauen, 1 Mann	

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Worin unterscheiden sich diese Typen? Erfolgreiche Gründer/-innen können ihre beruflichen Vorstellungen umsetzen. Während Normalunternehmer/-innen (1A) sich dadurch auszeichnen, dass die Ausführung von beruflichen Tätigkeiten im Vordergrund steht, sind für Doppel- und Mehrgleisige (1B) sowohl berufliche Tätigkeiten als auch das Privatleben von Bedeutung, insbesondere, da dieser Typus zum Teil familiär eingebunden ist. Da er seine beruflichen Ziele an die private Situation angepasst hat, ist er trotz eines vergleichbar niedrigen Einkommens und trotz einer langsamen beruflichen Entwicklung erfolgreich. Er schafft es, Beruf und Privatleben miteinander zu verbinden.

Während Normalunternehmer/-innen (1A) eine berufliche Karriere oder Wachstum des Unternehmens anstreben, reicht den Aufstocker/-innen (2A) ein ausreichendes Einkommen zum Leben, das als wichtig erachtet wird. Die Ausübung der Arbeitstätigkeiten soll dabei möglichst angenehm sein. Von den erwirtschafteten Gewinnen kann dieser Typus allerdings den Lebensunterhalt nicht bestreiten, er ist abhängig von Transferleistungen des Jobcenters. Den Sinnsuchenden (2B) ist gegenüber den Aufstocker/-innen (2A) das Erwirtschaften von Einkommen unwichtig, da finanzielles Kapital, ein Einkommen des Partners oder auch Privatdarlehen zur Verfügung stehen. Wichtig ist diesen Personen die persönliche Weiterentwicklung, die Selbstverwirklichung, die mit den Tätigkeiten in der Selbstständigkeit erlangt werden kann – bspw. mit Tätigkeiten im künstlerischen oder sozialen Bereich.

Im Gegensatz zu den Aufstocker/-innen (2A) haben Unzufriedene (3A/3B) einen wirtschaftlichen Erfolg mit dem Unternehmen erlangt. Dem Typus 3A fehlt jedoch die Zufriedenheit mit dem persönlichen Einkommen und mit den unternehmerisch notwendigen Arbeitstätigkeiten. Es geht diesem im Gegensatz zu den Normalunternehmer/-innen (1A) weniger um den erfolgreichen Aufbau des Unternehmens, sondern vielmehr um ein angemessenes individuelles Einkommen. Dieser Typus ist daher wirtschaftlich nur bedingt erfolgreich. Unzufriedenen vom Typus 3B ist vor allem die berufliche Tätigkeit wichtig. Im Gegensatz zu den Sinnsuchenden (2B) geht es jedoch nicht um eine persönliche Weiterentwicklung in der Selbstständigkeit, sondern um eine professionelle Ausübung beruflicher Tätigkeiten. Da mit der Unternehmensführung jedoch unternehmerische Tätigkeiten ausgeübt werden

müssen, die unter anderem eine unangenehme Auseinandersetzung mit der Konkurrenz beinhaltet, entsteht eine Unzufriedenheit mit der Situation.

Weniger erfolgreiche Gründer/-innen haben bereits ein Unternehmen aufgebaut und verfolgen es später nicht weiter, oder sie haben nicht gegründet. Der Gründungserfolg wird nicht für die Unterscheidung der Typen 4A und 4B herangezogen. Abbrecher/-innen (4A) zeichnen sich dadurch aus, dass mit der Existenzgründung ein wirtschaftlicher Erfolg erreicht werden sollte. Ebenso wie bei den Normalunternehmer/-innen (1A) geht es den Gründer/-innen dieses Typs darum, sich beruflich weiter zu entwickeln und/oder mit dem (geplanten) Unternehmen ein Wachstum zu erreichen. Doch der Typus 4A kann die wirtschaftlichen Ziele innerhalb des Untersuchungszeitraums nicht erreichen, das Unternehmen wird aufgegeben oder das Gründungsvorhaben zurück gestellt. Dem gegenüber verfolgen die Desorientierten (4B) Geschäftsideen, mit denen sie persönliche Vorstellungen umsetzen möchten. Ähnlich wie den Sinnsuchenden (2B) geht es den Desorientierten (4B) mit der Existenzgründung um Selbstverwirklichung, doch sie können ihre Ideen nicht in Angriff nehmen. Sie scheitern an der Umsetzung, da ihnen wichtige Voraussetzungen dazu fehlen. Eine klare berufliche Orientierung fehlt, sodass ein Weg eingeschlagen wird, der sie beruflich nicht weiterführt.

In den folgenden Abschnitten werden die Typen anhand einzelner Fälle beschrieben. Zur Veranschaulichung der Typen werden Zitate aus den Interviews herangezogen. Anschließend werden Grundelemente von jedem Typus zusammengefasst.

13.1 Erfolgreiche Gründer/-innen

Insgesamt sind 14 Gründer/-innen wirtschaftlich erfolgreich und zufrieden mit ihrer Situation. Einige von diesen verfolgen neben der Selbstständigkeit weitere Tätigkeiten: Sie nehmen verschiedene Aufträge an oder sind als Angestellte tätig, da sie zwischenzeitlich zu wenige Aufträge mit ihrer Geschäftsidee haben. Wodurch zeichnen sich erfolgreiche Gründer/-innen aus?

In den folgenden Abschnitten werden zwei Beispiele von erfolgreichen Gründer/-innen dargestellt. Zum einen ein Fall eines Normalunternehmers vom Typus 1A, der berufliche Entwicklung und Karrierevorstellungen verfolgt und damit den wirtschaftlichen Erfolg anstrebt (Kapitel 13.1.1), zum anderen ein Fall der Doppel- und Mehrgleisigen (1B), eine Gründerin, die ihren Beruf erfolgreich ausüben möchte und darüber hinaus auch private Aufgaben erfüllt (Kapitel 13.1.2).

13.1.1 Normalunternehmer/-innen

Für sechs erfolgreiche Gründer/-innen stand die berufliche Karriere und der wirtschaftliche Erfolg im Vordergrund. Zwei weitere Gründer verfolgen innovative Geschäftsideen, sie sind Entrepreneur, die ein Unternehmen aus der Universität heraus gründen. Sie werden in Anlehnung an Bührmann et al. (2007) als Normalunternehmer/-innen bezeichnet, da ihre Gründung an männlich geprägte unternehmerische Vorstellungen ausgerichtet ist. Zwei Entrepreneur werden diesem Typus zugeordnet, da sie ebenso wie die anderen Gründer/-innen dieses Typs Karrierewege verfolgen, auch wenn sie mit der Orientierung auf das Entrepreneurship eher eine alternative Form des Unternehmertums wählen. Auch für diese steht der wirtschaftliche Erfolg im Vordergrund.

Der Typus wird mit dem Fall von Herrn B. genauer beschrieben. Das erste Interview wurde Ende 2005, kurz vor der Gründung des Unternehmens durchgeführt.

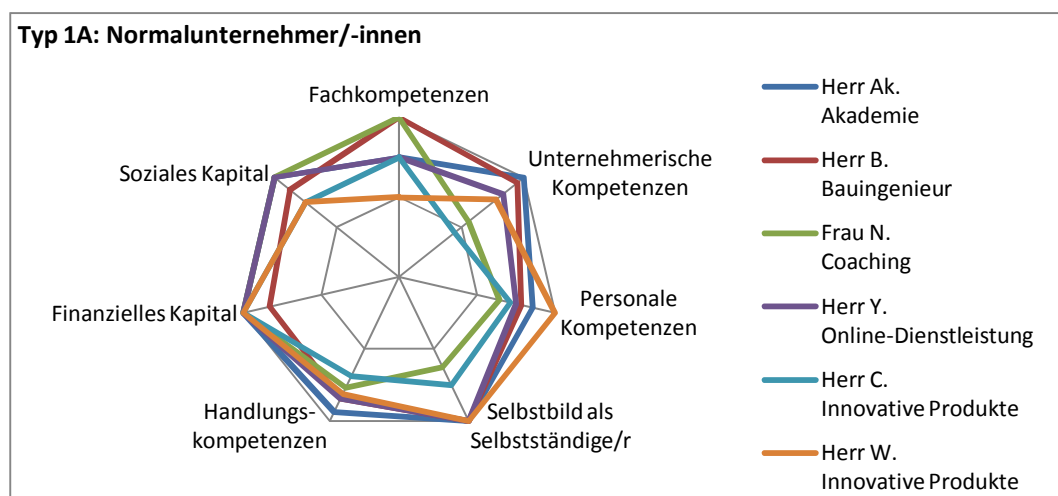


Abbildung 9: Fälle des Typs 1A

Herr B. ist Bauingenieur. Er arbeitete über viele Jahre in einem Betrieb, in dem er Planungen, Verhandlungen mit Auftraggebern sowie die Abwicklung der Aufträge übernahm. Er gründet zusammen mit einem Kollegen eine GmbH, da er als Angestellter wenig Spielraum für eigene Entscheidungen sieht, und da er eine andere Form der Mitarbeiterführung als die seines ehemaligen Chefs favorisiert. Die Teamgründung ist erfolgreich, weil Herr B. zusammen mit seinem Geschäftspartner einen Auftraggeber aus dem alten Betrieb übernehmen kann und er seine Mitarbeiter in der Form führt, die ihm wichtig ist und die er in seiner früheren Anstellung vermisste. Er verfügt über die ihm wichtigen Handlungsspielräume und verfolgt auch neue Ideen im Unternehmen.

Erfolgsdefinition

Der unternehmerische Erfolg steht für Gründer/-innen dieses Typs im Vordergrund. Als erfolgreich bezeichnet Herr B. sein Unternehmen bspw., wenn potenzielle Auftraggeber seine oder die Angebote seines Geschäftspartners wahrnehmen möchten (B/t2: 194). Herr B. gründet ein Unternehmen aus seiner Angestelltentätigkeit heraus. Zum Zeitpunkt t1 steckt er mitten in seinen Planungen für die Existenzgründung. Er plant einen glatten Übergang von der Anstellung in die Selbstständigkeit ohne Übergangsphase: Die Selbstständigkeit ist eine Weiterentwicklung der beruflichen Laufbahn.

Mit der Unternehmensgründung verfolgt Herr B. verschiedene Ziele: Er möchte ein gutes Arbeitsklima mit einem kooperativen Führungsstil einführen. Damit verbunden ist eine offene Kommunikationsstruktur innerhalb des Unternehmens, durch die auch Kritik und Veränderungsvorschläge ermöglicht werden. Für das Unternehmen plant er daher Mitarbeitergespräche und Jour fixe ein. Wirtschaftlich möchte Herr B. mit dem Unternehmen die Gewinne erzielen, die er vor der Gründung kalkuliert hatte. Diese erhält er anfangs durch den Auftrag, den er bereits vor der Gründung sicherstellen konnte. Er plant bereits zu Beginn, weitere Geschäftsfelder aufzubauen und stellt Kontakte zu Netzwerkpartnern her, die in den geplanten Arbeitsbereichen tätig werden könnten. Herr B. bezeichnet seine Selbstständigkeit im zweiten Interview als erfolgreich:

Herr B.: [...] Wir sind jetzt seit zwei Jahr'n, sach ich jetzt mal, erfolgreich. Hab'n durch diese, diese Form der, wie sacht man, in Anführungsstrichen Ausgründung eigentlich von Anfang an im Grunde genommen schwarze Zahlen geschrieben. Also die ersten zwei, drei Monate, die war'n für uns privat natürlich 'n bisschen (schwankend?), weil wir natürlich in Vorkasse gegangen sind, hatten aber natürlich nich diese Startprobleme, sagen wer mal, die andre hab'n, die 'n kompletten Kaltstart hinlegen [...]. (B/t2: 12)

Erst nach dem ersten sicheren Auftrag beginnt die Kaltakquisition, den viele Gründer/-innen bereits zu Beginn kennenlernen. Auch diese gelingt.

Herr B.: [...] also wir können vielleicht noch ein, zwei Monate, sagen wer mal die gesamte Belegschaft, sagen wer mal ohne Auftrag durchbringen, aber danach wär dann vom Prinzip her auch Schluss. Aber es hat sich einfach gezeigt, ja, dass es funktioniert. Is natürlich immer wieder so, fünf Leute schrei 'n hier wegen 'nem Auftrag und wenn davon einer kommt, dann is es auch gut. Ja, aber da sind wer ganz, ganz glücklich. (B/t2: 12)

Neue Auftraggeber werden gefunden, auch neue Geschäftsfelder werden geplant. Die Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern konnte zum Teil nicht aufrechterhalten werden, aber die Ideen wurden weiter verfolgt. Der Geschäftspartner Herr K. hat bspw. in der Zeit eine Weiterbildung abgeschlossen, die für einen der neuen Geschäftszweige notwendig ist. Da der erste große Auftrag erfüllt werden musste, sind die Ideen noch nicht umgesetzt, doch sie werden gezielt weiter verfolgt. Im Vordergrund der Zielsetzungen steht der materielle Erfolg, der sowohl ausreichende Gewinne als auch die weitere berufliche Entwicklung beinhaltet. Ein immaterielles Ziel, das er im Unternehmen verfolgt, ist eine gute Mitarbeiterführung.

Fachkompetenzen und unternehmerische Kompetenzen

Die notwendigen *Fachkompetenzen*, die für die Existenzgründung in der jeweiligen Branche benötigt werden, sind bei diesem Typus vorhanden. Herr B. absolvierte bspw. ein Bauingenieurstudium und bis kurz vor der Gründung ein Wirtschaftsingenieurstudium. Er arbeitete über viele Jahre als Angestellter für eine Firma, außerhalb Berlins, und führte die Tätigkeiten aus, die er später als selbstständiger Unternehmer weiterführt: Es ist eine klare Linie in der berufsbiografischen Entwicklung zu erkennen. Durch die Arbeitstätigkeiten als Angestellter erlangte er Praxis in seinem erlernten Beruf. Zusätzlich konnte er einen Teilbereich des Unter-

nehmens führen, er war verantwortlich für die Durchführung der Projekte und die Führung von Mitarbeitern.

Welche Erfahrungen wurden vor der Gründung mit der *Selbstständigkeit* gemacht? Für Herrn B. wie für zwei weitere Gründer/-innen dieses Typs ist die Selbstständigkeit eine neue Erfahrung. In seiner Verwandtschaft sind keine Personen, die ein Unternehmen gegründet haben. Er wuchs in der DDR auf und hatte keine Berührungspunkte mit der Selbstständigkeit. Dennoch bildet er sich ein Bild von den Erfordernissen, die ihn als Selbstständigen erwarten, da er während seiner Arbeitstätigkeiten als Angestellter sehr viel Verantwortung übernommen hat. Da Herr B. in einem Berufsfeld selbstständig tätig wird, das er von seiner Ausbildung und seinen beruflichen Erfahrungen gut kennt, da er bereits Führungsverantwortung übernommen hat und da er theoretische betriebswirtschaftliche Kenntnisse erworben hat, ist er für die berufliche Selbstständigkeit gut vorbereitet. Die fachlichen und unternehmerischen Kompetenzen bilden für Herrn B. die Grundlage seiner Unternehmensführung.

Für die Existenzgründung ist er durch seine Qualifikationen doppelt abgesichert: Fachlich kennt er sich mit den Aufträgen aus, die er durchführt. Zusätzlich erwirbt er unternehmerische Kompetenzen durch das zweite Studium als Wirtschaftsingenieur. Die Arbeitstätigkeiten bleiben in der Selbstständigkeit dieselben, doch es kommen weitere Aufgaben hinzu.

Herr B: Also, ich bin dort unten schon in, in sehr verantwortungsvoller Position, also ich führe die Vertragsverhandlungen auch mit dem Auftraggeber, stimme die Abrechnungen ab, bin im weitesten Sinne für die Mitarbeiter da unten verantwortlich, stimme den Urlaub mit denen ab, also von 'nem Geschäftsführer bin ich jetzt, denk ich mal, so sehr weit nich mehr weg. Rein vom, vom Tagesgeschäft her. Was mir natürlich immer abgenommen wurde, war'n alle, alle buchhalterischen Aspekte [...], auch die Rechnungsstellung selbst, die kontrollier' ich zwar noch, muss mich aber damit nich mehr im Detail auseinandersetzen, weil ich schon die ganze Vorarbeit liefer, und so, so viel Organisatorisches. Das is halt, ich kann mich mehr auf's Projektgeschäft konzentrier'n, ganz klarer Fall, aber mir sind halt auch entscheidungsmäßig die Hände gebunden. Also ich muss, ich hab zwar 'ne volle Handlungsvollmacht vor Ort, aber immer mit der mündlichen Einschränkung, na ja, wenn's was wirkliches Wichtig(es), wirklich Wichtiges is, dann stimmen wir uns ja noch mal mit'nander ab. (B/t1: 51)

Wie das Zitat zeigt, kennt Herr B. die Projektarbeit, in der er sich auf seine Tätigkeiten konzentrieren kann. Er kennt viele Tätigkeitsbereiche, die für ihn als Ge-

schäftsführer seines Unternehmens ebenso relevant sind. Neu ist für ihn wie für andere Gründer/-innen, dass er sich um die finanzielle Abwicklung der Projekte in Gänze kümmern muss und dass er als Unternehmer mehr Entscheidungsbefugnisse hat als zuvor als Angestellter. Auch die Verantwortung für die Mitarbeiter nimmt zu. Herr B. kann als Arbeitskraftunternehmer bezeichnet werden, der aus seinem Betrieb heraus gründet – und für den letztlich der Schritt in die Selbstständigkeit durch diese früheren Tätigkeiten einfach wird, weil er Selbstrationalisierung und Selbstkontrolle kennt. Erst als Unternehmer wird jedoch auch die Selbstökonomisierung bedeutsam. Herr B. entwickelt sich in der Planungsphase zur Selbstständigkeit durch die wahrgenommene Verantwortung weiter zu einem Normalunternehmer, der eine damit zusammenhängende Selbstökonomisierung erlernt.

Herr B: Tja, zuallererst komplette Verantwortung vor Ort, für die Mitarbeiter, in der Vergangenheit konnte man sich dann immer noch auf die Tatsache zurückziehen, na wenn's in dem Projekt für den Mitarbeiter keine Arbeit mehr gibt, dann bin ich nicht dafür verantwortlich. Weil die Verantwortung trägt die Geschäftsführung. Also jetzt ich bzw. Herr K. die tragen wer zusammen, aber diese Verantwortung lässt sich irgendwie nicht richtig teilen, fifty-fifty, und aber auch halt mit der, mit der Option, was draus machen zu können nach eigenem Gutdünken. (B/t1: 59)

Verantwortung zu übernehmen hat sowohl einen positiven als auch einen negativen Aspekt: Auf der einen Seite kann Herr B. durch das Übernehmen von Verantwortung die Ausrichtung seines Unternehmens selbst bestimmen. Welche Aufträge angestrebt werden, liegt im Ermessensspielraum von Herrn B. und seinem Geschäftspartner. Er kann neue Ideen umsetzen. Auf der anderen Seite muss Herr B. seinen Mitarbeitern eine Arbeit schaffen, er *muss* Aufträge akquirieren, um nicht nur seinen Lebensunterhalt, sondern auch den der Angestellten zu sichern. Fehlen Aufträge, kann die Verantwortung sehr belastend sein.

Herr B: [...] wir sind ja Dienstleister, so wir produzier'n ja jetzt, können ja jetzt nicht auf Vorrat irgendwas produzier'n, sondern es geht wirklich hart und live, dass die Aufträge in'ner Regel nicht ineinander übergeh'n. [...] Wir hatten jetzt mehrfach 's Glück, also mit so'ner Übergangsphase, also dass man, sagen wir, das Eine noch grad so abgewickelt hat, aber das Andre schon angefahr'n is, aber damit muss man erstmal umgeh'n. So das is für uns als Geschäftsführer, [...] 'ne völich neue Erfahrung gewesen. Also man merkt auch, wie man mental neue Qualitäten erreicht. Andere Qualitäten. Also ob das jetzt so toll is, bestimmte Erfahrungen möchte man eigentlich gar nicht sammeln müssen, weil es beschäftigt einen ja doch. 'S sind ja einfach nicht nur Sa-

chen, die einen selber betreffen, sondern es betrifft ja dann Mitarbeiter, die Familie eines Mitarbeiters [...]. (B/t2: 12)

Dass Herr B. sich als Dienstleister durchgängig um Aufträge kümmern muss, dass er die Auftragslage stets im Blick behalten muss, damit er und seine Mitarbeiter beschäftigt bleiben, bezeichnet Herr B. als neue „mentale Qualität“, die auf ein unternehmerisches Selbst verweist. Er kann sich den Gedanken um seine Aufträge nicht entziehen, auch wenn er auf diese Erfahrung durchaus verzichten könnte: Nicht jede Erfahrung ist angenehm. Er hat jedoch nicht die Wahl, diese Erfahrung zu machen oder nicht. Die Übernahme der Verantwortung für die Mitarbeiter führt zur aktiven Handlung der Akquisition. Damit verbunden sind Planung und Organisation der Arbeitsaufgaben, mit denen sichergestellt wird, dass möglichst wenige Übergangsphasen zwischen den Aufträgen bestehen. Die Akquisition wird in die Organisationsabläufe integriert. Neu ist für Herrn B. nicht, welche Abläufe mit dem Marketing, der Finanzplanung und der Organisation verbunden sind. Neu ist für ihn, dass er als Person voll und ganz für sich und für andere einstehen kann und muss. Die Verantwortung kann er weder an seinen Geschäftspartner abgeben, noch an die Mitarbeiter, die andere Interessen verfolgen als Herr B.

Herr B: Also wenn man jetzt 'n neues Thema entwickeln will, das kann man jetzt nicht irgend 'nem Mitarbeiter noch nebenbei aufhelfen, also da ist die Motivation einfach nicht so groß vorhanden, und zum ändern macht er's nicht, sagen wer mal, mit derselben oder mit demselben Hintergedanken wie wir. Weil, ich sach mal, sein Gehalt wird sich nicht großartig verändern, sach ich jetzt mal. Für uns wär's ja so, 'n neues Thema aufgerissen, neue Kapazitäten aufgebaut, jetzt hab'n wer mehr Gewinn. So. Deswegen macht man sowas ja. (B/t2: 83)

Herr B. akzeptiert, dass er eine andere Interessenlage als seine Mitarbeiter verfolgt. Möglich wäre ja auch, dass er sich über Angestellte ärgert, die die Interessen des Unternehmens nicht richtig vertreten. Doch Herr B. sieht den Unterschied zwischen sich und den Mitarbeitern bzw. zwischen unterschiedlichen Denkweisen von Angestellten und Unternehmer/-innen und übernimmt die Verantwortung, die er in seiner Rolle als Unternehmer sieht. Das Ziel der Unternehmensgründung liegt für Herrn B. im wirtschaftlichen Erfolg, im Erzielen von Gewinnen. Auch das Wirtschaftsingenieurstudium wird unter anderem durchgeführt, um Aufträge und damit Umsätze zu generieren. Der Typus 1A hat die erforderlichen Fachkompetenzen und

betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Hat er darüber hinaus persönliche unternehmerische Potenziale?

Personale Kompetenzen

Die *Persönlichkeitsmerkmale*, die anhand des F-DUP erfragt wurden, zeigen bei diesem Typus hohe bis mittlere Werte. Auf die Frage, welche Einflüsse für Herrn B. in der Vergangenheit vorrangig waren, benennt dieser zu 90 % die eigenen Einflüsse, die anderen 10 % spricht er den Zufällen zu.

B: Ja, also irgendwo alles zusammen, aber ich bin in der Beziehung beruflich sehr schicksalsgläubig, es sind immer Zufälle, die 'ne sehr, sehr große Rolle spielen. Man kann jetzt natürlich sagen, o. k., ich bin daran schuld, dass ich Bauingenieurwesen studiert hab, und wenn ich das nicht gemacht hätte, wär ich jetzt nicht hier, aber dadurch bin ich, ich bin eigentlich zum Bauingenieurstudium auch bloß durch 'n Zufall gekommen [...]. Also es ist, ich denk mal, ich beweg mich nicht un-, unintelligent in der Botanik herum, aber es passiert einfach so viel, ohne Zutun, ich behaupte einfach mal zehn Prozent. Also deswegen sag ich, neunzig Prozent - zehn Prozent. (B/t1: 128)

Die Internale Kontrollüberzeugung ist bei Personen dieses Typs weitgehend vorhanden, auch wenn der Zufall ebenfalls eine Bedeutung hat. Herr B. sieht bspw. sein Leben nicht als von ihm selbst vollständig geplant an. In seiner Jugendzeit wurden ihm berufliche Möglichkeiten eröffnet, die er selbst nicht angestrebt hatte. Für ihn ist nicht alles planbar, der Zufall spielt eine Rolle. Das Bild, das Herr B. seinem eigenen Einfluss zuordnet, erinnert an eine Orientierung in der Natur anhand eines Kompasses. Er gibt selbst die Richtung vor, auch wenn Unvorhergesehenes passieren kann und dann andere Wege eingeschlagen werden. Andere Personen haben einen geringeren Einfluss auf Herrn B., sie werden nicht weiter erwähnt.

Wie geht Herr B. mit Schwierigkeiten im Unternehmen um? Da Herr B. sich im Unfrieden von seinem Arbeitgeber getrennt hat, verklagt dieser ihn. Mit den Forderungen, die der Arbeitgeber stellt, muss sich Herr B. auseinandersetzen.

Herr B: [...] und ich bin da praktisch auch, ich persönlich, 'n, Anfang des Jahres 2006 von meinem alten Arbeitgeber verklagt worden (...). Also da muss man sich von'ner Familie auch die Frage gefallen lassen, na ja, wenn das wirklich kommt, meist'e, ist das das Wert? Um 120.000 Euro so einzuspiel'n, also selbst wenn man sich das privat sagen wer mal teilt mit dem Kompagnon, 's ist trotzdem 'n Haufen Geld. Bin da mit'm blauen Auge rausgekommen [...]. (B/t2: 12)

Die Probleme, die durch diese Situation entstehen, kann Herr B. zusammen mit seinem Kompagnon bewältigen, auch wenn es privat zu Konflikten kommt. Herr B. muss schließlich keine Zahlungen an den Arbeitgeber leisten. Die finanzielle Belastung, die bei einer Zahlung entstanden wäre, hätte nicht zur Insolvenz geführt. Doch die Probleme mit dem Arbeitgeber hätten bereits im Vorfeld erkannt werden können. Lediglich durch Zufall, durch die schlechte Vorbereitung des Arbeitgebers vor Gericht, kann der Konflikt ohne Schaden bewältigt werden. In dieser Situation holt sich Herr B. Hilfestellung bei Rechtsanwälten. Noch dazu steht er durch die Teamgründung nicht allein da. Herr B. verliert nicht den Boden unter den Füßen, sondern versucht, das Problem zu bewältigen. Er weicht ihm nicht aus, auch wenn die Schwierigkeiten sich auf das Unternehmen und auf seine Beziehung auswirken. Eine gezielte Herangehensweise, durch die Schwierigkeiten vorhergesehen werden könnten, wurde nicht eingeschlagen. Ähnlich wie die Ergebnisse des F-DUP zeigt das Verhalten, dass die Problemlöseorientierung noch entwickelbar ist. Gründer/-innen dieses Typs setzten sich mit Schwierigkeiten auseinander, sie werden nicht verdrängt.

Das unternehmerische Selbst

Der Typus 1A sieht sich als Unternehmer/-in oder als Entrepreneur und bildet ein unternehmerisches Selbst heraus. Herr B. sieht sich als Unternehmer, der fair mit anderen zusammenarbeitet, ohne seine Interessen aus dem Auge zu verlieren.

Herr B: Die Gratwanderung zwischen dem kommunistischen und kapitalistischen Firmensystem. Also zum einen zu sagen o. k., wenn du was brauchst, sag's uns bitte [...] auf der andern Seite auch wieder so hart zu sein und zu sagen, nee, sagen wer mal, mit dem Steuerberater arbeiten wir nicht zusammen. Ja, also wir versuchen's partnerschaftlich, fair und offen zu gestalten. Und es geht nicht um Gewinnmaximierung, definitiv nicht, wir woll'n einfach, dass, dass alle damit leben können. Also es bringt nichts zu sagen, haha, jetzt hab'n wir, weiß ich nicht, 'n Auftrag für Internetprogrammierung rausgegeben, jetzt hab'n wir den ja ordentlich über's Ohr gehau'n, ja viel zu billich an-, angeboten, ja. Steht uns nicht der Sinn danach. Also das woll'n wer nicht. Vielleicht müssen wer's mal irgendwann, aber das is nicht das Ziel und hab'n wer bis jetzt noch nicht machen müssen. (B/t2: 183)

Herr B. vergleicht das sozialistische System, das er als Kind in der DDR kennengelernt hat, mit dem westlich-kapitalistischen System, das er seit der Wende 1989 kennt, und möchte beides miteinander verbinden. Das „kommunistische“ System

steht für ein Miteinander in der Firma und für Fairness gegenüber Auftragnehmern. Das „kapitalistische“ System steht für Gewinnmaximierung. Die Mischung ermöglicht es ihm, Gewinne zu erzielen, ohne Gemeinsamkeiten mit anderen Personen und die gebotene Fairness zu vernachlässigen. Herr B. hat sich mit seiner Position als Unternehmer auseinandergesetzt. Er entwickelt ein speziell auf seine Werthaltungen abgestimmtes unternehmerisches Selbstkonzept. Wie die Schilderungen der fachlichen und unternehmerischen Kompetenzen bereits zeigen, sieht sich Herr B. als Unternehmer, der Personalverantwortung übernimmt und mit der Aufgabe, die Finanzierung des Unternehmens zu sichern. Die Verantwortung für sich und für andere steht im Vordergrund der unternehmerischen Tätigkeiten.

Herr B: [...] Aufgrund der, der hohen Eigenverantwortung, die man hat, wird man selbständiger. Is einfach so. Also das sind, also als Angestellter nimmt man das so nicht wahr. Weil man irgendwie, das is irgendwie immer da, dass man relativ abgesichert is. Sind wir aber nicht. Also wenn der Auftrag weg is, is die Existenzgrundlage entzogen. Wenn ich meinen Job verliere, bin ich arbeitslos. O.k., is jetzt nicht lustlich, aber ich krieg trotzdem Geld, mir is nicht die Existenzgrundlage entzogen. Und das is 'n deutlicher Unterschied. Und das mit allem, was man tut, mit jedem Vertrag, den man eingeht, auch Leuten Inhalte zu vermitteln, die nicht positiv sind. Also das irgendwie, da hat man als Angestellter sons' so viel nicht mit zu tun, also jedenfalls nicht in unsern, in unserm Gebiet. Weiß ich nicht, Verträge zu kündigen, oder bestimmte Forderungen auch zu stellen, das lernt man wirklich [...]. (B/t1: 171)

Es ist für Herrn B. unwiederbringlich, dass man als Unternehmer selbstständig wird, man entwickelt sich zwangsläufig zum selbstständig agierenden Unternehmer, es „is einfach so“. Unternehmerisch tätig zu werden, bedeutet für Herrn B. bereits vor der Gründung, Eigenverantwortung zu übernehmen und Risiken einzugehen. Er ist selbst für seine Existenzsicherung verantwortlich. Um seine Existenz sichern zu können, muss er daher bereit sein, Geschäftspartnern auch Negatives zu vermitteln und Forderungen zu stellen. Er kann nicht abwarten und hoffen, dass alles nach Wunsch verläuft, sondern er muss handeln, auch wenn das Handeln unangenehme Tätigkeiten beinhaltet wie die Kündigung eines Vertrags – wohl wissend, dass damit die Existenz eines Vertragspartners bedroht ist – denn im Vordergrund steht das eigene Überleben. Die „Schale“ wird nach der Aussage von Herrn B. im Verlauf der ersten Jahre der Selbstständigkeit härter.

Herr B: [...] da sind wer ja zum Glück Männer, die's-. [...] da bin ich [als Techniker] irgendwie ganz froh, dass wir relativ trocken organisiert sind, also mental. Teilweise kann man das relativ gut verdrängen, aber was Sie nich verdrängen können, das meint ich, man, man erreicht 'ne andre, 'ne neue Qualität, dass Sie das einfach wirklich nich mehr so an sich ranlassen. Also da wächst einfach irgendwie 'ne härtere Schale. Is einfach so. Dass Se sagen, na ja, kommt, wie's kommt. (B/t2: 152)

Herr B. benötigt für seine unternehmerischen Aktivitäten eine harte Schale bzw. die emotionale Distanz zu anderen Personen. Er verbindet mit dem Führen seines Unternehmens eine trockene, sachliche Herangehensweise, die er als männlich bezeichnet, und die er in seinem Beruf eher wahrnehmen kann, als es in anderen Berufen der Fall wäre, in denen die emotionale Ebene zum Geschäft gehört. Er sieht sich sowohl als guten Verdränger als auch als jemand, der nicht alles an sich heran lässt. Das Selbstkonzept von Herrn B. zeigt deutlich, dass er betriebswirtschaftlichen Gedankengängen folgt. Er sieht sich als einen Unternehmer, der sachlich verhandelnd, mit Verantwortungsbereitschaft und Entschlusskraft agiert, ohne dabei die Situation anderer Personen außer Acht zu lassen. Wichtiger als das Ausüben von fachlichen Tätigkeiten ist die Kommunikation mit anderen Personen, das wirtschaftliche Überleben und die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Handlungskompetenzen

Ist für den Typus 1A die Zielorientierung von Bedeutung? Herr B. hat ebenso wie andere Gründer/-innen dieses Typs *nach* der Entscheidung zur Selbstständigkeit (zusammen mit seinem Geschäftspartner) zielstrebig ein Unternehmen aufgebaut, in dem klare zeitliche und organisatorische Strukturen zu erkennen sind. Aufgaben werden an Fachleute delegiert, wie bspw. Abrechnungen an einen Steuerberater, rechtliche Fragestellungen an einen Rechtsanwalt.

Die Motivation zur Selbstständigkeit wird bei Herrn B. von der Situation in dem Unternehmen, in dem er angestellt war, beeinflusst. Er folgt einer Push-Motivation, die sich nach der Entscheidung zur Selbstständigkeit wandelt. Wie bereits geschildert, ist Herr B. unzufrieden mit der Situation als Angestellter. Eine andere Arbeitsstelle zu finden, die bei einer hohen Arbeitsbelastung ähnlich gut bezahlt wird, ist jedoch schwierig, da die Situation auf dem Arbeitsmarkt angespannt ist. Die Gründung eines Unternehmens ist für ihn daher eine Alternative. Ausgangspunkt der

Überlegungen zur Unternehmensgründung ist eine Kürzung der Reisekosten, die das Nettoeinkommen von Herrn B. deutlich reduziert – und die dazu führt, dass das Zugehörigkeitsgefühl zur Firma schwindet.

Herr B: [...] Also früher war man eigentlich immer noch 'n relativ geschloss'nes Team, wo man gesacht hat, ja, ich steh zu der Firma, das is unser Name, und wir sind immer noch 'n sehr geschloss'nes Team, aber die Loyalität zur Firma is einfach zerrüttet, dauerhaft zerrüttet, das lässt sich nich mehr rückgängig machen, es is einfach mit, 'ne äußerst unschöne Holzhammermethode, damals den Leuten auch beigebracht worden, und schon vor über 'nem Jahr hab'n halt einige Mitarbeiter mir angetragen, du machst das doch sowieso immer alles hier, mach dich doch selbständig. Und damals hab ich eigentlich keinen großen Gedanken daran verschwendet, und nachdem sich jetzt aber abzeichnet, dass das Projekt, für das wir da in M. tätig sind, auch dem Ende zugeht, und man ohnehin irgendwas machen müsste, und wir, sach ich jetzt ma, voller Ideen eigentlich sind, welche, welche Projekte, welche, welche, welche Aufgabengebiete man noch beackern könnte, und die drei Leute, die wir ausgesucht hab'n, eigentlich auch Leute sind, die woll'n, also die von selber zieh'n, die nich geschoben werden müssen, hab'n wir uns halt zu dem Schritt entschlossen. (B/t1: 31)

Die Idee zur Selbstständigkeit kommt von Mitarbeitern, mit denen er als Führungskraft gearbeitet hat und die ihm zutrauen, ein Unternehmen aufbauen zu können. Das unternehmerische Selbst wird beeinflusst durch die Einschätzungen, die andere an ihn herantragen, die ihn zur Gruppe der Unternehmer zählen, weil er eine Chefposition innehat. Da Herr B. keine Möglichkeit sieht, als Angestellter das Unternehmen mitzugestalten, beginnt er, sich mit dem Gedanken der Selbstständigkeit zu beschäftigen. Die Loyalität schwindet. Dem Unternehmen wird eine Zukunftsplanung nicht mehr zugetraut – und eigene Veränderungsvorschläge werden nicht berücksichtigt. Nach Herrn B. liegt dies vor allem an der fehlenden Kommunikation in dem Unternehmen.

Herr B: [...] Wenn die diese Kommunikation zugelassen hätten, selbst wenn's irgendwann wirklich darauf hinausgelaufen wäre, die Reisekosten zu streichen, hätte man als Mitarbeiter oder als die, als verantwortungsvolle Mitarbeiter gesacht, o.k., is jetzt für meine persönliche Situation zwar nich optimal, aber ich hab 'n sicheren Arbeitsplatz und bin weiterhin mit allen Kollegen zusammen. So, damit kann man leben. Also vielfach hab ich auch erlebt, ich hab auch diverse Einstellungsgespräche auch in der vorletzten, letzten, ja, vorletzten Firma geführt, dass, wenn 'ne, 'ne gute Arbeit da is, 'n gutes Projekt da is, was Interessantes da is, was Neues da is, die Leute auch nich unbedingt hohe Löhne fordern. Die sagen, o.k., gut, ich gehe, dann will ich halt nich so viel haben, oder ich, ich lebe mit dem Gehalt, weil mich einfach dieses Projekt

interessiert. Ich will das einfach machen. Ja, und das is halt versäumt worden. Und das is einfach, ja, Kommunikation. (B/t1: 84)

Mit dem eigenen Unternehmen kann Herr B. ebenso wie andere Personen dieses Typs seine fachlichen und unternehmerischen Ideen umsetzen: Er bietet seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Ideen vorzutragen, er legt aufgrund seiner Erfahrungen sehr viel Wert auf eine gute Mitarbeiterführung. Durch die Reflexion der Situation im ehemaligen Unternehmen werden neue Geschäftsfelder entwickelt. Die Push-Motivation ‚Unzufriedenheit‘ wandelt sich in der Vorbereitung der Unternehmensgründung zur Pull-Motivation ‚eigene Ideen umsetzen‘.

Ein weiteres Merkmal dieses Typs ist eine hohe *Lernbereitschaft* – Lernen wird gezielt eingesetzt: Fehlen Qualifikationen, werden sie angeeignet. Statt nach der Arbeit Freizeitaktivitäten nachzugehen, beginnt Herr B. bspw. sein zweites Studium. Er nutzte die Zeit, die er ohnehin ohne Familie zubringen muss. Das Studium dient nicht nur dem Wissenserwerb, sondern auch der Außenwirkung gegenüber zukünftigen Auftraggebern.

Herr B: [...] es is einfach so, wenn da steht, also ma(n), man kann sich mit einem Diplomingenieur, mit Technikern unterhalten, hat man auch volle Rückendeckung, vollstes Verständnis, mit denen spricht man auch eine Sprache, aber in dem Moment, in dem man dann mit ´nem Kaufmann spricht, spricht man immer als Ingenieur zum Kaufmann, selbst wenn man das Verständnis hat, dann muss man erstmal diese Barriere überwinden. Und es is einfach so, Techniker und Kaufleute, ich glaube, da kann man machen, was man will, es wird immer sein, die blöden Techniker, die blöden Kaufleute. Es is immer so. Und wenn man dann seinen, seinen, seine Post, seine E-Mail-Verkehr, wie auch immer, oder sein Visitenkärtchen mit Diplomingenieur, also Diplombauingenieur und Diplom-Wirtschaftsingenieur schmücken kann, denk ich mal, wird es einfach für ´n etwas fruchtbareren Dialog mit beeinflussen, so. (B/t1: 67)

Dass die Kommunikation mit Kaufleuten ohne eine kaufmännische Qualifikation schwierig ist, wird von Herrn B. als gegeben angesehen und nicht weiter hinterfragt („es is einfach so“, „es is immer so“). Herr B. passt sich diesen Gegebenheiten an: Er studiert, um beruflich bessere Voraussetzungen zu erhalten. Qualifikationen werden eingesetzt, um nach außen darstellen zu können, dass eine gemeinsame Kommunikationsebene besteht. Er hätte sich diese Kompetenzen auch autodidaktisch beibringen können, doch das formelle Lernen ist Herrn B. wichtig. Im Gegensatz zum informellen Lernen, das nach Herrn B. dazu führen kann, dass man aus Unwis-

senheit Fehler begeht, bietet das formelle Lernen zum einen die fachliche Sicherheit, zum anderen die Möglichkeit, kompetent auftreten zu können. Die Außenwirkung, die durch formale Qualifikationen, durch Zertifikate und Zeugnisse möglich wird, ist wichtig.

Nach zwei Jahren beschäftigten Herrn B. positive wie negative Aspekte der Unternehmensgründung.

Herr B: [...] ich persönlich stell mir auch immer wieder die Frage, also hat sich's jetzt gelohnt, der Aufwand: gibt einfach Für und Wider. Ja, also es ist, ja, das Für ist natürlich, man, man ist es, in seinen Entscheidungen etwas freier.[...] Die Kehrseite der Medaille ist natürlich diese persönliche Anspannung, die man hat [...]. (B/t2: 12)

Die Freiheit, die Herr B. durch seine Unternehmensgründung erhalten hat, ‚bezahlt‘ er mit einer inneren Anspannung, die durch notwendige, auch unangenehme Entscheidungen im Unternehmen und durch lange Arbeitszeiten entstehen (vgl. B/t2: 858-86). Eine 60-Stunden-Woche ist die Normalität. Herr B. schafft es nicht, ausreichend Schlaf zu erhalten. Die täglichen Belastungen spiegeln sich darin wider, dass Herr B. keine mentale Trennung zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben hinbekommt – gedanklich ist er auch Zuhause mit der Erwerbsarbeit beschäftigt (ebd.: 163). Herr B. hat kaum Freizeit, der Ausgleich zur Arbeit fehlt. Er befürchtet, dass der Stress sich irgendwann gesundheitlich bemerkbar machen könnte. Daher versucht er, regelmäßig sportliche Aktivitäten in den Alltag zu integrieren (B/t2: 127).

Auch die familiäre Situation leidet unter der Anspannung. Herr B. trennt in den ersten Jahren der Selbstständigkeit Erwerbsarbeit und Privatleben: Seine Ehefrau kümmert sich um Familie und Haushalt, während er der Erwerbsarbeit nachgeht. Arbeit und Privatleben sind – anders als bei den anderen Gründer/-innen dieses Typs – nach der Form der Segmentation organisiert: Ein einheitliches Muster in der Lebensgestaltung ist bei den Gründer/-innen nicht erkennbar. Herr B. möchte sich nicht zusätzlich mit privaten Entscheidungen belasten.

Herr B: Ja, die, die Freiheiten sagen wir mal in den Entscheidungen, die man hat, und, sagen wir mal auch, die finanzielle Stellung, die man dann erreicht, die erkauft man sich halt wirklich. Die erkauft man sich zum Teil mit familiärem Unfrieden teilweise, mit mehr grauen Haar'n [...]. (B/t2: 127)

Noch ist Herr B. trotz zeitweiliger Unstimmigkeiten zufrieden mit der privaten Situation. Im Gegensatz zu unzufriedenen Gründer/-innen ist bei Herrn B. eine Veränderung in der Partnerschaft zu erkennen, die durch seine Konzentration auf die Selbstständigkeit entsteht. In Diskussionen mit der Ehefrau scheint ein Aushandlungsprozess stattzufinden, wie in Zukunft Erwerbsarbeit und Privatleben für beide Partner verbunden werden.

Herr B: [...] ich hab's bei 'nem Freund geseh'n, der hat so'ne kleine, ja, Ich-AG praktisch gegründet, ja, das hat fast zur Scheidung geführt. Und mittlerweile hab'n die beiden sich aber auch arrangiert irgendwie. Also es is offensichtlich nich mehr so wie früher, aber die können irgendwie wieder weitestgehend vernünftig miteinander reden. Und, ja. Ja, ich kann nur immer wieder sagen, man, man erreicht einfach 'ne andre Qualität. Ich, ich würd nich ausschließen, dass es irgendwann so is, dass man, weiß ich, vielleicht mal mit'm Herzkaspar irgendwie umkippt oder sagen wer mal in zehn Jahr'n sagen wer mal 'n völliges Burn-out-Syndrom hat, aber das lässt man, lässt man s' ja auch nich messen. Ich will's ja lieber gar nich wissen. Weil ich kann die Situation eh nich verändern. Was soll ich'n machen. Weniger arbeiten, weniger Geld verdienen, nee, geht nich. Man, man hat ja 'n gewissen Druck [...]. (B/t2: 158-159)

Herrn B. beschäftigen die Schwierigkeiten, die im Privatleben mit der Selbstständigkeit entstehen. Er befürchtet, dass die Selbstständigkeit unangenehme Auswirkungen zur Folge haben kann: in der Partnerschaft oder in der Gesundheit. Die Selbstständigkeit wird nicht als die einzige mögliche Variante in seiner Laufbahn angesehen. Herr B. sieht die Belastungen, die durch die Selbstständigkeit entstehen, eher kritisch. Er sieht jedoch keine Alternative zur Selbstständigkeit. Der finanzielle Erfolg mit dem Unternehmen und die Entscheidungsbefugnisse, die er hat, führen beruflich zur Zufriedenheit und bestärken Herrn B. darin, das Unternehmen weiter zu führen – trotz der Belastungen.

Finanzielles Kapital

Finanzielles Kapital ist bei Personen dieses Typs in ausreichendem Umfang vorhanden. Herr B. hat bspw. über viele Jahre als Angestellter finanzielle Reserven erwirtschaftet, die er in die Unternehmensgründung einbringt. Eine finanzielle Unterstützung aus seiner Herkunftsfamilie erhält er nicht. Herr B. hat kein Vermögen zur Verfügung.

Herr B: Es is natürlich anstrengend, es is natürlich 'n, wir sind jetzt beide Kinder des Ostens, also jetzt nich grade familiär mit großen Geldsegen irgendwie bedacht, und es

is anstrengend. Also alleine schon die Stammeinlage aufzubringen is anstrengend (...). (B/t1: 112)

Aufgrund der Gründung der GmbH und wegen der zu Beginn anfallenden Gehälter werden finanzielle Reserven aufgebraucht, denn der erste Auftrag muss vorfinanziert werden. Mit Banken haben die beiden Unternehmensgründer schlechte Erfahrungen gemacht: Einen Kredit haben sie nicht erhalten. Doch der erste Auftrag gelingt, und damit ist auch die Liquidität teilweise wiederhergestellt. Ein Risiko besteht weiterhin, wenn zu wenige Aufträge akquiriert werden. In den Planungen der Vorgründungsphase wurden die finanziellen Reserven berücksichtigt, ohne den beantragten Kredit wurden persönliche Reserven eingesetzt. Das finanzielle Kapital ist zwar knapp, aber in ausreichendem Maße vorhanden.

Soziales Kapital

Neben dem finanziellen ist auch das soziale Kapital bei Gründer/-innen dieses Typs vorhanden. Herr B. bezeichnet seine Unternehmensgründung als eine Art „Ausgründung“ aus dem Unternehmen, in dem er als Angestellter beschäftigt war. Die Kontakte, die er in diesem Rahmen hergestellt hat, kann er für sein Unternehmen in mehrfacher Weise nutzen: (1) Dadurch, dass er einen ersten großen Auftrag durch einen Auftraggeber des ehemaligen Unternehmens erhält, ist die Anlaufzeit des Unternehmens kürzer, das Unternehmen schreibt vom ersten Moment an schwarze Zahlen. (2) Durch die Teamgründung erhält Herr B. eine spezielle Form der Unterstützung. Die Kapitaleinlage der GmbH kann geteilt werden, weitere auch finanzielle Schwierigkeiten werden gemeinsam überwunden. (3) Zudem werden ehemalige Kollegen eingestellt, von denen bekannt ist, dass diese im Unternehmen mit Engagement arbeiten. Es müssen nicht erst mühsam die passenden Mitarbeiter/-innen gefunden werden. Sicherlich ist diese Situation speziell für Herrn B. und Herrn K. Auch für andere Gründer/-innen dieses Typs (Herr Ak., Herr Y., Frau N.) gilt hingegen, dass Kontakte aus einer früheren Angestelltenposition genutzt werden können. Die Unterstützung im privaten Umfeld ist ebenfalls vorhanden. Herr B. erhält bspw. aus seinem Umfeld bereits vor der Gründung positive Rückmeldungen auf die Idee, ein Unternehmen zu gründen.

Herr B: [...] es gibt jetzt eigentlich kaum negative Stimmen, aus 'm, aus meinem Umfeld, also aus dem geschäftlichen Umfeld, von denen, die eingebunden sind, und aus dem privaten Umfeld, da erhalte ich halt volle Unterstützung, ja, und mit dem Rückenwind und dem, dem Optimismus, denk ich mal, den man einfach haben muss, wenn man diesen Schritt macht, werden wer uns jetzt in 2006, oder hab'n wir uns eigentlich schon in dieses Vergnügen gestürzt. Ja. (B/t1: 55)

Die Schwierigkeiten, die im familiären Umfeld entstehen, sind zum Zeitpunkt des ersten Interviews noch nicht aktuell. Die positive Stimmung überwiegt. Doch auch gemessen an einzelnen Unstimmigkeiten im Privatleben wird Herr B. bereits durch die Verantwortung, die seine Ehefrau für die Familie übernimmt, praktisch entlastet. Sowohl das soziale als auch das finanzielle Kapital können nicht nur von Herrn B., auch von anderen Gründer/-innen dieses Typs für die Unternehmensgründung eingesetzt werden. Wie bewerten Herr B. und Herr K. abschließend die Situation?⁶²

Herr K: Wirtschaftlich ist es positiv. Also 's wirklich, also auch gut gelaufen, auch mit neuen Auftragnehmern, sei es, () oder große, die uns die Chance geben, (), die uns die Chance geben, mit so'ner kleinen Firma auch zu zeigen, wir sind sehr flexibel, wir bündeln ja auch sehr viel Kompetenzen. [...] Also die wirtschaftliche Sache und auch von den Kunden, Kundengewinnung, Kundenkontakten, läuft's eigentlich ganz gut im Moment. Na ja, und nachteilig (), würd ich sagen, ist die () soziale, so familiäre, bei mir, die Situation. Herr B: Die menschliche Anspannung. K: Das ist halt, na ja, wie so Energiefelder, da hat sich's mächtig gut entwickelt, ne, und dann eigene Energie kann man nur vergeben, ist bis dahin etwas weniger geworden und jetzt versuchen, den Ausgleich wieder hinzubekommen. [...] I: Wie bewerten Sie das für sich, die Selbständigkeit? B: Ja, dito. Ja. (B/t2: 189-191)

Welche speziellen Faktoren sind an dem Fall erkennbar, die auch für die anderen Gründer/-innen dieses Typs gelten?

Tabelle 11: Erfolgsfaktoren des Typs 1A

Handlungskompetenzen

Motivation	Die Motivation besteht darin, sich beruflich weiter zu entwickeln und einen ausreichenden Gewinn zu erzielen. Es wird in einer Situation gegründet, in der die Selbstständigkeit beruflich passt – als Weiterentwicklung oder als naheliegende Option. Es zeigt sich eine Mischung zwischen Push- und Pull-Motivation.
------------	--

⁶² Herr K, der Geschäftspartner von Herrn B, kam während des Interviews mit Herrn B. hinzu.

Zielorientierung	Gründer/-innen dieses Typs entschließen sich bewusst zur Selbstständigkeit und bilden dann auch langfristige Ziele, die sie konsequent anstreben.
Planung	Sie gehen geplant an die Existenzgründung und an die Erweiterung oder Veränderung des Angebotes heran; es werden Konzepte erstellt, genauere Recherchen des Marktes unternommen und eine gezielte Akquisition vorgenommen.
Lernen	Sie möchten Neues erlernen. Formelles Lernen dient dem Erwerb von Qualifikationen, die für neue Aufträge notwendig sind. Sind keine Nachweise erforderlich, wird auch informell, vor allem in der Praxis, im unternehmerischen Alltag gelernt.

Fachliche und unternehmerische Kompetenzen

Laufbahn	Sie führen Tätigkeiten aus, die sie beruflich bereits zu früheren Zeiten durchgeführt haben. Sie haben einen Beruf erlernt, der zu den Tätigkeiten in der Selbstständigkeit passt, auch wenn Dienstleistungen oder Produkte angeboten werden, die vor der Gründung nicht immer ausgeführt bzw. verkauft wurden.
Unternehmerische Kompetenzen	Unternehmerische Kompetenzen erwerben sie in der Praxis, eine kaufmännische Grundqualifikation ist vorhanden.

Personale Kompetenzen

Persönlichkeitsmerkmale	Gründer/-innen dieses Typs verfügen mindestens über entwickelbare Persönlichkeitsmerkmale (mittlere Ausprägung im F-DUP). Die Internale Kontrollüberzeugung ist meist vorhanden.
Unternehmerisches Selbst	Sie sehen sich als Unternehmer/-in oder Entrepreneur und denken kalkulatorisch. Aufträge werden nur dann angenommen, Produkte nur dann vermarktet, wenn ein Gewinn erzielt werden kann. Es ist wichtig, fachlichen Tätigkeiten nachzugehen, die Erwerbsarbeit kann allerdings auch unangenehme Anteile enthalten (Arbeit macht zwar durchaus Spaß, aber nicht durchgängig).

Finanzielles und soziales Kapital

Finanzielles Kapital	Sie haben das notwendige finanzielle und soziale Kapital. Wenn finanzielles Kapital fehlt, erhalten sie dieses entweder aus dem sozialen Umfeld oder sie erhalten Fördermittel.
Soziales Kapital	Soziales Kapital ist bereits vor der Gründung vorhanden und wird weiter ausgebaut. Erste Auftraggeber sind den meisten Gründer/-innen bereits aus dem früheren beruflichen Umfeld bekannt.

Der in Kapitel 13.1.1 dargestellte Typus des Normalunternehmers ist erwerbsorientiert, während der nun beschriebene Typus neben der Erwerbsarbeit private Ziele verfolgt.

13.1.2 Doppel- und Mehrgleisige

Acht der befragten Gründer/-innen verfolgen neben Zielen in der Selbstständigkeit private Ziele. Da ihre Lebensgestaltung sich sowohl an familiären oder an weiteren Tätigkeiten, die neben der Selbstständigkeit ausgeübt werden, als auch an beruflichen Zielsetzungen orientiert, werden sie als doppel- und mehrgleisig bezeichnet. Die meisten sind Expertinnen oder Experten, da sie ihre fachlichen Kompetenzen einsetzen. Drei von den Gründer/-innen dieses Typs haben zwischenzeitlich Tätigkeiten aufgenommen, um eine schwierige wirtschaftliche Lage zu überbrücken. Sie verfolgen – mehrgleisig – verschiedene berufliche Möglichkeiten. Diese werden weiter unten in diesem Abschnitt beschrieben.

Fünf Gründer/-innen üben in der Selbstständigkeit die fachlichen Tätigkeiten aus, die sie bereits zuvor als Angestellte durchführen konnten. Die Selbstständigkeit steht nicht unmittelbar im Vordergrund: Neben den beruflichen Tätigkeiten ist diesen Gründer/-innen ihr Privatleben sehr wichtig.

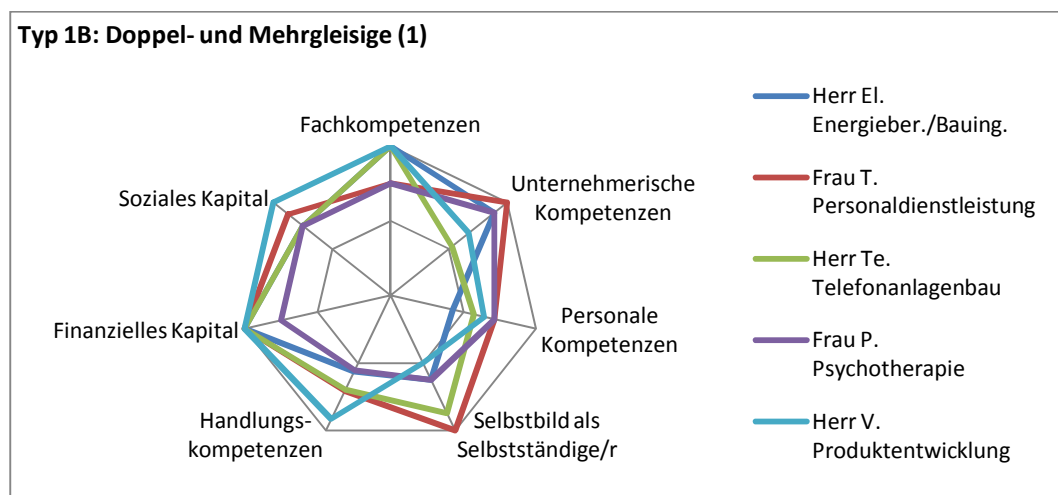


Abbildung 10: Fälle des Typs 1B (1)

Zur Verdeutlichung dieses Typus wird Frau T. beschrieben. Das erste Interview fand Ende 2005, etwa sechs Monate nach der Existenzgründung von Frau T. statt.

Frau T. gründet ihr Unternehmen in der Personaldienstleistung, sie rekrutiert Personal für größere Betriebe. Sie ist verheiratet und hat zwei Kinder, um die sie sich neben der Selbstständigkeit kümmert. Die Familie steht für sie an erster Stelle. Dennoch konzentriert sie sich auf ihre berufliche Selbstständigkeit, die Karriere ist, und war ihr wichtig. Frau T. könnte als weniger erfolgreich gelten, da sie weniger Gewinne erzielt als sie als Angestellte erreicht hat. Sie könnte als weniger erfolgreich interpretiert werden, weil ihr Unternehmen im Kleinen funktioniert und sie Aufträge vor allem von einer Person aus ihrem Netzwerk erhält. Doch sie selbst sieht sich als erfolgreich, weil sie schneller als geplant mit ihrem Unternehmen in die Wachstumsphase eintritt, sie stellt eine zweite Angestellte ein, die sie entlasten soll. Sie möchte ein zweites Geschäftsfeld und damit auch weitere Auftraggeber/-innen gewinnen. Es gelingt ihr, Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Obwohl sie weniger Einnahmen als zu früheren Zeiten als Angestellte erzielt, gilt sie als wirtschaftlich erfolgreich, da ihr die geringeren Gesamteinnahmen bewusst waren und da sie ihren höheren Stundensatz gegenüber ihren Kunden durchsetzen konnte. Weil ihr die Familie wichtig ist, akzeptiert sie die geringeren Einnahmen.

Erfolgsdefinition

Ebenso wie andere Gründer/-innen dieses Typs strebt Frau T. mit ihrem Unternehmen verschiedene Ziele an: Im Verlauf der ersten Jahre ihres Unternehmens baut sie Schritt für Schritt verschiedene Angebote auf, sie expandiert. Eines ihrer Ziele ist das Wachstum des Unternehmens – bezogen auf die Erweiterung ihres Angebotes und den damit einhergehenden zusätzlichen Aufgaben. Sie möchte Chefin sein. Zu Beginn beschäftigt sie eine Festangestellte und einige freie Mitarbeiter/-innen, die regelmäßig für sie tätig werden. Kurz nach dem zweiten Interviewtermin stellt sie ihre zweite Angestellte ein. Frau T. bietet relativ hochpreisige Dienstleistungen an. Für sie ist es wichtig, Aufgaben delegieren zu können, auch wenn dadurch die Kosten steigen. Für sie gilt: „[...] Also ´n guter Unternehmer sollte eigentlich die Aufträge an Land zieh’n, und ansonsten organisationsmäßig unterwegs sein.“ (T/t2: 127)

Personalführung ist ein wesentlicher Bestandteil ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Was bedeutet es für Frau T. persönlich, mit der beruflichen Selbstständigkeit erfolgreich zu sein?

Frau T: [...] Erfolg is für mich [...] dass mein Bauchgefühl mir sagt, die Entscheidung war gut [...] unabhängig davon, ob ich gestresst bin und wahrscheinlich 60 Stunden die Woche arbeite anstatt 30 und jeden Monat das Gefühl habe, hast'e Geld auf'm Konto oder nich, zahlt der Kunde oder nich, und find'ste Kandidaten oder nich, also diese ganzen negativen Einflüsse insgesamt doch nich so stark überwiegen wie die Überlegung, boh, geht's dir gut, du bist dein eigener Chef. Das is für mich Erfolg. Glücklich zu sein, mit dem, was man tut. Bauchgefühl sagt ja. (T/t2: 127)

In dieser Darstellung des Erfolgs wird vor allem die persönliche Zufriedenheit benannt: das „Bauchgefühl“. Die negativen Aspekte der Selbstständigkeit werden durchaus gesehen, die Selbstständigkeit gilt nicht als ein Traumzustand. Negativ erscheinen die zeitliche Belastung, das finanzielle Risiko und die damit verbundene Gefahr, zu wenige Aufträge zu erhalten. Frau T. möchte eigenständig agieren können, ohne Vorgaben eines Vorgesetzten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Arbeit immer „Spaß“ macht:

Frau T: Ja, nur Spaß allein genügt wahrscheinlich meistens nich. [...] ich kann nich nur arbeiten, weil mir etwas Spaß macht, sondern ich muss damit auch Geld verdienen. Also diese Gewissheit hab'n, ich muss auch manchmal Dinge machen, die ich eben nich gerne mache. Die machen mir dann eben keinen Spaß, aber die muss ich dann trotzdem machen, weil sie mir Geld bringen. Von irgendwat muss man ja leben. (T/t2: 130)

Es werden nicht nur angenehme Aufträge angenommen, sondern auch Aufträge, die ihr persönlich weniger gefallen, die aber das Einkommen sichern. Einkommen ist ein wichtiges materielles Erfolgsmaß. Personen dieses Typs können ihre wirtschaftlichen Ziele erreichen. Sie sind zufrieden mit ihrer beruflichen und ihrer privaten Situation.

Beruflicher Werdegang und Fachkompetenzen

Dieser Typus verfügt über die notwendigen fachlichen Kompetenzen und eignet sich neue Kompetenzen an, falls dies erforderlich ist. Frau T. hat bspw. eine Ausbildung zur Hotelfachfrau und schließt später ein betriebswirtschaftliches Studium ab.

Eine Karriere ist ihr von Anfang an wichtig. Doch nach der Geburt ihres Kindes ändern sich ihre Pläne.

Frau T: [...] Damals hatt' ich so'n bisschen vor Augen, ich mach mal Karriere und ich führ' mal ein Hotel und das. Also das war so'n bisschen Voraussetzung. Und dann kam meine erste Tochter und dann war das alles plötzlich relativ und gar nich mehr so wichtich, war abgegessen, ich hab dann gewechselt zu, zu K., dem ersten (), bei dem ich tätich war vor dreizehn Jahr'n, bevor meine erste Tochter noch kam, aber das war allet so, ging allet so ineinander über, sagen wer's mal so. (T/t1: 15)

Frau T. bemerkt, dass sie für eine Karriere in dem Unternehmen ein Studium benötigt - sie studiert BWL und wird Diplom-Kauffrau.

Frau T: [...] Hab dann da festgestellt, dass man ohne Studium sowieso keine Karriere machen kann, weil nämlich immer Grundvoraussetzung für die wirklich guten Positionen, wenn man ebend nich so in der Masse dahindümpeln will, is mit 'm Studium. Und dann am besten 'n wirtschaftswissenschaftliches Studium. Also da hab ich gesacht, o.k., deinen Job aufgeben willst'e aber nich, also machst'e 'n Abendstudium, hab dann abends studiert, BWL studiert, Diplom-Kauffrau gemacht, und hab da schon immer gedacht, so ach Mensch, jetz, das machst'e eigentlich alles ganz gerne, aber irgendwie so Ewichkeiten als Angestellte is irgendwie auch doof. (T/t1: 15)

Im Vordergrund der beruflichen Planungen steht das zielorientierte Aneignen von Qualifikationen, die für die berufliche Laufbahn benötigt wird. Das Studium wird weniger aus Interesse, sondern mehr aus dem Nutzen heraus durchgeführt, den es für sie in der beruflichen Entwicklung bringt. Es ist ein Kosten-Nutzen-Denken erkennbar. Die zielorientierte Handlungsweise, die noch bei der Qualifizierung deutlich wurde, ist nicht stringent in der beruflichen Entwicklung erkennbar, Frau T. benötigt längere Zeit, um ihre beruflichen Präferenzen zu erkennen. Sie kann ihre Karriereziele als Angestellte nicht durchsetzen. Der Zufall und die Unterstützung durch andere sind wichtig (vgl. T/t1: 29). Während bei Frau T. der Anfang der beruflichen Laufbahn von Diskontinuität geprägt ist, entwickelt sich eine Kontinuität im weiteren beruflichen Verlauf, bezogen auf die Tätigkeiten, die Frau T. durchführt. Um weiter voranzukommen, erweitert sie wieder ihre fachlichen Qualifikationen und wechselt schließlich sehr zielorientiert den Betrieb, um in einem größeren Unternehmen, in dem sie dann angestellt ist, beruflich weiter zu kommen (T/t1: 15).

Durch Kindererziehungszeiten entsteht wiederum ein Bruch in der beruflichen Entwicklung. Der berufliche Verlauf ist trotz der Unterbrechungen, bezogen auf die Tätigkeiten, die Frau T. durchführt, geradlinig. Ein Karriereweg innerhalb des Betriebes ist nicht mehr das prioritäre Ziel.

Frau T: [...] ich hatte zwischendurch mal, mal die Möglichkeit, [...] so'n bisschen aufzusteigen, und hab's eigentlich jedes Mal abgelehnt, weil ich letztlich dann nich so naiv bin zu denken, es funktioniert dann auch noch in Teilzeitstelle. Und mit zwei kleinen Kindern is einfach mal so viel nich machbar. (T/t1: 29)

Die Karriere erhält durch die Geburt der Kinder und die anschließenden Sorgearbeiten einen Bruch, Frau T. arbeitet schließlich in einer Teilzeitstelle in ihrem Home-Office. Sie löst das Arbeitsverhältnis auf, entschließt sich, beruflich selbstständig zu werden, wie sie es sich auch zuvor schon gewünscht hatte und plant während der Erwerbslosigkeit ihre Unternehmensgründung (vgl. T/t1:15 und 21). Ohne die Familie würde Frau T. zum Typus 1A/Normalunternehmer gehören – doch durch die Priorität, die sie ihrer Familie gibt und durch die Konzentration auf die Tätigkeiten, die sie ausübt, geht sie doppelgleisig vor und wird dem Typus der Mehrgleisigen zugeordnet.

Personale Kompetenzen

Welche personalen Kompetenzen sind zu erkennen? Die Auswertung des F-DUP zeigt bei Personen dieses Typs eine mittlere bis niedrige Ausprägung. Zur Internalen Kontrollüberzeugung wurde im Interview erfragt, welche Einflüsse für ihren beruflichen Werdegang von Bedeutung sind:

Frau T: [...] jeder is seines Glückes Schmied. [...] Wenn ich an, mit irgendwas unglücklich bin, dann muss ich's ändern. Und das hab nur ich in der Hand. Sicherlich auch unvorhersehbare Einflüsse [...]. Also das is auch immer so'n bisschen Glück oder zur rechten Zeit am rechten Platz. Es hat ebend so sollen sein. Ich bin 'n Sonnenschein-kind. Also sehr optimistisch auch, aber ich denke mal, in erster Linie ich selbst. Ich hab, ich bin die einzige, die mein Leben in der Hand hat [...]. (T/t1: 111)

Ebenso wie im F-DUP, wird im Interview deutlich, dass Frau T. ihr Leben selbst in die Hand nehmen möchte. Der Wunsch, ihr Leben selbst zu gestalten, entwickelt sich erst im Laufe der Zeit. Sie arbeitet gern allein, überlegt dabei jedoch, unter welchen Bedingungen das Delegieren von Aufgaben vorteilhafter ist.

Frau T: [...] ich bin nun mal jemand, ich sag immer, ich schaff auch alles alleine, die Frage is aber, lohnt sich das. Is es das überhaupt Wert oder is es nich eigentlich sinnvoller, ich beauftrage jetzt jemand, zahl 'n bisschen was dafür, hab's dann aber professionell. (T/t1: 99)

Frau T. erkennt die Notwendigkeit des Delegierens, obwohl sie die Tätigkeiten lieber selbst ausführt – auch weil die Personen, die sie beauftragt, kontrolliert werden müssen.

Sind die personalen Kompetenzen bei Personen dieses Typs relevant für ihren Erfolg? Neben der Internalen Kontrollüberzeugung sind die weiteren Persönlichkeitsmerkmale, die mit dem F-DUP erfragt wurden, entwickelbar, teilweise bestehen Defizite. Da neben der beruflichen Selbstständigkeit auch private Ziele verfolgt werden, könnte die mittlere bis niedrige Ausprägung an der Doppelgleisigkeit liegen. Es wäre denkbar, dass die Ausprägung höher ausfällt, wenn eine Professionalisierung angestrebt wird und – wie im Fall von Frau T. – anstelle des Home-Office ein Büro ohne die Nähe familiärer Erfordernisse eröffnet wird. Bezogen auf die Erfolgsfaktoren ist jedoch auch eine andere Deutung denkbar: Personale Kompetenzen könnten von geringerer Bedeutung für den Erfolg von Gründer/-innen sein, wenn die unternehmerischen Erfordernisse überschaubar bleiben, wie es bei einem Kleinunternehmen wie bei Frau T. der Fall ist.

Das unternehmerische Selbst

Im Vordergrund stehen berufliche Tätigkeiten, ein unternehmerisches Selbst ist daher bei Personen dieses Typs nicht immer ausgeprägt. Frau T. kennt allerdings die berufliche Selbstständigkeit seit ihrer Kindheit – sie half ihren Eltern im elterlichen Unternehmen. Auch ihr Ehemann ist beruflich selbstständig.

Frau T: [...] weil ich in einer Familie groß geworden bin, die ausschließlich selbständig tätig war, hab ich glaub ich sowieso ein ganz anderes Denken als jemand, der in'ner Beamtenfamilie großgeworden is [...]. Weil ich einfach von, von klein auf immer gesehen habe, dass meine Eltern mehr, zeitlich mehr gearbeitet hab'n als jemand, der nach Hause kommt und nichts mehr zu tun hat [...]. (T/t2, 116)

Frau T. erlebt, dass die Führung eines Unternehmens sehr zeitaufwendig sein kann. Sie erfährt auch, dass ein Unternehmen nicht durchgängig wirtschaftlich erfolgreich ist.

Frau T: [...] Und immer gesehen habe, dass es Höhen und Tiefen gibt, dass es immer Zeiten gibt, wo ebend Flaute is und das Geschäft nich so gut läuft, dass man aber nich unbedingt gleich [...] den Kopf in'n Sand stecken muss sondern dann einfach vielleicht irgendwo was anders machen muss. Also ich glaube, meine ganze Persönlichkeit is sehr davon geprägt, flexibel zu sein und auf äußere, äußere Dinge spontan reagier'n zu können. Und nich, nich pessimistisch zu sein, sondern [...] in jedem Mangel auch irgendwo 'ne Chance zu seh'n. (T/t2: 116)

Durch das Miterleben von Schwierigkeiten im Familienunternehmen erkennt Frau T., dass eine wirtschaftliche Flaute nicht zwangsläufig zum Aufgeben des Unternehmens führen muss. Sie lernt, dass es in einer Zeit der Flaute notwendig wird, sich an Veränderungen anzupassen und neue Wege zu suchen. Frau T. zeigt damit, dass sie – mit ihrer Lernbereitschaft – sich selbst in der Lage sieht, flexibel auf Veränderungen des Marktes reagieren zu können. Nach der Gründung erklärt Frau T., dass eigentlich kein anderer Weg als die berufliche Selbstständigkeit zu ihr passe.

Frau T: [...] ich hab nich wirklich 'ne andre Chance gehabt, also ich hab auch als Angestellte immer wieder geseh'n, dass ich Punkte anders machen würde und dass ich immer dann auf die Nase gefallen bin als Angestellte, [...] wenn ich angefangen habe, meine Chefs zu kritisier'n, weil ich irgendwas anders machen möchte. Das hab ich jetzt seit drei Jahren nich mehr. ((lacht)) Dann mach ich das und wenn ich der Meinung bin, ich mach's anders, dann mach ich's eben einfach anders, ne. Mit allen Konsequenzen natürlich auch [...]. (T/t2: 121)

Frau T. sieht sich als eine Unternehmerin, die selbst entscheidet, die eine eigene Meinung bildet und daher als Angestellte eher Schwierigkeiten bekommt. Nachträglich sieht sie den Weg in die Selbstständigkeit als den einzigen für sie passenden Weg. Frau T. sieht sich vor allem als eine Unternehmerin, die Personal anleitet – so wie es ihre Eltern vorgelebt haben.

Frau T: Sicherlich war'n meine Eltern da 'n ganz großes Vorbild für mich. Einfach weil se's immer geschafft haben, ihre Mitarbeiter so zu motivieren [...]. Meine Eltern hab'n immer so gewirtschaftet, dass se auch für schlechte Zeiten ausreichend zurückgelegt hatten, um keinen entlassen zu müssen. Hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter [...] auch mal in Zeiten, wo etwas mehr zu tun is, wesentlich mehr leisten für genauso wenich Geld, sag ich mal [...]. (T/t1: 87)

Die Mitarbeiter/-innen wurden durch die Bezahlung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes motiviert, um die notwendigen Leistungen zu erbringen. Dabei geht es nicht darum, durch die Einstellung von Personal wohltätigen Zwecken zu dienen.

Frau T: (...) Also ich halt auch nichts davon, wirklich jeden irgendwie zu nehmen, nur damit er von'ner Straße runter is und 'n Job hat. Is totaler Quatsch, damit mach ich's Unternehmen kaputt. Wirtschaft kann nur wachsen, wenn Sie sinnvolle Kräfte hab'n, und dann müssen die Leute sich aber auch lang machen und entsprechend was leisten woll'n [...]. (T/t1: 91)

Frau T. berücksichtigt im Umgang mit dem Personal – im Gegensatz zu Gründer/-innen, die weniger erfolgreich sind – Kosten-Nutzen-Aspekte. Wenn Frau T. die Leistungen ihrer freien Mitarbeiter/-innen nicht zusagen, erhalten diese keine weiteren Aufträge oder eine Festanstellung, Arbeitsbeziehungen werden nicht aufrechterhalten. Auf der anderen Seite überlegt sie, welche Mitarbeiterinnen sie auch über einen längeren Zeitraum halten kann.

Frau T: (...) Und ich denke, man muss immer nich auf kurzfristige wirtschaftliche Veränderungen reagieren, sondern der [Unternehmer] muss 'n bisschen wirklich langfristig denken. Und einfach seh'n, wo will ich langfristig sein, und was muss ich tun, damit das passiert, damit ich dann ebend auch durch schlechte Zeiten komme. Wie viele Leute brauch ich effektiv, um sowohl schlechte Zeiten als auch gute Zeiten gleichmäßig abzudecken, ohne immer hin und her zu schwanken. Weil es kostet auch so viel Arbeit, Mitarbeiter zu suchen, und so viel Nerven, jemand wieder zu entlassen, dass man die Zeit eigentlich auch anders investieren kann, wenn man von vornherein sinnvoll agiert. (T/t1: 87)

Langfristig zu planen, zu wissen, welche Angebote aufgenommen werden, erscheinen als wichtige Tätigkeiten von Unternehmern. Im Zitat wirkt ihre Aussage wie ein Bild von einem Unternehmer, das sie anstrebt; sie überlegt, was für eine Unternehmerin bzw. für einen Unternehmer allgemein wichtig ist. Der Unternehmer wirkt wie ein possible self, das durch allgemeine Anforderungen an Unternehmer/-innen gebildet wird. Ihre Erfahrungen schimmern durch, wenn sie von der Suche nach geeignetem Personal berichtet.

Das unternehmerische Selbst beinhaltet in diesem Fall die Betonung eigener Interessen und ein Kosten-Nutzen-Denken, das sowohl die Arbeit an Aufträgen als auch die Arbeit mit Menschen, mit Personal betrifft. Frau T. hat eine betriebswirtschaftliche Sichtweise, sie sieht die Notwendigkeit, sich an Veränderungen des

Marktes anzupassen. Es besteht bereits zu Beginn der Existenzgründung ein unternehmerisches Selbstbild, das jedoch später, in der Realität der Unternehmensführung, spezifiziert wird. Den allgemeinen Darstellungen über „den“ Unternehmer folgt die Auseinandersetzung darüber, welches Selbstbild in der Praxis Bestand hat.

Handlungskompetenzen

Die Selbstständigkeit wird in Erwägung gezogen, wenn sie als berufliche Perspektive wahrgenommen wird, wenn mit der Selbstständigkeit Tätigkeiten ausgeführt werden können, die den persönlichen Vorstellungen entsprechen. Als bspw. klar wird, dass Frau T. in dem Betrieb, in dem sie als Angestellte tätig ist, wenig Möglichkeiten hat, entsteht der Entschluss, den Wunsch nach beruflicher Selbstständigkeit in die Tat umzusetzen. Die drohende Erwerbslosigkeit wird zum Ausgangspunkt weiterer Überlegungen. Als der Entschluss feststeht, nimmt sich Frau T. die Zeit zur genauen Planung. Sie geht zielorientiert an ihre Existenzgründung heran, sie plant ihr Unternehmen und setzt die Planungen Schritt für Schritt um.

Frau T: Ich bin ´n sehr strukturierter Mensch. Sagen wer’s mal so. Ich hab immer irgendwelche Ziele, die ich versuche zu erreichen, und ich überlege mir immer, wie komm ich denn dahin. Das heißt, bevor ich irgendwo loslege, hab ich so’n Modell im Kopf. Sozusagen. Das heißt nich, dass ich permanent überlege, wie was funktioniert, sondern an ´nem gewissen Punkt dann auch sage, so und jetzt springst‘e einfach mal ins kalte Wasser und fängst einfach mal an zu schwimmen, irgendwie funktioniert das schon, aber hab immer ganz, ganz klare Vorstellungen [...]. (T/t1: 50)

Frau T. benötigt eine klare Vorstellung von ihrem Vorhaben, sie benötigt ein Modell, an dem sie sich orientieren kann und das ihr Sicherheit bietet. Diese geplante Vorgehensweise minimiert das befürchtete Risiko, dass die geplanten Angebote nicht in ausreichendem Maße in Anspruch genommen werden. Die Wunschvorstellung zur Selbstständigkeit bestand schon zu früheren Zeitpunkten, durch die Situation wird der Wunsch genauer ins Visier genommen – es bedarf eines Anstoßes von außen. Die zielorientierte Handlungsweise kann erst entstehen, als der Entschluss zur Selbstständigkeit feststeht. Der Entschluss zur beruflichen Selbstständigkeit entsteht in der Auseinandersetzung mit anderen Personen, die ihre berufliche Situation mit ihr besprechen.

Frau T: [...] dauernd kriegst'e von allen Seiten gesagt, T., warum machst'e dich nich selbständig, du, ich [...] hatte also sowieso mein Home-Office, hab nie jemandem Rechenschaft ablegen müssen, sondern nur die Ergebnisse war'n wichtich, also im Prinzip arbeiten können, wann ich will und wie ich das für richtig halte, ohne dass ich irgendjemand fragen muss, oder mich erklären muss oder Ähnliches, und dann hat, hatten viele im Freundeskreis und im, im Bekanntenkreis oder ehemalige Arbeitskollegen gesacht, warum machst'e dich endlich selbständig, wenn de mit deinem Chef sowieso nich klarkommst, denn lass das doch [...] Kannst'e von zuhause machen, kannst'e mit deiner Familie verbinden, da war'n so die ersten Überlegungen [...]. (T/t1: 15)

Die Motivation zur Existenzgründung besteht darin, die schlechten Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu überwinden. Die bereits bestehende Eigenständigkeit innerhalb des Unternehmens erleichtert es Frau T., sich für die Existenzgründung zu entscheiden. Durch die doppelte Orientierung von beruflicher Tätigkeit und der Familie blieb sie zuvor in Angestelltentätigkeiten, obwohl sie auch zu früheren Zeiten überlegt hatte, beruflich selbstständig zu werden.

Frau T: [...] einerseits, ja gerne selbständig, aber andererseits, ach hier hast'e 'n festen Arbeitsvertrag, is ja auch ganz schön. Kleines Kind zuhause, größeres Kind zuhause, mein Mann hatte sich grad erst selbständig gemacht, das war also auch noch nich so das Gelbe vom Ei, sag ich mal, um 'ne Familie zu ernähr'n, hab ich gesacht, dann gehst'e jetz lieber noch mal in 'ne abhängig, abhängige Beschäftigung [...]. (T/t1: 15)

Frau T. wägt Vor- und Nachteile der beruflichen Selbstständigkeit ab. Sie befürchtet, dass sie in der beruflichen Selbstständigkeit vierzig bis sechzig Stunden pro Woche arbeiten muss und ihre Familie darunter leiden könnte – und die Familie hat „oberste Priorität“ (vgl. T/t1: 2005, 29).

Frau T: [...] wenn ich wählen müsste zwischen Familie und irgendwat andrem, würde die Familie immer vorne weg laufen. [...] Aber nur Hausfrau und Mutter is mir zu langweilich. [...] von daher soll als, Selbständigkeit nich mit dem Druck im Nacken, ich muss damit meine Familie ernähr'n. [...] meine Wertichkeiten sind, dass ich 'n Dach über'm Kopf habe, dass es meiner Familie gut [...] geht, alle gesund und munter sind und im Kühlschrank was zu essen is. Also alles andere is mir ziemlich (unwichtig?). (T/t1: 41)

Durch die familiäre Situation schwankt Frau T. zwischen Angestelltentätigkeit und beruflicher Selbstständigkeit. Nur durch die Möglichkeit, nicht allein für den

Unterhalt aufkommen zu müssen, durch die Sicherheiten, die ihre Familie ihr bietet, entschließt sie sich schließlich dennoch zur Existenzgründung.

Frau T: [...] Und dass ich nun selbständig bin, is, weil's mir Spaß macht, weil ich eigentlich ja schon immer irgendwie selbständig sein wollte, und es jetzt endlich mal ausprobieren wollte, weil ich bin immer jemand, irgendwann sterb ich und dann sag ich nachher, na, hättst'e mal, will ich nich. Also probier ich's lieber aus und sage, hab ich. Machen wer 'n Haken hinter, war gut oder war nich gut. Also ich, ich muss auch immer irgendwie mein, meine Träume mal leben [...]. (T/t1: 41)

Der Wunsch zur Existenzgründung entsteht aus dem Wissen, was sie als Unternehmerin erwartet. Frau T. wägt den Wunsch nach Eigenständigkeit mit der familiären Situation ab, sie bildet den Entschluss zur beruflichen Selbstständigkeit in einer Situation, in der die Selbstständigkeit eine naheliegende Option ist. Die Voraussetzungen für die berufliche Selbstständigkeit sind gegeben, da finanzielles Kapital vorhanden ist und Frau T. die Tätigkeiten, die auf sie zukommen, kennt. Während die Motivation zur Existenzgründung schon länger besteht, ist die Situation, aus der sich Frau T. heraus selbstständig macht, wichtiger für den Entschluss, selbstständig zu werden: Der Entschluss ist der Ausgangspunkt der Handlung, während die Motivation die schon länger bestehende Grundlage für den Entschluss darstellt, die aber für die Handlung, die Umsetzung bzw. die Gründung nicht ausreicht. Für den Erfolg von Gründer/-innen ist, wie dieses Fallbeispiel zeigt, neben der Motivation auch die Situation und der darin gebildete Entschluss zur Selbstständigkeit nach einer Phase des Abwägens von Bedeutung.

Frau T: [...] Gesagt, getan, aber immer irgendwie mit im Hinterkopf, eigentlich, so der Name (), der schwirrte schon, der steht schon seit Ewichkeiten fest und irgendwie, das hat sich dann immer mehr geformt. Weil ich dann auch bei von K., bei meinem letzten Arbeitgeber, immer noch im Home-Office tätig war, hatt' ich dann auch die Möglichkeit, mir auch nebenbei so'n bisschen darüber Gedanken zu machen. Also nich irgendwas aufzubauen sondern einfach diesen Gedanken weiterzudenken. (T/t1: 15)

Der Gedanke an eine berufliche Selbstständigkeit ist Frau T. nicht fremd. Wichtig ist weniger die Motivation, Gewinne zu erzielen, als vielmehr „die Tätigkeit an sich“ (T/t1: 2005, Abschn. 71). Der Gewinn ist dennoch von Bedeutung.

Frau T: [...] Ich hab mich ja auch selbständig gemacht, damit ich 'n bisschen mehr von dem habe, was ich eigentlich einnehme. War auch so'ne Überlegung, dass ich

immer geseh'n habe, wie viel so'n Berater für seine Aufträge kassiert, [...]. Und dann hab ich halt irgendwann mal gesacht, nee, det funktioniert so nich. Det, also, eigentlich dann lieber in meine Tasche. (T/t1: 83)

Frau T. möchte wie beschrieben mit der beruflichen Selbstständigkeit eigene Vorstellungen verwirklichen, ein angemessenes Einkommen erzielen und ihre Arbeitstätigkeiten mit Anforderungen der Familie verbinden. Gelingt es ihr, die doppelte Orientierung zu verfolgen? Wie ist ihr familiärer und unternehmerischer Alltag strukturiert? Frau T. arbeitet wochentags von 9:00 bis 15:30, danach kümmert sie sich um die Kinder, die nach Hause kommen. Sie arbeitet zuhause in einem Arbeitszimmer, doch Arbeiten im Haushalt werden während der Arbeitszeit nicht erledigt: „Hausfrau bin ich dann erst wieder nach fünfzehn Uhr dreißich“ (T/t1: 50). Wenn sie das Büro verlassen hat, geht sie auch nicht mehr ans Telefon, die Bürotür bleibt geschlossen (vgl. T/t1: 50). Frau T. trennt die Erwerbsarbeit von Aktivitäten in der Familie. Diese Trennung wird jedoch immer wieder durchbrochen.

Frau T: [...] Also sicherlich muss ich aufpassen, dass meine Familie nich zu kurz kommt, weil grade, wenn Se dann selbständich sind, dann is es schon so, dass man sagt, ach abends, muss ich mich jetz vor'n Fernseher hocken, auf die Couch, oder kann ich nich vielleicht doch an meinen Computer geh'n und noch das ein oder andere machen. [...] Umgekehrt aber genauso, ich nehm mir auch Zeit, wenn ich sage, andere müssen jetz arbeiten und ich kann jetz aber meine Tochter beim Schulausflug begleiten. [...] Oder dass ich ebend knallhart sage, fünfzehn Uhr dreißich is bei mir Feierabend, man erreicht mich zwar trotzdem noch, wenn was is, aber ich arbeite dann nich mehr unbedingt. (T/t1: 45)

Frau T. bevorzugt die Lebensform der Integration, Zeiten für die Familie und für die Erwerbsarbeit werden voneinander getrennt, sind aber ineinander verwoben.

I: Das heißt, Sie trennen dann schon auch sehr genau zwischen Privatleben und Arbeit. T: Ja, müssen Se aber auch, ansonsten funktioniert's nich. Ansonsten würde immer das Private Vorrang haben und man würde dann nich hinterher kommen. Und das will ich ja nich, weil ich bin ja selbständich, muss ja was dafür tun, dass ich Ende des Monats Geld auf'm Konto hab. (T/t1: 52)

Für den Erfolg der Gründerin ist es unerheblich, welche Lebensform sie favorisiert. Erfolgreiche Gründer/-innen bevorzugen ebenso die Segmentation oder die Entgrenzung. Wichtiger scheint zu sein, dass eine Organisationsform gefunden wird, die zu den Zielen der Gründerin passt: Wenn das Ziel darin besteht, dass Fami-

lie und Beruf in Einklang gebracht werden und auch die wirtschaftlichen Ziele bzw. der Gewinn entsprechend geringer kalkuliert wird, passt die Lebensform der Integration, da sowohl berufliche als auch persönliche Ziele gleichermaßen verfolgt werden können. Durch die doppelte Orientierung hat Frau T. eine klare Organisationsstruktur in ihrem Alltag, ohne die sie berufliche und private Ziele nicht verfolgen könnte.

T: Also die wichtigste Utensilie in meinem Leben is, glaub ich, mein Terminkalender, und da steh'n halt alle Termine drin. Sowohl was die Kinder betrifft, als auch was, was beruflich mein Mann an Terminen hat, als auch was ich mir so vorstelle. Also da steht dann auch drinne, wenn ich jemanden anrufen muss oder wenn mir bewusst 'n Tach nehme, nur um zu akquirier'n oder so was. (T/t1: 56)

Die strukturierte und geplante Herangehensweise, die sich an der Bedeutung des Terminkalenders im Alltag ebenso zeigt wie an der Erarbeitung des „Modells“, an dem sie ihre Existenzgründung ausrichtet, ist ein Bestandteil für den Erfolg der Gründerin.

Welche Form des *Lernens* wählen Personen dieses Typs? Die berufliche Weiterentwicklung ist ihnen wichtig. Frau T. erwirbt bspw. im Abendstudium den Abschluss zur Diplom-Kauffrau und ist bestrebt, sich weiter zu bilden, wenn sie sich dadurch beruflich verändern kann. Sie hat eine hohe Lernbereitschaft.

Frau T: Also, ja. Also das Leben wär für mich langweilig, und ich glaube, ich wär tot, wenn ich mich nicht weiterentwickeln würde. [...] Also jetzt nur [das erste Angebot], das klappt alles ganz gut, jetzt brauchst'e irgendwie mehr, anders, Weiterentwicklung. Das is für mich ganz, ganz doll wichtig. (T/t2: 103)

Frau T. lernt vor allem in Bildungsinstitutionen, um die entsprechenden Qualifikationen offiziell vorweisen zu können. Neue Angebote, die sie anbieten möchte, werden in der Form des Lernens durch Nachahmung erworben. Frau T. lernt mithilfe Anderer – Bildungsträger oder Einzelpersonen. Die Kombination von verschiedenen Formen des Lernens erweist sich als erfolgreiche Strategie. Durch den Wunsch nach Veränderungen sucht Frau T. neue Aufgabenfelder, sie wird vielfältiger in ihrem Angebot und kann mit dieser Haltung bei Bedarf ihre Angebote den Erfordernissen des Marktes besser anpassen als Gründer/-innen, die sich auf wenige Angebote spezialisieren.

Unternehmerische Kompetenzen

Unternehmerische Kompetenzen werden von den Personen dieses Typs als weniger wichtig erachtet als bei dem ersten Typus, den Normalunternehmer/-innen. Frau T. erwirbt jedoch im Unternehmen ihrer Eltern – im Gegensatz zu anderen Gründer/-innen – erste Erfahrungen mit der Selbstständigkeit. In dieser Zeit erlernte sie erste unternehmerische Kompetenzen: Als sie vierzehn Jahre alt war, schrieb sie bspw. Rechnungen im Unternehmen der Eltern (T/t1: 15). In ihrer kaufmännischen Ausbildung erwirbt Frau T. zusätzliche Kenntnisse in Kalkulation und in Marketing. Für ihre Angebote berechnet sie genau ihre Preise.

Frau T: [...] Von daher is die Kalkulation ´n bisschen schwieriger, weil ich halt wirklich nur meine Arbeitsleistung oder meine Arbeitskraft ja kalkulieren muss. Da überleg ich dann schon mal ein- oder zweimal mehr. Macht dat Sinn. Komm ich damit hin. Oder müsst ich eigentlich mehr nehmen. Aber wenn ich mehr nehme, verlier ich den Kunden vielleicht oder krieg den gar nich erst. Also ich tüftel da noch sehr viel. (T/t1: 63)

Frau T. berücksichtigt in ihren Berechnungen sowohl ihre Arbeitskraft, als auch Preisgrenzen, an die sie herankommen möchte, um einen möglichst hohen Preis zu erzielen. Sie kennt die Branche und weiß daher, welche Preisgrenzen sie berücksichtigen muss.

Frau T. verfügte schon vor der Existenzgründung über unternehmerische Kompetenzen, die sie während der Unternehmensführung weiter entwickelt. Wichtig ist dabei weniger, diese Kompetenzen schon zu Beginn der Gründung vorzuweisen, wichtig ist eher, dass sie bereit ist, diese in der Selbstständigkeit, im alltagspraktischen Handeln zu erwerben (Lernen durch Erfahrung).

Finanzielles Kapital

Finanzielles Kapital ist bei Gründer/-innen dieses Typs vorhanden. Finanziell ist Frau T. bspw. neben ihren Einnahmen durch ihren Ehemann abgesichert, beide erwirtschaften ein gemeinsames Familieneinkommen (vgl. T/t1: 41). Durch die Eltern und die Schwiegereltern erhielt die Familie ein Grundstück. Die Liquidität ist gesichert. Weiteres finanzielles Kapital, das Frau T. für einen Computer und spezielle Datenprogramme benötigt, erhält sie durch ein gefördertes Darlehen des Landes

Berlin. „Große Sprünge“ sind mit dem Gewinn, den Frau T. erzielt, jedoch nicht möglich (vgl. T/t1: 41). Aufgrund der geringen Größe des Unternehmens und der geringen Investitionskosten benötigt Frau T. ebenso wie andere Kleinstgründer/-innen wenig finanzielles Kapital.

Soziales Kapital

Der Typus hat sowohl private als auch geschäftliche Kontakte, die für die Selbstständigkeit genutzt werden können. Frau T. hat bspw. Kontakte zu früheren Kolleginnen des Betriebes, in dem sie gearbeitet hat. Anfangs arbeitet sie im Auftrag einer ehemaligen Kollegin, erst später werden weitere Aufträge von anderen Unternehmen akquiriert. Durch dieses soziale Kapital ist Frau T. anfangs abgesichert, sie kann schnell wirtschaftlich erfolgreich werden, da ihr erste Aufträge schon vor der Gründung zugesichert werden.

Frau T: [Die] Arbeitskollegin, die mich damals bei K. eingestellt hatte hier in Berlin, die hatte sich zwischenzeitlich auch selbständig gemacht, [...] als die gehört hat, dass ich mich selbständig mache, hat sie mich sofort mit Aufträgen versorgt, so dass ich dann eher aufpassen musste, dass ich dann nicht irgendwann mal als schein-selbständig gelte, sondern, gut, dass ich auch andere Dinge, andere Eisen im Feuer hab. Ja, mittlerweile hat sich schon ´n ganz gutes Netzwerk gebildet, sodass ich das eigentlich noch keinen Tach bereut habe, dass ich´s gemacht habe. (T/t1: 21)

Die Kontakte, die Frau T. anfangs nutzen kann, bleiben ihr erhalten. Darüber hinaus erweitert sie ihr Netzwerk, um weitere Aufträge zu erhalten. Das soziale Kapital ist ein wichtiger Bestandteil des wirtschaftlichen Erfolges.

Wie bewertet Frau T. abschließend den Verlauf der Existenzgründung?

Frau T: Na, immer bergauf. Der Sonne entgegen sozusagen. [...] es macht einfach viel Spaß. Die Entscheidung war richtig, der Schritt war goldrichtich. [...] ich würde an keiner Stelle meines Lebens etwas anders machen woll'n. Also is schon, doch, ich glaub, das is, es is in Ordnung, so wie's is. (T/t2: 142)

Neben den beschriebenen Gründer/-innen verfolgen weitere Gründer/-innen die Durchführung von beruflichen Tätigkeiten: Herr In., Frau G. und Herr Jo. Diese werden zum Typus der erfolgreichen Gründer/-innen gezählt, die Beruf und Privatleben miteinander verbinden möchten. Doch sie haben im Gegensatz zu den bisher geschilderten Fällen ein Manko: Ihnen fehlt finanzielles Kapital. Weniger erfolgrei-

che Gründer/-innen nehmen in einer solchen Situation Transferleistungen in Anspruch (Typus 4B). Doch diese Gründer/-innen wählen einen anderen Weg.

Die drei Gründer/-innen führen neben ihren selbstständigen Tätigkeiten weitere Tätigkeiten aus, um Zeiten der Krise zu überbrücken. Während die zuerst benannten Personen dieses Typs vor allem die Familie und den Beruf in Einklang bringen möchten und eine entsprechende Doppellorientierung zeigen, geht es diesen Gründer/-innen um die Durchführung verschiedener Tätigkeiten. Sie können im Sinne der Darstellung von Oloz (2008) als beruflich mehrgleisig bezeichnet werden, auch wenn sie diese Mehrgleisigkeit nicht freiwillig wählen, sondern als Strategie einsetzen, um das fehlende finanzielle Kapital auszugleichen.

Herr In. hat bspw. nach seinem Architekturstudium auf archäologischen Baustellen gearbeitet. Da er erst nach zwei Jahren Praxis im Architektenberuf eine Anerkennung als Architekt bei der Architekturkammer erreichen kann, arbeitet er bis zu diesem Zeitpunkt in Teilbereichen seines Berufs. Er erhält anfangs zu wenige Aufträge und arbeitet zusätzlich in einem Einzelhandelsgeschäft. Herr In. bleibt damit unabhängig von Transferleistungen. Als die wirtschaftliche Situation sich etwas verbessert, erhält er wieder Aufträge, von denen er das Einkommen für sich und seine Familie bestreiten kann. Damit ist Herr In. sowohl wirtschaftlich als auch persönlich sehr zufrieden: Er hat aus eigener Kraft den Lebensunterhalt bestritten.

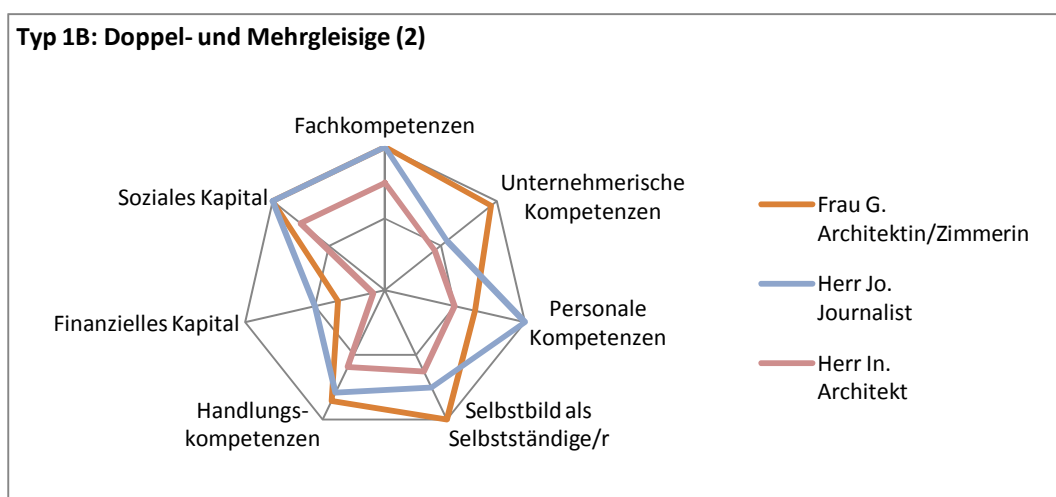


Abbildung 11: Fälle des Typs 1B (2)

Frau G. ist ebenfalls ausgebildete Architektin. Vor ihrem Studium hat sie eine Ausbildung zur Zimmerin abgeschlossen und über viele Jahre als Auftragnehmerin

auf Baustellen gearbeitet. In den Zeiten der Wirtschaftskrise erhält sie ebenso wie der Architekt Herr In. weniger Aufträge. Noch dazu hat sie mit ihrem Angebot (ein spezielles Baumaterial) eine zu geringe Nachfrage. Die Zeiten der Krise überbrückt sie durch Arbeiten als Zimmerin. So kann sie im geringen Umfang wirtschaftlich erfolgreich bleiben.

Ein gänzlich anderer Fall ist Herr Jo. Er ist Journalist. Aufgrund seines Berufes ist er teilweise selbstständig tätig, teilweise wird er von Rundfunk- oder Fernsehanstalten angestellt, um dem Vorwurf der Scheinselbstständigkeit zu entgehen. Herr Jo. hat ein hohes monatliches Einkommen und ist damit wirtschaftlich sehr erfolgreich. Sein Einkommen erzielt er jedoch nur zu einem geringen Prozentsatz durch selbstständige Tätigkeiten. Er wünscht sich, mehr Aufträge im Bereich der freiberuflichen Tätigkeiten zu erhalten, doch er kann es selbst nicht immer beeinflussen. An diesem Fall zeigt sich, dass die Ausübung einer Angestelltentätigkeit ebenso wie die der selbstständigen Tätigkeit abhängig ist von der Bewertung der Tätigkeiten durch Gesetzgeber und Unternehmen. Und: Bei Herrn Jo. wird deutlich, dass die berufliche Tätigkeit im Vordergrund steht, weniger die Beschäftigungsform.

Die Kompetenzen sowie das vorhandene bzw. fehlende Kapital der Gründer/-innen dieses Typs werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst dargestellt.

Tabelle 12: Erfolgsfaktoren des Typs 1B

Handlungskompetenzen

Motivation	Die Motivation besteht darin, im erlernten Beruf zu arbeiten und verschiedene berufliche Tätigkeiten auszuüben.
Zielorientierung	Es werden eher kurz- bis mittelfristige Ziele verfolgt, eine Planung der Selbstständigkeit wird nicht immer konsequent verfolgt. Die Selbstständigkeit wird nicht immer als „besondere“ Beschäftigungsform verstanden, sie ist eher die naheliegende Beschäftigungsform.
Planung	Gründer/-innen dieses Typs gehen geplant an die Existenzgründung und an die Erweiterung oder Veränderung des Angebotes heran (ähnlich wie Typus 1A).
Lernen	Da fachliche Kompetenzen im Vordergrund stehen, werden vor allem fachliche Themen aufgegriffen. Fehlen Kompetenzen, werden sie angeeignet. Es wird vor allem informell gelernt. Formelle Qualifikationen werden im Gegensatz zum ersten Typus nicht unbedingt angestrebt, da diese nicht als Wettbewerbsvorteil eingesetzt werden, sondern vor allem, um sich fachlich weiter zu entwickeln.

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Fachliche und unternehmerische Kompetenzen

Laufbahn	Gründer/-innen dieses Typs arbeiten in ihrem Beruf, den sie erlernt haben. Die selbstständige Tätigkeit ist eine Beschäftigungsform, die in ihrem Tätigkeitsbereich üblich ist oder die gewählt wird, um eigene berufliche Vorstellungen besser verfolgen zu können. Die Ausübung der beruflichen Tätigkeiten in der Selbstständigkeit haben deutliche Ähnlichkeit zu (gehobenen) Angestelltentätigkeiten.
Unternehmerische Kompetenzen	Unternehmerische Kompetenzen sind oftmals geringer vorhanden als bei anderen Typen; sie werden als weniger relevant betrachtet, da der Beruf im Vordergrund steht. Die Kompetenzen im betriebswirtschaftlichen Bereich werden dennoch bis zu einem gewissen Grad, soweit erforderlich erworben. Akquisitionen werden nicht immer verfolgt, manche haben in diesem Bereich deutliche Schwierigkeiten, während für andere unternehmerische Aktivitäten zu ihrer beruflichen Ausrichtung zählen und sie entsprechend professionell angehen.

Personale Kompetenzen

Persönlichkeitsmerkmale	Persönlichkeitsmerkmale sind nicht immer ausgeprägt (niedrige bis mittlere Ausprägung im F-DUP) Die Internale Kontrollüberzeugung ist meist vorhanden.
Unternehmerisches Selbst	Sie sehen sich weniger als Unternehmer/-in oder Entrepreneur und denken weniger kalkulatorisch, auch wenn sie für ihre Tätigkeiten vergleichbare Einkommen wie andere in der Berufsgruppe erhalten möchten. Berufliche Tätigkeiten stehen im Vordergrund. Die meisten Gründer/-innen dieses Typs vermarkten vor allem ihre Arbeitskraft.

Finanzielles und soziales Kapital

Finanzielles Kapital	Einige haben das notwendige finanzielle Kapital, da sie nur geringe finanzielle Investitionen vornehmen. Andere überbrücken Liquiditätsengpässe durch Tätigkeiten, die fernab der Geschäftsidee durchgeführt werden. Sie bleiben dadurch unabhängig von Transferleistungen.
Soziales Kapital	Soziales Kapital ist nicht immer vorhanden. Die meisten Personen dieses Typs knüpfen soziale Kontakte eher in ihrem Umfeld. Private und berufliche Kontakte werden eher getrennt.

Welcher Unterschied besteht zwischen den Normalunternehmer/-innen (1A) und den Doppel- und Mehrgleisigen (1B)? Diese beiden Typen unterscheiden sich in ihrer Motivation – Karriere und Wachstum versus Doppel- und Mehrfachorientierung – und in der Zielorientierung: Während Normalunternehmer/-innen langfris-

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

tige bis mittelfristige Ziele verfolgen, verfolgen Doppel- und Mehrgleisige eher mittel- bis kurzfristige Ziele. Die Orientierung auf unternehmerische Tätigkeiten ist bei Normalunternehmer/-innen deutlicher ausgeprägt als bei Doppel- und Mehrgleisigen.

Insgesamt sind 14 der befragten Gründer/-innen wirtschaftlich erfolgreich und zufrieden mit der Selbstständigkeit. Die in dem nun folgenden Abschnitt dargestellten Typen – die Aufstocker/-innen (2A) und die Sinnsuchenden (2B) – haben im Gegensatz zu den Normalunternehmer/-innen (1A) und den Doppel- und Mehrgleisigen (1B) ihre materiellen Ziele nicht erreicht. Dennoch sind sie mit ihren Arbeitstätigkeiten, mit der zeitlichen Gestaltung der Erwerbsarbeit und mit der realisierten Balance zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben zufrieden.

13.2 Wirtschaftlich nicht erfolgreiche, aber zufriedene Gründer/-innen

Von den befragten Gründer/-innen sind acht Personen mit der Selbstständigkeit zufrieden, aber wirtschaftlich nicht erfolgreich. Sie werden von anderen Personen in ihrer Umgebung unterstützt, sie erhalten nach zwei Jahren ergänzendes Arbeitslosengeld II, sie leben von ihrem Ersparten oder sie sind nur noch nebenberuflich selbstständig.

Warum wird die berufliche Selbstständigkeit trotz des fehlenden wirtschaftlichen Erfolgs weitergeführt? Einige der Gründer/-innen verfolgen materielle Ziele nur in Ansätzen. Den Sinnsuchenden ist die Ausübung der Tätigkeit so wichtig, dass sie auch dann beruflich selbstständig bleiben, wenn sie auf Dauer keinen wirtschaftlichen Erfolg erlangen. Für diese steht die Selbstverwirklichung an erster Stelle (Kapitel 13.2.2). Für Aufstocker/-innen bietet die berufliche Selbstständigkeit die einzige Möglichkeit, der gewünschten Erwerbstätigkeit nachzugehen, da sie mit ihren Voraussetzungen nur geringe Chancen haben, eine adäquate Anstellung zu finden. Diese Personen möchten ihre Arbeitstätigkeiten durchführen, um ein ausreichendes Einkommen zu erzielen. Die berufliche Selbstständigkeit ist daher für diese (noch)

nicht so erfolgreich, wie sie es möchten, weil das gewünschte Einkommen nicht erzielt wird – sie sind abhängig von Transferzahlungen des Jobcenters (Kapitel 13.2.1).

13.2.1 Aufstocker/-innen

Im Gegensatz zu Normalunternehmer/-innen, die einer beruflichen Tätigkeit nachgehen und wirtschaftlich erfolgreich sind, fehlt der wirtschaftliche Erfolg bei vier Gründer/-innen, die vor allem einer Tätigkeit nachgehen, die nicht unbedingt dem erlernten Beruf entspricht. Diesen Gründer/-innen ist es wichtig, überhaupt erwerbstätig sein zu können und damit ein ausreichendes Einkommen zu erzielen.

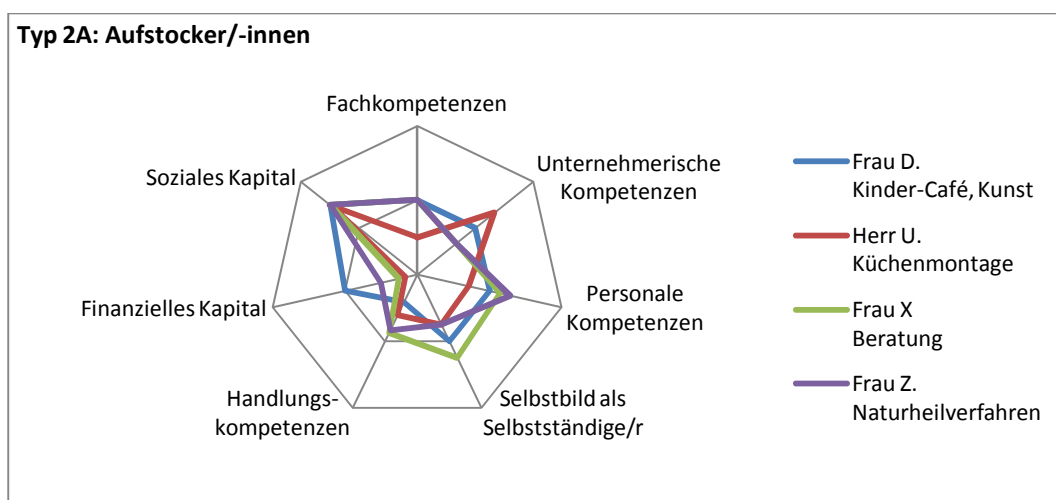


Abbildung 12: Fälle des Typs 2A

Frau D. wird zur Veranschaulichung des Typs im Folgenden etwas ausführlicher dargestellt. Frau D. hat in Spanien ein Studium zur Kunstlehrerin absolviert. In Deutschland kann sie nicht als Lehrerin arbeiten, da ihr ein zweites Lehrfach fehlt. Zusätzlich hat sie in Berlin ein Kunststudium abgeschlossen; anschließend arbeitet sie hauptsächlich als Künstlerin und kümmert sich um ihre Familie. Um sich finanziell absichern zu können, eröffnet sie zusammen mit einer Geschäftspartnerin ein Café. Schon nach kurzer Zeit entstehen in der Teamgründung erste Konflikte. Frau D. führt das Café schließlich allein weiter. Ein wirtschaftlicher Erfolg stellt sich mit

dem Café nicht ein, Frau D. bleibt abhängig vom Jobcenter (vgl. D/t2: 2008, 16).⁶³ Das erste Interview fand 2005, kurz nach der Eröffnung des Cafés statt.

Erfolgsdefinition

Ähnlich wie die Doppel- und Mehrgleisigen streben Gründer/-innen dieses Typs die Ausführung von verschiedenen Tätigkeiten an, die Angebote werden teilweise sehr breit gefächert. Doch für die berufliche Selbstständigkeit fehlen ihnen Kompetenzen, sodass sie ihren Lebensunterhalt ohne eine finanzielle Unterstützung nicht bestreiten können: Sie sind wirtschaftlich nicht erfolgreich.

Für Frau D. ist die Existenzgründung erfolgreich, wenn sie mit dem Café ihre künstlerischen Tätigkeiten finanzieren kann. Von der freiberuflichen Tätigkeit als Künstlerin erhält sie kein ausreichendes Einkommen, eine Anstellung findet sie nicht. Die Gründung eines Unternehmens im gewerblichen Bereich, wie die Eröffnung eines Cafés ist für sie eine Lösung aus der finanziell prekären Situation, in der nicht nur sie selbst, sondern auch ihr Lebenspartner sich befinden. Dabei wählt sie eine Geschäftsidee, die ihren Vorstellungen entgegenkommt, indem ein kulturelles Programm in dem Café angeboten wird. Die Beobachtungen von Gästen im Café möchte sie später für künstlerische Projekte nutzen.

Beruflicher Werdegang und Fachkompetenzen

Mit der Selbstständigkeit werden Tätigkeiten ausgeführt, die dem erlernten Beruf nahe kommen, für die jedoch fachliche Kompetenzen fehlen. Frau D. fiel es als Künstlerin schwer, Fuß zu fassen, sodass sie nach beruflichen Alternativen sucht.

Frau D: Also wo ich ´s sehr schwierig finde, das is als, als Künstler selbständig. Also das hab ich schon mit der Zeit gemerkt, also habe nach meinem, nach der HdK hier hatt ich eine gute Ausstellung, weil () gute Professorin und, und dann hatt ich ´ne Stipendium, es ging irgendwie ganz gut, und dann bin ich schwanger geworden. Und dann irgendwie bin ich schon ´n bisschen wie, oh Gott, hatte eine gute Ausstellung, dann ´ne sehr gute Galerie, und denn, ich wollte ´ne Performance machen, irgendwie ging nicht, weil ich hochschwanger war und irgendwie, es war ´n bisschen so völich

⁶³ Das erste Interview mit Frau D. wurde nicht aufgezeichnet, sodass nur Zitate aus dem zweiten Interview dargestellt werden.

alles daneben [...] und in diese Rhythmus diese Selbständigkeit in'ner Kunst muss man kinderlos sein. Oder man kann als Mann selbständig, und dann hat man eine, eine Frau, die auf die Kindern aufpasst. Es is sehr schwierig, weil es is so wie de normale Wirtschaftwelt, Kunst is ja global geworden. Und man muss die Galerien sind untereinander verknüpft und man muss immer bereit sein, o. k., Morgen bin ich in Paris oder man muss ständich sich bewegen, wenn man schon .., denn muss man dann sich bewerben für Stipendien außerhalb, und muss man ständich in Bewegung und das is schwierig denn mit Familie. (D/t2: 82)

Durch die familiäre Situation kann Frau D. die künstlerische Karriere nicht weiter verfolgen. Um einer Erwerbsarbeit nachgehen zu können, versucht sie, eine Anstellung als Kunstlehrerin zu finden, da sie in Spanien eine entsprechende Ausbildung absolviert hat. Diesen Beruf würde sie auch gern in Deutschland ausüben, doch ihr fehlt das zweite Lehrfach. Sie findet keine Anstellung.

Frau D: Ich hab ja hier auch noch meinen Abschluss noch. [...] es nutzt nicht, weil ich bin, also Masterschule, es is so wie, ja, du bist Künstlerin ((lacht)), aber mein spanischer Titel, es is als Kunstlehrer. Und es, ich hab Pädagogik, Psychologie, Kunstgeschichte, [...] also ich wäre nich den Grundschullehrer, sondern Gymnasiallehrer in dem Fall, also nach spanischer Ausbildung. (D/t2: 31)

Die Tätigkeiten, die Frau D. in Deutschland als Angestellte durchführen kann, entsprechen nicht ihren Qualifikationen. Ihre beruflichen Vorstellungen kann sie nicht verfolgen. Die Führung des Cafés ist für Frau D. eine Lösung, um einer Erwerbsarbeit nachgehen zu können. Es ist eher ein Geschäft, das nebenher verfolgt wird, um Einnahmen zu erzielen, weniger ein Teil ihrer beruflichen Entwicklung. Die Arbeit in ihrem Beruf steht an erster Stelle.

Frau D: [...] ich bewerbe mich weiter im Schulbereich, ich würde gerne, ich habe nich eine zweiten Fach. Das is mein Problem von Anfang an. Also ich bin Kunsterzieher, aber ich hab nich, ich hab keine zweiten Fach. Und, ja, will sagen, ja, ich könnte Spanisch unterrichten, das is aber nich mein Fach, ich hab Kunst, und das wird nur Kunst. Und, aber, ja. Ich dachte, ob ich irgendwie was noch in freie Schulen oder, oder privaten Schulen und so, 'n, 'ne halbe Stelle oder so. Und dass ich trotzdem das Café behalte. [...] (D/t2: 20)

Frau D. versucht, eine Anstellung zu finden, die ihre finanzielle Situation deutlich verbessern würde. In der Führung eines gastronomischen Betriebes hat Frau D. jedoch keinerlei Erfahrungen: Es fehlen ihr wie auch anderen Gründer/-innen dieses Typs bezogen auf die Geschäftsidee die notwendigen Fachkompetenzen.

Personale Kompetenzen

Gründer/-innen des Typs Aufstocker/-innen haben im Persönlichkeitstest mittlere bis niedrige Werte, es bestehen teilweise Defizite. Auf die Frage, welche Einflüsse für Frau D. in der beruflichen Entwicklung von Bedeutung waren, gibt sie neben sich selbst, mächtige Andere und den Zufall an. Der Zufall ist für sie durchaus von Bedeutung, eigene Entscheidungen und Handlungen sind jedoch ebenso wichtig. Der Zufall spielt für diese Personen eine größere Rolle als für Personen der ersten Typen, den Normalunternehmer/-innen und den erfolgreichen Doppel- und Mehrgleisigen.

Unternehmerisches Selbst

Ein unternehmerisches Selbst ist bei Gründer/-innen dieses Typs nur in Ansätzen vorhanden. Selbstständig tätig zu sein, ist für Frau D. als Künstlerin selbstverständlich: Sie kennt die freiberufliche, nicht jedoch die gewerbliche Selbstständigkeit.

Frau D: Also, ja, also selbständig war ich fast immer, weil in dem Moment, als ich Kunst studiert habe und denn-. Ich hab viele Jobs gemacht und das war fast immer [...] die Selbständigkeit-. Was für eine Bedeutung? Also ich, ich denke, seit dem Zeitpunkt, dass ich [...] entschieden habe, Kunst zu studier'n, also bin ich selbständig geworden. [...] Und das is, ich, ich schätze schon sehr, dass ich () alles entscheiden kann. Also dass ich, dass ich mein eig-, dass ich eigner Chef bin, oder Chefin [...]. (D/t2: 77)

Für Frau D. ist die Erwerbsarbeit als beruflich Selbstständige Normalität, da das Berufsbild „Künstlerin“ die Selbstständigkeit bedingt. Sie hat ein klares Bild von der beruflichen Selbstständigkeit, das aufgrund der Routiniertheit keine weitreichende Bedeutung zu haben scheint: Die Selbstständigkeit ist Normalität. Als Unternehmerin sieht sie sich, wenn sie Aushilfen beschäftigt und wenn sie für ihr – auch fehlerhaftes – Handeln selbst verantwortlich ist. In anderen Situationen sieht sie sich nicht als Unternehmerin.

D: Ja, 'n biss-, in gewissem Maße scho-, schon. Also klar, wenn ich Leute hier arbeiten, hab ich die volle Verantwortung, und dann muss ich die bezahl'n, und jetzt muss ich überlegen, wie viel ich jetzt meine Freundin für den Brunch gebe, überhaupt, ne, so. Sodass ich schon, schon Unternehmer. [...] als Unternehmer trag ich die volle Verantwortung, und wenn beim solche Fehlern, dann bin ich natürlich- [verantwortlich]. (D/t2: 89)

Frau D. hat durch die Führung des Cafés ein Bild von sich als Unternehmerin entwickelt, das dem Bild als freiberuflich Tätiger, als Künstlerin, nicht entspricht. Als Künstlerin selbstständig zu sein, ist für sie Normalität. Bezogen auf das Café sieht sie sich vor allem als Chefin von Aushilfen oder als eine Person, deren Handlungen Konsequenzen nach sich ziehen. Somit hat Frau D. zwei Bilder von sich: eines als freiberufliche Künstlerin und eines als Chefin im Café – entsprechend ihrer unterschiedlichen beruflichen Tätigkeiten.

Handlungskompetenzen

Die Zielorientierung ist bei Personen dieses Typs geringer ausgeprägt als bei den in den ersten Abschnitten beschriebenen erfolgreichen Typen 1A und AB. Frau D. bildet in Ansätzen Ziele, an denen sie sich orientieren kann. Das Unternehmen wird zusammen mit der Geschäftspartnerin geplant, die gemeinsame Ideen im Businessplan verschriftlicht. Frau D. verfolgt eher einzelne Ideen und versucht sie dann gemeinsam mit anderen Personen zu konkretisieren und umzusetzen. Die Zielorientierung ist entsprechend gering ausgeprägt. Warum möchte Frau D. ein Café eröffnen, in dem künstlerische Tätigkeiten nur am Rande von Bedeutung sind? Frau D. möchte mit dem Café ein Einkommen erzielen, um vom Jobcenter unabhängig zu sein. Da auch ihr Ehemann geringe Einkünfte hat – er arbeitet innerhalb von Projekten in befristeten Beschäftigungsverhältnissen – möchte Frau D. die Einkommenssituation durch das Café verbessern.

Frau D: [...] Na ja, ich, klar [...] merk ich schon, dass es, diese Angst, das ich am Anfang hatte, so zum ersten Mal selbständig, dass es jetzt weg is und dass ich schon jetzt in meiner Situation die einzige Möglichkeit sehe, wenn ich jetzt nich angestellt werden kann im Schulbereich. Also das is, is die einzige Möglichkeit und dieses, de facto, dass mein Partner nich mehr viel Geld verdienen wird, er auch, will auch schreiben, also will auch nich viel Geld, er hat auch nicht so das, keine Ehrgeiz, viel mehr Geld zu verdienen. (D/t2: 66)

Mit der Gründung des Cafés geht Frau D. einen Kompromiss ein. Sie kann in dem Café mit Kindern zusammen sein, ein kulturelles Programm entwerfen und hofft, damit Einnahmen erzielen zu können.

Frau D: [...] Es macht mir Spaß, also es is, ich bin sehr gerne hier, und hab ich viele, viele Menschen kennen gelernt, und hat mir auch irgendwie, es macht mir Spaß. Also

ich, ich mag Kinder, ich hätte gerne viele Kinder gehabt, es, ich bin gerne also unter Kindern und ich bewerbe mich weiter im Schulbereich [...]. (D/t2: 20)

Die Geschäftsgründung ist eine Art Notnagel, ihre beruflichen Ziele bestehen eher im Bereich der beruflichen, künstlerischen Tätigkeiten, die sie neben der gewerblichen Selbstständigkeit weiterhin verfolgt, durch den jedoch nicht das notwendige Einkommen gesichert werden kann.

Wie wird ein Tag im Unternehmen gestaltet? Wie auch andere Gründer/-innen dieses Typs strukturiert Frau D. den Tag alltagspraktisch. Der Tag ist zu Beginn der Existenzgründung in mehrere Abschnitte eingeteilt: Familienzeiten sind vor allem früh morgens und nachmittags/abends. Die freie Zeit vormittags oder nachmittags ist für künstlerische Tätigkeiten vorgesehen. Geplant war, zusammen mit der Geschäftspartnerin die Arbeitszeiten zu teilen: in Schichten vormittags und nachmittags. Die Wochenenden sollten abwechselnd übernommen werden. Als Frau D. das Café allein weiterführt, beschäftigt sie zwischenzeitlich Aushilfen und einen Koch. Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews arbeitet sie jedoch sechs Tage die Woche. Sie bedient die Gäste, bietet am Wochenende einen Brunch an, teilweise auch Partys für Familien. Zusätzlich hat sie ein Programm in dem Café, sie organisiert Veranstaltungen. Gegen Mittag wird das Café geöffnet (vgl. D/t2: 45). Aufgrund der zeitlichen Belastung wird ihr Lebenspartner stärker für Aufgaben in der Familie eingeplant (vgl. D/t2: 86).

Die selbstständige Tätigkeit hat für Frau D. den Vorteil – und den Nachteil – eigene Entscheidungen über die Arbeitszeiten treffen zu können.

Frau D: [...] Ich habe jetzt entschieden, ich fahr' zwei Wochen nach Spanien über Ostern. Für mich keine Frage. Ich schließe. Punkt. Ich würd's jetzt, weil ich die Freundin den Brunch macht, würd' ich den Sonntag davor und denn noch danach arbeiten, dazwischen is eine Woche geschlossen. Und, und das entscheide ich. Und das is schon, schon für mich eine große Freiheit. Andererseits hab ich auch gemerkt, jetzt ganz lange bin ich gar nicht rausgegangen, weil ich den ganzen Brunch gemacht habe und ich wusste schon, wenn ich das nich mache, mein (Freund?) sacht, ja, und wir schließen irgendwie, nee. [...] (D/t2: 77)

Frau D. gestaltet ihre Zeit so, dass sie Freiräume erhält, wenn die Organisation des Cafés dies zulässt. Freizeit hat sie nur in geringem Umfang, da sie aufgrund der finanziellen Situation selbst stark eingebunden ist. Trotz der finanziell prekären

Situation wird das Café zwischenzeitlich geschlossen: Die Bindung an das Café erscheint aufgrund der mehrfachen Orientierungen und aufgrund des Wunsches, eigentlich andere Tätigkeiten auszuüben, eher gering. Der mangelnde wirtschaftliche Erfolg kann u. a. mit der geringen Zielbindung – bezogen auf die Führung des Cafés – zusammenhängen.

In welcher Form lernen Personen dieses Typs? Formelles Lernen ist für die Ausbildung wichtig, in der Selbstständigkeit überwiegt das alltagspraktische Lernen durch Erfahrung bzw. Learning by Doing. In den Interviews mit Frau D. wird bspw. deutlich, dass sie sich Unterstützung sucht, wenn Sie in Schwierigkeiten gerät – die Hilfestellung durch andere ist ihr wichtig; im Konflikt mit der Geschäftspartnerin wird bspw. eine Mediation in Anspruch genommen. Zudem versucht sie, Verhaltensweisen zu entwickeln, mit denen sie im unternehmerischen Alltag besser zurechtkommt.

Unternehmerische Kompetenzen

Unternehmerische Kompetenzen sind bei Gründer/-innen dieses Typs eher gering ausgeprägt. Frau D. kennt bspw. die berufliche Selbstständigkeit als Freiberuflerin, eine Gründung im gewerblichen Bereich ist ihr anfangs noch fremd. In der Vorgründungsphase wurden in Seminaren betriebswirtschaftliche Kenntnisse angeeignet; Frau D. hat keine Erfahrungen mit Tätigkeiten im kaufmännischen Bereich. In der unternehmerischen Praxis lernt sie nach und nach, diesen zu berücksichtigen. Sie lernt bspw., dass sie Kundinnen und Kunden gegenüber Grenzen ziehen muss.

Frau D: [...] Und ich bin kein aggressiv, aggressive Gastronomieinhaberin, dass ich irgendwie ständlich frage, ich find es auch ein bisschen penetrant, mag ich auch selber nicht, aber einige hab'n das verstanden, viele nicht, und, aber es gibt auch viele, die wenich Geld verdienen, und die gucken, was is das Billichste. Und das is ganz oft. Also ich habe eine Mutter, ist zwanzich Mal, hat jedes Mal nur eine Waffel. Und die steht zwei Stunden. Ich schätze, ich ahne, dass sie sehr wenich Geld hat, es is schwierig zu sagen, also diese Kundin will ich nicht, also ich, es is, schwanke immer. [...] Ich bin von Haus sehr sozial, in den, und dann is es sehr schwierig, also einfach eine, eine Grenze zu zieh'n und zu sagen, o.k., [...] drei Mal nur eine Waffel, aber schon zum zehnten Mal, wenn sie zwei Stunden steh'n, müssen sie was Andres auch noch konsumier'n. Das is schwierig dann, das die Leute zu sagen. (D/t2: 16)

Frau D. sieht die Notwendigkeit, unternehmerisch zu handeln, doch ihr soziales Gewissen steht dem gegenüber. Sie kann verstehen, wenn Kundinnen nur über wenig Geld verfügen, möchte diese jedoch nicht als Kundinnen haben, da durch diese zu wenige Einnahmen erzielt werden. Frau D. sieht den Kosten-Nutzen-Aspekt, den die Kunden bringen müssen, möchte das soziale Denken jedoch nicht aufgeben. Die notwendigen unternehmerischen Kompetenzen werden im Alltag erlernt.

Frau D: [...] Also ich mache auch selber die ganze Buchhaltung, [...] und die Steuerberaterin hat gesagt, also prima, also hundert Prozent korrekt [...]. Also ich war auch immer flink in Mathematik, also es is, es war mir klar. Ich hab, ich hatte nur Angst, das zu machen. [...], also das is hier keine, bei dem kleinen Geschäft, is wirklich nur kleine Rechnungen [...] und dann macht sie [die Steuerberaterin] die Steuererklärung. Also das, das traue ich mich nicht, () ein bisschen schon kompliziert, und vor allen Dingen gegenüber dem Arbeitsamt, es is ganz anders, wenn ich alles mache und ich sage, das sind meine Zahlen ((lacht)) [...]. (D/t2: 59)

Frau D. erinnert sich, dass sie während der Schulzeit im Fach Mathematik gut war, und schließt daraus, dass es nicht schwer sein kann, die Buchhaltung selbst zu übernehmen. Sie verändert ähnlich wie andere Gründer/-innen ihr Selbstkonzept, indem sie Erinnerungen an mathematische Interessen aus der Kindheit in das aktuelle Selbst integriert. Die anfängliche Angst vor dem kaufmännischen Rechnen schwindet, da eine Kontinuität zwischen früheren Tätigkeiten und aktuellen Tätigkeiten hergestellt wird – nach dem Motto: Das kenne ich. Sie lernt, ihre unternehmerischen Interessen einzukalkulieren.

Frau D: Ich bin jetzt grundsätzlicher auf das Nein-Basis. Gestern zum Beispiel kam, hab ich Getränkebestellungen, 300 Euro, und dann ich rechne immer mit dem Leergut. Sind hundertzwanzig, hundertdreißig, also das weiß ich schon. Und dann kam, sachten, nee, das verrechnen wir bei dem nächsten Mal. Ich hab gesagt, das is mein Leergut. Ich kaufe heute bei Ihnen Getränke, Morgen bei jemandem anders. [...] ich will frei entscheiden. Das merk ich schon, das bin ich schon, da hab ich schon einiges, einiges gelernt. (D/t2: 92)

Zu Beginn der Existenzgründung sind die unternehmerischen Kompetenzen noch sehr gering. Sie begeht Fehler, die sie selbst ausbügeln muss, und lernt daraus. Sie entwickelt Schritt für Schritt unternehmerische Kompetenzen. Vorherrschend ist dabei weniger ein grundlegendes Kalkulieren von Kosten und Umsätzen, sondern

eher ein Kalkulieren, das dem Sparzwang unterliegt – aufgrund der prekären Situation, in der Gründer/-innen dieses Typs sich befinden.

Finanzielles Kapital

Die Gründer/-innen dieses Typs sind abhängig von der finanziellen Unterstützung durch das Jobcenter, da ihre Einnahmen für ihren Lebensunterhalt nicht ausreichen. Ohne ergänzendes Arbeitslosengeld könnte Frau D. bspw. das Unternehmen nicht weiterführen (D/t2: 27). Privat haben Frau D. und ihr Lebenspartner eine Wohnung gekauft, die Ratenzahlungen, für die sie keine Unterstützung vom Jobcenter erhalten, müssen monatlich gezahlt werden. Das finanzielle Kapital von Frau D. und anderen Gründer/-innen dieses Typs ist sehr gering.

Soziales Kapital

Auch das soziale Kapital ist ausbaufähig. Zwar bestehen viele Kontakte, doch sie können für die Selbstständigkeit nur bedingt genutzt werden. Das Netzwerk, in dem Frau D. aktiv ist, ist bspw. ihr Künstler/-innennetzwerk, aus dem sie teilweise Hilfskräfte rekrutieren kann. Um im Café Kundinnen und Kunden zu gewinnen, nimmt Frau D. Kontakt auf zu öffentlichen Institutionen und Initiativen. Sie baut nach und nach neue Kontakte auf, die ihr beim Betreiben des Cafés nützlich sein können. Ursprünglich wollte Frau D. das Café zusammen mit einer Geschäftspartnerin führen. Doch die Teamgründung zerbricht. Kurz nach der Gründung zeichnet sich ab, dass es zwischen beiden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit gibt. Nach einem sehr langen Prozess, in dem gemeinsam Lösungen in Konfliktberatungen gesucht werden, wird die Trennung über die Anwälte der ehemaligen Geschäftspartnerinnen vollzogen. Der Prozess der Trennung dauert etwa zwei Jahre. Frau D. übernimmt die Schulden bzw. die Zinsen und die Tilgung des Gründungsdarlehens (vgl. D/t2: 14). Sie verändert die Öffnungszeiten und verringert das Angebot, um die Aufgaben bewältigen zu können und um die Kosten zu verringern. Doch wirtschaftlich erfolgreich ist sie mit dem Café nicht.

Welche Kompetenzen, welches finanzielle und soziale Kapital sind bei den Gründer/-innen dieses Typs zu erkennen?

Tabelle 13: Erfolgsfaktoren des Typs 2A**Handlungskompetenzen**

Motivation	Die Motivation besteht darin, ein ausreichendes Einkommen zu erzielen, um unabhängig vom ALG-II-Bezug des Jobcenters zu werden, sowie die Zeit im Alltag selbst gestalten zu können. Es handelt sich vor allem um Gründungen aus der Not.
Zielorientierung	Die Gründer/-innen dieses Typs gehen weniger zielorientiert und weniger strukturiert vor als Gründer/-innen vom Typus 1A/1B.
Planung	Planungen werden eher für kurzfristige Ziele im Alltag oder für langfristige, schwer zu erreichende Ziele vorgenommen.
Lernen	Die Lernbereitschaft der Gründer/-innen ist eher hoch. Fehlen Kompetenzen, werden diese vor allem in Weiterbildungsveranstaltungen oder im Coaching erworben. Informelles Lernen ist teilweise von Bedeutung, vor allem das Learning by Doing.

Fachliche und unternehmerische Kompetenzen

Laufbahn	Gründer/-innen dieses Typs arbeiten in Tätigkeitsbereichen, die sie gern durchführen, auch wenn andere Tätigkeiten ebenfalls denkbar wären. Sie verfügen zum Teil über berufliche Qualifikationen, bezogen auf die Gründungsidee bestehen jedoch eher geringe fachliche Kompetenzen. Die Tätigkeiten entsprechen nicht unbedingt dem erlernten Beruf. Im Vordergrund steht, angenehmen Tätigkeiten nachzugehen, teilweise um anderweitigen Interessen nachgehen zu können, die neben der Erwerbsarbeit ausgeführt werden.
Unternehmerische Kompetenzen	Unternehmerische Kompetenzen sind eher gering ausgeprägt. Es fehlen vor allem Erfahrungen in der Kalkulation, im Marketing und in der Organisation der Selbstständigkeit. Kompetenzen im betriebswirtschaftlichen Bereich werden im Alltag oder in Weiterbildungskursen angeeignet.

Personale Kompetenzen

Persönlichkeitsmerkmale	Für die Selbstständigkeit bedeutsame Persönlichkeitsmerkmale sind entwickelbar oder es bestehen Defizite. Die Internale Kontrollüberzeugung ist nur teilweise vorhanden.
Unternehmerisches Selbst	Die Durchführung von Tätigkeiten steht im Vordergrund, weniger das unternehmerische Handeln, das jedoch nach der Gründung langsam herausgebildet wird. Die Gründer/-innen dieses Typs sehen sich teilweise als Unternehmer/-in, haben teilweise eine Vorstellung, welche Tätigkeiten mit der Selbstständigkeit verbunden sind. Sie haben teilweise Schwierigkeiten, ein für sie passendes unternehmerisches Selbstkonzept zu entwickeln. Den Gründer/-innen dieses Typs fehlt ein betriebswirtschaftliches Denken und Handeln. Es besteht die Absicht, ausreichende Gewinne

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

zu erzielen, doch die Angebote werden weniger aus einer kalkulatorischen Sicht, sondern vielmehr aus den wahrgenommenen eigenen Möglichkeiten heraus ausgewählt.

Finanzielles und soziales Kapital

Finanzielles Kapital	Den Gründer/-innen fehlt Eigenkapital; zum Teil erhalten sie für ihre Geschäftsidee Fremdkapital. Zur Sicherung des Lebensunterhalts erhalten sie auch nach der Gründung Transferleistungen vom Jobcenter.
Soziales Kapital	Soziales Kapital ist eher gering vorhanden. Kontakte sind im beruflichen und im privaten Umfeld vorhanden, sie können jedoch seltener für die Selbstständigkeit nutzbar gemacht werden; die Gründer/-innen leben eher ohne Familie und Partnerschaft. Berufliche Kontakte und private Kontakte überschneiden sich.

Der in diesem Abschnitt dargestellte Typus 2A, die Aufstocker/-innen, möchte vor allem ein ausreichendes Einkommen erzielen, das er jedoch nicht realisieren kann. Dennoch besteht eine Zufriedenheit mit den Arbeitstätigkeiten und der Gestaltung der Erwerbsarbeit. Der nun dargestellte Typus 2B, die Sinnsuchenden, strebt nicht vordergründig ein ausreichendes Einkommen an. Die Zufriedenheit mit der Selbstständigkeit ist hoch, da persönliche berufliche Vorstellungen umgesetzt werden können.

13.2.2 Sinnsuchende

Vier Gründerinnen verfolgen vor allem immaterielle Ziele mit der Selbstständigkeit. Im Vordergrund steht die persönliche Entwicklung, die Selbstverwirklichung. Dieser Typus ähnelt dem Typus Bricoleur nach Bührmann et al. (2007). Gründer/-innen dieses Typs werden als Sinnsuchende bezeichnet, weil ihnen die Ausübung von sinnhaften Tätigkeiten wichtig ist. Sie suchen nach einer Geschäftsidee oder einer beruflichen Ausrichtung, die ihren persönlichen Vorstellungen entspricht. In der untersuchten Gruppe fand sich dieser Typus ausschließlich bei Frauen. Denkbar ist allerdings, dass außerhalb der Untersuchungsgruppe auch Männer zu diesem Typus zählen.

Als Beispiel für den Typus wird Frau Ma. im Folgenden genauer beschrieben. An ihrem Fall wird besonders deutlich, wodurch der für die Sinnsuchenden häufig vor-

kommende Entschluss entsteht, einen neuen beruflichen Weg einzuschlagen und dadurch einen Bruch mit der bisherigen Berufslaufbahn zu erzeugen. Das erste Interview (t1) wurde 2007, etwa drei Monate vor der Gründung durchgeführt.

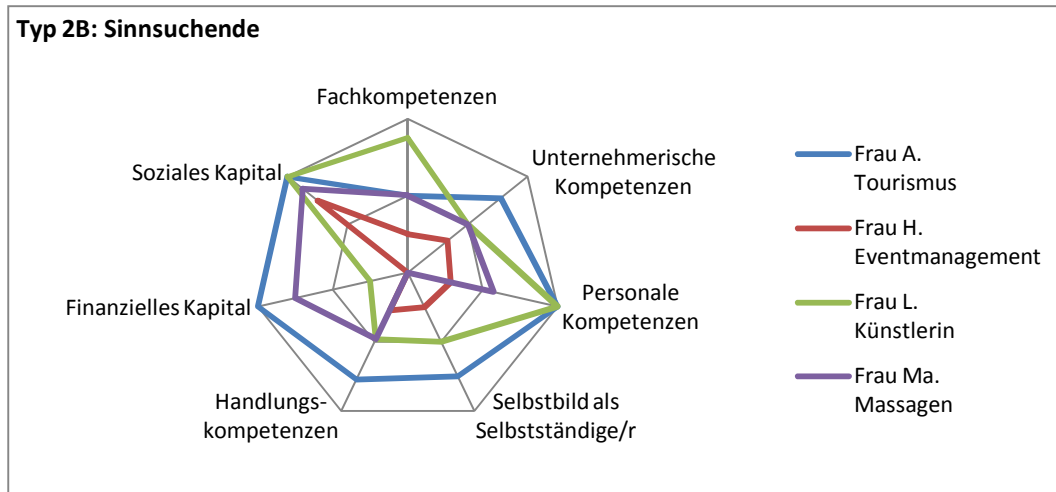


Abbildung 13: Fälle des Typs 2B

Die 47-jährige Frau Ma. ist ausgebildete Diplomingenieurin und ist bis Anfang der 1990er Jahre in ihrem Beruf tätig. Ihre Berufsausbildung absolviert sie in der ehemaligen DDR. Nach der Wende arbeitet sie in der Versicherungsbranche, sie ist zuständig für die Datenverarbeitung sowie für Schulungen der Mitarbeiter/-innen. Mit ihrer beruflichen Selbstständigkeit als Masseurin und Heilerin wendet sie sich von ihrer bisherigen Berufslaufbahn ab. Sie möchte selbst über ihr Tun bestimmen können. Die Entwicklung ihrer Persönlichkeit steht für sie im Vordergrund.

Erfolgsdefinition

Für Frau Ma. wie für die anderen Gründerinnen dieses Typs ist der persönliche Erfolg erstrebenswert, weniger der wirtschaftliche Erfolg. Was bedeutet es für Frau Ma., erfolgreich zu sein?

Frau Ma: [...] Also der Erfolg ist, der Erfolg liegt darin, gut zu sein, gut zu, anzukommen auch, und dass es dann auch Viele wissen, also richtig, man kann auch gut sein und es weiß keiner. Das ist dann leider kein Erfolg. Das müssen dann auch schon Viele wissen [...]. (Ma/t1: 158)

Erfolgreich ist Frau Ma. mit der beruflichen Selbstständigkeit, wenn sie gute Arbeit leistet, die von anderen Personen anerkannt wird – wie sie im ersten Interview (t1) betont. Im zweiten Interview wird vor allem die persönliche Entwicklung

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

hervorgehoben. Was versteht sie etwa zwei Jahre nach der Gründung unter „Erfolg“?

Frau Ma: Ja. Erfolg. Erfolg ist, wenn's mir gut geht und wenn ich richtig, ja wenn ich glücklich bin. Und ja, also ich hab (früher mal unter) erfolgreich und beliebt zu sein und richtig viel davon, ja, anzusammeln und auch so anzusparen, also Erfolg, dass die Menschen so angeströmt kommt. Na, das kommt vielleicht noch, aber wichtig ist, dass man glücklich ist damit. Und das bin ich zurzeit. (Ma/t2: 68-69)

Die Ziele, die Frau Ma. für sich persönlich angestrebt hatte, konnte sie nur teilweise erreichen: Sie ist „glücklich“, aber die Personen, die sie ansprechen wollte, kommen nicht so zahlreich zu ihr, wie sie es sich erhofft hatte. Die anfangs geäußerten Bestrebungen werden teilweise revidiert: nicht mehr die Beliebtheit und damit die von außen kommende Anerkennung, sondern das individuelle Glück wird betont, da sich der wirtschaftliche Erfolg, der mit Anerkennung bzw. der Nachfrage von Kunden verbunden ist, nicht einstellt.

Frau Ma: [...] Es ist überhaupt nicht wirtschaftlich. Aber auf das Wirtschaftliche kam's mir ja in dem Moment nicht an, sondern ich wollte mich verwirklichen und über diesen Weg gehen und ich hab dann gemerkt, dass es das Unternehmerische nicht ist, nicht unbedingt und ich wollte eben auch Freiheit. Freiheit hab ich bekommen [...]. Das hab ich alles durch diese Selbständigkeit bekommen, hab das auch voll ausgelebt. Das war total gut, ja, also das hätt ich ja nie haben können ohne diesen Schnitt, den Abschnitt von der Arbeit weg. Für mich war's gut, wenn's jetzt auch nicht der übliche unternehmerische Weg ist. (Ma/t2: 52)

Frau Ma. geht „von der Arbeit weg“, von der Erwerbsarbeit, durch die ihr Alltag bestimmt wurde. Ihre Tätigkeiten, die sie in der beruflichen Selbstständigkeit ausübt, verbindet sie mit der Freiheit, ihre Zeit nach ihren Bedürfnissen gestalten zu können. Zum zweiten Interviewzeitpunkt lebt sie vor allem von ihrem Ersparten, das jedoch zur Neige geht. Sie erhält von ihren Eltern eine Unterstützung und sie arbeitet nebenher in einem Callcenter. Sie wünscht sich, von der selbstständigen Tätigkeit, die ihr Freude bereitet, irgendwann einmal leben zu können.

Ma: [...] Also ich möchte da schon mal von leben, das wär toll, aber das aller, allerwichtigste ist mir eigentlich mein, meine persönliche Entwicklung. [...] Also, irgendwie möcht ich ne Arbeit haben, die mir Freude macht, aber ich merke auch, dass ich nicht zu viel machen darf. Ich, wenn ich mir zu viel ran ziehe, sei's körperlich oder geistig jetzt, wenn Stress aufkommt, dann klapp ich zusammen, das kriege ich nicht in die Reihe. (Ma/t2: 60)

Den Belastungen, die sie in früheren Beschäftigungsverhältnissen erlebt hat, möchte sie mit der Selbstständigkeit entgehen. Das Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs hat sie nach zwei Jahren noch nicht erreicht. Frau Ma. geht davon aus, dass sie dieses Ziel noch erreichen wird (vgl. Ma/t2: 156).

Beruflicher Werdegang und Fachkompetenzen

Die Entscheidung zur beruflichen Selbstständigkeit stellt für Gründer/-innen dieses Typs einen Bruch in ihrer Berufsbiografie dar. Die berufliche Laufbahn von Frau Ma. wird anfangs durch ihr Leben in der ehemaligen DDR bestimmt. Zwei größere Brüche sind in ihrem Leben bedeutsam: die Zeit nach dem Mauerfall Anfang der 1990er Jahre, gleichzeitig die Trennung von ihrem Ehemann und die berufliche Selbstständigkeit.

I: Sie hab´n´s ja auch Ihr zweites Leben genannt, ne [berufl. Selbstständigkeit]?

Ma: Ja, ja, man könnte auch drittes sagen. Eigentlich. I: Drittes? Ma: Ja, weil ja nach der Wende für die meisten Menschen ´n zweites angefangen hat. Und dann wär´s jetzt das dritte ((lacht)). Zumal ich ja damals, bei der Wende war auch die Scheidung. Sozusagen. Das is ja auch nochmal so´n Schnitt, sozusagen Mann, die Trennung, Gesellschaft hat sich geändert, is ja auch ´n ganz neuer Lebensabschnitt. Dann könnte man jetzt bald schon drittes sagen. (Ma/t1: 263-266)

Die Existenzgründung wird von Frau Ma. wie von anderen Personen dieses Typs dazu genutzt, eigene Ideen zu verfolgen, etwas Neues auszuprobieren und sich selbst zu verwirklichen. Der berufliche Werdegang ist zu Beginn eher fremdbestimmt. Ähnlich wie bei anderen Personen, die in der DDR aufwuchsen, sind die Entscheidungsmöglichkeiten eher gering.

I: Wie kamen Sie damals dazu, zu diesem Beruf?

Ma: Na ja, das war ´ne Studienrichtung, die angeboten wurde. Es war auch wieder so in Bahnen gelenkt. Das heißt, ich hab zehnte Klasse und dann Beruf mit Abitur, und als ich diesen Beruf mit Abitur fertig hatte, da gab´s dann so´ne Auswahl. Also mit dieser Grundbildung kann man das und das studier´n. Und da hab ich gedacht, oah, das sieht ganz nett aus, das nehm´ich jetzt mal. (Ma/t1: 30)

Frau Ma. muss sich wenig Gedanken darüber machen, welchen beruflichen Weg sie geht. Sie genießt es, keine Entscheidungen treffen zu müssen.

Ma: Es hat sich so gefügt. Früher hat sich immer alles so schön gefügt. Da brauchte man sich gar nicht so viele Gedanken machen. Heutzutage is so´ne Palette und dann muss man sich überlegen. Und früher, da gab´s keine Auswahl, da war so mmhh,

mmhh, schmalapurig und das war auch gut so. Also man hat sich da so reingefügt. War irgendwie schön. ((lacht))

I: Die vergangenen Zeiten.

Ma: Ja, also es war einfacher, es war alles nich so kompliziert. Heute is alles sehr kompliziert. Also ich trauer´ dem nich nach, aber es war trotzdem schön. (Ma/t1: 32-34)

Im Vergleich zu ihrer jetzigen Situation verlief ihr Leben in ruhigeren Bahnen. Anfang der 1990er Jahre wird der Betrieb, in dem sie gearbeitet hat, aufgelöst. Sie beginnt mit einer Umschulung, doch sie findet sehr schnell, vor dem Abschluss der Umschulung, eher zufällig eine Arbeitsstelle in der Versicherungsbranche.

Ma: [...] es war nie mein Wunschtraum, was im, mit Versicherungen zu machen, aber die Tätigkeit selber war schön, war im Büro, war angenehm, war was mit Computer, was mit Schreiben, das konnt´ ich alles und ich hab da gut durchgeblickt, konnt´ mir ja das aneignen, was die von mir wissen wollten, ich musste nich Fachwissen, kein Versicherungsfachwissen aufbau´n [...]. Dass es jetzt so lange geworden is, fünfzehn Jahre, da hätt ich jetzt nie dran gedacht (Ma/t1: 12-14)

Frau Ma. führt die Arbeitstätigkeiten gern aus, die von ihr erwartet werden. Eigene Entscheidungen muss sie nicht treffen. Ihr beruflicher Weg ist bis zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses stark durch Einflüsse von außen bestimmt. Erst als sie sich später mit dem Spirituellen beschäftigt, beginnt sie, selbst für sich nach einem Weg zu suchen.

Ma: [...] seit 2005 hab ich mich mit Reiki beschäftigt und mit solchen spirituellen Sachen und die Selbstfindung hat mir dann, na ja, die, irgendwie den Weg gezeigt, dass, dass es auch anders geht und dass man auch ausbrechen kann aus dem alten (), dass man, wenn man sich ver-, wirklich verändern will, sich richtich verändern soll, so, so ganz, ganz und gar. Nich bloß mal hier ´n bisschen und mal da ´n bisschen, mal Ernährung umstell´n oder so, sondern richtich. (Ma/t1: 39)

Ähnlich wie bei anderen Gründer/-innen dieses Typs entsteht durch die Auseinandersetzung mit sich selbst der Wunsch, sich beruflich neu zu orientieren. Frau Ma. lernt in Weiterbildungen, Massagen durchzuführen, ohne jedoch eine entsprechende Ausbildung zu absolvieren. Die fachliche Kompetenz als Masseurin hat sie nur ansatzweise, medizinische Massagen darf sie nicht durchführen (vgl. Ma/t1: 189-191). Ihre Fachkompetenzen sind – bezogen auf das Gründungsvorhaben – auch dadurch eher gering ausgeprägt, dass Frau Ma. sich erst zwei Jahre vor der Gründung mit gesundheitlichen Themen wie den Massagen oder Reiki auseinandersetzt.

Um als Heilerin tätig werden zu können, besucht sie fortlaufend Weiterbildungen (vgl. Ma/t2: 14). Bereut Frau Ma. ihren Entschluss, den Weg in die berufliche Selbstständigkeit gegangen zu sein?

Ma: Also für mich, für meine Entwicklung ist das genau richtig. Das hab ich alles so gebraucht und das will ich auch so haben. Andererseits sehe ich alle, die in der Massageschule waren mit mir zusammen, die haben das überhaupt nicht so gemacht, wie ich. Die haben nicht gesagt, ich schmeiß jetzt meinen Job hin und mach Massage, sondern die haben das immer nebenbei angefangen. Immer. [...] Aber das wär bei mir ja nicht gegangen. Ich hatte ja schon einen 10 bis 12 Stunden-Arbeitstag und da wär das überhaupt nicht gegangen. Da war ich ja schon völlig ausgelaugt. Und da hätte ich auf keinen Fall noch massieren können. Also es ging nur mit dem Schnitt, es ging überhaupt nicht anders. (Ma/t2: 52)

Die berufliche Selbstständigkeit ist für Frau Ma. ein Bruch mit der bisherigen beruflichen Laufbahn. Fachliche Kompetenzen sind durch den Bruch eher gering ausgeprägt.

Personale Kompetenzen

Vor dem Entschluss, selbstständig zu werden, geht Frau Ma. (ebenso wie Frau H.) einer sehr anstrengenden Erwerbsarbeit nach. Daher möchte sie – ohne die als stressig erlebte Erwerbsarbeit als Arbeitnehmerin – mehr Gelassenheit entwickeln.

Ma: Ja, ich nehm das Alles ruhiger. Man sagt mir zwar, [...] ich bin, wirke immer so gehetzt und angespannt. Das is natürlich traurich, denn da möcht ich mal wegkommen davon ((lacht)) vom Angespantten und Gehetzten, aber ich war halt im Außendienst doch immer so ´n bisschen sehr betriebsam. Da is man immer unterwegs und doch ´n bisschen gehetzter. Also ich sollte mich jetz langsam setzen. So wie Kaffee sich setzt. Und dann aus der Ruhe heraus Kreativität entwickeln, ´s fällt mir noch ´n bisschen schwer, so ganz, so ganz die Ruhe. [...] Ja, is aber schwierig, sehr schwierig. (Ma/t1: 130)

Frau Ma. möchte die innere Ruhe nicht nur entwickeln, um sich selbst gut zu fühlen, sie möchte durch ihre Ausstrahlung Kundinnen und Kunden gewinnen. Da sie mit persönlichen Dienstleistungen im Gesundheitsbereich, in dem Körper und Geist thematisiert werden, ein Einkommen erzielen möchte, muss sie als Person auf die Kunden wirken. Ihre Person ist eine Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg. Das Selbstkonzept ist jedoch noch im Werden begriffen – das Ziel der persönlichen Veränderung ist noch nicht erreicht und damit wird auch der Prozess der Kundengewinnung erschwert. Die innere Ruhe, die Gelassenheit ist Frau Ma. wichtig, da sie

dem Stress im beruflichen Alltag entgehen möchte. Psychische Probleme konnte sie bereits in früheren Zeiten überwinden.

Frau Ma: [...] Und ich hatte auch öfters Probleme, psychische Probleme bei der Arbeit, weil die mich sehr belastet hat. Ich hatte das, vieles als Stress empfunden. Wenn man zum Beispiel jetzt Normung gemacht hat, dann hat man den, den Menschen dann schon zuschau'n müssen, wie die arbeiten, und dass sie den, die Handgriffe so und so, in der, der und der Zeit ausfer-, ausführ'n und man war nich gut angesehen. (...). Also ich bin schon manchmal irgendwie umgekippt oder so. Und dann, ((seufzt)) ja, die psychische Belastung war einfach zu groß. Und ich hab das manchmal nich, nich ausgehalten. Hab versucht, mit autogenem Training, aber das hat nich geholfen. Also ich hatte schon früher viel Probleme gehabt. Das hat sich dann aber alles irgendwo stabilisiert [...] (Ma/t1: 115)

Frau Ma. befindet sich auf dem Weg, eine größere emotionale Stabilität zu gewinnen, u. a. durch den Abstand zu den Anforderungen, die von außen an sie herangetragen werden. Dazu zählt auch, ihre Leistungsorientierung zu verändern und sich von den Werten anderer Personen unabhängig zu machen.

Frau Ma: [...] Dieser Drang nach Anerkennung ist ja auch im Privaten so wichtig, dass man was Wert ist, dass man gut ist und ja, gut zu sein, das ist eben so'n Bedürfnis, gut zu sein. Wahrscheinlich hab ich früher immer so gekriegt, na das machts'te nicht gut genug oder bist nicht gut genug und ich möchte halt richtig gut sein. Und das ist wahrscheinlich auch so'n Mittel und Weg, hunderttausend Freunde zu haben, die einen gut finden und dann hat man ne Bestätigung, ja Du bist ganz toll und im Grunde genommen muss man für sich entscheiden, ob man sich selber mag und was die andern denken ist wurschtegal. (Ma/t2: 72)

Frau Ma. ist leistungsorientiert, sie möchte ihre Arbeit gut machen. Sie möchte jedoch ihre Leistungen nicht mehr nur für andere Personen erbringen, die Arbeit soll auch ihr selbst zugutekommen. Da die Anerkennung von außen fehlt, beginnt Frau Ma., sich stärker auf sich selbst zu konzentrieren. Auch die anderen Personen dieses Typs setzen sich sehr stark mit sich selbst auseinander, sie streben nach einer persönlichen Veränderung.

So wie bei anderen Gründer/-innen dieses Typs liegen die Werte von Frau Ma. im Persönlichkeitstest F-DUP im mittleren Bereich. Zwei Gründerinnen dieses Typs ließen sich in der Vergangenheit vom Zufall leiten, aber mit der Selbstständigkeit sollen vor allem individuell bedeutsame Ideen verfolgt werden. Demgegenüber ließ sich Frau Ma. (ebenso wie Frau H.) nicht nur in ihrem beruflichen Werdegang von

Anderen stark beeinflussen – auch das Interesse an den selbstständigen Tätigkeiten entstand im Kontakt mit Anderen.

Frau Ma: [...] diese Freundin wurde mir geschickt, um meinen Weg in die richtige Bahn zu lenken. Ich bin ja sehr kopflastig und mit Denken komm ich nich dahin, wo ich hin soll, sondern mehr so durch, durch diese, wie sagt, andre sagen Zufälle dazu, aber es gibt ja keine Zufälle, durch diese Fügung bin ich dahin gekommen und des is, das is mein Weg und den-. Und dann müssen wer mal gucken. (Ma/t1: 45)

Obwohl Frau Ma. (ebenso wie Frau H.) eine größere Eigenständigkeit sucht, verlässt sie sich gern darauf, dass andere Personen ihr den Weg bereiten. Sie geht bspw. in der Akquisition von Firmen durchaus handlungsorientiert vor, sie stellt Kontakte her, doch sie möchte lieber einen Zustand erreichen, in dem andere Personen auf sie zukommen. In dieser Haltung spiegelt sich sowohl bei Frau Ma. als auch bei anderen Gründer/-innen dieses Typs der Wunsch wider, beruflich nicht zu stark gefordert oder gar überfordert zu werden – durch Ansprüche, die von außen an sie herangetragen werden. Für eine wirtschaftlich erfolgreiche Selbstständigkeit fehlt teilweise die Haltung, aus eigener Kraft heraus handeln zu können und damit auch wirtschaftlich erfolgreich zu sein: Es fehlen Selbstführungskompetenzen.

Das unternehmerische Selbst

Die Selbstständigkeit wird gewählt, um mit Engagement eigene Vorstellungen verwirklichen zu können, nicht um als „Unternehmerin“ zu agieren. Im ersten Interview beschreibt Frau Ma. die Schwierigkeiten, die auf sie als beruflich Selbstständige zukommen könnten. Was glaubt sie, verändert sich, wenn sie beruflich selbstständig wird? Frau Ma. sieht, dass die Anforderungen an ihre Arbeit sich verändern, dass sie selbst stärker gefordert ist und vermutet, dass sie aufgrund ihrer geringeren Durchsetzungsbereitschaft Schwierigkeiten bekommen könnte. Sowohl im ersten, als auch im zweiten Interview beschreibt sie ihr Bild von einem Unternehmer. Sieht sie sich selbst als Unternehmerin?

Frau Ma: Na ja, klar. Unternehmen muss man schon was, wenn man weiterkommen will. In dem Sinne, im wörtlichen Sinne. Aber andersrum gesehen, seh ich, wenn ich so Unternehmer höre, immer jemand, der auch Leute einstellt, ne. So, so richtig. Ich habe nen Fuhrunternehmen und dann hab ich Autos und Fahrer und so, das is so im klassischen Sinne der Unternehmer, aber ein Kleingewerbler ist ja auch ein Unternehmer, der muss ja auch was machen, um dran zu bleiben, ja, das ist halt schwierig.

Das Verkäuferische ja, und das Marketing, dranbleiben, Unternehmer, hmm. Nicht wirklich. Wie kann man es beschreiben? Kleingewerbler hört sich immer so poplig an ((lachend)). So ich wurschtle mal vor mich hin, vielleicht wird's ja was. Wie könnte man das gerne besser bezeichnen, hmm? Ich bin selbständig, so. Ich arbeite selbständig mit mobiler Massage. Unternehmer ist mir zu hochtrabend und Kleingewerbler ist ja vielleicht, ist poplig. So kann man das nicht nennen. Aber Selbständiger ist ja was. Also es ist schon auch ein Bisschen, was das Ego bedient, selbständig zu sein. Das war auch immer so ein Traum. (Ma/t2: 124)

Frau Ma. beschreibt sowohl im ersten als auch im zweiten Interview einen Unternehmer, der ein größeres Unternehmen gründet, mit Angestellten und einem verkaufsorientierten Handeln (vgl. Ma/t1: 147-149). Als eine solche Unternehmerin sieht sie sich nicht, sie sieht sich als selbstständig Handelnde, als eine Person, die etwas unternimmt. Auffällig ist die positive Haltung zur Selbstständigkeit: Sie wird als etwas Höheres angesehen, da das Selbst, das Ego erhöht wird, der eigene Wert steigt im Sinne einer Selbstwertsteigerung, die nicht nur mit den Tätigkeiten, sondern auch mit der Selbstständigkeit angestrebt wird. Es fällt ihr jedoch schwer, den Anforderungen, die mit der beruflichen Selbstständigkeit auf sie zukommen, gerecht zu werden.

Frau Ma: Und da hat sich jetzt rausgestellt, dass es sehr mühevoll, weil man sich selber viel Druck machen muss. Also dieses selbst Druck machen, das ist auch nicht so mein Ding. Ich bin auch ein Mensch, hab ich gemerkt, der sich ganz gut unterordnen kann. Ich merk das jetzt bei dem Callcenter. Die springen mit uns um, wie se wollen. Mit dem Schichtplan. Aber ich krieg das in die Reihe, ich kann mich unterordnen. [...] dieses selbst bestimmen, dieses ich mach jetzt das und welche Methode wende ich jetzt an und, ach, das ist voll anstrengend immer so rauszukriegen, was mach ich denn jetzt als nächstes, um mich bekannt zu machen. Und die Entscheidungen alle selber zu treffen, nimmt mir keiner ab und muss raus gehen. Ich bin ja kontaktfreudig und trotzdem ist es schwierig, diese ganzen Entscheidungen zu treffen, ja, das Unternehmerische ist halt nicht mein Ding. (da stell ich mich so doof hin?) (Ma/t2: 124)

Frau Ma. sieht sich eher als Angestellte. Die unternehmerischen Tätigkeiten wie Akquisition sowie das Treffen von Entscheidungen überfordern sie. Das unternehmerische Selbst ist sowohl bei Frau Ma. als auch bei anderen Gründer/-innen dieses Typs aufgrund der vorrangigen immateriellen Ziele, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden, gering ausgeprägt.

Handlungskompetenzen

Frau Ma. benötigt ebenso wie andere Gründer/-innen des Typs Strukturen, an denen sie ihre Handlungen ausrichten kann, ohne sie zum Maßstab zu nehmen. Sie erstellt Zeitpläne, sie orientiert sich an alltäglichen Handlungen und an einzelnen Überlegungen, sie bildet jedoch keine langfristigen Ziele und darauf bezogene Strategien für die Selbstständigkeit heraus. Gründer/-innen dieses Typs verfolgen persönliche Bestrebungen, personal strivings, weniger konkrete Ziele; sie definieren Ziele, die mit der beruflichen Selbstständigkeit erreicht werden sollen, aber der Weg, die persönliche Entwicklung ist wichtiger.

Ma: [...] so'n Ziel, so'n End-, 'n Endziel gibt es nich. Das is ja nur immer die Entwicklung, der Weg und ja, dass ich ebend 'n gesund lebe, bis, bis ich dann mal nich mehr arbeiten kann und [...] dass ich im Alter, wo ich dann nich mehr arbeiten kann, dann noch davon leben kann und ich mein, solche Sachen [...] kann man immer noch was tun. (Ma/t1: 166)

Frau Ma. bildet durchaus Ziele, die mit ihrer persönlichen Entwicklung zusammenhängen. Für ihre berufliche Selbstständigkeit setzt sie keine Ziele.

Frau Ma: [...] Wie soll ich mir da nen Ziel setzen in konkreten Zahlen? Also ich kann unmöglich ein Ziel setzen, wo ich sage, ich werde in einem Jahr den und den Umsatz haben oder so und so viel Kunden. Ich kann mir höchstens Ziele setzen, welche Ausbildungen ich alle noch machen will. [...] aber diese Ausbildung ist nicht bloß fürs Geschäft, die ist für mich persönlich wichtig. (Ma/t2: 115)

Frau Ma. strebt vor allem nach persönlicher Entwicklung, die auch als Lebensziele gelten können. Es fehlt die Zielorientierung in der konkreten beruflichen Selbstständigkeit bzw. Ziele des alltagspraktischen Handelns. Frau Ma. kann zwar zielorientiert vorgehen, wenn es um ihre persönliche Entwicklung geht, in der Selbstständigkeit fehlt eine solche Herangehensweise, da die Ziele, die sie mit der Selbstständigkeit verfolgt, auf sie als Person bezogen sind. Die Motivation zur Existenzgründung besteht darin, sich selbst zu finden. Die Tätigkeiten in der beruflichen Selbstständigkeit orientieren sich an dieser immateriell ausgerichteten Motivation. Handlungen, die auf den materiellen Erfolg ausgerichtet wären, können dann nicht durchgeführt werden. Konkrete Planungen des Alltags sind davon nicht

betroffen. Sie organisiert ihren Alltag ebenso wie andere Gründer/-innen des Typs, so wie sie es von ihren früheren Tätigkeiten als Angestellte kennt (vgl. Ma/t1: 66).

Frau Ma: [...] Also im Moment is es, ich hab zwar ´n Tagesplan, aber der is flexibel. [...] Aber ich, ich schreib mir das schon gerne auf. Da steht dann schon drin, dass ich zum Fitness war, so zwei Stunden, das is dann schon im Kalender drin. Und wenn ich das verschiebe, dann setz ich mir das dann auch auf die andre Zeit, damit ich das irgendwie nachvollzie´n kann. Ich denke mal, das hat, irgendwann braucht man das vielleicht nochmal zum Nachgucken [...]. Hab ich mir irgendwo so angewöhnt. [...] Vielleicht find ich´s auch schön, wenn der Terminkalender voll is ((lacht)), [...]. (Ma/t1: 134-136)

Während der Arbeitstag als Angestellte sehr stark geplant wird und von morgens um 9:00 bis spät abends verläuft, kann Frau Ma. als Selbstständige eine Tagesstruktur entwickeln, die weniger belastend ist. Erst dadurch wird eine flexible Planung möglich.

Ma: Jetzt sieht´s so aus, dass ich versuche, acht Stunden zu schlafen. [...] Also ich versuche, so zwei Stunden früh einzuplanen für Meditation und Gymnastik und mich sammeln und Frühstück machen. [...] Und zwischendurch kann´s aber passier´n, dass ich schon wieder den Computer anmache. [...] Also entweder arbeite ich noch ´n bisschen an den E-Mails, ich geh´ an die frische Luft oder ich setz´ mich hin und lese mein Fachbuch weiter, mach mir Notizen dazu. Also ich bilde mich weiter. So. Aber zwischendurch geh´ ich dann gerne mal raus [...]. (Ma/t1: 230)

Die strukturierte Herangehensweise ermöglicht es Gründer/-innen wie Frau Ma., auch in der beruflichen Selbstständigkeit handlungsorientiert vorzugehen. Geschäftliche und private Termine werden dabei gleichrangig behandelt. Bei Frau Ma. ist daher eine ‚Entgrenzung als Verschmelzung‘ zu beobachten – Privatleben und selbstständige Tätigkeiten gehen ineinander über.

Frau Ma: [...] Und zwischendurch kommen dann immer so´n paar E-Mails an oder dann antwort ich dann wieder mal, sind ja auch Privatsachen mit dabei oder so.

I: Es vermischt sich dann, ja?

Ma: Es vermischt sich dann, weil das ja alles auf dem Gleichen ankommt, sodass man dann auch mal so´n kleenes Gespräch führt, so oder also ´ne, ´ne Diskussion privater Art und Weise wieder für, per E-Mail, das vermischt sich dann [...]. (Ma/t1: 230-232)

Wie bei anderen Gründer/-innen auch vermischen sich Zeiten für private mit Zeiten für geschäftliche Kontakte – die Entgrenzung hat dabei nicht nur eine zeitliche Komponente, auch die Kontakte selbst sind sowohl privat als auch geschäftlich.

Welchen Stellenwert hat das Lernen für Frau Ma.? Frau Ma. nimmt sehr gern an Weiterbildungsveranstaltungen teil, um fehlendes Wissen zu erlangen. Lernen bedeutet für sie wie für andere Gründer/-innen dieses Typs vor allem, sich als Person weiter zu entwickeln.

Gründer/-innen dieses Typs verfügen über Handlungskompetenzen, die sie jedoch für ihre selbstständige Tätigkeit nur ansatzweise nutzen, da ihre Motivation in der Selbstverwirklichung besteht und die unternehmerischen Erfordernisse dieser persönlichen Motivation untergeordnet werden. Sie folge als beruflich Selbstständige kurz- bis mittelfristige Ziele, es fehlt oftmals eine strategische Ausrichtung. Sie hoffen, dass wirtschaftliche Erfolge sich von allein einstellen, wenn sie ihren persönlichen Zielen folgen. Sie sind jedoch zufrieden damit, Zeit für ihre persönliche Entwicklung zu haben, sie möchte keinen anderen Weg gehen. Dadurch sind sie persönlich erfolgreich, während der wirtschaftliche Erfolg ausbleibt.

Betriebswirtschaftliche Kompetenzen

Die Gründer/-innen dieses Typs haben keine Erfahrungen mit der Selbstständigkeit, die mit der Geschäftsidee verfolgt wird. Als Angestellte oder Freiberufliche mussten sie jedoch ihren Alltag eigenständig organisieren. Wie bereits beschrieben, weiß Frau Ma. Bspw. sehr genau, wie sie ihren Tag planen kann. Auch Kalkulationen fallen ihr nicht schwer.

Frau Ma: [...] Ich rechne ständich an den Preisen. Also ich hab mir ´n paar Excel-Tabellen gemacht, wo ich ausprobire, was is, wenn ich jetzt die und die Leistung so oft anbiete, pro Tag, also wie viel muss ich schaffen am Tag, um, um am Ende im Monat ´n vernünftigen Preis rauszukriegen. Also versuche, die Preise zu kalkulier´n und rechne auch aus, was brauch ich an Grundmaterial, was hab ich an Kapital, wie kann ich das Kapital einsetzen. (Ma/t1: 185)

Frau Ma. hat ihre Kosten im Blick. Im Gegensatz den meisten anderen befragten Gründer/-innen führt sie ihre Buchhaltung selbst durch.

Frau Ma: Die Buchführung macht mir keine Probleme. Also da bin ich, ich bin so´n strukturierter Mensch. Ich arbeite gerne mit Planung, Terminplanung und mit Abrechnung, Buchführung. Ich mach auch ne private Buchführung für meine Essenausgaben und allen Schnarch, damit ich sehe, was hab ich an Benzin ausgegeben, was hab ich für Lebensmittel und so weiter. Also da hab ich überhaupt kein Problem mit Buchhaltung. (Ma/t2: 84)

Trotz der Kalkulationen, die Frau Ma. vornimmt, erlangt sie nicht den Gewinn, den sie benötigt. Sie berechnet zwar Kosten, ihren Stundensatz und die notwendige Anzahl der Aufträge. Sie mietet einen Raum an, den sie sich finanziell, bezogen auf ihre Einnahmen, nicht leisten kann, die Raummiete und die Kosten für ihre Ausbildung sind – bezogen auf ihre Preisgestaltung und die Anzahl der Aufträge – zu hoch. Die Einnahmen, die sie erlangt, sind zu gering. Frau Ma. investiert in ihre Ausbildung, ohne jedoch konkret zu kalkulieren, welchen zusätzlichen Gewinn sie dadurch erzielen kann. Die Ausbildung wird als wichtig angesehen für die Persönlichkeitsentwicklung, die Kosten werden nicht dem wirtschaftlichen Nutzen der Ausbildung gegenübergestellt. Gründer/-innen dieses Typs verfügen über Kompetenzen in der Kalkulation, in der Organisation und auch im Bereich des Marketings, wenden diese jedoch nur teilweise an. Wie bereits dargestellt, rechnet Frau Ma. bspw. in der Akquisition damit, dass sie auch ohne konkrete Handlungen durch Empfehlung Erfolge erzielen kann.

Frau Ma: [...] und ich denke, dass man mit Empfehlungen ganz gut weiter kommt, dass jemand, der meine Massage schon bekommen hat, das auch gut empfehlen könnte und dass man dann dadurch auch Kunden kriegt, wo man nich als Marktschreier irgendwo rumsteht. [...] Also das Marktschreierische, das liegt mir nich so. Muss ja ´n Weg finden, der zu mir passt. Ich will mich nich verbiegen. Das is das Wichtige, dass ich möchte, als Persönlichkeit so wirken und rüberkommen, wie ich bin und, und mich nich verbiegen müssen und nich ´n Text auswendig lernen und den dann runter rattern und das is aber ein durchschlagender und da is noch ´n Witz drin und alles so´n Schnarch [...]. (Ma/t1: 135-137)

Frau Ma. möchte durch Empfehlungen Kundinnen und Kunden gewinnen. Um mit Mitarbeiter/-innen von Firmen Kontakte herzustellen, erarbeitet sie Listen, sie telefoniert mit den betreffenden Personen in den Firmen, sie nimmt persönlichen Kontakt auf – und erhält über einen gewissen Zeitraum Aufträge. Anfangs befürchtet sie, dass sie Schwierigkeiten in der Verhandlungsführung mit den Firmenchefs haben könnte (vgl. Ma/t1: 68), doch die Akquisition gelingt ihr. Da sie hochwertigere Massagen durchführen möchte, als es in Firmen möglich ist, führt sie keine weitere Akquisition durch, sodass ihr schließlich Aufträge fehlen. Erfolgshinderlich ist die Einstellung „es muss zu einem kommen, es muss zu einem fließen“, ohne „dieses aggressive Werben“ (Ma/t2: 40), die sich im Verlauf der ersten zwei Jahre nach der Gründung verstärkt.

Gründer/-innen dieses Typs verfügen über betriebswirtschaftliche Kompetenzen, doch durch die Konzentration auf die persönliche Entwicklung werden diese nicht zielgerichtet eingesetzt.

Finanzielles Kapital

Die Finanzierung des Unternehmens erfolgt meist über vorhandenes oder geliehenes Eigenkapital. Frau Ma. konnte bspw. durch ihre langjährige Angestelltentätigkeit Rücklagen bilden, die sie für die ersten Jahre ihrer beruflichen Selbstständigkeit, insbesondere für ihre Ausbildungen und die Sicherung des Einkommens nutzt (vgl. Ma/t2: 12). Sie verfügt daher anfangs über ausreichendes finanzielles Kapital. Ihre Rücklagen werden jedoch von Jahr zu Jahr geringer, sodass bei gleichbleibend niedrigen Einnahmen Schwierigkeiten mit der Liquidität entstehen könnten.

Soziales Kapital

Kontakte, die für die Selbstständigkeit genutzt werden können, werden erst nach der Gründung hergestellt. Frau Ma. kann schnell Kontakte knüpfen – ihre sozialen Kompetenzen sind gut ausgeprägt. Durch diese sozialen Kompetenzen und durch den Wunsch, „beliebt“ zu sein, erlangt sie ein sehr weites Netzwerk. Frau Ma. ist aktiv in webbasierten Netzwerken (vgl. Ma/t1: 47) und hat ein weites Netzwerk an Freundinnen und Freunden.

Frau Ma: [...] ich hab nen Riesenbekanntenkreis und dann kann man immer mal da oder dort Kontakt halten und knüpfen und letztens hab ich auch schon gedacht, was brauch ich so viel Leute? Ich hab ne Email geschickt an 70 Menschen, weil ich dachte, die ist wichtig für diese. Und hinterher dacht ich, 70 Bekannte und Freunde und Verwandte und da sind noch nicht mal alle dabei [...]. Was soll ich mit so vielen Menschen? Man kann sich doch nicht mit allen intensiv beschäftigen. [...] das ist eben dieser Drang, beliebt zu sein, also ja, Anerkennung [...]. (Ma/t2: 72)

Das Netzwerk besteht aus privaten und geschäftlichen Kontakten. Geschäftliche Kontakte muss Frau Ma. für ihre Tätigkeiten als Masseurin jedoch zu Beginn der Existenzgründung mit einer Kaltakquisition erwerben. Auch später ist für sie die fortlaufende Akquisition von Firmen und Einzelkunden notwendig. Unterstützung erfährt Frau Ma. durch Beratungsstellen und durch ihr direktes Umfeld wie bspw. ihre Tochter, die bei der grafischen Gestaltung von Werbematerialien behilflich ist

(vgl. Ma/t2: 90-92). Frau Ma. hat ein breites Netzwerk, das sie im Sinne des sozialen Kapitals für ihre Angebote nutzen kann. Soziales Kapital ist bei Gründer/-innen dieses Typs vorhanden. Wie bewertet Frau Ma. abschließend ihre Situation in Bezug auf das, was sie mit der beruflichen Selbstständigkeit erreichen wollte?

Ma: Was ich erreichen wollte. Ja, ich wollt ja was anderes erreichen. Ich wollte ja richtig in der Selbstständigkeit richtig gut Geld verdienen, ganz viel Kunden haben. Hab ich ja nicht, bis jetzt noch nicht erreicht. Aber ich denke, dass es noch zu früh ist zu sagen, ich bin da noch nicht. Es ist einfach noch zu früh und wenn ich jetzt noch das Thema mit dem Mangel und der Fülle kläre in mir drin, dann ist es noch nicht aufzugeben. Also, ich darf es noch im Auge behalten das Ziel und darf es noch angehen, weil es ist, es ist noch nicht zu Ende. [...] Aber ich denke, das steht und fällt alles mit meiner persönlichen Entwicklung. [...] für meinen Weg ist es wichtig, die Selbstverwirklichung. Und dann kommt das. (Ma/t2: 156)

Welche Kompetenzen, welches soziale und finanzielle Kapital haben die Sinnsuchenden?

Tabelle 14: Erfolgsfaktoren des Typs 2B

Handlungskompetenzen

Motivation	Die Motivation zur Existenzgründung besteht darin, sich durch die Ausübung interessanter Tätigkeiten selbst zu verwirklichen und Neues über sich zu erfahren. Die Ausübung der Tätigkeiten ist von persönlicher Bedeutung.
Zielorientierung	Einige sind zielorientiert und strukturiert, andere eher chaotisch in der Organisation des Alltags, da diese sich an den Tätigkeiten ausrichtet, die je nach Geschäftsidee unterschiedlich ist.
Planung	Die Gründer/-innen dieses Typs gehen vor allem alltagspraktisch an Planungen und Handlungen heran.
Lernen	Die Lernbereitschaft der Gründer/-innen ist ebenso wie beim Typus 2A hoch. Gelernt wird formell in Weiterbildungen. Teilweise ist auch das informelle Lernen im Arbeitsalltag von Bedeutung.

Fachliche und unternehmerische Kompetenzen

Laufbahn	Gründer/-innen dieses Typs verfolgen mit der Existenzgründung eine Geschäftsidee, mit der sie sich persönlich weiterentwickeln können. Ebenso wie der Typus 2A verfügen sie zum Teil über zur Idee passende berufliche Ausbildungen, meist fehlen jedoch fachliche Kompetenzen. Es wird ein Hobby oder ein (künstlerischer) Beruf verfolgt. Wie beim Typus 2A entspringen die Geschäftsideen nicht unbedingt dem erlernten Beruf oder den beruflichen Erfahrungen. Persönlich wichtige Tätigkeiten stehen im Vordergrund.
----------	--

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Unternehmerische Kompetenzen Unternehmerische Kompetenzen sind teilweise vorhanden. Betriebswirtschaftliche Kompetenzen werden so weit angeeignet, wie sie für die Selbstständigkeit notwendig sind. Sie werden jedoch eher als Widerspruch zur Ausübung einer erfüllenden Tätigkeit gesehen.

Personale Kompetenzen

Persönlichkeitsmerkmale Für die Selbstständigkeit bedeutsame Persönlichkeitsmerkmale sind eher entwickelbar.

Die Internale Kontrollüberzeugung ist nur teilweise vorhanden. Es wird in der Vergangenheit sowohl eigenen Einflüssen sowie dem Zufall oder dem Schicksal eine hohe Bedeutung beigemessen.

Unternehmerisches Selbst Gründer/-innen dieses Typs sehen sich meist nicht als Unternehmer/-innen, sondern als Künstlerin, sie haben spirituelle Vorstellungen – oder möchten selbstständige Tätigkeiten ausprobieren.

Unternehmerisches Denken wird eher abgelehnt. Das betriebswirtschaftliche Handeln ist entsprechend gering ausgeprägt, auch wenn die Erfordernisse bekannt sind und betriebswirtschaftliche Kompetenzen vorhanden sind. Es besteht nicht die Absicht, Gewinne zu erzielen. Die Angebote werden ausgewählt, weil sie den eigenen Vorstellungen entsprechen, weniger um diese zu vermarkten.

Finanzielles und soziales Kapital

Finanzielles Kapital Die Gründer/-innen haben eher geringes finanzielles Kapital; teilweise erhalten sie ein Privatdarlehen aus ihrem sozialen Umfeld. Transferleistungen vom Jobcenter werden nicht in Anspruch genommen, eher wird zusätzlich zur Selbstständigkeit einer anderen Erwerbsarbeit nachgegangen (Jobs).

Soziales Kapital Es bestehen meist vielfältige Kontakte im sozialen Umfeld mit einem breiten Netzwerk, das auch finanzielle Unterstützung bietet. Wie die Gründer/-innen des Typs 2A leben die Gründer/-innen eher ohne Familie und Partnerschaft. Berufliche Kontakte und private Kontakte überschneiden sich.

Die Typen Aufstocker/-innen (2A) und Sinnsuchenden (2B) sind zufrieden mit ihrer Selbstständigkeit, auch wenn der wirtschaftliche Erfolg fehlt. Die nun dargestellten Unzufriedenen – Typen 3A und 3B – sind hingegen beruflich unzufrieden, auch wenn ein wirtschaftlicher Erfolg möglich wäre. Da die Zufriedenheit fehlt, wird das Unternehmen schließlich nicht weiter geführt. Die Gründer/-innen gehen andere berufliche Wege, um ihre berufliche Vorstellungen erreichen zu können.

13.3 Wirtschaftlich erfolgreiche, aber unzufriedene Gründer/-innen

Wirtschaftlich erfolgreich, aber beruflich unzufrieden sind Gründer/-innen, wenn sie den Anforderungen der Unternehmensführung nicht gewachsen sind und sich entsprechend überfordert fühlen. Die Zufriedenheit wird durch äußere Einflüsse gestört: Das (vorhandene) Wachstum ist geringer als geplant, die Konkurrenzsituation wird als belastend empfunden. Wirtschaftlich kann das Unternehmen durchaus erfolgreich sein, doch das Unternehmen wird aufgegeben oder die Angebote in der beruflichen Selbstständigkeit werden verändert. In der Untersuchung fielen zwei Personen auf, die gemeinsam ein Unternehmen gründeten und es schließlich nach dem zweiten Interviewzeitpunkt aufgaben: Frau M. und Herr O. Herr O. wird dem Typus 3A zugeordnet, Frau M. dem Typus 3B.

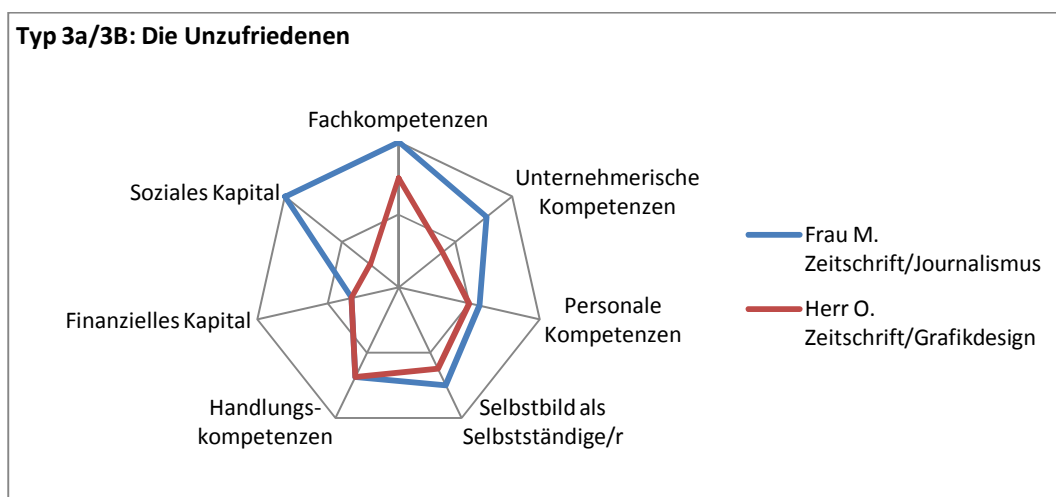


Abbildung 14: Fälle des Typs 3A/3B

Die zwei Gründer/-innen, die als Paar eine kostenlose Zeitschrift veröffentlichten, hatten im Verlauf der ersten Jahre einige Schwierigkeiten zu bewältigen, die mit der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie mit Problemen im Team zusammenhängen. Die Nachfrage für die Zeitschrift war vorhanden, ein wirtschaftlicher Erfolg wäre möglich gewesen. Doch die wirtschaftlichen und psychischen Belastungen waren zu groß. Obwohl das Unternehmen aufgegeben wurde, werden diese beiden Gründer/-innen als wirtschaftlich erfolgreich angesehen. Warum? Die Geschäftsidee war innovativ, es gibt keine ähnlichen kostenfreien Konkurrenzprodukte. Trotz der Wirtschaftskrise konnten die Gründer/-innen Werbeeinnahmen generieren, sodass

ihre Zeitschrift mit einer geringeren Seitenzahl, aber mit der geplanten Auflagenhöhe veröffentlicht wurde. Die Umsatzzahlen entwickelten sich. Die Belastungen waren jedoch vielfältig: Ein großer Konkurrenzverlag, der ähnliche Zeitschriften kostenpflichtig verkauft, verklagt das Kleinstunternehmen drei Mal – offensichtlich, um die Konkurrenz vom Markt zu verdrängen (vgl. M;O/t2: 15). Die gerichtlichen Verfahren enden meist mit einem Vergleich, sodass neben den Anwalts- und Gerichtskosten teilweise Vertragsstrafen gezahlt werden müssen. Zusätzlich muss nach einem Jahr das Darlehen getilgt werden (vgl. M;O/t2: 69). Die Umsätze steigen, doch die Kosten steigen in weit höherem Maß. Das Büro wird aufgegeben, Frau M. und Herr O. leben und arbeiten seither in einer kleinen Wohnung in einer günstigen Wohngegend. Mit der Zeitschrift erlangen sie weder einen Gewinn noch einen Verlust, sie erwirtschaften das Einkommen für ihren Lebensunterhalt jedoch mit der Durchführung anderer beruflicher Tätigkeiten (vgl. M;O/t2: 28). Die Gründer/-innen haben den Eindruck, dass die Krise zum zweiten Interviewtermin beinahe überwunden ist, eine Weiterführung erscheint möglich (vgl. M;O/t2: 78). Eine Lösung für die wirtschaftlich schwierige Situation wäre denkbar, wenn bspw. eine Kooperation mit größeren Unternehmen gesucht würde, um dem Konkurrenzverlag auf gleicher Augenhöhe begegnen zu können. Doch aufgrund der persönlichen Belastung und sich verändernder Zukunftsvorstellungen wird keine Lösung zur Weiterführung des Unternehmens gesucht. Im Folgenden wird das Unternehmen der beiden Gründer/-innen kurz dargestellt. Das erste Interview (t1) fand 2007, etwa sechs Monate nach der Gründung statt.⁶⁴ An diesen beiden Gründer/-innen werden die Typen 3A und 3B, die Unzufriedenen, dargestellt. Da keine weiteren Gründer/-innen diesen Typen zugeordnet wurden, kann die Beschreibung der Typen nur in Ansätzen erfolgen.

Erfolgsdefinition

Herr O. möchte mit dem Unternehmen seine eigenen Vorstellungen verwirklichen. Erfolgreich ist für ihn das Unternehmen, wenn er persönlich mehr Freiräume

⁶⁴ Das zweite Interview wurde mit beiden Personen weitestgehend gemeinsam durchgeführt; zwischenzeitlich waren die Personen getrennt voneinander im Raum.

als in der Angestelltentätigkeit hat. Eine klare Arbeitsstruktur und der wirtschaftliche Erfolg sind ihm sehr wichtig.

Herr O: [...] Ja, 'n geregelter Arbeitstag und irgendwann 'ne großes Ziel, uns 'n vernünftiges Gehalt auszahlen zu können. Also momentan zahlen wir uns jeder monatlich 900 Euro aus und das liegt natürlich unter allen, ja, Grenzen, sag ich mal. [...] Also wenn, wenn, wenn wir mit unserer Zeitung nicht mehr nur Verluste machen, sondern in die Gewinnzone rutschen, das wird Anfang nächsten Jahres sein, dann werden wir uns auch 'ne kleine Gehaltserhöhung gönnen. I: Also das haben Sie dann auch schon so geplant, im Kopf- O: Ja, is, is schon beschlossen und geplant. (O/t1: 69)

Der wirtschaftliche Erfolg wird nicht infrage gestellt. Herr O. geht fest davon aus, dass das Unternehmen sich positiv entwickelt. Ist das Unternehmen zwei Jahre später erfolgreich?

M: Ich denke schon, also verhältnismäßig. [...] Also ich denk, viele andere haben's probiert, (auf?) 'ne Art und Weise, und sind daran gescheitert und wir sind noch da. [...] Und wo ich einfach auch sehe, [...] wir waren so oft an dem Punkt, wo wir gesacht haben, schmeißen wir das hin oder nicht. Machen wir noch mal weiter. Und wir haben [uns] (durchgebissen?), [...] Erfolg is es auf jeden Fall.

O: Finanziell () M: Finanziell kann 's langsam kommen, dass wir 's schaffen.

O: Dieses Jahr [...]. (M;O/t2: 167-170)

Es besteht die Hoffnung, dass der wirtschaftliche Erfolg bald erreicht werden kann. Der persönliche Erfolg ist hingegen „mäßig“, wie beide Gründer/-innen betonen (vgl. M;O/t2: 175/176). Frau M. ist dabei jedoch nach wie vor optimistisch.

M: Also ich glaub, völlig frustriert (wäre ich?), wenn die Sache zusammengebrochen wäre. Also an einen Punkt gekommen wären, wo wir gesagt hätten, jetzt hat uns der X-Verlag wirklich aus 'm Rennen (), es is vorbei. Das wär also, wenn wir vor Gericht verloren hätten [...] das hätte komplett frustriert. (Wir sind an) dem Punkt, wo ich denke, es is immer noch 'ne mords Herausforderung, es kostet tierisch viel Kraft, aber [...] jeder kleine Erfolg is wieder so 'n Auftrieb. Ich weiß nicht, ob ich das wirklich hätte haben müssen, ich hätte es auch wirklich einfacher haben können, aber nu is es halt so. (M;O/t2: 177)

Herr O. kann seine Vorstellungen, die er mit der Selbstständigkeit verbindet, nicht umsetzen.

O: [...]. Also es gibt [...] so viele Fehler, so viele Probleme, die aufgetaucht sind, dass ich wirklich [nicht] sagen kann, dass ich zufrieden bin. Aber ich denke, es is ganz o. k.

I: Was fehlt zur Zufriedenheit?

O: Die Sicherheit. Und die (), die Anerkennung würd ich nich sagen, aber das Ab-erkennen von Anerkennung, das is mir zu viel. Also diese Sachen mit dem X-Verlag. (M;O/t2: 179-181)

Für Herrn O. besteht der Erfolg darin, dass seine Arbeit ihm die notwendigen Einkünfte ermöglichen. Im zweiten Interview betonen die Gründer/-innen, dass sie nur noch kurze Zeit durchhalten müssen und wenn dann die Wirtschaftskrise überwunden ist, könnten sie gestärkt aus der Krise hervorgehen (vgl. M;O/t2: 40). Frau M. bemerkt, dass sie in ihrem Unternehmen Teilerfolge erreicht haben.

Frau M: [...] wir hab´n auch wirklich viel Arbeit reingesteckt, es läuft ja jetzt auch gut [...]. Und ´n bisschen was is auch übrig. Aber es reicht natürlich hinten und vorne nich. [...]. Jedenfalls bleibt, also es is halt so, solange sich das irgendwie nebenbei, ohne dass wir uns groß abstrampeln müssen, durchziehen können, bin ich schon ganz zufrieden. Erst mal. (M;O/t2: 82)

Die Geschäftsidee ist erfolgreich, dennoch wird das Unternehmen schließlich aufgegeben, da die persönliche Zufriedenheit aufgrund der Belastungen gering ist.

Beruflicher Werdegang und Fachkompetenzen

Vor der gemeinsamen Gründung mit Herrn O. war Frau M. sowohl in ihrem erlernten Beruf als auch als freiberufliche Journalistin tätig. Sie schreibt die Artikel für die gemeinsame Zeitschrift. Herr O. hat eine 10-jährige Berufserfahrung, jedoch keine Ausbildung als Mediengestalter. Geplant ist, dass die Ausbildung neben der beruflichen Selbstständigkeit nachgeholt wird. Eine gute Qualifikation wird als notwendig erachtet: „[...] Also ich möchte also auf keinen Fall jetzt auf dem aktuellen Stand stehen bleiben, sondern mich schon weiter entwickeln in alle Richtungen“ (O/t1: 116). Frau M. und Herr O. ergänzen sich in ihren fachlichen Kompetenzen, sodass sie gemeinsam die notwendigen fachlichen Voraussetzungen für die Geschäftsidee erfüllen.

Personale Kompetenzen

Frau M. hat eine mittlere Ausprägung der personalen Kompetenzen in Bezug auf die Ergebnisse des F-DUP, während Herr O. eine etwas geringere Ausprägung im Test hat. Problematisch ist vor allem die emotionale Instabilität von Herrn O.

Auf die Frage, welche Einflüsse im Leben von Herrn O. bestimmend waren, benennt er sich selbst, den Zufall und mächtige Andere. Der Zufall ist für Herrn O. allerdings von besonderer Bedeutung: „[...] drei Fünftel Zufall, ein Fünftel ich selbst und ein Fünftel mächtige Andere“ (O/t1: 192). Mit der Gründung können eigene Ideen verwirklicht werden. Doch bereits vor den Schwierigkeiten im Betrieb benennt Herr O. psychische Probleme, die immer dann entstehen, wenn Probleme auftreten.

Herr O: [...] Frau M. is jemand, der immer die, die positive Sache an allen Dingen sieht und sich über kleine Erfolge freut, und ich bin da ganz anders gepolt und fall sofort immer in ´n tiefes psychisches Loch, wenn irgendwas nich funktioniert. Also ich seh dann sofort den Weltuntergang vor mir. Und diese Kombination is vielleicht nich die Schlechteste ((lacht)). (O/t1: 184)

Die geringe emotionale Stabilität, die sich darin zeigt, wird in der Krisensituation des Unternehmens zum Problem.

Herr O: [...] ich hatte Ende letzten Jahres große Nervenprobleme (wegen dem?) ganzen Stress und Druck. Das hat natürlich auch mit den (Problemen mit uns) () und da hat Frau M. Anfang Februar war das glaube ich, die Arbeit an der Zeitschrift alleine übernommen und jetzt bin ich so langsam wieder etwas runter gekommen und (steige ich langsam?) wieder ein. (M;O/t2: 28)

Herr O. erträgt die Belastungen nicht. Die Situation überfordert ihn. Frau M. zieht sich demgegenüber zurück. Herr O. versucht, aus seiner sozialen Isolation herauszukommen, indem er neue Kontakte knüpft. Vor dem zweiten Interviewzeitpunkt konnte er die persönlichen Probleme verringern, die durch die Krise ausgelöst wurden.

Das unternehmerische Selbst

Sehen sich die beiden unzufriedenen Gründer/-innen als Unternehmer/-in? Haben die Gründer/-inne einen Bezug zur Selbstständigkeit? Was bedeutet es, selbstständig tätig zu sein? Berufliche Selbstständigkeit bedeutet für Herrn O. Eigenverantwortung zu übernehmen und sich selbst zu entfalten – und nicht Umsatzsteigerung oder Wachstum. Unternehmer zu sein widerspricht dem Selbstkonzept von Herrn O., denn einem Unternehmer geht es ausschließlich um den wirtschaftlichen Erfolg, ihm hingegen um Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit.

Das kalkulatorische Denken, das mit dem Unternehmertum verbunden ist, lehnt er am Zeitpunkt t1 ab. Im zweiten Interview, nach den Schwierigkeiten und Fehlschlägen, betont Herr O., dass er sich nicht als Unternehmer sieht.

O: Unternehmer, hab ich immer so ´n bisschen, ´n negativen Eindruck. Also dass, ein Unternehmer is für mich jemand, der irgendwo im Büro sitzt und verwaltet und keine richtige Arbeit macht. Also da ich die Arbeit selbst mache, würde ich mich nicht als Unternehmer bezeichnen. [...] Also, wie gesacht, Unternehmer is für mich, wie Sie ´s vielleicht aus den Filmen kennen, der große Chef, der da irgendwie Golf spielt und ab und zu mal sich irgendwie Gedanken macht, kurz rausgeht, seine Leute anschnauzt und wieder im Büro verschwindet, um Golf zu spielen. Das find ich nich ().

I: Sondern? Wie würden Sie sich dann bezeichnen?

O: Freiberufler, is (angenehmer). (M;O/t2: 219-223)

Herr O. sieht sich als Freiberufler, der Arbeitstätigkeiten durchführt und eigene Leistungen vollbringt, während Unternehmer seiner Ansicht nach nicht wirklich arbeiten, sondern eher Freizeitaktivitäten nachgehen. Ein positives Bild des Unternehmers fehlt. Dem stellt er freiberuflich Tätige gegenüber, die für ihn keine Unternehmer sind.

Herr O. und Frau M. haben unterschiedliche Vorstellungen vom Unternehmertum und von sich als Unternehmer/-in. Frau M. sieht sich im positiven Sinn als Unternehmerin. Für sie bedeutet, Unternehmerin zu sein:

M: Das heißt, dass ich, ja genau (wie jetzt eben?), dass ich eben meine eigenen Ideen in die Tat umgesetzt hab. Das macht (das Unternehmerische?) aus. Dass (man?) einfach sagen kann, ich hatte meine Vision und ich hab umgesetzt und das hat irgendwie funktioniert (). Es gibt ja auch welche, die völlig an die Wand fahren mit ihrer Idee, wir haben die Wand immer knapp verfehlt ((lachend)), obwohl wir uns viel Mühe gegeben haben, drauf zu halten, aber, ja. [...] Ja, es gibt erfolgreichere oder wohlhabendere Unternehmerinnen (). (M;O/t2: 191)

Im Gegensatz zu Herrn O. arbeitet Frau M. schon seit vielen Jahren freiberuflich. Sie hat ein positives Selbstbild als Unternehmerin entwickelt, sie unterscheidet zwischen wohlhabenden bzw. wirtschaftlich erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmer/-innen, nicht jedoch zwischen denen, die Unternehmer/-in sind – oder nicht. Auch weniger erfolgreiche Unternehmer/-innen (im Sinne des wirtschaftlichen Erfolgs) sind ihrer Ansicht nach Unternehmer/-innen. Dieses positive Bild, das sie von der unternehmerischen Tätigkeit hat, führt zu einem positiven

Selbstbild und einer optimistischen Haltung, die in der schwierigen Situation, in der sich die Gründer/-innen befinden, hilfreich ist. Das negative Bild, das Herr O. von vornherein herausgebildet hat, führt dazu, dass er stärkere Zweifel an der durchgeführten gewerblichen Selbstständigkeit entwickelt.

Handlungskompetenzen

Frau M. und Herr O. erstellen für ihre Unternehmensgründung einen Zeitplan, der durch die verspätete Auszahlung des Darlehens nicht eingehalten werden kann. Sie orientieren sich an ihren Businessplan und gehen entsprechend zielorientiert an die Unternehmensgründung heran. Auflagen- und Umsatzzahlen werden berechnet. Warum gründeten Herr O. und Frau M. das Unternehmen? Welche Motivation ist zu erkennen?

Herr O: Wir sind irgendwie beide da reingerutscht. Also wir hab´n uns über´s Internet kennen gelernt und hab´n festgestellt, dass ich, ja, ´ne ganz putzige Idee für eine Schülerzeitung hatte. Frau M. hatte ein bisschen Probleme, ihre Artikel, also das, was sie gerne schreiben wollte, bei den Zeitungen, für die sie gearbeitet hat, in der Form unterzubringen und da hab´n wir gesagt, kombinier´n wir das doch einfach und hab´n uns dann Stück für Stück vorangetastet, sind eben da in die Selbstständigkeit reingerutscht. (O/t1: 14)

Beide Gründer/-innen benennen als Motivation die Unzufriedenheit mit der vorherigen Beschäftigung – als Angestellter oder als freiberuflich Tätige. Sie überlegen gemeinsam, wie sie ihre berufliche Situation verbessern können. Die Geschäftsidee ist nicht ausschlaggebend, sondern die Arbeit.

Herr O: [...] bei mir war´s eben so, dass ich als Angestellter, mich, mich grafisch nicht ganz entfalten konnte. Also es war immer sehr viel Arbeit, sehr viele Projekte auf einmal, und da war dann keine richtige Zeit, sich mal auf eine Sache richtig zu konzentrier´n und das wirklich ganz nach eigenem Stil durchzuzieh´n, weil auch immer die Kunden dabei waren. Also es war ´n bisschen frustrierend, diese, diese Entfaltung nicht machen zu können. (O/t1: 22)

Herr O. sucht nach einer Erwerbsarbeit, in der er an einem Thema arbeiten kann. Er sucht nach einer Arbeit, die in ruhigeren Bahnen verläuft, als er sie kennt. Er möchte nicht kleinteilig Arbeitstätigkeiten erledigen, sondern das Gesamte im Blick behalten (O/t1: 44).

Die selbstständige Tätigkeit hat im Gegensatz zur Angestelltentätigkeit den Vorteil, dass eine ganzheitliche Vorgehensweise möglich ist. Auch wenn das Unternehmen nicht bestehen bleiben sollte, möchte Herr O. die Vorteile der Selbstständigkeit nicht missen.

Herr O: [...] Also die Firma möchte ich gerne behalten. Wenn das nichts wird, würd ich versuchen, mich als Kleinunternehmen selbständig zu betätigen. Is einfach, einfach schöner von´ner Zeiteinteilung, von den Freiheiten, die man hat, kann sich auch die Kunden ein bisschen aussuchen und- ((lacht)). (O/t1: 129)

Die Motivation, eine selbstständige Tätigkeit auszuüben, ist bei beiden Gründer/-innen vorhanden, die Motivation zum Aufbau eines langfristig bestehenden Unternehmens, in dem beide dauerhaft beschäftigt sind, ist jedoch nicht sehr stark ausgeprägt. Beide Gründer/-innen verfolgen eine Idee, die weniger an den Aufbau eines langfristig betriebenen Unternehmens erinnert, sondern eher an die Verwirklichung kurzfristiger Zielvorstellungen in einem Projekt. Die Planungen für dieses Projekt werden anhand des Businessplans detailliert vorgenommen und auch nach der Gründung berücksichtigt.

Frau M. und Herr O. haben ihre Arbeitstätigkeiten den fachlichen Kompetenzen entsprechend weitestgehend aufgeteilt. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist für Herrn O. ein wichtiges Thema. Er möchte eine klare Struktur der Arbeitszeiten erreichen.

Herr O: Ja, das Ziel, das wir erreichen möchten, is einmal, hier das Wochenende frei zu machen und wenn wir samstags arbeiten müssen, sollte jeder in der Woche einen freien Tag zusätzlich bekommen, also Dienstag oder Mittwoch. [...] Und wie ich vorhin schon sagte, feste Arbeitszeiten wären schön. (O/t1: 64)

Arbeitszeiten sollten demnach vor allem so gestaltet sein, wie Herr O. sie von der Angestelltentätigkeit kennt. Frau M. präferiert hingegen eine flexible Gestaltung des Arbeitstages. Der Arbeitsalltag wird zu Beginn der Gründung durch die Erwerbsarbeit bestimmt (vgl. O/t1: 57).

Herr O: [...] Wir hatten anfangs ein paar kleine, ja, Startschwierigkeiten, [...] dass wir, ja, uns erstmal an die Arbeitszeiten gewöhnen mussten, auf der einen Seite war das Frau M., die bisher nur freiberuflich gearbeitet hat, da, da war´s nich so ganz einfach, eben den Rhythmus rein zu bekommen, wirklich morgens ins Büro zu geh´n und bei mir war´s so, dass ich ziemlich strenge Arbeitszeiten hatte und für mich war das dann ´ne Umstellung, auch mal selbst entscheiden zu können, mal ´ne halbe Stunde später

zu kommen oder ´n bisschen früher Feierabend zu machen oder die Mittagspause zu ´ner andern Zeit zu legen. Also Frau M. musste sich so ´n bisschen an die neuen, ich sag einfach mal, Zwänge, an die neuen Strukturen gewöhnen und ich musste mich auf der andern Seite dran gewöhnen, dass die Strukturen nich mehr so streng sind wie früher. (O/t1: 98)

Durch die Arbeitszeiten sollte eine Trennung zwischen privaten und geschäftlichen Terminen ermöglicht werden. Doch durch die hohe Arbeitsbelastung und die Auseinandersetzung mit den Schwierigkeiten gelingt diese Trennung nicht.

Herr O: Ja, ich hatte mir eingebildet, dass, wenn wir feste Arbeitszeiten haben und ´ne feste Anwesenheitszeit im Büro, dass es dann einfacher sein wird, Arbeit und Beruf zu trennen, weil eben von morgens neun bis vier Arbeit is und ansonsten Freizeit, Privates. Aber das hat eben (bei dem?) Ärger und dem Druck nich hingehauen. Also länger arbeiten war normal, früher anfangen auch. Ich war irgendwann auch so weit, dass ich nachts um zwei aufgestanden bin, weil ich nich schlafen konnte, da zwei Stunden gearbeitet hab (), es ging einfach nich. () diese, diese Mischding (M;O/t2: 128)

Herr O. versucht anfangs, Frau M. in seine Vorstellungen der Arbeitszeitstruktur zu „drücken“. Er lernt langsam, die Flexibilität zu genießen, die er durch die berufliche Selbstständigkeit in der Zeitplanung erhält (vgl. auch M;O/t2: 120, 122-124). Da die Gründer/-innen nicht nur geschäftlich, sondern auch privat zusammen sind, versuchen sie – als das Unternehmen noch nach Plan verläuft (t1) – auf dem Heimweg einen Abstand zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben zu erhalten.

Herr O: Also das ist sehr schwierig, dann abends auch einfach abzuschalten. Wir hab´n jetzt versucht, also wir geh´n mittlerweile, wir wohnen ja auch zusammen, sind ja auch privat, ja, miteinander verknüpft, da hab´n wir jetzt angefangen, immer zu Fuß nach Hause zu geh´n und denn auf dem Weg die Arbeit schrittweise abzuschalten. [...] Das hilft uns sehr weiter. Aber es is schon sehr schwierig, weil das eben im Moment unser beider Lebensmittelpunkt is, dieses Büro, und da dreht sich natürlich auch alles drum, weil da die Zukunft von abhängt und weil´s sehr wichtig is, dass wir uns da wirklich große Mühe geben, dass wir Erfolg haben, unsere Kredite abbezahlen und das is alles nich so ganz einfach [...] (O/t1: 75-76).

Die Vorstellung, Privatleben und Erwerbsarbeit zu trennen, gelingt den Gründer/-innen nicht. Insbesondere für Herrn O., der sehr viel Wert auf eine klare Struktur legt und der in Form der Segmentation eine Trennung der Lebensbereiche wünscht, ist das fehlende Privatleben sehr belastend. Der Wunsch, Geschäftliches und Privates zu trennen und die Vorstellung, einen Arbeitstag ähnlich wie in einer Angestelltentätigkeit zu gestalten, steht der Realität gegenüber, in der eine Mi-

schung zwischen Erwerbsarbeit, Privatleben und der Beziehung besteht. Dadurch entsteht eine Unzufriedenheit, die noch verstärkt wird, da die Partnerin Frau M. andere Vorstellungen von den zeitlichen Abläufen hat. Erst langsam nähern sich die Vorstellungen der beiden Gründer/-innen aneinander an, nach der Trennung in der Beziehung.

In welcher Form lernen die Gründer/-innen? Die Lernbereitschaft ist bei beiden Gründer/-innen sehr hoch. Sie möchten sowohl formal als auch informell neue Fachgebiete kennenlernen. Frau M. betont im zweiten Interview, dass sie gern andere Aufträge annimmt, in denen sie neue fachliche Themen bearbeitet, während Herr O. seine beruflichen Kenntnisse in Weiterbildungen vertiefen möchte, für die jedoch wenige finanzielle Möglichkeiten bestehen.

Die Handlungskompetenzen sind bei Frau M. und Herrn O. in der praktischen Durchführung der Tätigkeiten vorhanden. Problematisch sind die Motivation und die unterschiedlichen Vorstellungen von der Strukturierung des Arbeitstages im Team. Die Motivation zur beruflichen Selbstständigkeit ist vorhanden, bezieht sich jedoch auf kurzfristige Veränderungswünsche. Die Zielorientierung ist entsprechend gering ausgeprägt. Die Strukturierung des Arbeitstages ist problematisch, da eine Segmentierung der Lebensbereiche nicht möglich ist, wenn sie als Geschäftspartner/-innen eine private Beziehung führen – die Unzufriedenheit ist vorhersehbar.

Unternehmerische Kompetenzen

Herr O. arbeitete 10 Jahre als Angestellter und hat sehr wenige Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit, wie auch seine Vorstellungen von einem strukturierten Arbeitstag zeigen. Frau M. hat vor der Unternehmensgründung als freiberufliche Journalistin gearbeitet und verfügt daher über unternehmerische Kompetenzen, die sich jedoch weniger an Abläufe der Produktion einer Zeitschrift sondern eher auf allgemeine betriebswirtschaftliche Kompetenzen beziehen, die sie als Freiberuflerin benötigte. Beide lernen erst im Verlauf der ersten Jahre die notwendigen unternehmerischen Kompetenzen sowohl im Rechnungswesen als auch im Marketing.

Herr O: [...] Betriebswirtschaft und Angebote einholen (), das sind halt alles so Sachen, die [haben wir uns] irgendwie einfach so aneignet. Ja, aber das war anfangs so katastrophal. Da haben wir mal irgendwas gerechnet und als dann die Rechnung () reinkam, () völlig was Anderes. Und das hat sich mittlerweile deutlich gebessert. Da haben wir jetzt schon tatsächlich echte Zahlen, mit denen wir arbeiten. (M;O/t2: 112)

Herr O. und Frau M. lernen aus den Fehlern im Rechnungswesen, sodass die Fehler keine grundsätzlichen Schwierigkeiten zur Folge haben. Insbesondere durch die Wirtschaftskrise werden sie gezwungen, genau zu kalkulieren.

Herr O: Ja, das Dumme ist halt, dass wir unsere Zeitung nicht stückweise verkaufen, sondern kostenlos () und die Auflage ist, dass wir mehr und mehr Werbeeinnahmen brauchen, um das zu finanzieren. Aber auf der anderen Seite bekommen wir natürlich mehr Werbeanzeigen, wenn die Auflage höher ist () also das is grade 'ne ziemliche Balance, die wir da halten müssen. Grade mit der Wirtschaftskrise, wieder zu erwähnen, is das eben nich so ganz einfach, da auch den Mittelweg zu finden, zwischen Auflagen, die wir uns auch leisten können und Auflage, die hoch genug ist, dass es für die Ladenkunden auch so interessant ist, dass sie ihr recht kleines Budget auch mal für uns irgendwie anschneiden. (M;O/t2: 112)

Herr O. lernt, unternehmerisch zu kalkulieren. In der Praxis eignet er sich die notwendigen Kompetenzen an. Zu Beginn sind die unternehmerischen Kompetenzen entsprechend gering, später jedoch besser ausgeprägt. Für den wirtschaftlichen Erfolg der Gründer/-innen sind die fehlenden Kompetenzen nicht ausschlaggebend, da keine gravierenden Fehler entstehen.

Finanzielles Kapital

Das finanzielle Kapital von Herrn O. und Frau M. ist teilweise vorhanden. Herr O. besitzt eine Eigentumswohnung, die jedoch aufgrund der Krisensituation verkauft wird. Frau M. erhält teilweise eine Unterstützung aus der Familie. Zu Beginn der Gründung beantragen sie ein gefördertes Darlehen des Landes, das schon nach einem Jahr getilgt werden muss, da die Branche, in der die Gründer/-innen selbstständig tätig sind, als risikoreich eingestuft wird. Schwierigkeiten mit dem finanziellen Kapital entstehen in der Krisenzeit, in der sowohl aufgrund der Vertragsstrafen wegen der Klagen des Konkurrenzverlages als auch die Ratenzahlungen an die Bank Liquiditätsprobleme entstehen. Die Kosten steigen unverhältnismäßig an. Trotz der Arbeit und trotz des wirtschaftlichen Erfolges mit der Zeitschrift ist das Einkommen der Gründer/-innen sehr niedrig.

Herr O: Wissen Sie, was das Schlimmste an der Sache is? Meiner Meinung nach is (es), dass wir eigentlich gut bezahlte Jobs haben. [...] es is frustrierend, das, was auch immer wir machen, einfach durchrutscht. Also da bleibt nichts übrig für irgendwelche Extras mal und das is wirklich das Schlimme dran. Dass man also wirklich viel, viel Arbeit hat und viel, viel Geld auch verdient, viel einnimmt, aber man hat nichts davon. (M;O/t2: 75)

Der Arbeitsaufwand passt nicht zum finanziellen Ertrag. Eine Lösung der Schwierigkeiten könnte in einer Kooperationen mit einem größeren Unternehmen bestehen.

Soziales Kapital

Während Frau M. über ein berufliches Netzwerk verfügt, lebt Herr O. sehr zurückgezogen. Erst durch die Krise wird ihm bewusst, dass eine Öffnung nach außen wichtig ist.

Herr O: [...] ich war immer sehr zurückgezogen, ganz auf mich alleine gestellt oder hab mir eingebildet, ganz alleine zu sein und das wird jetz langsam besser. Also wenn ich sage, ich habe vier Leute, mit denen ich sprechen kann, is das schon viel mehr als ich vor drei Jahren hatte. (M;O/t2: 237)

Herr O. verändert sein Verhalten und baut neue soziale Kontakte auf (vgl. auch M;O/t2: 158). Sein einziger Bezugspunkt zur Zeit der Krise ist die Beziehung, die durch die Schwierigkeiten im Unternehmen in die Brüche geht. Beiden ist bewusst, dass sie unterschiedlich mit der Krise umgegangen sind, wie sie in Einzelgesprächen vermitteln.

Herr O: [...] Dann is die Beziehung auf ´er Strecke geblieben zwischen uns beiden, [...] I: War das zu eng, oder geschäftlich? O: Ja, is einfach, is zu sehr vermischt und hab´n dann auch zu unterschiedliche Herangehensweisen, mit der Krise umzugeh´n. Ich bin halt sehr offensiv und M. is eher defensiv und dann sind wer heftig aneinandergeraten. War nich gut. (M;O/t2: 18-20)

Frau M: Und dann reagieren wir auch wirklich unterschiedlich, (ich gehe?) in die innere Immigration, mache nach außen zu und funktioniere einfach nur noch und O. wird eben sehr emotional, er versucht sich mitzuteilen und das knallte eben aufeinander. [...] Also ich hätte ´n bisschen mehr, ja, aus mir rausgehen müssen, er hätte sich ´n bisschen mehr zurücknehmen müssen, haben wir beide nich. (M;O/t2: 135)

Die Auseinandersetzung mit den gerichtlichen Verfahren und mit den Umsätzen führt bei Herrn O. zu psychischen Problemen. Beide leiden darunter, dass sie keine

Entlastung außerhalb des Unternehmens finden, sie verbringen ihre gesamte Zeit miteinander. Es gelingt ihnen nicht, die Krise mit den damit verbundenen emotionalen Belastungen gemeinsam zu besprechen. Die Beziehung zerbricht und damit auch eine Grundlage für die Weiterführung des Unternehmens im Team. Sie leben und arbeiten zwar vorerst gemeinsam in ihrer Wohnung und suchen nach einer gemeinsamen Basis für die Zukunft.

Herr O: Also wir sind jetzt erstmal so () dabei, uns ein bisschen auseinander zu bewegen und dann müssen wir halt jeweils gucken, wo wir lang wollen, wie wir miteinander auskommen, () das is alles noch ziemlich offen. () Auch jetzt nach diesem wirklich furchtbarem Jahr () sehen müssen, dass wir wieder unsere Füßchen wieder auf ´n Boden und so´n bisschen Halt gewinnen.

Frau M: [...] Dieses Projekt hat uns wirklich zu 100 Prozent aufgefressen, dass wir uns wieder davon, ja, ´n bisschen wieder losmachen können. () Jetzt ´n Privatleben haben auch. Es war einfach () in einem so engen Zirkel hier einge-, eingequetscht gewesen, ne. Wir hab´n uns (nach und nach?) am Hals gehabt, nur dieses Projekt als Hauptthema, uns kaum nach außen bewegt und (uns völlig aufgerieben?). [...] Ganz selten mal jemanden getroffen, schon gar nicht einzeln irgendwo hingegangen und immer nur [...] hier kommt das Projekt [...].(M;O/t2: 62-63)

Der starke Fokus auf die Beziehung und auf die Tätigkeit im Unternehmen erweist sich als problematisch. Den beiden Gründer/-innen ist bewusst, dass sie ihr Netzwerk weiter ausbauen müssen, auch um neue Aufträge in anderen beruflichen Tätigkeiten akquirieren zu können. Das soziale Kapital ist zu gering ausgeprägt.

Wie beschreiben die Gründer/-innen die Situation, in der sie zwei Jahre nach der Gründung stehen? „Kompliziert, aber unter Kontrolle“ meint Frau M., Herr O. „anstrengend, aber nicht unangenehm“ (vgl. M;O/t2: 238-242). Darin drückt sich die Hoffnung aus, die Schwierigkeiten überwunden zu haben – und weiter voranschreiten zu können.

Eine differenzierte Beschreibung der wirtschaftlich erfolgreichen, aber persönlich unzufriedenen Gründer/-innen ist nur in Ansätzen möglich, da neben den zwei Fällen keine weiteren für eine Typenbeschreibung herangezogen werden können:

Tabelle 15: Erfolgsfaktoren des Typs 3A/3B

Handlungskompetenzen	
Motivation	Die Motivation zur Existenzgründung besteht darin, berufliche Tätigkeiten auszuüben, die den eigenen Kompetenzen entsprechen. Beide Typen sind unzufrieden mit den Einschränkungen, die sie in früheren Beschäftigungsverhältnissen erlebt haben.
Zielorientierung	Typus 3A ist zielorientiert und strukturiert, Typus 3B geht eher flexibel vor, ihr fehlt eine strukturierte Herangehensweise.
Planung	Die Gründer/-innen gehen geplant an die Existenzgründung heran.
Lernen	Die Lernbereitschaft der Gründer/-innen ist ebenso wie die Leistungsmotivation sehr hoch. Neues zu erlernen hat eine persönliche Qualität. Unternehmerische Kompetenzen werden informell im Alltag angeeignet, formelles Lernen zum Erwerb von Qualifikationen wird ebenso als wichtig erachtet.
Fachliche und unternehmerische Kompetenzen	
Laufbahn	Mit der Unternehmensgründung wird eine Idee verfolgt, die eine bessere Möglichkeit der Verwirklichung von persönlichen Vorstellungen verspricht. Fachliche Kompetenzen sind vorhanden.
Unternehmerische Kompetenzen	Unternehmerische Kompetenzen werden im Alltag angeeignet. Teilweise werden sie als Form der Professionalisierung verstanden (Typus 3A), teilweise als lästige Pflicht (Typus 3B). Geraten die Ziele ins Wanken, da die Situation des Unternehmens (bspw. durch die Wirtschaftskrise) sich verschlechtert, entsteht Unsicherheit. Notwendige Handlungen werden nicht durchgeführt. Betriebswirtschaftliche Tätigkeiten werden im unternehmerischen Alltag eher routiniert ausgeführt – der Umgang mit Krisen ist nicht bekannt.
Personale Kompetenzen	
Persönlichkeitsmerkmale	Für die Selbstständigkeit bedeutsame Persönlichkeitsmerkmale sind entwickelbar, teilweise defizitär. Die Leistungsmotivation ist hoch. Die Internale Kontrollüberzeugung ist nur teilweise vorhanden. Neben eigenen Einflüssen misst der Typus 3A in vergangenen Situationen auch dem Zufall Bedeutung bei, Typus 3B sieht eher eigene Einflüsse. Schwierigkeiten im Unternehmen können nur teilweise bewältigt werden, das emotionale Gleichgewicht gerät ins Wanken (3A).
Unternehmerisches Selbst	Typus 3A sieht sich als Freiberufler – im Gegensatz zu Unternehmer/-innen von mittelständischen oder großen Unternehmen. Es besteht zum Teil (aufgrund schlechter Erfahrungen) ein negatives Bild von Unternehmer/-innen. Typus 3B ist offener und kann sich auch als Unternehmerin begreifen.

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Kalkulatorisches Denken und Handeln werden zwar als wichtig erachtet, aber ungern berücksichtigt. Mit dem Unternehmen sollen weniger Gewinne, sondern eher ein angemessenes Einkommen erzielt werden. Unternehmertum und selbstständige Arbeit haben zwar einen Reiz, weil eine eigene Organisationsstruktur implementiert werden kann, aber sie wird auch als unangenehme Härte (bspw. Wettbewerb) empfunden (Typus 3A).

Finanzielles und soziales Kapital

Finanzielles Kapital	Die Gründer/-innen verfügen über eher geringe finanzielle Mittel und sind auch auf Fremdkapital angewiesen. Zur Existenzsicherung werden neben der Unternehmensführung freiberufliche Tätigkeiten angenommen.
Soziales Kapital	Soziale Kontakte sind nicht immer vorhanden. Es besteht ein Netzwerk, aus dem kleinere Aufträge generiert werden können. Da die Branche, in der das Unternehmen angesiedelt ist, nur teilweise bekannt ist, bestehen wenige branchenspezifische Kontakte, die jedoch notwendig wären, um das Unternehmen zu stärken.

Nur zwei Gründer/-innen gehören zu den Typen der Unzufriedenen. Während Herrn O. die wirtschaftliche Krise im Unternehmen emotional sehr belastet, kann Frau M. etwas gelassener mit der Situation umgehen. Das Unternehmen hätte überleben können, wenn die Personen ihre Idee auch unter Widrigkeiten hätten umsetzen *wollen*. Beide Personen sind der Selbstständigkeit gegenüber nicht abgeneigt, doch beide suchen eher nach einer überschaubaren Form der Existenzgründung. Die freiberufliche Selbstständigkeit liegt ihnen näher.

Die bisher dargestellten Typen zeigen verschiedene Formen des Erfolgs: (1) den wirtschaftlichen Erfolg in unterschiedlichen Nuancen oder (2) die Zufriedenheit mit Arbeitstätigkeiten, mit der Gestaltung der Arbeit oder der Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Nicht alle Gründer/-innen sind jedoch auf die eine oder andere Weise erfolgreich. Sechs Personen schaffen es nicht, innerhalb der zwei Jahre zwischen den zwei Interviewzeitpunkten selbstständig zu werden oder ihr Unternehmen weiterzuführen. Diese Personen werden in Kapitel 13.4 dargestellt.

13.4 Weniger erfolgreiche Gründer/-innen

Weniger erfolgreich sind Gründer/-innen, wenn sie ihre berufliche Selbstständigkeit aufgeben oder wenn sie trotz anfänglicher Gründungsaktivitäten nicht beruflich selbstständig werden. Der fehlende Erfolg hängt damit zusammen, dass (a) die Zielbindung gering ist, sodass bei auftretenden Schwierigkeiten nach Alternativen gesucht wird, oder eine zu hohe Zielbindung, ein eskalierendes Commitment entsteht, (b) fachliche Kompetenzen fehlen, oder (c) dass es an ökonomischem oder sozialem Kapital fehlt.

Drei Gründer/-innen haben ihre Gründungsideen umgesetzt und lösten das Unternehmen nach einigen Jahren wieder auf, während drei Gründer/-innen nicht beruflich selbstständig sind. In beiden Gruppen finden sich Personen, die eher die berufliche und persönliche Zufriedenheit oder eher den wirtschaftlichen Erfolg verfolgen.

Wodurch wird der fehlende Erfolg beeinflusst? Die in Kapitel 13.2.2 dargestellten Sinnsuchenden (2B) möchten ebenso wie die Desorientierten (4B) vor allem Tätigkeiten ausführen, die beruflichen Wunschvorstellungen entsprechen – und können diese Vorstellungen nicht erreichen. Der Hauptgrund für den fehlenden Erfolg liegt darin, dass die Geschäftsidee nicht zur Person passt, es fehlen fachliche Kompetenzen. Die im folgenden Kapitel dargestellten Abbrecher/-innen (4A) möchten ebenso wie die Normalunternehmer/-innen (1A) einen wirtschaftlichen Erfolg erreichen, doch innerhalb des Untersuchungszeitraums können sie ihre Vorstellungen nicht bzw. noch nicht umsetzen. Diese könnten vermutlich – mit anderen Geschäftsideen, in einer anderen Situation – erfolgreich sein.

13.4.1 Abbrecher/-innen

Der wirtschaftliche Erfolg, der Aufbau eines gewinnorientierten Unternehmens mit Einstellung von Personal, wird von drei Gründer/-innen verfolgt, die ihr Unternehmen entweder nicht weiter führen oder ihre Gründungsabsichten nicht umgesetzt haben: Sie brechen das Gründungsvorhaben bzw. die Weiterführung des Unternehmens ab. Die Gründe für den fehlenden Erfolg sind sehr unterschiedlich: Fehlendes finanzielles Kapital, Schwierigkeiten in der Teamgründung, eine fehlende Zielorientierung bezogen auf die Geschäftsidee, der fehlende Entschluss zur Selbstständigkeit.

Zur Veranschaulichung des Typs wird Herr S. dargestellt. Der 31-jährige Herr S. gründet zusammen mit einem Partner ein Unternehmen, in dem ein innovatives Produkt hergestellt wird. Die Idee für die Existenzgründung entsteht während einer Projektarbeit an der Universität. Ein Professor animiert ihn und seinen Kollegen, sich mit der Produktidee am Businessplanwettbewerb zu beteiligen. Sie erhalten schließlich bei zwei Businessplanwettbewerben einen Preis und gründen das Unternehmen außerhalb der Region Berlin-Brandenburg. Kurz vor dem zweiten Interviewzeitpunkt verlässt Herr S. das Unternehmen und findet eine Anstellung. Auch der Geschäftspartner verfolgt andere Ideen, obwohl weitere Fördermittel für das Unternehmen akquiriert werden könnten. Das Unternehmen wird liquidiert.

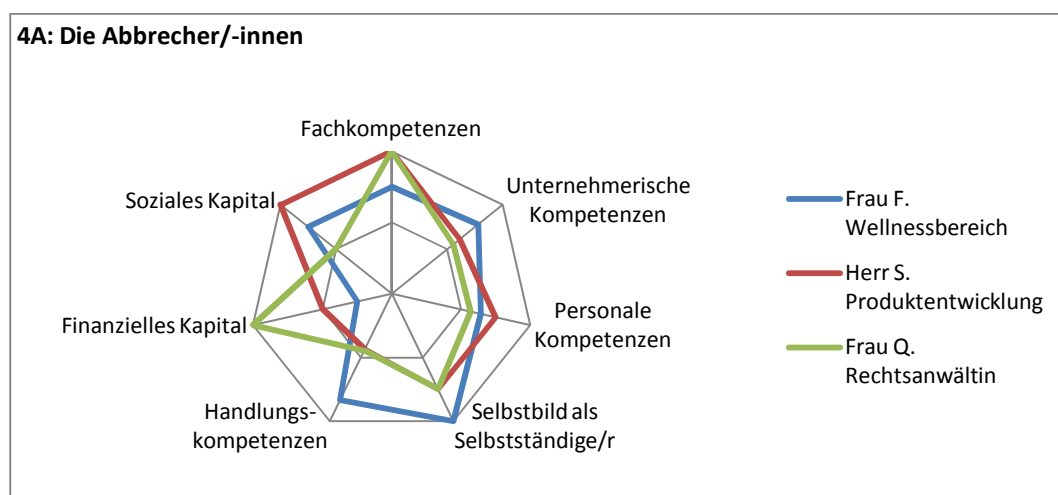


Abbildung 15: Fälle des Typs 4A

Das erste Interview wurde Ende 2005, während der Planungsphase (nach Beendigung des Businessplanwettbewerbs) durchgeführt. Kurz vor dem zweiten Interviewzeitpunkt wurde das Unternehmen aufgegeben.

Definition von Erfolg

Bei der Gründung des Unternehmens stehen wirtschaftliche Aspekte im Vordergrund. Welche Ziele verfolgt Herr S. mit der Unternehmensgründung? Wie definiert Herr S. Erfolg? Wichtig ist Herrn S., wirtschaftlich effiziente Arbeit zu leisten und dennoch eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu erhalten. Er möchte dem Personal, das er einstellt, Vertrauen entgegenbringen können. Gelingen kann dies seiner Ansicht nach, indem eine gute Firmenkultur entsteht, eine Corporate Identity. Auch das Privatleben ist ihm wichtig. Er strebt die Integration zwischen Privatleben und Erwerbsarbeit an. Geplant ist eine Familie mit vielen Kindern (vgl. S/t1: 59).

Beruflicher Werdegang und Fachkompetenzen

Herr S. verfügt ebenso wie andere Gründer/-innen dieses Typs über die notwendigen Fachkompetenzen für die Existenzgründung. Die Entwicklung des Produktes, das Herr S. zusammen mit seinen Geschäftspartnern verkaufen möchte, beginnt bereits während der Studienzeit. Die berufliche Entwicklung verläuft sehr geradlinig.

Herr S: Ich hab, ja gut, Schule, Bundeswehr, zwei Jahre Ausbildung, als Maschinenbaumechaniker und dann Maschinenbau studiert, war während dieses Studiums dann dreiviertel Jahr in den USA, hab an der Uni gearbeitet, dabei zwei Jahre fertig studiert hier und hab [...] bereits während des Studiums bereits angefangen, das is eine Entwicklung, die wir in einer Vorlesung gemacht haben gegen Ende des Studiums, [...] und [...] hab'ns weitergemacht und haben unsere Diplomarbeiten geschrieben über dieses Thema und hab'n am Schluss dieses Studiums eine Exist Seed-Förderung bekommen, und waren damit ein Jahr an der Uni angestellt, ja. (S/t1: 18)

Die Kompetenzen zur Produktentwicklung, die eine Grundlage für die Existenzgründung darstellen, entstehen während des Studiums. Praktische berufliche Erfahrungen sind erst in Ansätzen erkennbar.

Unternehmerische Kompetenzen

Gründer/-innen dieses Typs haben erst wenige Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit erlangt. Auch Herr S. kennt die Tätigkeiten, die auf ihn zukom-

men, nur aus der Theorie. Herr S. hatte jedoch die Möglichkeit, sich mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen während seines Studiums auseinanderzusetzen, sodass er nicht nur fachliche Kompetenzen im technischen Bereich erworben hat, sondern auch weiß, wie Abläufe im Unternehmen organisiert werden, welche Marktbeobachtungen notwendig sind, welche Marketingmaßnahmen geplant werden sollten und wie man Finanzierungen für geplante Projekte erhält. Weitere Kenntnisse wurden durch Coachingangebote, Seminare und Workshops erworben. Herr S. verfügt speziell über Kenntnisse der Finanzkalkulation und Möglichkeiten der Finanzierung. Auch in Bezug auf Kalkulationen zeigt Herr S., dass er Kompetenzen hat, die er in der beruflichen Selbstständigkeit einsetzen kann.

Herr S: Ich möchte jetzt auch nicht komplett alles Zahlenwerk aus der Hand geben und sage, mach mal, sondern ich will schon wissen, was da gemacht wird, wie geschieht das, und dann, will das auch versteh'n, was da passiert, das is mir ganz, ganz wichtig, und tja, wie man das gehandhabt, wenn's drei Leute gibt und drei verschiedene Meinungen, wenn dann 'ne Entscheidung gefällt wird? (S/t1: 32)

Die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, auch die Branchenkenntnisse sind vorhanden, es fehlt jedoch die Erfahrung mit der beruflichen Selbstständigkeit.

Personale Kompetenzen⁶⁵

Die Persönlichkeitseigenschaften, die im Persönlichkeitstest erfragt wurden, sind bei Personen dieses Typs in einer mittleren bis hohen Ausprägung – ähnlich wie bei Gründer/-innen des erfolgreichen ersten Typus, den Normalunternehmer/-innen. Im Interview beschreibt Herr S., welche Einflüsse für ihn in der beruflichen Entwicklung im Vordergrund standen: Zufall, mächtige Andere und/oder er selbst.

Herr S: [...] Jetzt diese Firma zu gründen war tatsächlich 'n reiner Zufall, dass wir die eben, diese Grundidee in dieser Vorlesung entwickelt hatten, Zufall, dass ich in der Vorlesung war, [...] ich habe die Ausbildung gemacht zum einen, weil ich's sinnvoll fand, zum andern, weil ich zufällig 'n Nachbarn, 'n Unternehmer kannte, der mich eingestellt hat, und so, alles Sachen, die ich durchaus gerne gemacht habe, aber dann durch Zufall hat sich's so gegeben, sodass, alle Einflüsse zusammen. Und ich bin auch

⁶⁵ Herr S. hat den Persönlichkeitstest F-DUP nicht ausgefüllt. Die Angaben in diesem Abschnitt resultieren daher aus den Interviews.

offen für so was. [...] Also und natürlich, mich selbst, eigene Einflüsse oder irgend'ne Entscheidung is wichtig, aber ich bin jemand, der auch gern links und rechts schaut. Und von meinen Eltern auch bewusst so erzogen worden denn. (S/t1: 51)

Die Internale Kontrollüberzeugung ist bei Herrn S. teilweise vorhanden, er plant und setzt seine Planungen auch um, verändert diese jedoch, wenn er von außen neue Impulse erhält. Dem Zufall misst er eine sehr große Bedeutung bei. Damit lässt er sich eher von Situationen leiten als von eigenen Impulsen. Herr S. zeigt insgesamt eine eher praktische Herangehensweise. Die Persönlichkeitsmerkmale, die bei Herrn S. sichtbar werden, kann er im unternehmerischen Alltag nutzen.

Das unternehmerische Selbst

Das Selbstkonzept als Unternehmer/-in entwickelt sich bei Personen dieses Typs vor allem in der Praxis. An welchen Unternehmerbildern orientiert sich Herr S.?

Herr S: [...] Also ich hatte zwei verschiedene Firmen mitbekommen in meinen Praktika oder in meiner Ausbildung und Praktikum, bei der einen war das so, dass der Chef, der vor'm () die Firma aufgemacht hat, zum dreißigjährigen Firmenjubiläum alle zweihundert Mitarbeiter eine Woche nach Mallorca eingeladen hat. [...] In der Ausbildung war das so, da hat halt irgendwann mal 'n Lehrling irgendwie 'ne, 'ne Spraydose für fünf Euro in 'ne Tasche gesteckt und nachhaus genommen, der war am nächsten Tag draußen. War 'n knallhart anderes Regime. Beide wirtschaftlich sehr erfolgreich, der eine sehr großzügig, der andere sehr knallhart, ich würd's lieber auf die großzügige Weise wirtschaftlich erfolgreich schaffen. Das is 'ne Sache, die mich dabei antreibt. (S/t1: 59)

Herr S. überlegt anhand seiner Erfahrungen als Angestellter, wie er als Chef sein möchte. Er überträgt seine Wünsche, die er als Angestellter hatte, auf die zukünftige Tätigkeit der Personalführung. Eine klare Positionierung als unternehmerisch denkender Chef geht daraus nicht hervor. Was bedeutet es für Herrn S., unternehmerisch tätig zu werden?

Herr S: Mit Unsicherheiten zu leben, zu akzeptieren, dass nich alles planbar is, dass man einfach mal so zum Teil auch aus'm Bauch heraus entscheiden muss, schnell entscheiden muss, Verantwortung für sich und andere dabei hat und dann mit anderen gemeinsam irgendwas Neues auf die Beine stellt. Ein Unternehmer is ja selten, dass der ganz alleine was schafft, is, also in Eigenregie, Produktherstellung, Verkauf, und keiner is beteiligt, is vielleicht, in 'm kleinen, ganz kleinen Bereich mag das der Fall sein, aber selbst da kauft man irgendwo anders was ein und dann, dann, natürlich (kauft bei uns ein?), man kauft Maschinen, hat vielleicht auch 'n Gesellen angestellt.

Und, und macht etwas gemeinsam mit anderen, schafft, schafft was Weiteres [...].
(S/t1: 41)

Zwei Aspekte sind für Herrn S. bedeutsam: zum einen die Unsicherheit, die er in der beruflichen Selbstständigkeit erwartet, damit verbunden sind Entscheidungen unter Unsicherheit und weniger Entscheidungen auf der Grundlage von Planungen. Zum anderen sieht er, da ihm Kontakte sehr wichtig sind, die Teamarbeit und das Delegieren an Personal. Seine Aufgabe im Team besteht vor allem darin, Kontakte zu knüpfen.

Herr S: Gibt viele Unternehmer, die geh'n morgens um zehn Tennis spielen, nich dass ich jetzt Tennis spielen würde, aber es is ich glaub für viele auch dies, dies berühmte Golf spielen. Soll dann wohl angeblich sehr wichtich sein, um Kontakte zu machen, dann machen wir morgens um zehn bis mittags um zwölf also eben wieder, und dann ich weiß nich drei Stunden zum, zum, zum Lunch irgendwo. Und mach' dann einer auch denken, na gut, ich spiel 'n, ich mach 'n Sport während der Arbeitszeit, dass is im Prinzip unterschwelliges Kontakte machen, Treffen machen is, I: Das geht ineinander über dann. S: Eben. (S/t1: 166)

Unternehmerische Tätigkeit wird von Herrn S. mit Geselligkeit und Teamarbeit in Verbindung gebracht. Für diese Vorstellungen müsste Herr S. allerdings nicht selbstständig tätig werden, auch als Angestellter kann er im Team arbeiten und für Netzwerkarbeit zuständig sein. Erkennbar wird ein Anschlussmotiv, das für Herrn S. im Vordergrund steht.

Handlungskompetenzen

Gründer/-innen dieses Typs möchten wie viele der dargestellten Kleinstgründer/-innen in ihrem Fachgebiet tätig werden. Aus welchem Grund möchte Herr S. beruflich selbstständig werden? Wie beschrieben, kam Herr S. eher durch Zufall zur Existenzgründung. Er hat selbst keine klare Entscheidung für den Aufbau eines Unternehmens getroffen (S/t1: 47).

Herr S: [...] und da stand dann auch tatsächlich der Wunsch, das selbst zu machen aus der Motivation, sich also 'ne Firma so aufzubauen oder zu wünschen mit Abläufen, die, ja, auch verständlich sind, ja, wo soziale Aspekte auch gewürdigt werden, und wo man 'ne Standortentscheidung frei hat [...] und natürlich is der Gedanke, dann Chef zu sein, natürlich 'ne feine Sache [...]. (S/t1: 47)

Durch die Förderungen bemerkt Herr S., dass die berufliche Selbstständigkeit ein Weg für ihn sein könnte (vgl. S/t1: 94). Eine bewusste Entscheidung fand nicht statt. Die Selbstständigkeit wird nicht zielorientiert angestrebt, die Unternehmensgründung wird hingegen genau geplant. Eine strukturierte Herangehensweise an den unternehmerischen Alltag ist weniger zu erkennen. Im Vordergrund der Tätigkeiten, die Herr S. aufzeigt, stehen Besprechungen mit anderen Personen.

Herr S: Es gibt keinen typischen Arbeitstag als Unternehmer. I: Ein Beispieltag. S: Ein Beispieltag. Morgens ins Büro kommen oder idealerweise eben nicht mehr ins Büro kommen [...]. So typischer Arbeitstag, viele E-Mails, ab und zu 'n Telefonat dann, sich überlegen, was mach ich jetzt diese Woche, was is in 'nem halben Jahr, wo krieg ich mein Geld her, dann noch entscheiden, also das is jeden Tach was anderes, es gibt nichts Typisches bei uns. (S/t1: 45)

Herr S. beschreibt einen Tag, den er in dieser Form schon erlebt hat, so wie er ihn gern auch zukünftig gestalten möchte. Der Tag wird selbst gesteuert, die Besprechungen werden an Orten durchgeführt, die ihm gefallen: im Café oder an anderen Treffpunkten. Herr S. beschreibt eine entgrenzte Form der Arbeit, bezogen auf Raum und Zeit. Dennoch hat er klare Vorstellungen über die zeitlichen Grenzen seines Arbeitstages.

Herr S: [...] Na ja, 'n Tag von acht bis sechs, wär natürlich schön. Aber dann geht's, dann wird das wieder (), dann wird gewürfelt, was es für'ne Abendveranstaltung gibt, die dann von, von sieben bis um zehn, die bis um elf geh'n, also is es dann Arbeit, is es dann 'ne Abendveranstaltung, is es dann 'n Unternehmertreffen, is das Arbeit, is das Freizeit, is das 'ne Mischung daraus? [...] I: Das geht dann ineinander über, also in die Freizeitaktivitäten. S: Ja, ja, genau. (S/t1: 162)

Herr S. sieht sehr viel Arbeit auf sich zukommen, zehn Stunden pro Tag mindestens. Erwerbsarbeit und Freizeit gehen ineinander über. Dass so viel Arbeit zu erledigen sein könnte, gefällt Herrn S. nicht. Er hätte gern mehr Zeit für Freizeitaktivitäten und die Familie, die er zusammen mit seiner Freundin plant. Herr S. erlebt (ebenso wie Frau F.) eine arbeitszentrierte Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben, möchte jedoch eine Arbeitsform finden, in der Zeit für das Privatleben (oder die Gesundheit) vorhanden ist. Den Schwerpunkt seiner Arbeit sieht Herr S. darin, das Team zu koordinieren, nicht darin, Routinearbeiten durchzuführen. Die Arbeit mit anderen Personen ist Herrn S. wichtig, weniger wichtig sind Tätigkeiten, die mit der technischen Produktentwicklung oder mit Routinetätigkeiten zu tun

haben (vgl. S/t1: 31). Seine Hauptaufgaben sieht er in der Kommunikation und in der Akquisition von Fördermitteln mit den dazugehörigen konzeptionellen Tätigkeiten (vgl. S/t1: 154). Die anfangs vom Zufall bestimmte Herangehensweise wird im Prozess zielorientiert.

Herr S: [...] Dann letzten Endes dann doch zielstrebig was verfolgen kann. Ich glaub, das is'n, is, is nich wichtisch, dass ich mir die Möchlichkeit erhalte, manchmal ganz bewusst unstrukturiert sein zu dürfen, um neuen Input zu kriegen, diesen Input auch innerhalb vom Unternehmen kommunizieren kann, und trotzdem jemand so'n bisschen aufpasst, dass es nich einfach nur so wischi waschi vor sich hingehet, sondern jetzt hast'e doch viele, viele schöne Ideen gehab, welche nehmen wir denn jetzt mal davon. (S/t1: 154)

Herr S. geht gern unstrukturiert an die Erwerbsarbeit heran. Ziele und Strategien werden im Prozess entwickelt. Ist die Vorgehensweise von Herrn S. geplant? Er selbst möchte so wenig wie möglich planen, erstellt jedoch die Konzepte, die bspw. für die Vergabe von Fördermitteln notwendig sind (vgl. S/t1: 31). Er führt diese Tätigkeit zwar nicht gern durch, aber er ist offensichtlich erfolgreich damit, seine Förderanträge werden genehmigt. Es wird auch ein Businessplan erstellt, der als Grundlage für den Aufbau des Unternehmens herangezogen wird. Weitere Planungen wie Standort, Marketingstrategien, Finanzplanung und Finanzierung wurden ausführlich vorgenommen.

Auch sein Lernverhalten zeigt, dass Herr S. eher in der Praxis lernt. Das Arbeiten mit Theorien, auch das informelle Lernen liegt ihm nicht. Learning by Doing, Lernen durch Ausprobieren stehen für Herrn S. im Vordergrund. Wichtig ist ihm auch hierbei, im Kontakt zu anderen Menschen zu lernen. Die Lernbereitschaft ist grundsätzlich vorhanden, sodass er im unternehmerischen Alltag auch neuen Anforderungen begegnen kann.

Im Team und/oder in der Zusammenarbeit mit anderen Personen gehen die Gründer/-innen dieses Typs zielorientiert und strukturiert vor. Teilweise werden Entscheidungen allerdings im Prozess, ohne eine Ausrichtung an Zielen, getroffen.

Finanzielles Kapital

Nicht alle Gründer/-innen dieses Typs verfügen über ausreichendes Kapital. Frau F. gibt ihr Unternehmen auf, da ihr ein Darlehen nicht bewilligt wurde und sie die-

ses Manko über einen längeren Zeitraum nicht ausgleichen kann. Demgegenüber erhalten Herr S. und seine Partner Fördermittel (Preisgelder von mehreren Businessplanwettbewerben, Exist Seed, universitäre Fördermittel), sie planen verschiedene Finanzierungsformen wie Risikokapital und Venture Capital ein.

Herr S: [...] Also [die Stadt] N. hat uns damals ´n Preisgeld gegeben, was verknüpft is an Bedingungen, wo man´s einzusetzen hat, Prototypenbau, das können wir jetzt aktuell in dieser Phase sehr gut gebrauchen, [in einer anderen Stadt als Berlin] [...] haben wir 15.000 Euro gewonnen, was wir erst mal auf die hohe Kante gelegt hab´n, wenn´s zu ´ner GmbH-Gründung kommt, is das dann ´n großer Teil der Stammeinlage, und von daher einfach sehr wichtig. Und zwar einfach hier privat hab ich nich so viele (), wenn wir ´ne GmbH gründen möchten, brauchen wir das Geld. Das heißt, das war erstmal diese, dieser Businessplanwettbewerb, dieses Preisgeld tatsächlich auch ´ne quasi formale Voraussetzung für unsere GmbH-Gründung bekommen (), also über die Kontakte und diesen ganzen Drive [...]. (S/t1: 63)

Für die Produktion erhalten die Gründer eine höhere Finanzierungssumme. Ohne Förderungen könnte das Unternehmen nicht wie geplant gegründet werden, da die Gründer/-innen nur über wenig Eigenkapital verfügen. Da es Herrn S. wichtig ist, dass er ein gutes Einkommen erzielen kann, würde er ohne eine solche Förderung auch keine Existenzgründung in Erwägung ziehen. Da Herr S. zusammen mit seinen Geschäftspartnern jedoch ein technologisch innovatives Produkt herstellen möchte, kann er auf verschiedene Förderprogramme zurückgreifen und damit die Existenzgründung sicherstellen.

Soziales Kapital

Ebenso wie den anderen Gründerinnen dieses Typs sind Herrn S. soziale Kontakte sehr wichtig. Seine Aufgabe sieht er in der Kommunikation mit (potenziellen) Kooperationspartnern. Die Netzwerkarbeit hat für Herrn S. nicht nur persönlich eine hohe Bedeutung, er sieht auch die Notwendigkeit von Netzwerken, mit denen das Unternehmen vorangebracht werden kann: „[...] Und, ja, is, was so Kontakte, Networking sind, auch Sachen, die ich gerne mag. So, (find ich) spannend. Ich mess dem aber auch ´ne große Bedeutung bei.“ (S/t1: 27). Die vorhandenen Kontakte möchte Herr S. im Unternehmensalltag nutzen. Durch sie kann der Ertrag im Unternehmen erhöht werden. Diese Herangehensweise zeigt, dass ein Kosten-Nutzen-Aspekt der Kontakte in den Überlegungen berücksichtigt wird.

Warum scheitert die Existenzgründung von Herrn S.? Die notwendigen Kompetenzen sind vorhanden. Das unternehmerische Selbstkonzept ist speziell auf den persönlich präferierten Kommunikationsstil ausgerichtet. Es fehlen zwar Erfahrungen mit der Selbstständigkeit, doch die kann sich Herr S. zu Beginn der Selbstständigkeit aneignen. In einem abschließenden Telefongespräch benennt Herr S. folgende Gründe für die Liquidierung des Unternehmens: Die Zusammenarbeit mit dem Geschäftspartner, der für die Produktentwicklung zuständig war, scheitert. Das Verhältnis war von vornherein sehr geschäftlich ausgerichtet, beide Personen präferierten eine distanzierte Haltung zueinander. Die Distanz war jedoch letztlich zu groß. Wie im Kapitel 8.4.1 dargestellt wurde, sind Teamgründungen eher erfolgreich, wenn eine Homogenität vorhanden ist und sich die Personen entsprechend gut verständigen können, es besteht eine Ebene in der Kommunikation. Diese Homogenität fehlte zwischen Herrn S. und seinem Geschäftspartner. Auch zu anderen Teammitgliedern entstanden Differenzen in der Sichtweise auf die Geschäftsidee, denn Herr S. zweifelte daran, dass das mit Fördermitteln entwickelte Produkt sich vermarkten lässt. Herr S. geht davon aus, dass weitere Fördermittel akquiriert werden könnten, doch nach der Förderperiode müsste das Unternehmen seiner Ansicht nach aufgegeben werden. Aufgrund seiner betriebswirtschaftlichen Herangehensweise und der persönlichen Differenzen mit dem Geschäftspartner bricht Herr S. das Vorhaben ab. Ein weiterer Grund für das Aufgeben des Geschäftsvorhabens könnte darin liegen, dass Herr S. sich nicht bewusst für die Umsetzung der Geschäftsidee in der Selbstständigkeit entschieden hat. Er kann sich zwar vorstellen, zu einem späteren Zeitpunkt einen weiteren Versuch mit einer Unternehmensgründung zu wagen, doch er ist auch als Angestellter mit festem Einkommen sehr zufrieden. Die Motivation zur Existenzgründung war nicht sehr stark ausgeprägt, die Zielbindung entsprechend gering. Welche Besonderheiten gelten für Gründer/-innen dieses Typs?

Tabelle 16: Erfolgsfaktoren des Typs 4A

Handlungskompetenzen

Motivation	Die Motivation besteht darin, eine Geschäftsidee zu verwirklichen, die den individuellen Kompetenzen entspricht.
Zielorientierung	Die Zielbindung ist gering ausgeprägt, wenn Unsicherheiten in der Wahl der Geschäftsidee bestehen oder Erfahrungen mit Selbstständigkeit fehlen. Arbeitstätigkeiten werden hingegen strukturiert und zielorientiert ausgeführt.
Planung	Die Gründer/-innen dieses Typs gehen ebenso wie andere Gründer/-innen geplant an die Existenzgründung heran.
Lernen	Unternehmerische Kompetenzen werden informell im Alltag angeeignet, formelles Lernen zum Erwerb von fachlichen Qualifikationen wird ebenso als wichtig erachtet.

Fachliche und unternehmerische Kompetenzen

Laufbahn	Die Geschäftsidee passt zu den Kompetenzen, da die berufliche Ausbildung die Grundlage für die Geschäftsidee bildet. Der Arbeitstag wird den beruflichen Erfordernissen (bspw. Termine) angepasst. Eine ähnliche Form der Arbeitsgestaltung findet sich auch bei Angestellten, die mit hoher Eigenverantwortung arbeiten.
Unternehmerische Kompetenzen	Unternehmerische Kompetenzen wurden bereits vor der Gründung angeeignet – durch Tätigkeiten im Angestelltenverhältnis oder durch Studium oder Weiterbildungen. Kalkulationen der Vorhaben werden vorgenommen, um das gewünschte Einkommen erzielen zu können, das als wichtig erachtet wird. Die Gründer/-innen kalkulieren, um den wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen. Teilweise fehlen Erfahrungen mit der Führung von Angestellten.

Personale Kompetenzen

Persönlichkeitsmerkmale	Für die Selbstständigkeit bedeutsame Persönlichkeitsmerkmale sind teilweise vorhanden, teilweise entwickelbar. Die Internale Kontrollüberzeugung ist ausgeprägt, wichtig waren den Gründer/-innen vor allem eigene Einflüsse in der Vergangenheit.
Unternehmerisches Selbst	Die Gründer/-innen dieses Typs sehen sich teilweise als Unternehmer/-innen, teilweise besteht vor der Gründung noch kein klares Bild von der Selbstständigkeit. Der Wunsch, unternehmerisch tätig zu werden, ist vorhanden. Kalkulatorisches Denken und Handeln werden als notwendig erachtet, um unternehmerisch erfolgreich sein zu können. Gründungs-ideen werden auf der Grundlage von Kalkulationen oder betriebswirtschaftlichen Auswertungen bewertet. Ein angemessenes Einkommen steht im Vordergrund.

 Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Finanzielles und soziales Kapital

Finanzielles Kapital	Für den Aufbau des Unternehmens wird Eigenkapital oder Fremdkapital benötigt, das jedoch nicht immer bewilligt wird. Nur einige Gründer/-innen dieses Typs verfügen über finanzielle Mittel, teilweise ist ihr Scheitern dem fehlenden finanziellen Kapital geschuldet. Es besteht die Notwendigkeit, Eigenkapital einzubringen, Darlehen oder Fördermittel zu erhalten. Damit verbunden ist das Risiko, dass mit zu geringem Kapital gegründet wird (Unterfinanzierung).
Soziales Kapital	Berufliche wie private Kontakte sind den Gründer/-innen wichtig. Da sie wirtschaftliche Risiken vermeiden möchten und ein Austausch mit Kollegen bzw. Kolleginnen gewünscht wird, werden die Unternehmen eher im Team gegründet. Teamgründungen können zum Scheitern des Unternehmens beitragen, wenn Konflikte zwischen den Partnern entstehen. Privat leben die Gründer/-innen eher in einer Familie oder Partnerschaft. Durch frühere berufliche Tätigkeiten besteht ein Netzwerk, das auch nach der Unternehmensgründung genutzt werden kann.

Im Gegensatz zu den Abbrecher/-innen (4A) fehlen den Desorientierten (4B) grundlegende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gründung oder eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens.

13.4.2 Desorientierte

Drei Personen konnten ihre beruflichen Vorstellungen nicht wie gewünscht umsetzen. Zwei der drei Personen sind – ebenso wie die Aufstocker/-innen – von Transferleistungen des Jobcenters abhängig. Worin besteht der Unterschied zwischen denjenigen, die es schaffen, ihre Vorstellungen umzusetzen, und denjenigen, die daran scheitern? Eine Geschäftsidee, mit der Investitionen verbunden sind, kann nur umgesetzt werden, wenn das notwendige finanzielle Kapital vorhanden ist. Doch selbst wenn das Kapital vorhanden ist, besteht kein Gründungserfolg oder kein unternehmerischer Erfolg, wenn Fachkompetenzen und Branchenkenntnisse fehlen. In der Praxis werden verschiedene Wege ausprobiert, doch es fehlen die notwendigen Qualifikationen.

Nicht nur fehlende fachliche Kompetenzen, auch die Zielorientierung ist bei den Gründer/-innen dieses Typs problematisch: Da eine realistische berufliche Orientie-

nung fehlt, mit klaren beruflichen Vorstellungen, fehlt auch eine Orientierung auf die Ziele, die mit der Gründung erreicht werden könnten. Daher werden Personen dieses Typs als desorientiert bezeichnet. Die fehlende Orientierung bezieht sich nicht immer auf die gesamte berufliche Laufbahn, sie kann auch situationsbedingt, zur Zeit der Gründung bzw. der Gründungsvorbereitungen bestehen.

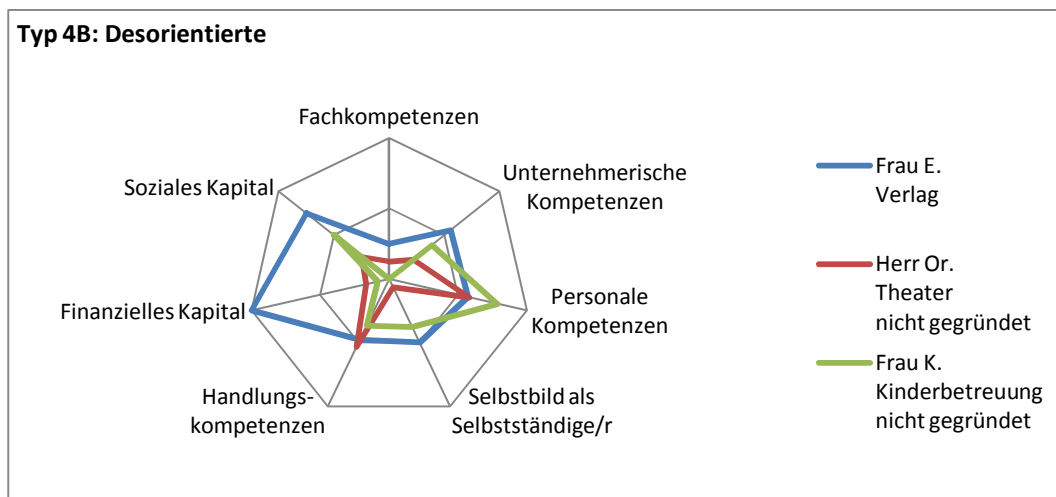


Abbildung 16: Fälle des Typs 4B

Frau K. wird im Folgenden als Beispiel für diesen Typus genauer dargestellt. Sie ist zum ersten Befragungszeitpunkt Ende 30 Jahre alt und hat ein vierjähriges Kind, das sie allein erzieht. Frau K. nahm am Businessplanwettbewerb teil und entwickelt dort ihr Geschäftskonzept. Bis zum zweiten Interviewtermin hat sie noch kein Unternehmen gegründet, strebt jedoch weiterhin die Existenzgründung an. Sie möchte vor allem ihr Einkommen unabhängig vom Jobcenter sichern und dabei eine Idee umsetzen, die ihr persönlich gefällt. Geplant ist ein Rund-um-die-Uhr-Service für Kinder. Zum zweiten Interviewzeitpunkt hat sie das Unternehmen nicht gegründet, da grundlegende Schwierigkeiten in der Verwirklichung der Geschäftsidee bestehen. Das erste Interview wurde 2005 durchgeführt. Welche Kompetenzen, welches soziale und finanzielle Kapital sind bei ihr und bei anderen Gründer/-innen dieses Typs zu erkennen?

Definition von Erfolg

Im Vordergrund steht die Ausführung von Dienstleistungen, die den eigenen Wertvorstellungen entsprechen. Mit den Angeboten soll gleichzeitig der Lebensunterhalt gesichert werden. Frau K. möchte vor allem, dass es Kindern gut geht. Sie

hat ihre Kundinnen und Kunden, die Kinder, im Blick (nicht die Zielgruppe, die Eltern). Mit der Unternehmensgründung möchte sie darüber hinaus von den Transferleistungen des Jobcenters unabhängig werden. Erfolgreich ist sie daher, wenn sie ihre Vorstellungen umsetzen kann, damit für sich einen Arbeitsplatz schafft – und die Kinder das Angebot wahrnehmen.

Beruflicher Werdegang und Fachkompetenzen

Gründer/-innen dieses Typs sind nicht erfolgreich, weil ihnen fachliche Kompetenzen fehlen. Frau K. hat bspw. einen sehr schwierigen beruflichen Werdegang, beginnend damit, dass sie ihren Traumberuf wegen einer Allergie aufgeben musste.

Frau K: Also mein Traumberuf war schon immer Friseur. Der stand mit fünf Jahren fest und durch meine, durch meine Schule dann halt, ja, hab ich das dann auch nachher geschafft, mit viel, viel Mühe, weil meine Zeugnisse waren nich so der Hit, und durch viel Kratzen und Betteln und so hab ich dann halt ´ne Ausbildung geschafft, und hätte eigentlich diese Ausbildung nach einem Jahr abbrechen müssen. (K/t1: 30)

Trotz der Allergie beendet sie die Ausbildung, um wenigstens einen Abschluss zu erhalten. Nach der Ausbildung versucht sie trotzdem, den Beruf auszuüben. Doch da die Allergie wieder ausbricht, muss sie von ihrem Traumberuf Abstand nehmen. Frau K. zeigt schon in dieser Situation, dass es ihr schwerfällt, ihre Ziele aufzugeben, wenn sie sich nicht verwirklichen lassen. Sie hat eine hohe Zielbindung, die vermutlich daraus resultiert, dass eine andere berufliche Orientierung ihr fehlt, wenn der Traumberuf nicht mehr ausgeführt werden kann.

Frau K: Deswegen ha'm die mich vorbeugend berufsunfähig geschrieb'n. Und, ja, da für mich immer feststand, ich werd Friseur, hab ich natürlich auch keine andern beruflichen Vorstellungen gehabt. Also, weil, es gab sowieso nix anderes. Und dann musste ich halt gucken, was willst du machen, und dann ha'm die gesacht, aufgrund meiner schulischen Grundausbildung, die neunte Klasse Abgangszeugnis war, ha'm die gesacht, ich bin zu dumm, um irgend nen sinnvollen Job zu machen, also maximal Bürogehilfin. (...) Und dann hab ich da gekämpft für eine Maßnahme, wieder in die Schule reinzukommen, das war so Lernen zu Lernen, das war über drei Monate [...]. (K/t1: 34)

Frau K. bemüht sich in ihrem beruflichen Werdegang immer wieder, trotz der Rückschläge einen neuen Weg zu finden. Es gelingt ihr, eine Qualifikation abzuschließen, mit der sie eine Umschulung zur Industriekauffrau durchführen kann. Da sie zwei Jahre warten muss, bis sie diese Ausbildung beginnen kann, sucht und fin-

det sie eine Anstellung in der Parfümerie: „Das hatte wenichstens was mit'm Friseur zu tun“ (K/t1: 34). Frau K. erhält schließlich verschiedene Umschulungen und Weiterbildungen, sie findet Arbeitsstellen, die jedoch immer wieder gekündigt werden, deren Verträge auslaufen oder das Unternehmen, in dem sie arbeitet, geht in die Insolvenz. Mit den Weiterbildungen möchte sie anderen auch zeigen, dass sie nicht dumm ist, dass sie auch höherwertige Arbeiten ausführen kann. Sie kämpft gegen die ungünstigen Bedingungen und findet immer wieder verschiedene Arbeitsstellen.

Frau K: Hab dann diese Ausbildung fertich gemacht, und hab mich dann beworben, und hatte drei Stellen, wo ich hätte arbeiten können. Und hab mich dann für R. entschieden, [...] Dann sacht er, na dann mach doch ers mal hier so'n bisschen mit im Büro als Empfangsdame, und dann machst'e mir da Buchhaltung mit und machst dann hier so'n bisschen Einkauf für Büromaterialien, [...] So bin ich dann an dem Empfangstresen gelandet, dauerte auch nich lange, dann brauchten se jemand, um die Gehälter, Löhne auszurechnen. [...] dann hatt ich die, den Verkaufsraum bekommen, den sollte ich dann gestalten, [...]. Die Ausstellung hatt ich so gestaltet, dass der Verkauf besser lief, und mit der Logistik, wenn da irgendwelche Probleme auftauchten, dann hatt ich da irgendwie so diesen, diesen diplomatischen Draht, dass das halt klappte, und in der Buchhaltung wurd ich halt auch da, wenn man mich gebraucht hat, konnte ich da einfach einspringen. Weil ich ja durch diese Ausbildung Industriekauffrau von jedem ja so'n bisschen gelernt hatt'. Also war ich genau an'er richt'gen Stelle [...]. (K/t1: 34)

Die Arbeitsstelle, die Frau K. beschreibt, zeigt, welche Kompetenzen sie entwickeln konnte. Ihre Aufgaben sind vielfältig, ohne (berufliche) Schwerpunkte. Sie erledigt die Aufgaben zur Zufriedenheit des Arbeitgebers. Doch als der Chef sie belästigt, endet das Arbeitsverhältnis. Frau K. sucht nach weiteren Arbeitsstellen, die zu ihren Kompetenzen passen. Sie arbeitet im Außendienst, kann dort jedoch die erwarteten Kennzahlen nicht erreichen. Das Arbeitsverhältnis endet noch in der Probezeit. Anschließend erhält sie eine Arbeitsstelle, die länger währt.

Frau K: Und dann hab ich wieder gesucht, und dann hab ich bei G.W. mich gemeldet. [...] zwei sollten auch eingestellt werden, und dann hat er mit mir das als Frau versucht. Erstmalich in dieser Niederlassung, in ganz Deutschland. [...] Ja, und das lief dann eigentlich über siebend Jahre. Und nach diesen siebend Jahren bin ich ja schwanger geworden und parallel ging die Firma Konkurs. Und da er mir meinen Mutterschaftsgeld nich gezahlt hat, und ich das Geld nur hätte kriegen können, wenn ich gekündicht wäre, von der Krankenkasse, hab ich dann nachher gekündicht. Weil ich war ja in 'ner unkündbaren Stellung. Und somit hab ich dann gekündicht, und hatte also meine zwei Jahre Erziehungsurlaub dann ebend komplett genommen. Und

habe dann von da an angefangen zu versuchen, einen Job im Büro zu bekommen. (K/t1: 34)

Frau K. findet eine Arbeitsstelle, die für sie passt. Doch durch die Geburt ihres Kindes entsteht ein dauerhafter Bruch in der weiteren beruflichen Laufbahn. Als alleinerziehende Mutter findet sie keine Arbeitsstelle. Ihre Stellensuche bleibt ergebnislos. Sie erlebt weitere Brüche durch Krankheits- und Todesfälle in der Familie. Sie pflegt ihre Mutter, die an Krebs stirbt. In dieser Zeit nimmt sie ohne Bezahlung stundenweise Kinder aus der näheren Umgebung auf. Die ergebnislose Suche nach einer Arbeitsstelle frustriert sie.

Frau K: Und ick kann Ihnen jar nich sagen, wie viel Nein ick jehört habe, ob per Telefon, ob per persönlich oder per Post. Und irgendwann sagen Se dann, o. k., und wat is der Grund? Na Sie sind Mutter [...] Na ja, und dann sind Sie ja ziemlich sprunghaft in Ihren Jobs. Ick sage, ick bin nich sprunghaft in meinen Jobs, sondern wenn Sie denn mal lesen würden, dann würden Sie seh'n, dass ick aus der Not eine Tugend jemacht habe. Ick sage, ick bin ja berufsunfähig. Ick sage, und statt nun dann in meinem Elend arbeitslos zuhause zu versauern, hab ick 'ne Umschulung jemacht. Sag ick, und das, hab ick ja nu' 'n Job bekommen, sag ick. Und dass die Firma Insolvenz anjemeldet hat, dafür kanne ich ja nichts. Sag ich, und dann habe ich wieder einen, eine, einen Job angenommen und bin aus dieser MAE-Stelle heraus, hab ick 'n Job jefunden und der hat mich nur jenommen, weil er seine Insolvenz fertich machen wollte. Sag ick, und da hab ick mein, mein Bestet draus jemacht, [...] Sag ick, aber Sie bekommen ja keine reelle Chance, um überhaupt mal darüber zu reden. Wat soll ick denn machen? (K/t2: 90)

Frau K. versucht, aus der Not eine Tugend zu machen, aber die Not holt sie immer wieder ein. Auch die Bemühungen, selbstständig tätig zu werden, sind eine Folge der Not, die aus der beruflichen Situation resultiert. Die berufliche Laufbahn verläuft ebenso wie bei den anderen Gründer/-innen dieses Typs nicht geradlinig. Den roten Faden zur Kinderbetreuung sieht Frau K. darin, dass sie bereits mit elf Jahren Kinder betreut hat. Die Arbeit in einer Kita interessierte sie schon zur Schulzeit, wie sie im ersten Interview erzählt.

Frau K: [...] Aber in [der Kita zu arbeiten], hätte, hätte mich auch interessiert, aber damals hatte man logischerweise, neunte Klasse Abgangszeugnis, hat man natürlich gesucht, du bist zu blöd dazu. Also die hab'n natürlich immer gesagt, die Zeugnisse sind ausschlaggebend für das, was du kannst [...]. (K/t1: 141)

Frau K. hat immer wieder Schwierigkeiten in ihrer beruflichen Laufbahn, da sie in der Kindheit keine Unterstützung aus dem Elternhaus erhält – im Gegenteil:

Frau K: [...] Aber meine Kindheit war ebend doch, ich beschreibe sie mal als außergewöhnlich, und ich hatte keine Zeit, in die Schule zu geh'n. Ich bin, glaub' ich, bis zur siebten Klasse richtig zur Schule gegangen, und danach hab ich auf meine Schwester aufgepasst. Und ich musste mich um meine alkoholische Mutter kümmern, ich konnte gar nicht in die Schule. (K/t1: 141)

Frau K. kämpft sowohl bei der Suche nach einer geeigneten Umschulung als auch bei der Beschreibung ihres schulischen Verlaufs gegen die Beurteilung an, dass sie „dumm“ sei und höherwertige Tätigkeiten nicht ausüben könne. Ihre starke Zielbindung an ihre Ausbildung und schließlich an die Gründungsidee hängt vermutlich damit zusammen, dass sie der Umgebung beweisen will, was sie kann.

Nachträglich wird eine Linie von der ersten Betreuung von Kindern in ihrer Kindheit bis zu ihrer jetzigen Idee gezogen. Denn aufgrund ihrer schlechten schulischen Leistungen, die mit der desolaten Situation in der Familie erklärbar wird, zieht sowohl ihre Umgebung als auch sie selbst eine Ausbildung als Erzieherin nicht in Erwägung. Die fehlende Ausbildung erweist sich schließlich als problematisch für ihr Gründungsvorhaben, denn sie muss für Genehmigungen (z. B. beim Jugendamt) Personal einplanen, das die notwendigen Qualifikationen vorweisen kann, die ihr fehlen.

Der berufliche Verlauf ist von Diskontinuität geprägt, da auch die familiäre Situation in ihrer Kindheit problematisch war. In den Erzählungen von Frau K. werden immer wieder Situationen beschrieben, denen sie sich ausgeliefert fühlt, auch wenn sie gern selbst handeln möchte und immer wieder Hilfestellungen in Anspruch nimmt, um aus der Situation heraus zu kommen. Der berufliche Verlauf zeigt, dass Frau K. verschiedene Qualifikationen erworben hat, die im Rahmen von Maßnahmen des Jobcenters angeboten wurden. Erfahrungen hat sie vor allem in der Organisation und im Verkauf – weniger in der pädagogischen Arbeit. Erst durch die Geburt des Kindes und der darauf folgenden Erwerbslosigkeit entsteht die Idee zur Existenzgründung – aus der Not heraus.

Unternehmerische Kompetenzen

Unternehmerische Kompetenzen werden im Verlauf der Selbstständigkeit oder in der Planung der Selbstständigkeit erworben – in der Praxis. Frau K. berichtet, dass ihre unternehmerischen Kompetenzen während der Gründungsaktivitäten gewachsen seien.

Frau K: [...] Im Privaten hat sich das zum Beispiel mit diesen Finanzen widergespiegelt. Ich kalkuliere, ich jongliere ganz anders. Ich schiebe kleine Gelder hin und her und betrachte mich als Kunden beziehungsweise es gibt niemanden, den ich nicht irgendwie anspreche aus irgend'nem Grund. Während ich vorher einfach nur mit Stolz irgendwas erzählt habe, ist es jetzt so, dass ich immer überlege, was hast du davon, wenn du diesen Kontakt vertiefst. Also welchen Nutzen hast du hinten raus [...]. (K/t2: 116)

Das soziale Engagement wird verringert, soziale Kontakte werden aus einem Nutzen heraus betrachtet. Frau K. kalkuliert mehr als früher. Durch ihre Umschulung zur Industriekauffrau und die beruflichen Erfahrungen hat Frau K. einen Grundstock, auf dem sie aufbaut. Sie entwickelt durch die Beschäftigung mit der Gründungsidee weitere unternehmerische Kompetenzen. Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit hat sie jedoch im Gegensatz zu den anderen Gründer/-innen dieses Typs nicht. Frau K. hat erste Erfahrungen mit unternehmerischen Tätigkeiten in den Anstellungen erlangt, die sie in verschiedenen Unternehmen hatte. Sie hat Weiterbildungen besucht. Es fehlt jedoch sowohl ihr als auch den anderen Gründer/-innen dieses Typs eine realistische Einschätzung des Marktes. Die unternehmerische Praxis ist ihr nicht bekannt. Sie hat noch keine Erfahrungen mit den Erfordernissen in der beruflichen Selbstständigkeit, die über das Maß der Angestelltentätigkeiten hinausweisen.

Personale Kompetenzen

Personen dieses Typs haben im Persönlichkeitstest teilweise hohe, teilweise niedrige Ausprägungen. Die vereinzelt hohen Ausprägungen können jedoch als Auswirkungen der sozialen Erwünschtheit gedeutet werden – die Angaben werden dann nicht an eigenen sondern an den von außen als positiv erachteten Einstellungen und Verhaltensweisen angepasst. In den Fragen zur Internalen Kontrollüber-

zeugung im Interview zeigte sich, dass Frau K. Einflüsse sowohl sich selbst, als auch dem Zufall und mächtigen Anderen zuschreibt. In den Erzählungen wird deutlich, dass sie Schicksalsschläge als Begründung für Fehlschläge heranzieht. Ihr Motto ist: Kann ich nicht, gibt's nicht (vgl. K/t1: 66).

Frau K: Also ich brauch auch immer eine Herausforderung, und kalte Wasser springen, fallen lassen, is das, was mich zu dem gemacht hat, was ich bin, und das, was ich brauche. Ich brauch einfach diesen Antrieb, gib mir was in 'ne Hand und sag, was ich machen soll, und ich finde meinen Weg. (K/t1: 133)

Frau K. benötigt Hilfestellungen von außen und kann ihren Weg dann selbst weiter beschreiten. Durch die verschiedenen Tätigkeiten, die sie ausführte, weiß sie, wie sie mit unbekanntem Situationen umgehen kann.

Ein Manko von Frau K. ist ihre Herkunft, die familiäre Situation, die sie als Kind erfahren hat und die Schwierigkeiten in der Ausbildung und in dem beruflichen Werdegang. Die emotionale Instabilität, die aus der Kindheit, aber auch aus der Situation der Erwerbslosigkeit herrührt, führt dazu, dass sie keine realistische Sichtweise auf ihr Gründungsvorhaben erhält. Auf der anderen Seite hat Frau K. durch ihre Schwierigkeiten Persönlichkeitsmerkmale ausgeprägt, die durchaus positiv für eine Existenzgründung sein können. Sie verfügt über Problemlösekompetenzen, sie sucht persönlich nach möglichen Wegen, fragt auch andere Personen, sie sucht sich Hilfestellungen, wenn dies nötig wird. Wie findet sie einen Weg, wenn etwas nicht funktioniert?

Frau K: Ich weiß es nich. Es ist Kampfgeist, es ist Intuition, es ist das, vor allem viel Quatschen mit andern Leuten, die einen dann mit andern Leuten zusammenbringen, es ist einfach mal durch den, durch's Internet surfen, von dem einen Link ins andere Link, gucken, Kontaktabende war'n sehr wichtig, dort hat man Stichworte bekommen. Ich habe dann für meine, für meinen Businessplan ja auch eine Umfrage erfr-, erarbeitet, ein Umfrageblatt, wo ich mal meine..., wo ich halt rausfinden wollte, was ist denn eigentlich für die andern wichtig. Also was meine Leute brauchen, weiß ich ja. (K/t1: 70)

Frau K. sucht nach Anregungen von außen und nach Lösungen von Problemen. In der Selbstständigkeit wählt sie entsprechend den Weg, andere danach zu fragen, ob diese ihre Angebote nutzen würden. Die personalen Kompetenzen von Frau K. sind

aufgrund ihrer Biografie teilweise vorhanden, teilweise hat sie – ebenso wie andere Gründer/-innen dieses Typs – Defizite.

Das unternehmerische Selbst

Das Selbstkonzept als Unternehmer/-in ist bei Gründer/-innen dieses Typs eher uneindeutig. Frau K. sieht sich selbst bspw. zwar als Unternehmerin, aber sie entwickelt ein Possible Self, ein mögliches unternehmerisches Selbst: Frau K. hat (vor dem zweiten Interview) ein Objekt gefunden, das sie für ihr Vorhaben anmieten möchte. Dadurch wird die geplante Existenzgründung für sie bereits so real, dass sie sich in die Funktionen hinein denkt, die sie ausfüllen möchte.

Frau K: Insofern hat sich mein Denken-. Weil es für mich, jetzt, aufgrund dessen, dass ich ja schon extrem oft im Objekt war und, und, und, is et eigentlich schon meins. Also für mich existiert es im Prinzip schon. Ick bin sozusagen schon Unternehmerin. (K/t2: 117)

„Unternehmer“ zu sein bedeutet für sie, etwas zu unternehmen, aktiv zu sein, möglichst nicht allein, sondern mit anderen Personen zusammen. Für sie ist es wichtig, von anderen Personen im Team die noch fehlenden Kompetenzen zu erlernen.

Frau K: Wat möcht ick für ´ne Unternehmerin werden? Ick möchte eine schon werden am liebsten: Team. Team is mir eigentlich noch det Wichtije. Weil, also ich kann’s ja eh nich alleine machen. Ich will’s auch nich wirklich alleine machen. Ja, also es hat ja ´nen Grund, warum ein Ausbildungsberuf eine bestimmte Zeit hat und dat hab ick ja nun selber jespürt, bei drei Berufen, und des is auch notwendig. Entsprechend möcht ick natürlich unbedingt auch sowieso Erzieher und Sozialpädagogen am liebsten innehaben. Weil man kann unheimlich viel nebenbei lernen. Ja, deswegen, und mein, meine beruflichen Tätigkeiten war’n immer irgendwie auf’s Team fixiert. Es geht eben nicht ohne das Eine. Und es geht nicht mit zusammen und gemeinsame Wege und mehrere Köpfe geben Ideen und man kommt vorwärts. (K/t2: 120)

Das Arbeiten, das Handeln mit Anderen, auch das Zugehörigkeitsgefühl ist für Frau K. wichtig. Es scheint weniger der Status als Unternehmerin bedeutsam zu sein, als vielmehr das konkrete Arbeiten im Team. Mit dem Teamgedanken verknüpft ist das Lernen durch Nachahmung, sie erhofft sich einen Wissenszuwachs, um fachliche Defizite ausgleichen zu können. Weniger berücksichtigt wird in der Darstellung arbeitsteiliges Arbeiten und die Personalführung: Sie sieht sich nicht als Chefin, sondern als Teammitglied. Unternehmerin zu sein bedeutet für Frau K., auf

Umsätze zu achten und kalkulatorisch zu denken. Sie überlegt – in die Zukunft gerichtet – an erst einmal fiktive Umsätze. Da sie ihr Unternehmen nicht gegründet hat, wird nicht deutlich, ob sie diesem Anspruch gerecht werden kann. In den Interviews wird noch kein klares unternehmerisches Bild deutlich, das sie von sich hat. Frau K. beschreibt eher ein mögliches Selbst, das sie in der Zukunft sein möchte und das sie in die Jetztzeit hineinprojiziert. Dies kann unter anderem damit erklärt werden, dass Gründer/-innen dieses Typs die Umsetzung ihrer Ideen anstreben, unternehmerisches Handeln erscheint zweitrangig.

Handlungskompetenzen

Die Motivation zur Gründung besteht in einer Notlage. Ziele, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden könnten, werden erst im Prozess der Gründung oder der Gründungsvorbereitungen herausgebildet. Frau K. ist sehr zielorientiert. Sie entwickelt eine sehr starke Zielbindung im Sinne eines eskalierenden Commitments (vgl. Brockner 1992), wie schon in der beruflichen Laufbahn deutlich wird: „Wie ich dann immer so bin, ich hab´n Ziel, ich will das machen, und dann hab ich gesucht, o. k., du gehst trotzdem in ne Ausbildung, ne Arbeitsstelle suchen als Gesellin“ (K/t1: 30). Auch die Gründungsidee wird weiter verfolgt, obwohl die Umsetzung ihrer Vorstellungen unüberwindbare Schwierigkeiten bereitet.

Frau K: [...] Also ich bin schon, ich hab auch meine Tiefs und hatte auch schon dann ´ne Woche niente. Da hab ich schon gar nix getan. Und dann hab ick zuhause gesessen, hab geheult und hab gesagt, verdammt, et muss doch, es muss doch geh´n. Und nur weil .. fünfzich Leute sagen, es kann nich geh´n, weil, muss es einen Lösungsweg geben. Wo wäre Einstein gelandet, ja. Wo mit Sicherheit zweihundert Physiker gesagt hab´n, dat geht doch gar nich, ja. Da Vinci und wie se alle heißen. Die wurden von zweihundert Leuten belächelt und trotzdem hab´n sie gezeichnet, es geht. Es gibt einen Weg. Die Frage is, wo is der Weg [...]. (K/t2: 131)

Trotz der Schwierigkeiten verfolgt Frau K. ihre Vorstellungen weiter. Eine Alternative entwickelt sie nicht – so wie auch schon zu früheren Zeiten, als sie ihren Traumberuf nicht weiter ausüben kann: „Wo ick dann sage, na jut, o. k., also es sind schon extrem viele Informationen an mich ranjekommen und doch, ick bin, ick glaube, ick bin ´n hoffnungsloser Optimist“ (K/t2: 149). Frau K. bleibt optimistisch. Sie hält an ihren Zielen fest. Ein Grund für die nicht gelungene Gründung liegt darin, dass sie Ziele verfolgt, die nicht realistisch zu erreichen sind. Qualifikationen,

die sie insbesondere für ihre Idee im pädagogischen Bereich offiziell benötigt, und das Kapital für den Aufbau des Unternehmens sind harte Kriterien, die sie nicht erfüllt. Warum ist ihre Fixierung an die Ziele so stark? Frau K. sieht keine Alternative. Sie findet keine Anstellung und sucht eine Existenzgründungsidee, die sie mit ihrer Situation als alleinerziehende Mutter verbinden kann. Die Idee entspricht vermeintlich ihren Möglichkeiten, da sie erzieherische Tätigkeiten kennt. Die Existenzgründung wird darüber hinaus als Möglichkeit gesehen, Einkommen über lange Zeit zu sichern.

Frau K: Wo ick dann sage, wenn ick jemanden jetzt beweise, dass ick hier so durch diese harten Zeiten gehe und aus dem Nichts, ick sach jetzt mal völich überspitzt vom Tellerwäscher zum Millionär, ich wer' keen Millionär wer'n, aber et wäre ja schon schön, wenn ick vielleicht 'nen Arbeitsplatz für meine Tochter habe bzw. wenn ick ihr was geben kann, wat von mir übrigbleibt. Ja, wo ick sagen kann, meine Tochter hat dann später mal, wenn sie 18 is, hat 'n Einkommen. Ick kann für sie etwas geben. (K/t2: 140)

Frau K. ist erwerbslos, erträgt es jedoch nicht, ihre Situation hinzunehmen. Da sie wenige Chancen auf dem Arbeitsmarkt sieht – als alleinerziehende Mutter und mit den im Lebenslauf deutlich sichtbaren Brüchen – sucht sie eine Möglichkeit, ihre berufliche Situation zu verändern.

Frau K: Ja, und dann nach einem Jahr hab ich gesacht, du kannst hier nich zuhause sitzen und nichts machen. Du kannst das deiner Tochter nicht antun, und das machte Schnipp, und dann bin ich zum Arbeitsamt, und dann war da so'n Existenzgründerbüro, und dann hab ich gesagt: Ich will 'ne [Kinderbetreuung] aufmachen. (K/t1: 43)

Auch zum zweiten Interviewzeitpunkt wird die Existenzgründung als eine Möglichkeit gesehen, handlungsfähig zu werden. Sie nimmt an einer weiteren Ausbildung teil, die ihr jedoch nicht weiter hilft, die Abhängigkeiten vom Jobcenter bleiben bestehen.

Frau K: [...] Ja, na warum mach ich 'n des? Weil ich keine Arbeit draußen finde. Weil ich alleinlebende, alleinerziehende Mutter bin. Ich hab mich ja damals beworben. Es hat ja nicht funktioniert. Ja, also ich, klar, ich hab jetzt noch die Chance, als Haus- und Familienpflegerin zu arbeiten, aber jetzt kommt der Clou: Ich wär immer noch arbeitslos, weil ick kriege dort einen Stundenlohn von zwei Euro neunzich brutto. Damit käme ich immer noch nicht aus der Arbeitslosigkeit raus. [...] ick wäre immer noch beim Jobcenter und müsste mich dort nötigen und fesseln und knebeln und nackich

auszieh'n lassen. Wat hätt ick 'n dann jewonnen? Gar nichts. Also den Weg geh' ick einfach nich [...]. (K/t2: 87)

Es fehlen Möglichkeiten, für eine Arbeit als Angestellte ein ausreichendes Einkommen zu erzielen. Frau K. folgt damit deutlich der *Push-Motivation*. Zusätzlich reizt sie die Gründungsidee – die Arbeit mit den Kindern.

Frau K: [...] Die hab'n mich abgelenkt von meinen Sorgen. Das war vielleicht so der Hauptgrund. Ich war, ich konnte unbeschwert sein, ich konnte albern sein, ohne dass man gesacht hat, na sach mal, du bis ja wohl völlich bekloppt. Ja, weil, bei, ich hatte sozusagen offiziell von fremden Leuten, die mich beobachten, den Freibrief, ich durfte rumalbern. Weil mit Kindern darf man Unsinn machen, alleine als Erwachsene darfst'e des nich. (K/t1: 98)

Die Idee hat für Frau K. den Charme, dass sie mit Kindern in einer angenehmeren Welt leben kann als in der Welt, die ihr Grenzen aufzeigt. Das Unternehmen mit Angeboten für Kinder wird nicht aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen heraus geplant, sondern sie findet eine psychische Entlastung, einen Fluchtpunkt aus ihrer Situation. Eine weitere Motivation besteht darin, Kindern einen Ort zu geben, an dem sie sicher sind. Frau K. betrachtet rückblickend ihre Kindheit und möchte anderen Kindern die Erfahrungen, die sie machen musste, ersparen.

Frau K: Also ich glaube, diese Idee mit dieser [Kinderbetreuung] hat auch so'n bisschen was damit zu tun, Kinder ein bisschen aus der Familie rauszunehmen, bevor die Eltern überfordert sind, dass die 'n Gefühl hab'n, ich gebe mein Kind nich irgendwo hin, sondern ich gebe die Kinder in einen Ort, wo sie sich wohl fühlen, wo sie sich aufgehoben fühl'n, ich kann meinen Druck loswerden, und den Kindern passiert weniger. Die werden weder geschlagen, die werden weder missbraucht, sie wissen, wo sie sie hingeben, da sind andre Kinder, also, weiß ich nich, also ich denke, es is einfach, ja, alles in allem. Es is, es spielt ne ganz große Verknüpfung in allem ne Rolle. Und, ja, aus diesen ganzen Geschehnissen, die ebend da in meinem privatem Bereich geschehen sind.(K/t1: 149)

Da sie selbst Erfahrungen als Außenseiterin in der Schule machen musste, möchte sie auch Kinder aufnehmen, die psychisch oder physisch behindert sind. Ihre Sichtweise zeigt, dass sie weniger den Markt und ihre Möglichkeiten im Blick behält, sondern eher ihr soziales Engagement und ihre persönlichen Erfahrungen.

Frau K: [...] Ich will zehn Arbeitsplätze schaffen auf Zeit und genau ein Kundenklientel mit einbinden, wat ebend langzeitarbeitslos is, wat Sprachbarriereprobleme hat, sprich es hat Deutsch als Zweitsprache, um ebend multikulturell zu sein, um auch alle

andern Gruppen zu bekommen, und, und, und. Ich will, würde ger-, in'n Vordergrund zieh'n, alleinerziehende Mütti, Muttis, die dann ihr Kind bei uns mit reinbringen, um schon immer einen gewissen Stamm an Kindern auch da zu haben, und ebend, um auch einer alleinerziehenden Mutter die Möglichkeit zu geben, im Schichtdienst zu arbeiten. (K/t2: 28)

Die Motivation, die Frau K zeigt, ist für ihre Existenzgründung ungünstig. Eine Gründung aus der Erwerbslosigkeit muss nicht nachteilig sein, doch die Verknüpfung der Push-Motivation mit der Wahl einer Idee, die ihre persönliche Geschichte widerspiegelt, zeigt, dass sie zu wenig den Blick auf Erfordernisse des Marktes richtet. Aus psychologischer Sicht erscheint es schwierig, eine Idee zu verfolgen, mit der schlechte Erfahrungen der Vergangenheit verarbeitet werden sollen.

Die *Planungen* werden bei Personen dieses Typs auf die Verwirklichung der persönlichen Ideen bezogen. Auch der Wunsch, anderen Menschen zu helfen, kann dabei von Bedeutung sein. Frau K. erarbeitet bspw. einen detaillierten Businessplan mit den dafür notwendigen Finanzplanungen, Marketingmaßnahmen und Planungen zum Standort. Sie geht fest davon aus, dass die Planungen umgesetzt werden können. Für ihre Angebote hat Frau K. zum zweiten Zeitpunkt drei verschiedene Objekte besichtigt und ist dabei, Planungen für den Umbau eines Objektes mit 700 qm erstellen zu lassen, ohne jedoch schriftliche Zusagen von Ämtern und Banken erhalten zu haben, ob sie das notwendige Fremdkapital erhält und ob die Ämter einer Kinderbetreuung in dieser Form zustimmen. Sie geht fest davon aus, dass sie ein Darlehen erhält und dass das Jugendamt ihren Vorstellungen zustimmt. Auch eine Website hat sie zum zweiten Interviewzeitpunkt bereits veröffentlicht und erhält dadurch Anfragen durch die Presse. Beahlt werden soll die Website, die sie in Auftrag gegeben hat, sobald sie gegründet hat. Für die Umbaumaßnahmen werden im privaten Netzwerk finanzielle Mittel geliehen, einige Aufträge, die sie in diesem Rahmen erteilt, sollen nach der Gründung bezahlt werden. Frau K. geht den zweiten Schritt der Umsetzung parallel zum ersten Schritt der Abklärung formaler Vorschriften. Der Wunsch, ihre Ziele zu erreichen, verhindert den realistischen Blick auf die Erreichbarkeit der Ziele. Die Ziele werden nicht weiter infrage gestellt, lediglich die Zeitplanung wird verschoben.

Wie diese Planungen zeigen, geht Frau K. eher praktisch an die Gründung heran – sie plant und organisiert ihren Alltag. Die *Organisation* des Alltags, Planungen von Terminen, auch konkrete Umbaumaßnahmen fallen ihr nicht schwer.

Frau K: [...] Aber wenn ick Ihnen meinen Terminkalender zeige, der is voll. Und ick denke, das Geld, was ich vom Jobcenter bekomme, das bekomme ich, weil ich auch meinen Beitrach leiste. Ich bin nicht nicht-berufstätich. Ich tue ´ne Menge. Und ich arbeite teilweise richtich lange. Habe hier Phasen jehabt, bis zu 16 Stunden jearbeitet. Habe meine Tochter extra drei Tage lang weggegeben, weil dann wieder irgendwo so extremer Zeitdruck war, wo ick gesacht hab, meine Tochter würde mich jetz derartich behindern, und dann hab ick die woanders hinjegeben zum Schlafen. (K/t2: 96)

Für die Planung ihrer Existenzgründung und für die Kontaktaufnahmen verwendet sie sehr viel Zeit. Durch die intensive Beschäftigung mit der Geschäftsidee erhält sie einen ausgefüllten Arbeitstag. Es ist Frau K. wichtig, ihren Alltag gestalten zu können. Frau K. ist sehr handlungsorientiert, problematisch sind in diesem Zusammenhang die starke Zielbindung und die fehlende Entwicklung von realistischen Alternativen. Während die Zielbindung von Frau K. sehr hoch ist, ist sie bei einem anderen Gründer dieses Typs sehr gering, es fehlt die Entscheidung, das Ziel anzustreben.

In welcher Form lernen Gründer/-innen dieses Typs? Für Frau K. ist Lernen sehr wichtig. Sie eignet sich fehlende Kenntnisse zuerst informell an und lernt dann vor allem in formalen Strukturen: in Bildungseinrichtungen und Ausbildungsstätten. Die ihr fehlenden Qualifikationen aufgrund der Schwierigkeiten zur Zeit der Schulausbildung möchte sie mit der Teilnahme an Weiterbildungen überwinden. Sie erhält eine Umschulung zur Industriekauffrau, die verkürzt durchgeführt wurde.

Frau K: [...] Also ich sach mal, ich bin nich doof. Sonst hätt ich ja diese Industriekauffrausbildung mit neunte Klasse Abgang, zweimal sitzen, einmal sitzen bleiben und so, was andre nach wie vor mit Abitur nur machen dürfen. Das habe ich in achtzehn Monaten gemacht, das hab´n die in drei Jahren fertich. Und ich hab genauso abgeschlossen wie du, wie die, also bin ich auf jeden Fall nich mal dumm. Das war für mich selber wichtich. Auch herauszufinden. Mir selbst meine Bestätigung zu holen. (K/t1: 149)

Frau K. benötigt die Bestätigung, sowohl gut zu sein in dem, was sie lernt als auch in ihren Arbeitstätigkeiten. Sie stammt aus einem Milieu, in dem höhere Schulabschlüsse selten sind, ein Studium ungewöhnlich. Ihr Anspruch an sich selbst ist sehr

hoch. Eine Unternehmensgründung bietet ihr – und auch den anderen Gründer/-innen dieses Typs mit höheren Qualifikationen – die Möglichkeit, Tätigkeiten auszuführen, die ihnen in Angestelltenverhältnissen nicht zugetraut werden oder die sie gern ausprobieren möchten.

Finanzielles Kapital

Das finanzielle Kapital ist bei Gründer/-innen dieses Typs teilweise vorhanden, teilweise fehlt es. Nur wenn es zur Verfügung steht, kann die Gründungsidee auch umgesetzt werden, unabhängig von persönlichen Einschränkungen. Frau K. erhält Arbeitslosengeld II und hat kein Eigenkapital. Für ihre Planungen in der Vorgründungsphase, erste selbst erstellte Flyer und Broschüren und für Planungen der Umbaumaßnahmen benötigt sie Geld, das sie sich von anderen Personen in ihrer Umgebung leiht. Teilweise spart sie Geld und geht zur Berliner Tafel, um dort Nahrungsmittel zu erhalten.

Frau K: [...] Ich hab also bis jetzt alles, was ich erreichen konnte, nur erreicht dadurch, dass ich irgendjemand gefunden habe, der mir freundlicherweise hilft, und der von meinem Objekt überzeugt ist. (K/t2: 30)

Frau K. kann überzeugen. Auftragnehmer stellen ihre Dienste erst in Rechnung, wenn sie gründet. Dass sie gründen wird, bleibt unhinterfragt. Ein Architekt, der einen Vorschuss erwartet, erhält diesen durch private Darlehen.

Frau K: [...] Und habe gesacht, ich freu mich über zwanzich und über fünfzich Euro. Und mache das dann als Gutschein wieder gut, oder aber, wenn ich denn gegründet habe, kriecht er das Geld zurück, oder wenn die Gründung nich stattfindet, müsst er ebend die nächsten zehn Jahre warten, bis ick dann von meinem beruflich gesparten Geld euch dann wieder auszahlen kann. Und unter diesen Bedingungen hab'n mir die Leute Geld gegeben. Das ging bis zu 1.800 Euro hatt' ich zusammen und 2.500 hab ich gebraucht. Bin ich natürlich an mein Konto und hab das wieder mal überzogen, damit ich den [Architekten] dann einsetzen konnte [...]. (K/t2: 34)

Frau K. benötigt mindestens 100.000 Euro für ihre Existenzgründung. Eigenkapital hat sie nicht. Sie nimmt Kontakt zu Mitarbeitern der Förderbank des Landes auf, die ihr einige Hinweise geben, wie sie ihr Konzept verbessern kann. Eine schriftliche Zusage erhält sie nicht, ein Antrag wurde noch nicht eingereicht. Da ihr Eigenkapital fehlt, benötigt sie zusätzlich zur Zusage der Förderbank eine weitere Zusage der Bürgschaftsbank. Auch die liegt nicht vor. Eine deutliche Hürde für die Existenz-

gründung ist das fehlende finanzielle Kapital: Für die Größe des geplanten Unternehmens muss ein Darlehen beantragt werden, das ohne Eigenkapital, insbesondere nach der Finanzkrise, in der Branche nicht ausgezahlt wird.

Soziales Kapital

Netzwerke, die für die Geschäftsidee genutzt werden können, bestehen zu Beginn der Selbstständigkeit bzw. in der Zeit der Planung des Gründungsvorhabens nur in Ansätzen. Frau K. kann sehr schnell Kontakte knüpfen. Sie hat ein sehr weit gefächertes Netz, das sie für sich nutzen kann. In den Interviews berichtet Frau K. von verschiedensten Kontakten, die sie im Verlauf ihrer Planungen geknüpft hat, um mit ihrem Vorhaben weiterzukommen, zum Beispiel von einem erwerbslosen Bankkaufmann.

Frau K: [...] Na, man lernt da [Berliner Tafel] ebend Hund, Katz und Maus kennen, unter anderem hab ich dort einen Bankier kennengelernt, der hat sich nochmal meine Zahlen angeguckt, und hilft mir jetzt bei den Formularen und Formulierungen des Kreditantrages. Als Freundschaftsdienst. Kostenlos. (K/t2: 36)

Durch ihre Netzwerke, durch das soziale Kapital, über das Frau K. verfügt, überbrückt sie das fehlende finanzielle Kapital, das sie in der Vorgründungsphase benötigt. Die Hilfestellungen erhält sie in dem Umfeld, in dem sie sich bewegt: Erwerbslose sowie Personen, die ihr in Ämtern der Kommune und des Landes weiterhelfen. Sie nimmt am Businessplanwettbewerb und an Weiterbildungsmaßnahmen teil und bleibt mit einigen der Teilnehmer/-innen in Kontakt.

Frau K: [...] Ich krieg aber auch nach wie vor jede Menge Bestätigung. Ich habe auch Kontakt mit einer Sonderschulpädagogin, die ist Direktorin in einer Schule. Und die hat mein Konzept durchgelesen. Und hat gesagt: ‚Du hast da etwas zusammengestellt, det is einfach genial und det muss geh’n‘. (K/t2: 54)

Die Bestätigung, die Frau K. aus dem Umfeld erhält, bestärkt sie in ihrem Glauben, dass sie ihre Idee umsetzen kann. Doch sie erhält vor allem eine Unterstützung, in der Planung der Selbstständigkeit, nicht in der späteren Unternehmensführung: Das Netzwerk aus qualifizierten und weniger qualifizierten Berater/-innen täuscht darüber hinweg, dass für das Unternehmen andere, fachliche wie unternehmerische Netzwerke vonnöten wären. Wie bewertet Frau K. abschließend ihre Situation im zweiten Interview?

Frau K: Am Abgrund. I: Am Abgrund? K: Ick schwanke so wat von extrem zwischen depressiv und hypereuphorisch. Und dazwischen is alles. I: Sie meinen, es klappt nich und es klappt ganz prima oder was heißt das jetzt? K: Genau. Ick habe, ick bin, also grundsätzlich bin ick ja ein positiv denkender Mensch. [...] Ick denke negativ aus dem Grund, weil ick einfach, wenn's nich klappt, nich so tief fallen möchte. Wobei, et wird sowieso wehtun, richtich weh und da wird ick och sicherlich dran arbeiten, um mich dann wieder hoch zu peppeln. Auf der andern Seite sag ick, is, im Dezem-, seit Dezember so viel passiert, dass ick sagen kann, wat ick jetz wieder aus dem Nichts geschafft habe, ohne zu investier'n, finanziell, sondern nur rein zeitfaktormäßig, dass ick sage, et kann ja nur funktionier'n. Weil et sind so viele Leute dran, die jetz ersmal für mich einfach so arbeiten. Dat machen die ja bestimmt nich, weil't schlecht is. Und von daher glaub ick, dass ick's schaffen kann. Und bin ick mir, eigentlich bin ick mir sicher. Ick trau's mir nur nich so richtich auszusprechen, weil et ja doch immer noch so'n bisschen wat jibt, warum et nich klappen kann. (K/t2: 148-149)

Mit dem Beispiel wurde ein Fall beschrieben, in dem die persönliche Not deutlich wird. Nicht alle Gründer/-innen dieses Typs sind emotional so belastet wie Frau K. Dennoch zeigen sich bei den drei Gründer/-innen dieses Typs Gemeinsamkeiten:

Tabelle 17: Erfolgsfaktoren des Typs 4B

Handlungskompetenzen

Motivation	Die Motivation zur Existenzgründung besteht darin, eine Geschäftsidee zu verwirklichen, die individuellen Wünschen und Wertvorstellungen entspricht, wie kreative oder soziale Ideen. Der ideelle Wert der Arbeitstätigkeiten in der Selbstständigkeit wird hoch eingeschätzt.
Zielorientierung	Ziele werden im Prozess der Planung und der Umsetzung konkretisiert. Bezogen auf die Unternehmensgründung ist die Zielorientierung gering ausgeprägt, die Ziele sind nicht realitätsangepasst. Entsteht eine hohe Zielbindung, wird die Anpassung der Ziele an die Situation der Gründer/-innen erschwert, es entsteht eine eskalierende Bindung an das nicht erreichbare Ziel. Die Gründer/-innen dieses Typs neigen dazu, weniger theoretisch zu überlegen, sondern eher praktisch zu handeln, um ihre Wunschvorstellungen umsetzen zu können. Bestehen Unsicherheiten darüber, ob die Geschäftsidee persönlich umsetzbar ist (Krankheiten, familiäre Situation), wird das Unternehmen nicht gegründet.
Planung	Die Geschäftsvorhaben werden im Vorfeld (mit einem Geschäftskonzept) geplant. Da jedoch der Vergleich zu anderen Unternehmen in der Branche fehlt, sind die Planungen eher theoretisch und müssen (falls das Unternehmen gegründet wird) an die Realität angepasst werden.

Lernen	Es wird sowohl im Arbeitsalltag als auch in Weiterbildungen – formell und informell – gelernt. Insbesondere bei Unsicherheiten mit betriebswirtschaftlichen Vorgängen werden Seminare genutzt.
--------	--

Fachliche und unternehmerische Kompetenzen

Laufbahn	Es fehlen fachliche Kompetenzen für die Umsetzung der Geschäftsidee. Es wurden zwar Berufsausbildungen abgeschlossen und es bestehen fachliche Kompetenzen für andere Berufstätigkeiten, doch für die Gründung fehlen fachliche Erfahrungen und Qualifikationen. Auch die Branche, in der das Unternehmen angesiedelt ist, ist nur in Ansätzen bekannt. Erst im Verlauf der Planungen oder der Umsetzung der Geschäftsidee werden entsprechende Kompetenzen langsam erworben.
Unternehmerische Kompetenzen	Unternehmerische Kompetenzen sind teilweise vorhanden – sie werden durch kaufmännische Ausbildungen, Tätigkeiten im Angestelltenverhältnis oder durch Seminare in der Vorgründungsphase angeeignet. Es bestehen jedoch meist eher wenige Erfahrungen mit unternehmerischen Tätigkeiten wie die Kalkulation und die Organisation von Abläufen in einem Gewerbebetrieb.

Personale Kompetenzen

Persönlichkeitsmerkmale	<p>Für die Selbstständigkeit bedeutsame Persönlichkeitsmerkmale sind teilweise vorhanden, teilweise entwickelbar.</p> <p>Neben den eigenen Einflüssen wird auch der Zufall als wichtiger Einflussfaktor in der Vergangenheit benannt.</p> <p>Die Gründungsideen werden ausgewählt, damit sie die Person emotional stützen oder damit sie einen Ausweg aus der beruflichen Situation ermöglichen.</p>
Unternehmerisches Selbst	<p>Die Gründer/-innen sehen sich teilweise als Selbstständige, nicht immer als Unternehmer/-innen. Das Selbstbild als selbstständig Tätige oder als Unternehmer/-in ist eher unklar. Es besteht der Wunsch, eine angenehme Arbeit zu finden, die den eigenen Ansprüchen genügt; ob dieser Wunsch mit einer Selbstständigkeit oder in einer Angestelltentätigkeit verfolgt werden kann, ist unerheblich.</p> <p>Kalkulatorisches Denken und Handeln sind eher gering ausgeprägt. Gründungsideen werden nicht auf der Grundlage von Kalkulationen bewertet, sondern aus dem Wunsch heraus, Ideen zu verfolgen.</p>

Finanzielles und soziales Kapital

Finanzielles Kapital	Sind die Gründer/-innen dieses Typs ALG-II-Empfänger/-innen und benötigen sie finanzielles Kapital, können sie ihre Geschäftsvorhaben nicht umsetzen, da ein Darlehen in ihrer Situation schwierig zu erhalten ist. Verfügen sie über Eigenkapital, können sie ihre Geschäftsideen zwar verfolgen, doch auch dann entstehen Schwierigkeiten aufgrund der fehlenden Fachkompetenzen, die als Grundlage für den Erfolg der Gründer/-innen gelten können.
Soziales Kapital	Berufliche, wie private Kontakte sind durchaus vorhanden. Doch Netzwerke müssen neu aufgebaut werden, da die Branche, in der das Unternehmen gegründet wird, noch nicht bekannt ist. Es fehlen in der Vorphase und in der Aufbauphase der Unternehmensgründung passende Kontakte, die nicht nur mit wohlmeinendem Rat zur Seite stehen, sondern die auch Aufträge vermitteln können, oder die bei Aufträgen konkrete Hilfestellung leisten.

13.5 Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Typen

Die Darstellung der Typen zeigt, welche verschiedenen Formen des Erfolgs für Gründer/-innen von Kleinstunternehmen bestehen. In der Tabelle 18 werden die (Erfolgs-)faktoren aufgezeigt, die bei den unterschiedlichen Typen zu erkennen sind.

In der Gegenüberstellung zeigt sich, dass teilweise nur einzelne Ausprägungen zwischen den Typen variieren. Abbrecher/-innen (4A) haben bspw. eine sehr große Ähnlichkeit zu den erfolgreichen Normalunternehmer/-innen (1A) – es fehlt ihnen jedoch finanzielles Kapital oder die bewusste Entscheidung für die Ausführung der Geschäftsidee. Desorientierte (4B) ähneln Sinnsucher/-innen (2B), doch ihnen fehlen finanzielles und soziales Kapital sowie die für sie passende Geschäftsidee, die sie engagiert und zielorientiert verfolgen könnten, ohne sich dabei an festgelegte Ziele zu sehr zu klammern. Desorientierte (4B) ähneln ebenfalls Aufstocker/-innen (2A), beide Typen gründen aus dem ALG-II-Bezug, beiden Typen fehlen Kompetenzen: eine klare Zielorientierung, fachliche und unternehmerische Kompetenzen, personale Kompetenzen und ein unternehmerisches Selbst. Im Unterschied zu den Desorientierten (4B) wählen Aufstocker/-innen (2A) jedoch pragmatisch eine Geschäftsidee, sodass sie diese mithilfe von Transferleistungen verfolgen können.

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Tabelle 18: Gegenüberstellung der acht Typen

Normalunternehmer/-innen (1A)	Aufstocker/-innen (2A)	Unzufriedene (3A)	Abbrecher/-innen (4A)
Motivation: Berufliche Weiterentwicklung und Erzielen eines (höheren) Einkommens	Push-Motivation: Gründung aus der Arbeitslosigkeit (ALG II), Sicherung des Lebensunterhalts	Motivation: Unzufriedenheit mit früherer Tätigkeit, Suche nach beruflicher Kontinuität	Motivation: Ausübung des Berufs mit Karriereabsichten
Langfristige Zielsetzung und geplante Vorgehensweise	Geringere Zielorientierung (als 1A), weniger geplante Herangehensweise, Alltagsplanung	Geplante, projektorientierte Herangehensweise, geringe Zielbindung (Projekt)	Langfristige Ziele (wie Typus 1A), teilweise geringe Zielbindung, geplante Herangehensweise
Formelles Lernen/Qualifikation als Strategie (Karriere)	Hohe Lernbereitschaft	(Wunsch nach) Erwerb von Qualifikationen/Ausbildung	Teilweise Erwerb von Qualifikationen zur beruflichen Entwicklung
Zu fachlichen Kompetenzen passende Geschäftsidee	Eher geringe Fachkompetenzen; pragmatische Auswahl der Geschäftsidee	Vorhandene fachliche Kompetenzen (Grundlagen)	Zu fachlichen Kompetenzen passende Geschäftsidee
Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen (vor der Gründung/in der Praxis)	Geringe unternehmerische Kompetenzen	Erwerb von notwendigen unternehmerischen Tätigkeiten	Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen (in Theorie und Praxis)
Persönlichkeitstest: Mittlere bis hohe Ausprägung	Persönlichkeitstest: Mittlere bis niedrige Ausprägung	Persönlichkeitstest: Mittlere bis niedrige Ausprägung	Persönlichkeitstest: Mittlere bis hohe Ausprägung
Bild als Unternehmer/-in oder Entrepreneur, kalkulatorische Herangehensweise	Teilweise kein Selbstbild als Selbstständige/r, geringe kalkulatorische Herangehensweise	Negatives Bild vom Unternehmer, kalkulatorische Herangehensweise	Bild als Unternehmer/-in oder Entrepreneur teilweise entwickelbar, kalkulatorische Herangehensweise
Finanzielles und soziales Kapital vorhanden, teilweise Aufträge durch frühere Geschäftskontakte	Finanzielles Kapital: Abhängigkeit vom Jobcenter (t2); Soziales Kapital: Wenige geschäftliche Kontakte	Geringes Eigenkapital; wenige Kontakte, geringe emotionale Unterstützung	Teilweise fehlt finanzielles und soziales Kapital (im Gegensatz zu Typus 1A); vorhandenes Netzwerk

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Doppel- und Mehrgleisige (1B)	Sinnsuchende (2B)	Unzufriedene (3B)	Desorientierte (4B)
Motivation: Ausübung des Berufs; Selbstständigkeit als naheliegende Option	Motivation: Selbstverwirklichung, Ausüben von persönlich wichtigen Tätigkeiten	Motivation: Unzufriedenheit mit früherer Tätigkeit, Neues kennen lernen	Motivation: Umsetzung von eigenen Ideen / zwei von drei Personen im ALG II-Bezug (t1/t2)
Mittel- bis kurzfristige Zielsetzung, geplante Vorgehensweise	Eher hohe Zielbindung, teilweise zielorientierte Herangehensweise	Flexible Herangehensweise, geringe Zielbindung (Projekt)	Nicht realitätsangepasste Ziele, teilweise eskalierendes Commitment
Lernen zum Erwerb von fachlichem Wissen	Lernen zur persönlichen Weiterentwicklung	Lernen zur persönlichen Weiterentwicklung	Lernen zum Erwerb von unternehmerischen Kompetenzen
Fachkompetenzen vorhanden, Tätigkeiten im erlernten Beruf	Oftmals fehlende fachliche bzw. berufliche Kompetenzen	Vorhandene fachliche Kompetenzen	Zu fachlichen Kompetenzen nicht passende Geschäftsidee, fehlende Branchenkenntnis
Unternehmerische Tätigkeiten gelten als weniger wichtig als berufliche/private Tätigkeiten	Teilweise unternehmerische Kompetenzen/gelten als weniger wichtig als (berufliche) Tätigkeiten	Unternehmerische Tätigkeiten gelten als unangenehm (werden delegiert)	Teilweise vorhandene unternehmerische Kompetenzen
Persönlichkeitstest: Mittlere bis niedrige Ausprägung	Persönlichkeitstest: Mittlere Ausprägung	Persönlichkeitstest: Mittlere bis niedrige Ausprägung	Persönlichkeitstest: Hohe bis mittlere Ausprägung
Vermarktung der Arbeitskraft im Vordergrund, unternehmerisches Selbst meist gering ausgeprägt	Geringe Ausprägung des unternehmerischen Selbst (Widerspruch zu alternativen Vorstellungen)	Bild als Unternehmer/-in vorhanden, aber geringe kalkulatorische Herangehensweise	Bild als Unternehmer/-in eher unklar (possible self), teilweise geringe kalkulatorische Herangehensweise
Teilweise geringes finanzielles Kapital, keine Transferleistungen; Zu Beginn Aufbau von neuen Geschäftskontakten notwendig	Geringes finanzielles Kapital, keine Transferleistungen; breites privates und berufliches Netzwerk	Geringes finanzielles Kapital; weites berufliches und privates Netzwerk	Meist fehlendes, für die Idee notwendiges Kapital, fehlende Geschäfts-/Branchenkontakte

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Für die meisten Gründer/-innen von Kleinstunternehmen sind persönliche Vorstellungen und die Gestaltung der beruflichen Selbstständigkeit ineinander verwoben. In Untersuchungen, in denen der Erfolg anhand von Erfolgsfaktoren beschrieben wird, wird diese Verwobenheit nicht immer berücksichtigt. Es wird auch nicht klar, ob es sich im wörtlichen Sinne um „Erfolgs“faktoren handelt, mit denen der Erfolg von Gründer/-innen, Unternehmer/-innen oder der Erfolg von Unternehmen erklärt werden kann. Im folgenden Kapitel werden diese Faktoren im Einzelnen dargestellt. Während in Kapitel 13 die Fälle in erfolgreiche und weniger erfolgreichen Typen eingeteilt wurden, werden im Kapitel 14 die Untersuchungsergebnisse zu den (Erfolgs-)Faktoren – quer zu den Fällen – aufgegriffen. Ebenso wie in Kapitel 13 werden in Kapitel 14 die Ergebnisse anhand der Zitate aus den Interviews verdeutlicht.

14 Faktoren erfolgreicher und weniger erfolgreicher Gründer/-innen

Sind die in wissenschaftlichen Untersuchungen benannten Erfolgsfaktoren nur bei erfolgreichen Gründer/-innen zu finden – oder auch bei weniger erfolgreichen Gründer/-innen? In diesem Kapitel werden die Untersuchungsergebnisse zu den Erfolgsfaktoren dargestellt, die im Theorieteil der Arbeit aufgegriffen wurden. Zu Beginn werden Ergebnisse zu personalen Kompetenzen (Kapitel 14.1), Fachkompetenzen (Kapitel 14.2) und Handlungskompetenzen (Kapitel 14.3) dargestellt. Darauf folgen Ergebnisse aus der Untersuchung zum sozialen und finanziellen Kapital (Kapitel 14.4).

14.1 Personale Kompetenzen

Persönlichkeitsmerkmale wurden in der Untersuchung mit Fragen in den Interviews und dem Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale von Müller (2001) erfasst. Ein spezieller Aspekt der personalen Kompetenzen ist das unternehmerische Selbst: ein Selbstkonzept, in dem unternehmerisches Denken und Handeln

enthalten sind. Wie wirkt sich diese Sichtweise auf den Erfolg der Gründer/-innen aus?

14.1.1 Das unternehmerische Selbst

In der vorliegenden Untersuchung wird in Anlehnung an Bührmann et al. (2007) das unternehmerische Selbst anhand der Vorstellungen von Selbstständigkeit allgemein sowie anhand des individuellen Selbstbildes als Unternehmer/-in oder beruflich Selbstständige/-r definiert. In Anlehnung an Bröckling (2007) ist für das unternehmerische Selbst eine betriebswirtschaftliche Sichtweise sowie die realistische Sicht auf den Markt von Bedeutung. Auch der Aspekt der Selbstökonomisierung im Leittypus des Arbeitskraftunternehmers nach Pongratz & Voß (1998) ist im unternehmerischen Selbst enthalten. Für die Auswertung der vorliegenden Daten wird von den folgenden Prämissen ausgegangen:

(a) Ein unternehmerisches Selbst zeigt sich darin, dass sich der Gründer bzw. die Gründerin als Unternehmer/-in oder Freiberufler/-in versteht oder ein alternatives Bild entwickelt wird, das im Selbstkonzept enthalten ist.

(b) Ein unternehmerisches Selbst ist daran zu erkennen, dass Angebote unter kalkulatorischen Gesichtspunkten bewertet werden. Es wird die Frage verfolgt, ob mit den Angeboten auch der notwendige Gewinn generiert werden kann. Damit wird eine Parallele zu unternehmerischen Kompetenzen hergestellt. Doch während es bei den unternehmerischen Kompetenzen um betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen geht, wird mit dem unternehmerischen Selbst untersucht, ob die Gründerin bzw. der Gründer eine positive Haltung zur Selbstständigkeit und zum Unternehmertum entwickelt und sich mit einer wie auch immer gearteten, individuellen Bedeutung der Selbstständigkeit identifizieren kann.

(c) Ein unternehmerisches Selbst ist vorhanden, wenn die Nachfrage nach eigenen Angeboten berücksichtigt wird: Es werden nicht nur persönliche Bestrebungen beachtet. Kundenwünsche werden wahrgenommen.

Gründer/-innen beschreiben ihre Sichtweise auf das Unternehmertum und auf sich als Unternehmer/-in in den Interviews. In der Auswertung wird ein Bezug zu

den Hypothesen zum unternehmerischen Selbst (vgl. Kapitel 8.6) hergestellt, die in der Untersuchung an einigen Fällen zu beobachten sind:

- ▷ In der Auseinandersetzung mit Unternehmerbildern wird ein unternehmerisches Selbst herausgebildet.
- ▷ Beeinflusst wird das unternehmerische Selbst durch gängige Bilder sowie durch Vorbilder in der Familie oder im Umkreis der Personen.
- ▷ Durch die Gruppenzugehörigkeit zu „den“ Unternehmern können sich Personen als ein Teil dieser Gruppe wahrnehmen.
- ▷ Einige Gründer/-innen bilden – in Anlehnung an Markus & Nurius (1986) – ein *possible self* heraus: Sie verinnerlichen das Unternehmerbild, das sie kennen, und streben dieses an – oder sie versuchen, dem Bild des Unternehmers möglichst nicht zu entsprechen, da dieses negativ besetzt ist.

Die Unternehmerbilder, die in Kapitel 1.1 und Kapitel 8.1.2 dargestellt wurden, finden sich bei den untersuchten Gründer/-innen wieder. Sie vergleichen sich mit gängigen Bildern von dem Unternehmer. Neun Personen bilden ein *mögliches unternehmerisches Selbst* heraus. Darunter sind sowohl Fälle von erfolgreichen, als auch von weniger erfolgreichen Gründer/-innen. Gründer/-innen des Typs 1A, Normalunternehmer/-innen, sind allerdings nicht darunter: Sie können ein passendes unternehmerisches Selbst entwickeln. Die Fälle von Herrn Te. und dem Journalisten Herrn Jo. zeigen bspw., wie ein gängiges Bild vom Unternehmer in das Selbstkonzept aufgenommen wird.⁶⁶ Herr Te. hat das Bild von einem Tower, das er in der Zukunft errichten möchte. Er sieht sich als Chef eines Unternehmens, in dem er sich vor allem um die Führung des Personals kümmert. Das Ziel, Personalverantwortung zu übernehmen, hatte er bereits als Angestellter. Dieses Ziel wird mit der Selbstständigkeit weiter verfolgt. Das *possible self* wird aus der Vergangenheit in die Gegenwart übernommen und prägt seine Vorstellung von der Selbstständigkeit in der Zukunft. Auch für Herrn Jo. ist ein Unternehmer jemand, der Personal ange-

⁶⁶ Neben den erfolgreichen Herrn Te. und Jo. zählen Frau P., Herr U., Frau X., Frau A., Frau H., Frau Q. und Frau K. zu den Personen, die ein mögliches unternehmerisches Selbst herausbilden.

stellt hat und der darüber hinaus anderen eigene Dienstleistungen verkaufen möchte.

Herr Jo: Also bisher dacht' ich immer, ja 'n Unternehmer, das is halt eigentlich, der beschäftigt auch Leute. Ich beschäftige mich ja im Wesentlichen selber. Das is natürlich 'n komplett anderes Unternehmerbild und natürlich mit dem unternehmerischen Drang, auf Leute zuzugeh'n und denen auch mal irgendwas aufzuschwatzen, das hab ich bisher halt nich gemacht. (Jo/t1:151)

Herr Jo. vergleicht das übliche Bild vom Unternehmer mit seiner Situation und kann keine Übereinstimmung finden. Er definiert, was er unter einem Unternehmer generell versteht, er findet aber kein entsprechendes Bild für seine Tätigkeit – im Vergleich dazu bezeichnet er sich als einen Arbeitgeber seiner selbst. Als Unternehmer sieht er sich nach den ersten zwei Jahren in der Selbstständigkeit nur in bestimmten Situationen:

Herr Jo: .. Manchmal. Also wenn ich auf so 'nem Empfang bin und mich dann irgendwie so unter Unternehmern bewege, würd ich schon sagen, ja. ((lacht)) Wenn ich jetzt so für, für Reportereinsätze tätig bin, dann bin ich eben in erster Linie Journalist. [...] Also ich, ich mache gerne meine Arbeit, und dass ich dafür Geld bekomme, is der Bonus sozusagen ((lacht)) [...]. (Jo/t2: 170)

Das unternehmerische Selbst entsteht im Kontakt mit anderen, die in einer ähnlichen Situation sind. Die Gruppenzugehörigkeit zu Unternehmer/-innen führt in diesen Situationen dazu, ein Unternehmer zu sein. Ohne diese Gruppenzugehörigkeit ist Herr Jo. ein Berufstätiger bzw. jemand, der seine beruflichen Tätigkeiten ausführt. Herr Jo. sieht sich weitestgehend nicht als Unternehmer, aber er möchte gern einer sein – er definiert sich schließlich als Freiberufler, als jemanden, der seinen beruflichen Arbeitstätigkeiten nachgeht. Herr Jo. entwickelt ein mögliches unternehmerisches Selbst – ein „Possible Self“. Es geht ihm nicht darum, einem von außen gesetzten Bild gerecht zu werden: Das Bild vom Unternehmer wird verinnerlicht und als ein mögliches Selbst betrachtet. Herr Jo. möchte eine Firma aufbauen, bleibt jedoch (erst einmal) solosebstständig. Sein mögliches Selbst erreicht Herr Jo innerhalb des Untersuchungszeitraums nicht.

In einem anderen Fall wird deutlich, was es bedeutet, wenn ein unternehmerisches Selbst in das persönliche Selbstkonzept (noch) nicht integriert werden kann, da es erst einmal konkret angepasst werden muss. Frau N. überlegt sechs Monate

nach der Gründung sehr konkret, wie sie als Unternehmerin sein möchte. Sie war über viele Jahre als Angestellte in einer Führungsposition tätig und möchte mit der beruflichen Selbstständigkeit für sich neue Wege beschreiten. Das Auftreten als Unternehmerin ist für sie ungewohnt. Sie ist sich noch nicht klar darüber, was für eine Unternehmerin sie sein möchte.

Frau N: Das frage ich mich, ja. Was ich eigentlich bin, ja. Also, also was ich auch ehrlich bin. Also ich bin im Moment im so ner, in so ner Phase, wo ich so anfangen, also gucke, also was, was ich wirklich ehrlich bin, ja, und nicht was ich vielleicht sein möchte oder was andere glauben, was ich sein könnte, sondern was ich eigentlich sein möchte, ja. Und klar, ich bin also so mit dieser Idee, ein eigenes Büro zu haben mit, weiß ich nicht, drei, vier, fünf Leuten. Das läuft unter einem Label, und man stellt gemeinsam was auf die Beine, hat schicke Büroräume, die Kunden kommen da hin, damit bin ich mal angetreten, ja. Aber ich war, ja, aber, ob ich, ob ich das wirklich bin, das weiß ich nicht, ja [...]. (N/t2: 99).

Frau N. reflektiert sehr genau, worin ihre Schwierigkeiten mit der Selbstständigkeit bestehen. Es fehlt die Distanz zu ihren Dienstleistungen. Die Angebote gehören zu ihrer Person, sie werden so stark verinnerlicht, dass das Gefühl entsteht, sich selbst zu verkaufen. Im Sinne der Selbstökonomisierung in der These vom Arbeitskraftunternehmer (vgl. Pongratz & Voß 1998) tritt sie für sich selbst auf den Markt, um ihre Arbeitskraft zu vermarkten. Als langjährige Arbeitnehmerin ist ihr diese Herangehensweise allerdings fremd. Ein unternehmerisches Selbst zu entwickeln, mit dem eigene Vorstellungen verbunden werden und mit dem auch ein materieller Erfolg gewährleistet werden kann, bildet sich in diesem Fall erst langsam heraus.

Das Bild eines Unternehmers, der Personal anstellt und gewinnorientiert arbeitet, findet sich bei einigen Gründer/-innen, die sich gern zum Unternehmer entwickeln möchten – oder die Schwierigkeiten mit diesem allgemeinen Bild bekommen, wie in dem Fall des unzufriedenen Herrn O. (siehe Kapitel 13.3). Dieser Fall zeigt, dass ein Possible Self sich nicht nur als positives Selbst in der Zukunft zeigt, auch die Vorstellung, ein Unternehmer zu werden, der man nicht sein möchte, kann dahinterstehen. Herr O. versteht bspw. unter einem Unternehmer jemanden, der vor allem Geld verdienen möchte, während ihm die Arbeitstätigkeiten wichtig sind. Die Unternehmer sind die anderen – die Konkurrenten, die das Unternehmen verklagen, Unternehmer, die auf dem Markt agieren und zu denen er nicht dazugehört

bzw. dazugehören möchte. Durch Schwierigkeiten im Unternehmen scheint sich das negative Bild vom Unternehmer, das schon zu Beginn zu erkennen war, zu verstärken. Es verändert sich nicht grundsätzlich, es bleibt auf einem negativen Level.

In einem weiteren Fall wird deutlich, dass unter anderem die Furcht davor, unternehmerisch tätig zu werden, den Entschluss zur Selbstständigkeit behindern kann: Herr Or. ist innerhalb des Untersuchungszeitraums nicht selbstständig geworden. Die Motivation von Herrn Or. besteht darin, sich selbst entfalten zu können, künstlerisch tätig zu werden und dabei anderen etwas von sich zu geben. Mit Selbstständigkeit wird diese Motivation jedoch nicht in Verbindung gebracht. Bei dem Begriff der Selbstständigkeit fallen Herrn Or. vor allem negative Aspekte ein.

Herr Or: [...] ich hatte ja mich schon mal kurz selbständich gemacht, da war das auch so was ganz Tolles, und dann is man selbständich, und was dann alles mit einhergeht halt, das Marketing, die Zielgruppenfindung, und was man alles dann macht und denken muss, und das is ja auch toll. Ne, das is ja so, is ja da so'n bisschen, is 'n Leistungsding drin, so, ich bin selbständich, aber diese Faszination, die hab ich nich mehr. Das is mir ziemlich wurscht, ob das jetzt selbständich heißt oder anders ((lacht)). Also dieses Unternehmer, dieses, dieses Unternehmerimage, das is mir ziemlich egal mittlerweile, so. (J/t1: 53)

Ebenso wie der Begriff der Selbstständigkeit wird auch der Begriff des Unternehmers weniger mit seinem Vorhaben in Verbindung gebracht.

Herr Or: [...] Unternehmer hat für mich 'n sehr viel stärkeren Fokus auf, auf die Wirtschaftlichkeit. Auf Profit. Dafür verb-, verbind ich das Wort Unternehmer. So. Nich dass mir das unwichtig wäre, so, is mir auch sogar sehr wichtig, aber es is nich das primäre Ziel. [...] Und, und halt, halt 'n Beitrag zu leisten. Also mein Geschenk an die Welt zu machen. [...] dass die Welt 'n Stück besser wird mit dem, was is tue. So. Is nich selbstzweckhaft. (J/1, 56)

Herr Or. sieht in der Selbstständigkeit die Möglichkeit, seinen künstlerischen Ambitionen nachzugehen. Er kennt die Selbstständigkeit in einem gänzlich anderen Tätigkeitsbereich. Seine Vorstellungen im künstlerischen Bereich sieht er nicht primär als unternehmerisch an. Er berichtet im Interview, dass er mit unterschiedlichen Ideen selbstständig werden wollte, von denen eine, die Arbeit in einem Franchise-Unternehmen, ausgeführt wird. Eine Geschäftsidee wird bis zur Geschäftsreife mithilfe des Businessplanwettbewerbs ausgearbeitet, anschließend jedoch nicht durchgeführt, da Herr Or. sich nicht als Dienstleister für andere verstehen möchte

(vgl. J/t1: 27). Herrn Or. fehlen nicht die unternehmerischen Kompetenzen – er konzipiert, er kalkuliert. Es fehlt eine Zielorientierung, die unter anderem damit zusammenhängt, dass er kein unternehmerisches Selbst herausbildet bzw. von diesem Abstand nimmt. Bezogen auf die Theorie des „Possible Self“ bedeutet dies, dass der Entschluss zur Selbstständigkeit dadurch verhindert wird, dass Herr Or. ein negatives Bild vom Unternehmer entwickelt hat, dem er sich in der Zukunft nicht annähern möchte. Dem negativen Bild wird jedoch auch kein positives, alternatives Bild von der Selbstständigkeit entgegengesetzt. Es fehlt ein alternatives Unternehmernbild, an dem sich Herr Or. orientieren könnte.

Das unternehmerische Selbst kann sich jedoch auch im Positiven entwickeln, wie der Fall von Frau L. zeigt. Die freiberuflich tätige Künstlerin Frau L. möchte vor allem ihre Ideen umsetzen. Im zweiten Interview wird deutlich, wie sich ihr Verhältnis zur Selbstständigkeit verändert. Sieht sich Frau L. als Unternehmerin?

Frau L: Ja schon auch [...]. Und () dann ja letztes Jahr 11.000 Euro überwiesen bekommen von meinem Preisgeld und das muss ich jetzt auch selbständig, selbständig abrechnen, und das sind so Summen irgendwie, ich mein, andere lachen wahrscheinlich über 11.000 Euro, aber für mich war das irgendwie das erste Mal in meinem Leben, dass ich so viel Geld auf einmal irgendwie auf mein Konto bekam. Ich mein, das war auch sofort weg, weil ich das Geld (eben?) schon vorher ausgegeben hatte, aber egal, das war (völlig?) O. k., ja. Das war schon noch mal so'n Schritt zu vorher. Is nich mehr so'n Honorar von 1.000 Euro, sondern insgesamt sind's 12.500, die da irgendwie jetzt abzurechnen sind und da seh ich mich schon als Unternehmen [...]. (L/t2: 87)

Für Frau L. stehen ebenso wie für den Grafiker Herrn O. finanzielle Aspekte im Vordergrund, wenn sie an Unternehmer bzw. Unternehmen denkt. Doch Frau L. empfindet das Jonglieren mit Geldbeträgen durchaus als anregend: Der Umgang mit Geld verändert sich durch ihre unternehmerischen Tätigkeiten. Das Geld, das auf dem Konto eingeht, wird nicht als vorsichtig zu verwaltendes Privatgeld angesehen, sondern als Möglichkeit, ihre Projekte zu verwirklichen. Das unternehmerische Selbst zeigt sich darin, dass mit finanziellem Kapital gehandelt wird – im Gegensatz zum privaten Umgang mit Geld, mit dem das private Leben abgesichert wird. Zum unternehmerischen Handeln gehört der Transfer von höheren Geldsummen dazu.

Frau L: (...) Ja. Und das macht auch Spaß, (...) das is so'n, ich weiß nich, wie so'n Spiel, man hat (irgendwie?) dieses Geld, also weiß nich, das legt man irgendwie an, so man gibt's irgendwie aus, und, und ich konnte das mit 'ner andern Leichtigkeit ausgeben

als irgendwie mein Privatgeld. So, also so, das .. ich glaub, wenn ich, wenn ich, wenn ich irgendwie nich Künstlerin wäre sondern irgendwie ´n Großunternehmen hätte, ich, ich würd total gerne risikoreich irgendwo Projekte anfangen und, also es is schon lustig, das so, diese Seite bei mir zu entdecken. (L/t2: 87)

Frau L. bemerkt, dass sie eine unternehmerische Sichtweise einnimmt, sie entdeckt sich als Unternehmerin. Sie entwickelt ein unternehmerisches Selbst im Rückgriff darauf, dass es, aus der biografischen Sicht, eigentlich schon Teil ihres Selbstkonzeptes ist: Sie erinnert sich bspw. daran, dass sie bereits in der Schule gern Mathematik-Aufgaben löste. In ihrem Selbstkonzept stehen die beiden Aspekte – Künstlerin und Unternehmerin – jedoch gegeneinander, sie werden nicht miteinander verknüpft. Unternehmerin könnte Frau L. nur sein, wenn sie keine Künstlerin wäre. Es ist für sie kein erstrebenswertes Ziel, Unternehmerin zu sein, weil sie Künstlerin ist. Dabei überlegt sie durchaus, für ihre Projekte ohne Unterstützung von außen die vollständige Verantwortung zu übernehmen. Frau L. könnte ein Selbstkonzept entwickeln, in dem zwei Anteile nebeneinander Bestand haben. Sie könnte im Alltag von einer Rolle zur anderen wechseln. Das unternehmerische Selbst wird zwar als anregend, als spannend wahrgenommen, aber das künstlerische Selbst ist offenbar zu weit entfernt davon, als dass beide Teile zusammenkommen.

Ein positives oder negatives Unternehmerbild wird unter anderem von *Vorbildern* weitergegeben. Welches Selbstkonzept entwickeln Gründer/-innen, deren Eltern selbstständig sind? Die unter dem Typus 1B dargestellte Personaldienstleisterin Frau T. bildet ein unternehmerisches Selbst heraus, indem sie sich mit ihren Eltern vergleicht – ähnlich wie der Journalist Herr Jo. fühlt sie sich einer Gruppe zugehörig, doch nicht der Gruppe von Gleichgesinnten, sondern der Familie.

Frau T: Ich glaub, ich bin einfach, weil ich in einer Familie groß geworden bin, die ausschließlich selbständich tätig war, hab ich glaub ich sowieso ein ganz anderes Denken als jemand, der in´ner Beamtenfamilie groß geworden is, sag ich jetzt mal. (...) Also ich glaube, meine ganze Persönlichkeit is sehr davon geprägt, flexibel zu sein und auf äußere, äußere Dinge spontan reagier´n zu können. Und nich, nich pessimistisch zu sein, sondern in, in jeder, in jedem Mangel auch irgendwo ´ne Chance zu seh´n. (T/t2: 116)

Frau T. sieht in schwierigen Situationen eine Herausforderung, einen roten Faden von ihren ersten Erfahrungen bis zu ihrer jetzigen Situation, in der sie auf die Umwelt des Unternehmens eingehen muss. In das unternehmerische Selbst nimmt sie Aspekte ihrer Vorbilder auf. Sowohl bei Frau T. als auch bei Frau F. zeigt sich dies in der Personalführung. Auch Frau F. erfuhr in ihrer Kindheit, was es bedeutet, Unternehmer/-in zu sein.

Frau F: So, also da is, was is jetzt 'n Unternehmer? Das is 'ne interessante Frage. Was wir aber heute mehr und mehr hab'n, sind Leute, die sich rücksichtslos, also die, sagen wer, mit dem, was sie tun, gar nicht mehr wirklich identifizier'n, es geht auch nicht mehr ums Produkt, sondern es geht nur um die effiziente Ausbeute. Gut. Wir geh'n anders ran. [...] ich komme dann schon eher mehr aus diesem alten, aus diesem altgestrickten Unternehmertum. Also 'ne Prägung hab ich da auf jeden Fall weg, von meinen Eltern, von meinen Großeltern etc. Das heißt, [...] also für sie war das Verhältnis zu den Mitarbeitern genauso wichtig wie das Produkt, was sie verkaufen. [...]. (F/t2: 30-33)

Das unternehmerische Selbst wird durch das Vorbild der Eltern bzw. der Werte, die ihr durch ihre Eltern vermittelt wurden, geprägt. Frau F. grenzt das positive Vorbild gegen das negative Bild vom Unternehmer ab, das sie als maßgeblich in der heutigen Zeit ansieht – und mit dem sie nicht zurechtkommt. Frau F. beschreibt Probleme in der Personalführung in ihrem Unternehmen. Das gute Verhältnis zu Mitarbeitern, das sie vom Unternehmen ihrer Eltern kennt und das sie als Vorbild nimmt, kann sie nicht herstellen – auch weil sie aus finanziellen Gründen nur geringe Gehälter auszahlen kann. Um wirtschaftlich überleben zu können, sieht sie sich gezwungen, rücksichtslos vorzugehen. Sie sieht sich zum Teil als Ausbeuterin. Frau F. versucht, ein gutes Klima mit dem Personal herzustellen, sie führt Mitarbeitergespräche. Aber sie bemerkt, dass dieses Verhalten dem unternehmerischen Handeln in ihrer Situation entgegensteht. Es entsteht ein Konflikt zwischen dem in ihrem Selbstkonzept enthaltenen unternehmerischen Selbst und den Anforderungen an sie als Unternehmerin in der Praxis.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Gründer/-innen und der Entwicklung eines unternehmerischen Selbst? Ein unternehmerisches Selbst ist eher bei Gründer/-innen zu erkennen, für die der wirtschaftliche Erfolg bedeutsam ist – beim Typus 1A, der Karriereziele verfolgt. Gründer/-innen, die zufrieden sind,

aber ihre materiellen Ziele nicht erreichen, sehen sich teilweise als Unternehmerin. Gründer/-innen vom Typus 4B, der nicht erfolgreich ist, haben seltener ein ausgeprägtes unternehmerisches Selbst. Im Selbstkonzept ist der Begriff des Unternehmers, zum Teil auch der Begriff der Selbstständigkeit nicht enthalten: Das unternehmerische Selbst erscheint diffus, sehr allgemein gehalten – oder der Begriff „Unternehmer“ hat für die Betreffenden eine negative Bedeutung und wird nicht mit dem persönlichen Selbstkonzept in Verbindung gebracht. Wie in diesem Abschnitt deutlich wird, können – und möchten – nicht alle Gründer/-innen ein unternehmerisches Selbst aufbauen. Ein unternehmerisches Selbst scheint für den wirtschaftlichen Erfolg förderlich zu sein. Die Zufriedenheit mit der Selbstständigkeit kann sich ohne ein positives Bild ebenfalls verringern.

14.1.2 Persönlichkeitsmerkmale

Die Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen für den Erfolg von Gründer/-innen konnte bisher nicht eindeutig geklärt werden. Welche Persönlichkeitsmerkmale sind bei den untersuchten Gründer/-innen von Kleinstunternehmen zu erkennen? Um dies herauszufinden, beantworteten die Gründer/-innen den F-DUP – den Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Persönlichkeitsmerkmale (vgl. Müller 2001). Mit dem F-DUP werden die Persönlichkeitsmerkmale Leistungsmotivation, Internale Kontrollüberzeugung, Durchsetzungsbereitschaft, Problemlöseorientierung und Risikoneigung erfragt. 25 der 30 Personen beantworteten den Fragebogen, zwei davon gaben ihn erst zum zweiten Interviewtermin ab.

In der Untersuchung können bei den Persönlichkeitsmerkmalen nur in Teilaspekten Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Existenzgründer/-innen festgestellt werden. Dies liegt sicherlich daran, dass es sich um ein inhomogenes Sample handelt und nur eine kleine Gruppe von Gründer/-innen gefragt wurde. In einigen Fällen wurde deutlich, dass die Fragen im Test entsprechend der sozialen Erwünschtheit beantwortet wurden, in anderen Fällen war klar, dass die Kompetenzen in einem Team unterschiedlich verteilt sind. Dennoch werden einzelne Unterschiede deutlich. Mit Ausnahme der Durchsetzungsbereitschaft weisen wirtschaftlich erfolgreiche Gründer/-innen weniger „Defizite“ in den Persön-

lichkeitsmerkmalen auf als die anderen Gründer/-innen. Sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche Gründer/-innen verfügen allerdings über eine im Durchschnitt mittlere Ausprägung in den Persönlichkeitsmerkmalen. Personen, die nicht die im Test erfragten Persönlichkeitsmerkmale aufzeigen, können ebenso wie Personen mit höheren Ausprägungen im F-DUP erfolgreich selbstständig sein. Die Ergebnisse lassen verschiedene Schlüsse zu: Gründer/-innen von Kleinstunternehmen entwickeln ihre Persönlichkeitsmerkmale im Verlauf der Gründung weiter oder das unternehmerische Potenzial bei Kleinstunternehmen ist im Gegensatz zu Unternehmer/-innen von größeren Unternehmen von geringerer Bedeutung, da die Strukturen des Unternehmens bzw. der Selbstständigkeit überschaubar sind. Für die Unterscheidung in erfolgreiche und weniger erfolgreiche Gründer/-innen hat der Test zumindest bei einem kleinen Sample wie in dieser Untersuchung nur eine geringe Aussagekraft, auch wenn die Ergebnisse aus dem F-DUP für die Einzelpersonen durchaus nachvollziehbar sind.

Um speziell die Internale Kontrollüberzeugung untersuchen zu können, wurden die Personen im ersten Interview danach befragt, welche Einflüsse für die Personen in ihrem beruflichen Verlauf bestimmend waren: die Personen selbst, der Zufall, mächtige andere Personen oder alle Einflüsse zusammen. Eine positive Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals zeigt sich, wenn sich die Personen als eigenständig Handelnde begreifen – und dies auch in ihren Erläuterungen zu der Frage erklären. Sowohl für erfolgreiche als auch für weniger erfolgreiche Gründer/-innen ist vor allem der persönliche Einfluss der bestimmende Faktor für ihren (beruflichen) Verlauf. Die Antworten der Gründer/-innen zeigen insgesamt, dass auch der Zufall für sie von Bedeutung war, mächtige Andere wurden seltener benannt. In der Untersuchung zeigte sich in Einzelfällen, dass eine Internale Kontrollüberzeugung sich im Lebensverlauf verändern kann. Die Gründer/-innen sehen auch dann, wenn nicht allein ihre persönlichen Einflüsse von Bedeutung sind, ihre Handlungsmöglichkeiten – und zwar unabhängig von ihrem Erfolg.

Persönlichkeitsfaktoren konnten in der Untersuchung den Erfolg oder den fehlenden Erfolg nicht erklären – im Gegensatz zu Fachkompetenzen, wie im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

14.2 Fachkompetenzen

Fachkompetenzen werden als Teil des Humankapitals aufgegriffen und in diesem Zusammenhang als wichtig für den Erfolg von Gründer/-innen erachtet (siehe Kapitel 8.2). Zu den Qualifikationen und beruflichen Erfahrungen zählen in diesem Zusammenhang unter anderem Kompetenzen, die speziell für das Unternehmen von Bedeutung sind. Berücksichtigt werden auch Kompetenzen, die in der Kindheit erworben werden, wenn die Eltern bereits selbstständig waren oder sind. Unter Fachkompetenzen werden Qualifikationen wie Ausbildungen und Weiterbildungen, aber auch autodidaktisch erworbenes Wissen sowie die Anwendung des Wissens und damit die Erfahrungen, die jemand erworben hat, verstanden.

14.2.1 Qualifikationen und (berufliche) Erfahrungen

Fachkompetenzen entstehen in der Ausbildung und in der Ausübung eines Berufes, aber auch in außerberuflichen Bereichen. Bewertet wurde in der Untersuchung, ob die Personen Erfahrungen und Kenntnisse bezogen auf die Tätigkeiten haben, die sie in der Selbstständigkeit ausüben möchten. Wenn jemand sein Hobby zum Beruf machen möchte, wenig Erfahrungen und geringe Kenntnisse in dem Bereich vorweisen kann, werden die Kompetenzen in diesem Bereich gering eingeschätzt. Fachkompetenzen können demgegenüber in anderen Bereichen durchaus vorhanden sein.

Fachliche Kompetenzen sind vor allem für den wirtschaftlichen Erfolg von Bedeutung. Warum sind diese so wichtig? Fachkompetenzen sind notwendig, um die selbstständige Tätigkeit zur Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden ausführen zu können. Die Außenwirkung spielt vor allem bei Qualifikationsnachweisen eine Rolle, wie in dem Fall von Herrn B. bereits dargestellt wurde (siehe Kapitel 13.1.1). Die positive Außenwirkung, die durch die fachliche Qualifikation entsteht, wirkt auf zwei Ebenen: Zum einen kann im Geschäftskontakt „eine Sprache“ gesprochen werden, das Fachvokabular ist bekannt, ein längerer umständlicher Austausch, in dem eigene Positionen verdeutlicht werden, ist nicht nötig, man spricht von Kollege zu Kollege. Zum anderen kann aufgrund der vorliegenden Zeugnisse oder Zertifikate

davon ausgegangen werden, dass die Fachkompetenzen vorhanden sind, die für einen Auftrag benötigt werden.

Bei den weniger erfolgreichen Gründer/-innen haben diejenigen Schwierigkeiten in der Umsetzung ihrer Geschäftsvorhaben, deren Gründungsideen nicht zu ihren Fachkompetenzen passen, die Desorientierten (Typus 4B, siehe Kapitel 13.4.2). Gründer/-innen, die weniger den wirtschaftlichen Erfolg, sondern eher die Zufriedenheit mit der Arbeit anstreben, achten insgesamt weniger darauf, ob die notwendigen Fachkompetenzen vorhanden sind, denn die Ausführung von Tätigkeiten, die ihren Vorstellungen entsprechen, ist wichtiger als die Arbeit in dem Fachgebiet, das sie erlernt haben.

Von den weniger erfolgreichen Gründer/-innen verfügt bspw. Frau E. über geringe Fachkompetenzen in Bezug auf ihre Gründungsidee. Frau E. ist jahrelang als Dozentin freiberuflich tätig und gründet schließlich einen Verlag. Ihr fehlen jedoch Kenntnisse, wie ein Verlag geführt wird, sie kennt nicht die branchenüblichen Hindernisse. In dem Interview (t2) beschreibt sie sehr eindringlich, dass sie die ihr anfangs fehlenden Kompetenzen erst langsam in der Praxis erlernen muss.

Frau E: [...] Ja, dann hab ich [...] [gegründet], und hab natürlich das Problem gehabt, dass ich aber nich aus der Branche komme, nach dem Motto: Ich besitz' 'n Haufen Bücher, ich lese welche, ab und zu schreib ich mal eins, aber das is nur ein Bruchteil dessen, was man sozusagen braucht, [...]. Ja, und dann hab ich halt im Prinzip sozusagen systematisch versucht, o. k., wo krieg ich () die Infos her, wie man so was machen kann, und hab () auch ein gewisses Trial and Error. (E/t2: 18)

Frau E. verfügt über Fachkompetenzen als Dozentin, doch diese sind nicht ausreichend für die Gründung im Verlagswesen. Es fehlen Erfahrungen mit der Verlagsbranche. Das Unternehmen wurde zwar gegründet, doch ohne finanzielle Rücklagen, die Frau E. in den Verlag einbringt, hätte sie schon nach kurzer Zeit aufgeben müssen. Ebenso wie Frau K. (siehe Kapitel 13.4.2), die eine Kinderbetreuungseinrichtung eröffnen möchte, verfügt sie über geringe Fachkompetenzen.

Warum sind Gründer/-innen weniger erfolgreich, auch wenn sie über die notwendigen Fachkompetenzen verfügen? Herr S. hat die berufliche Selbstständigkeit nach kurzer Zeit aufgegeben (siehe Kapitel 13.4.1). Die Idee zur Existenzgründung entstand an der Universität, an der er die fachlichen Kompetenzen sowohl im Stu-

dium als auch durch die Arbeit an einem Projekt nach dem Studium erwerben konnte. Es ist eine klare Linie in der beruflichen Entwicklung zu erkennen. Nach etwa einem Jahr nach der Gründung nimmt Herr S. eine Angestelltentätigkeit auf, das Unternehmen wird aufgegeben. Herr S. fasst nicht bewusst den Entschluss, die Gründungsidee umzusetzen. Erst im Verlauf der Frühentwicklungsphase beginnt er, an dem Produkt zu zweifeln, das er anbietet. Er reagiert auf die Anfragen im universitären Umfeld und entscheidet aus der Situation heraus. Obwohl die notwendigen Fachkompetenzen vorhanden sind, scheitert das Unternehmen.

Ein geringerer Erfolg kann sich auch einstellen, wenn die fachliche Arbeit zu sehr im Vordergrund steht. Da der erlernte Beruf durch die Existenzgründung ausgeführt werden kann, sind diese Gründer/-innen mit der Situation als Unternehmer/-in durchaus zufrieden. Gründer/-innen, die als Experten auftreten, haben eine fachliche Kompetenz, erlangen aber ein eher geringes Einkommen, wenn unternehmerische Kompetenzen fehlen. Herr Te. hat bspw. durchaus den Wunsch, ein erfolgreicher Unternehmer zu werden – doch durch die jahrelange Tätigkeit als Techniker in einem großen Betrieb fehlen ihm die notwendigen Kompetenzen im Vertrieb. Besonders schwer fällt ihm die Akquisition von Aufträgen. Doch er versucht, mithilfe von ehemaligen Kollegen, seine ihm bekannte Schwäche zu überwinden, um wirtschaftlich erfolgreich sein zu können. Fachliche Kompetenzen sind daher für den wirtschaftlichen Erfolg wichtig. Steht jedoch die Ausführung der Arbeit im Vordergrund, kann der Fokus auf die fachlichen Kompetenzen auch hinderlich sein.

Sind Gründer/-innen, deren berufliche Laufbahn kontinuierlich verläuft, erfolgreicher als andere Gründer/-innen? Diskontinuität ist zu erkennen, wenn Gründer/-innen bspw. Anstellungen hatten, die nach kurzer Zeit aufgegeben wurden oder wenn Phasen der Beschäftigung sich mit Phasen der Erwerbslosigkeit abwechseln. Welche Diskontinuitäten zeigen sich bei den befragten Gründer/-innen? Neben der Geburt eines Kindes wird in den Interviews eine weitere Diskontinuität deutlich: die Wende von 1989. Herr Ak. ist mit seiner Unternehmensgründung bspw. sehr erfolgreich. Der Bruch, der sich beruflich für ihn durch die Wende ergab, führt nicht zu einschneidenden Schwierigkeiten mit der weiteren Berufslaufbahn. Der Techniker Herr Te. erlebt den Bruch deutlicher, da er seine Karrierewünsche nicht mehr erreichen kann. Er wählt die Selbstständigkeit, um den Karriereeinschnitt, der durch die

Wende entstand, zu überwinden. Diese Form der Diskontinuität hat jedoch in der Regel keinen Einfluss auf die Verfügbarkeit von Fachkompetenzen. Für den Erfolg von Gründer/-innen ist die Erfahrung von Diskontinuität nur dann ungünstig, wenn dadurch Grundqualifikationen fehlen (wie bei Frau K.).

Mit den Fachkompetenzen hängen auch Branchenkenntnisse zusammen. Branchenkenntnisse sind vorhanden, wenn Gründer/-innen schon über viele Jahre in ein und demselben Beruf tätig sind und in ihrem Umfeld Kontakte knüpfen konnten, die sie auch nach der Gründung nutzen können. Fehlen Fachkompetenzen, fehlen auch die notwendigen Kontakte in der Branche. Im Fall der Verlagsgründerin Frau E. wird deutlich, dass ohne Kenntnisse darüber, wie die Unternehmen in der Branche arbeiten, wie Wettbewerber agieren, auch adäquate Strukturen im Unternehmen nicht aufgebaut werden können bzw. erst langsam entwickelt werden müssen. Die Tücken, welche eine Branche wie das Verlagswesen bereithält, erfährt Frau E. erst im Laufe der Zeit. Sie gerät immer wieder in Schwierigkeiten: Sie druckt zu viele oder zu wenige Bücher, ausgewählte kleine Zielgruppen sind nicht lesefreudig genug, Bestellungen von einzelnen Büchern werden entgegengenommen, aber nicht bezahlt, die Vertriebswege erweisen sich als zu teuer oder zu zeitaufwendig für einen kleinen Verlag, ein gemeinsames Buchprojekt endet in einem Bruch mit den anderen Personen des Teams. Die Umsätze, die sie generiert, sind zu gering, sodass das Unternehmen auf Dauer keinen Bestand hat. Die Kenntnis der Branche geht, wie dieses Beispiel zeigt, mit beruflichen, fachlichen Kompetenzen einher.

Festzuhalten bleibt, dass fachliche Kompetenzen eine Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg darstellen. Die Zufriedenheit mit den ausgeführten Tätigkeiten kann dennoch vorhanden sein. Zu den Fachkompetenzen zählen auch unternehmerische Kompetenzen, die für die Unternehmensführung wichtig sind.

14.2.2 Unternehmerische Kompetenzen

Unter unternehmerischen Kompetenzen werden die Kenntnisse und Erfahrungen gefasst, die Gründer/-innen ermöglichen, unternehmerisch tätig zu werden. Hierzu

zählen betriebswirtschaftliche Kompetenzen und Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit.

Erfahrung mit beruflicher Selbstständigkeit

In wissenschaftlichen Diskussionen wird hervorgehoben, dass Unternehmer/-innen erste Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit bereits in der Kindheit erlangen, wenn die Eltern ein Unternehmen führen (siehe Kapitel 8.2.1). Sie unterstützten die Eltern, indem sie kleinere Aufträge erfüllten. Und sie bekommen mit, was es bedeutet, wenn Schwierigkeiten im Unternehmen auftreten. Weitere Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit sind zu beobachten, wenn Personen bereits einmal ein Unternehmen gegründet haben, dieses aber wieder aufgeben – entweder, weil sie mit dem Unternehmen in die Insolvenz gehen, oder weil andere Prioritäten gesetzt werden: eine lukrativere Anstellung oder Sorgearbeiten. Auch im Angestelltenverhältnis können Personen bereits Posten bekleidet haben, die denen von Unternehmer/-innen ähnlich sind, wenn bspw. Angestellte Projektanträge verfassen, Projekte durchführen und anschließend auch abrechnen, mit nur geringer Hilfestellung durch das Unternehmen, in dem die Personen angestellt sind.

Viele Gründer/-innen hatten vor der aktuellen Selbstständigkeit bereits ein Unternehmen aufgebaut oder haben Erfahrungen mit selbstständigen Tätigkeiten innerhalb von Unternehmen. Die erfolgreiche Gründerin Frau T. (siehe Kapitel 13.1.2) sieht einen Grund für den Entschluss zur beruflichen Selbstständigkeit darin, dass sie bereits in ihrer Kindheit mit der Selbstständigkeit konfrontiert wurde. Die Selbstständigkeit wurde ihr bereits „in die Wiege gelegt“. Frau T. sieht die positiven ebenso wie die negativen Aspekte der Unternehmensführung, ein Aufgeben des Unternehmens der Eltern wurde nie in Erwägung gezogen. Sie erlernt früh betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse. Sowohl im ersten, als auch im zweiten Interview betont Frau T., wie wichtig die Erfahrungen aus ihrer Kindheit für ihre jetzige berufliche Selbstständigkeit sind.

Die Personen, die in der Angestelltentätigkeit bereits Aufgaben übernahmen, die der unternehmerischen Tätigkeit sehr ähnlich sind, profitierten deutlich von ihren Erfahrungen. Herr B. und Herr Ak. konnten ihre Unternehmen sehr gut aufbauen, Arbeitsabläufe funktionieren, sowohl buchhalterische Abläufe als auch der Kontakt

zu Auftraggebern laufen ohne Schwierigkeiten. Sind fehlende Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit im Gegensatz dazu hinderlich? Etwa die Hälfte der Personen hatten vor der beruflichen Selbstständigkeit noch keine Berührung mit unternehmerischen Tätigkeiten. Die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen dieser Personen sind meist geringer ausgeprägt als die der Personen, die bereits Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit erworben haben. Auch Gründer/-innen mit geringeren unternehmerischen Kompetenzen können jedoch durchaus erfolgreich sein. Der Erfolg hängt dann von anderen Faktoren ab, durch die fehlende betriebswirtschaftliche Kompetenzen ausgeglichen werden: eine Teamgründung, bei der der Partner bzw. die Partnerin über die fehlenden Kompetenzen verfügt, ein betriebswirtschaftliches Studium *und* Erfahrungen bspw. im Verkauf – oder die Fachkompetenzen sind so deutlich ausgeprägt, dass Kundinnen und Kunden den Gründer bzw. die Gründerin weiterempfehlen.

Durch Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit konnten Gründer/-innen betriebswirtschaftliche Kompetenzen entwickeln. Aber sind betriebswirtschaftliche Kompetenzen bereits zu Beginn einer beruflichen Selbstständigkeit vorhanden?

Betriebswirtschaftliche Kompetenzen

Nicht nur in Ausbildungen erhalten Gründer/-innen betriebswirtschaftliche Kompetenzen, auch in der praktischen Arbeit als Angestellte oder in der Durchführung von verschiedensten Tätigkeiten während und außerhalb der Erwerbsarbeit. Berücksichtigt werden in der vorliegenden Untersuchung Tätigkeiten in der Finanzplanung, des Marketing und der Organisation. Wichtig sind Berechnungen und Kalkulationen von Preisen und Stundensätzen, im Marketing-Bereich Marktrecherchen, Marketingmaßnahmen, Kompetenzen im Verkauf – und damit auch soziale Kompetenzen – Preisverhandlungen, die Organisation und, falls es notwendig wurde, die Anleitung von Personal. Damit gibt es Überschneidungen zwischen unternehmerischen Kompetenzen, sozialen und Handlungskompetenzen sowie dem unternehmerischen Selbst als Teil der personalen Kompetenzen. Während bei den Handlungskompetenzen jedoch die konkrete Tätigkeit *nach* der Gründung im Vordergrund steht, geht es bei den betriebswirtschaftlichen Kompetenzen vor allem um

Erfahrungen und Kenntnisse, welche die Gründer/-innen bereits vor ihrer Existenzgründung erworben haben.

Welche Kompetenzen haben die untersuchten Gründer/-innen in diesem Bereich? Verändern sich die Kompetenzen innerhalb der zwei Interviewzeitpunkte? Ebenso wie erfolgreiche Gründer/-innen verfügen auch weniger erfolgreiche Gründer/-innen über Kenntnisse und Erfahrungen im Berechnen und Kalkulieren, selbst wenn sie schließlich kein Unternehmen gründen, da andere Defizite wie bspw. fehlendes finanzielles Kapital, fehlende Fachkompetenzen oder persönliche Schwierigkeiten bestehen. Erfolgreiche Gründer/-innen ohne kalkulatorische Kompetenzen arbeiten mit anderen Personen zusammen bzw. planen eine Zusammenarbeit mit jemandem, der den betriebswirtschaftlichen Bereich übernimmt. Gründer/-innen, welche neben der beruflichen Selbstständigkeit auch andere Tätigkeiten annehmen oder eine finanzielle Unterstützung erhalten, auch immateriell erfolgreichen Gründer/-innen fehlen demgegenüber betriebswirtschaftliche Kompetenzen. Wenn die wirtschaftliche Situation ungünstig ist, werden in diesen Fällen zusätzlich andere Tätigkeiten neben den mit der Gründungsidee verfolgten Tätigkeiten aufgenommen.

Einige lernen im Prozess, in der Aufbauphase der Selbstständigkeit, Kalkulationen vorzunehmen und betrachten ihre Aufträge erst peu á peu unter kalkulatorischen Gesichtspunkten, wie die zufriedene, aber wirtschaftlich weniger erfolgreiche Event-Managerin Frau H. berichtet.

Frau H.: Also ich hab jetzt dadurch schon sehr, sehr viel lernen müssen, sag ich mal so. Um dieses ganze Geschäftsgebahr'n von mir auch zu ändern. Ich arbeite jetzt grundsätzlich nur noch mit Geschäftsbedingungen, also dieser AGBs, sodass man mir eben vorab das unterschreiben muss und dass man vorab auch sagt, also wenn Sie 'n Angebot hab'n möchten, das kostet 100 Euro, und dann, im Nachhinein, also wenn das jetzt zum Auftrag kommt, wird das natürlich dann verrechnet. Ansonsten, diese ganzen Recherchenarbeiten, das nimmt so viel Zeit in Anspruch, [...]. (H/t2: 14)

Frau H. lernt in der Praxis, wie sie als Unternehmerin vorgehen muss, um ihre Leistungen bezahlt zu bekommen. Fehlen Kenntnisse und Erfahrungen, müssen sie langsam angeeignet werden, Defizite werden langsam verringert.

H: Ich hab auch gemerkt, dass ich gewisse Defizite, Defizite habe. Das heißt also, dass zu mir, in mancher Hinsicht noch das Wissen einfach fehlte. Das merkt man wirklich

erst, wenn man an dem Punkt angekommen is, an welcher Stelle das wirklich hapern, dass man nich alles gleich groß machen kann, weil hinter groß und viel Geld steckt auch ´ne Menge Arbeit und man muss das verwalten, man muss es ja auch irgendwie umlegen und planen, kalkulier´n und so weiter. Und da fehlte halt immer noch das Wissen. Und das hab ich ebend erst gemerkt, als es richtich losging. Ne, und dass man ebend, wie das is mit den Steuern und, und so weiter. Also da gehört sehr viel Arbeit dazu. (H/t2: 39)

Frau H. wollte ihr Unternehmen ursprünglich in sehr viel größerem Umfang aufbauen. Sie ist froh darüber, dass ihr der Kredit, den sie dafür benötigt hätte, nicht gewährt wurde, da sie nach der Gründung erst bemerkt, dass ihr für eine solche Unternehmensführung notwendige Kompetenzen in der Organisation und der Finanzplanung gefehlt hätten. In dem kleinen Unternehmen, das sie gegründet hat, konnte sie unternehmerische Kompetenzen langsam erlernen. Als Soloselbstständige benötigt sie nur geringe betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Deutlich wird daran, dass betriebswirtschaftliche Kenntnisse vor allem für größere Unternehmungen von Bedeutung sind. Dennoch wird auch der Aufbau der Soloselbstständigkeit durch betriebswirtschaftliche Defizite erschwert, wie das Fallbeispiel Frau H. zeigt. Während Frau H. sehr kleinteilig rechnet, da ihr das finanzielle Kapital fehlt, hantiert Herr B. mit höheren Summen, entsprechend der Bausummen, mit denen er täglich zu tun hat. Frau H. und Herr B. gehen unterschiedlich mit Geld um, in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens und der Höhe des vorhandenen finanziellen Kapitals. Doch nicht nur die Verfügbarkeit über finanzielles Kapital und die generierten Umsätze, auch die Aufgabenstruktur der beruflichen Selbstständigkeit und die Einstellung zu Kalkulationen beeinflussen das kalkulatorische Verhalten. Ohne die Entwicklung eines unternehmerischen Selbst, das kalkulatorisches Denken beinhaltet, sind die konkreten Tätigkeiten der Kalkulation kaum möglich.

Für den Erfolg der beruflich Selbstständigen sind kalkulatorische Kompetenzen nicht unbedingt von Beginn an erforderlich, denn sie können erlernt werden. Der wirtschaftliche Erfolg stellt sich jedoch später ein, die Anfangsphase der Unternehmensgründung ist schwieriger. Um kalkulatorische Kompetenzen erlernen zu können, wird eine betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise notwendig. Erst durch das unternehmerische Selbst wird gesteuert, ob (vorhandene oder noch zu erlernende) betriebswirtschaftliche Kompetenzen eingesetzt werden. Ein Selbstkonzept, in dem

ein unternehmerisches Selbst integriert wird, ist daher grundlegender als betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen für den wirtschaftlichen Erfolg.

Neben der Kalkulation ist *Marketing* ein Themengebiet, mit dem sich Gründer/-innen auseinandersetzen. Fragestellungen zu den Themen Werbung und Vertrieb sind Gründer/-innen dabei geläufiger als die eher theoretische Beschäftigung mit dem Markt und den Mitbewerbern. Verkaufen zu können ist eine soziale Kompetenz, die ein betriebswirtschaftliches Denken erfordert. Gründer/-innen, die vor allem Dienstleistungen anbieten, fällt es manchmal schwer, Preise zu benennen und ihre Angebote tatsächlich zu verkaufen.

Frau X: [...] dieses, wenn's dann wirklich dazu kommt zu sagen, für das, was ich biete, gib mir Geld. [...] Dieses Fordern. Wenn man so will, dieses ganz klassische Fordern und nicht unter Wert zu verkaufen, sondern wirklich zu verhandeln an der Stelle, aber um, um Geld. Und das ist etwas, was mir immer noch Schwierigkeiten macht. [...] [Dass ich] fordern muss und sagen muss, unter dem läuft nicht, weil das, das ist nun mal mein Kurs und auf der andern Seite hab ich dann immer im Nacken, du musst davon leben, [...]. (X/t1: 298)

Schwierigkeiten mit dem Verkaufen haben zwei Frauen und zwei Männer in der Untersuchungsgruppe, die meisten Gründer/-innen haben damit allerdings keine Probleme.

Unternehmerische Kompetenzen sind nach den vorliegenden Untersuchungsergebnissen förderlich für den wirtschaftlichen Erfolg von Gründer/-innen. Die Zufriedenheit mit der Situation als Selbstständige ist davon unabhängig. Im Vordergrund steht jedoch weniger das fehlende Können, sondern eher eine Scheu oder eine Abneigung gegenüber betriebswirtschaftlichen Vorgängen. Das unternehmerische Selbst beeinflusst grundlegender als unternehmerische Kompetenzen den wirtschaftlichen Erfolg von Gründer/-innen.

14.3 Handlungskompetenzen

Handlungskompetenz wird verstanden als Disposition einer Person, individuelle oder gemeinschaftliche Ziele zu erreichen (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003). Handlungskompetenz beinhaltet dementsprechend für die Selbstständigkeit das Streben nach Zielen, mit dem die Existenzgründung und weitere, über die Gründung

hinausgehende Ziele verwirklicht werden können. Dazu werden Pläne erstellt, die mithilfe weiterer Kompetenzen (personal, methodisch, fachlich) umgesetzt werden. Im Folgenden werden die Handlungsschritte aufgegriffen, die im Rubikon-Modell von Heckhausen (1987) beschrieben werden: Formulierung und Verfolgen von Zielen (Kapitel 14.3.1), Motivation zur Existenzgründung (Kapitel 14.3.2), Planungen (Kapitel 14.3.3) und die Umsetzung der Planungen im Alltag (Kapitel 14.3.4). Auch die Form des Lernens – formelles und informelles Lernen – wird unter den Handlungskompetenzen aufgegriffen (Kapitel 14.3.5).

14.3.1 Streben nach Zielen

Ziele werden in Anlehnung an Hoff (2006) unterschieden in Lebensziele, berufsbiografische Ziele und aktuelle Ziele, denn mit der Selbstständigkeit werden nicht nur Gründungsideen, sondern auch berufliche Ziele verfolgt. Die Realisierung der Geschäftsidee ist ein aktuelles Ziel in der Selbstständigkeit, das in Abhängigkeit steht zu berufsbiografischen Zielen. In diesem Abschnitt wird die Zielorientierung der Personen betrachtet: Hat die Zielorientierung, die bereits in der Berufsbiografie zu erkennen ist, einen Einfluss auf den Erfolg in der Selbstständigkeit? Wie zielorientiert gehen die Gründer/-innen vor? Bilden sie Ziele?

Etwa die Hälfte der untersuchten Gründer/-innen haben Erfahrungen mit *Diskontinuität* – durch Familiengründung, Arbeitslosigkeit, Studienabbruch oder -wechsel, Migration und durch den gesellschaftlichen Umbruch in der ehemaligen DDR. Diskontinuität im Erwerbsverlauf deutet in manchen, nicht in allen Fällen darauf hin, dass berufsbiografische Ziele fehlen. Auch die Zielorientierung in der Selbstständigkeit wird dadurch beeinflusst.

Ein plötzlicher Bruch, der zu Beginn der Berufslaufbahn entsteht, kann die gesamte Berufsbiografie beeinflussen, wie die Situation von Frau X. zeigt. Sie studiert Jura, fällt jedoch beim Staatsexamen durch die Prüfung, sodass sie in dem Beruf, den sie bis zum Abschluss erlernt hat, nicht wie geplant arbeiten kann. Dieser Bruch kommt plötzlich und verhindert nachhaltig eine alternative Berufswegplanung. Der fehlende Abschluss ist nicht allein ausschlaggebend für den schwierigen beruflichen Verlauf, aber er ist der Ausgangspunkt für die fortlaufende Diskontinuität. „Schei-

tern“ wird zum Lebensthema, beruflich wie privat. Frau X. wird selbstständige Mediatorin. Dabei geht es nicht um eine berufliche Neuorientierung, sondern darum, bereits Erlerntes einzusetzen. Ebenso wie bei anderen Gründer/-innen bleibt sie ihrem nicht erreichten Ziel verhaftet, eine vollständige Deaktivierung von dem einstigen beruflichen Ziel fand nicht statt. Ein Risiko geht sie mit der Selbstständigkeit nicht ein.

Frau X: [...] Und da hab ich gedacht, ich verliere nichts, wenn ich das jetzt mache, sondern das is die Chance meines Lebens. Und hab das auch gemacht und war in den ersten vier Wochen so glücklich wie noch nie in meinem Leben. Weil ich diese ganze Last mit der Arbeitslosigkeit plötzlich hinter mir hatte und das Gefühl hatte, ich könnte jetzt wirklich mit voller Kraft meine eigenen Ziele verfolgen. (X/t1: 159)

Die Selbstständigkeit wird als Chance, als Ausweg angesehen. Eigene Ziele können weiter entwickelt werden – unabhängig von den Möglichkeiten, eine Anstellung zu finden. Deutlich wird daran die Mischung aus Push- und Pull-Faktoren in der Motivation, wie sie auch in anderen Fällen zu beobachten ist. Frau X. kommt in der Verwirklichung ihrer Vorstellungen nicht weiter. Sie entwickelt Ziele, doch der Weg dorthin bleibt unklar. Die Diskontinuität besteht auch nach der Gründung weiter: Die Suche nach dem passenden beruflichen Weg bleibt bestehen. Frau X. ist zwar zufrieden mit ihrer Situation in der Selbstständigkeit, sie ist wirtschaftlich aber (noch) nicht erfolgreich. Anders verhält es sich bspw. bei Frau L., die ihr Architekturstudium abbricht, um Kunst zu studieren. Ihr beruflicher Weg verändert sich: Die anfängliche Diskontinuität wandelt sich in eine Kontinuität, da sie einen Beruf gefunden hat, der ihren Vorlieben entspricht.

Eine typische Diskontinuität im Lebensverlauf entsteht durch die Familiengründung. Die Rechtsanwältin Frau Q. hat bspw. während des Studiums ihr erstes Kind zur Welt gebracht. Im Verlauf der Jahre bekommt sie noch zwei weitere Kinder, die ihre berufliche Laufbahn immer wieder unterbrechen. Sie kann durch diese Brüche nicht so zielorientiert vorgehen, wie sie es sich ursprünglich vorgestellt hatte. Obwohl die Familiengründung eine bewusste Entscheidung gewesen ist, wird Frau Q. erst nach dem Studium klar, dass ihre berufliche Karriere durch die Familie eingeschränkt wird. Karrierevorstellungen werden schließlich nicht weiter verfolgt. Frau Q. wird während des Untersuchungszeitraums nicht beruflich selbstständig, sie ver-

lässt nicht das ihr bekannte Umfeld – die Kanzlei, in der sie seit vielen Jahren arbeitet – da sie sich erhofft, innerhalb der Kanzlei als Partnerin aufgenommen zu werden. Ihre berufliche Laufbahn ist trotz der Kindererziehungszeiten von Kontinuität geprägt. Mit der Selbstständigkeit innerhalb der Kanzlei könnte der Weg schließlich weiter kontinuierlich verfolgt werden.

Wie bereits beschrieben, führt auch die Wende von 1989 für die Gründer/-innen, die in der DDR aufwachsen, zur Diskontinuität. Der Ingenieur Herr Te. Geht bspw. in der DDR, innerhalb des Betriebs, in dem er als Angestellter arbeitet, seinen Karriereweg. Durch die Wende ist der Aufstieg allerdings erschwert: Die erhoffte Führungsposition erhält er nicht. Dieses Ziel verfolgt er schließlich, indem er selbstständig wird. Eine deutliche Diskontinuität entsteht für Herrn In., der Anfang der 1990er Jahre sein Abitur abschließt und anschließend keine neue berufliche Orientierung findet. Er beginnt dadurch erst sehr spät mit seinem Architekturstudium, nachdem er verschiedene Arbeitstätigkeiten ohne eine Ausbildung ausführt. Die Selbstständigkeit ist für ihn ein Weg, als Architekt in seinem neu erlernten Beruf zu arbeiten. Die Diskontinuität wandelt sich in seinem Fall erst langsam in eine Kontinuität.

Eine ähnliche Form der Diskontinuität entsteht durch Migration, wie das Fallbeispiel von Frau D. zeigt (siehe Kapitel 13.2.1), die trotz ihrer Ausbildung als Kunst-erzieherin in Deutschland nicht als Kunstlehrerin arbeiten kann und die wie Frau Q. einen Bruch durch die Geburt ihres Sohnes erlebt. Ihre Selbstständigkeit, die Eröffnung eines Cafés, entsteht aus der Not heraus. Die berufsbiografischen Ziele sind eher von ihrem in Spanien erlernten Beruf sowie der Bestrebung, künstlerisch tätig zu werden, geprägt. Die fehlenden beruflichen Möglichkeiten führen in diesem Fall zur Diskontinuität, die auch in der Selbstständigkeit bestehen bleibt.

Beeinflusst die (Dis-)Kontinuität den Erfolg der Gründer/-innen? Gründer/-innen sind wirtschaftlich weniger erfolgreich, wenn *auf Dauer* keine Kontinuität in der beruflichen Laufbahn hergestellt werden konnte bzw. wenn keine berufsbiografischen Ziele bestehen und dadurch die berufliche Orientierung fehlt. Die Gründer/-innen können durchaus zufrieden mit der Situation in der Selbstständigkeit sein, der wirtschaftliche Erfolg leidet jedoch darunter. Ist der Lebensverlauf von Konti-

nuität geprägt, stellt sich – bezogen auf materielle und immaterielle Ziele – vor allem ein beruflicher Erfolg ein, die Selbstständigkeit verläuft allerdings nicht immer erfolgreich – unter anderem, weil die Selbstständigkeit, die Umsetzung der Geschäftsidee, als Option von mehreren Möglichkeiten gesehen werden kann. Herr S. wird, wie beschrieben, an der Universität auf die Möglichkeit der Existenzgründung mit einer in Projektarbeit entwickelten Geschäftsidee aufmerksam gemacht (siehe Kapitel 13.4.1). Nach der Liquidation des Unternehmens findet Herr S. eine Anstellung, in der er seine berufsbiografischen Ziele verfolgen kann. Ein weiterer Gründer, Herr Or., der mit künstlerischen Ideen selbstständig werden möchte, wird nicht selbstständig: Ihm fehlen berufsbiografische Ziele, sodass letztlich auch die Zielbindung gering ist. Der erste Fall, Herr S., zeigt, dass ohne den Entschluss zur Verwirklichung der Geschäftsidee durchaus ein Gründungserfolg bestehen kann, wenn das Umfeld, bspw. mit Fördermitteln, unterstützend wirkt. Entstehen jedoch Unzufriedenheiten bzw. Konflikte im Unternehmen oder andere berufliche Optionen, kann der Weg schließlich in eine andere Richtung weisen, denn die Zielbindung ist eher gering. In dem zweiten Fall werden keine weiteren Gründungsaktivitäten unternommen, da generell eine berufliche Orientierung fehlt. Diese Fallbeispiele zeigen, dass berufsbiografische Ziele eine Grundlage für die Ziele sind, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden, da sie die Zielbindung beeinflussen. Es besteht – zumindest bei Kleinstgründer/-innen – ein direkter Zusammenhang zwischen allgemeineren biografischen Zielen und den Zielen, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden, da die Existenzgründung eng an die Person gebunden ist.

Sind *bewusste* Zielsetzungen für den Erfolg in der Selbstständigkeit relevant? Setzen sich Gründer/-innen bewusst Ziele, die sie mit der Selbstständigkeit oder in der Selbstständigkeit erreichen möchten? Das Fallbeispiel Frau Ma. zeigt, dass nicht immer Ziele gebildet werden. Für sie ist es wichtig, Ziele nur dann aufzustellen, wenn die Parameter zur Erreichung des Ziels bekannt sind (Struktur, konkrete Inhalte und Tätigkeiten). Je klarer die Situation, desto eher können Ziele formuliert werden. Während Frau Ma. keine Ziele bilden kann, wenn ihr die Orientierung fehlt, sieht der erfolgreiche Herr Y. vor allem den Prozess, der für das Erreichen des Ziels wichtig ist. Er setzt Ziele, lässt aber offen, bis wann diese erreicht werden können.

Herr Y: Also ich sag's Ihnen ganz ehrlich: Ich bin nich dafür, irgendein Ziel so extrem zu setzen. Ich denk nich daran. I: Sondern? Y: Ich sag einfach los, o. k.? Ich möchte jetzt rennen. Ich sag nich, ich renne bis zum Rathaus Steglitz, ich sag, ich renne, vielleicht schaff ich mehr als Rathaus Steglitz, vielleicht schaff ich auch bis zu mir an 'ne Straße. Das wird sich alles zeigen. Mein Fähigkeit, die Fähigkeit von meinem Team und meine, wie sagt man das, .. die facilities, die Möglichkeiten, die ich habe. O. k., es is, es geht ja nich nur um mein Kraft, es geht auch um die Möglichkeit. Wenn ich hier kein Licht habe, kann ich re-, viel Kraft haben. Aber ich kann dann nachts nich mehr arbeiten. Also ich brauch auch Licht dazu. (Y/t1: 144-146)

Herr Y. bildet Ziele, es fehlt lediglich eine konkrete Zeitplanung. Auch Herr V., der an der Entwicklung eines Produktes arbeitet, das nach der Produktreife vermarktet werden soll, bildet Ziele ohne zeitliche Fixierung.

Herr V: [...] Gibt natürlich Meilensteine, die erreicht werden müssen, auf denen dann wieder die nächsten Schritte aufbauen. Und insofern hab ich 'ne Planung für, für die nächsten Wochen und wie's danach weitergeht, hängt letztendlich von den Zielen ab, die in den Wochen erreicht werden können. [...] Ich, ich weiß schon 'ne grobe Richtung, die, die ich vorhabe zu beschreiten, aber, und ich weiß, was akut gemacht werden muss, also so in den nächsten Tagen, das plan ich schon. Aber dass ich jetzt so'n, so'n Schema habe, wie's über die nächsten Monate oder Jahre läuft, das hab ich nich. [...] Es gibt, es gibt klare Ziele, aber letztendlich wie die sich umsetzen lassen oder, oder welches die richtigen Ziele sind, hängt ganz stark damit zusammen, wie jetzt die nächsten Schritte verlaufen. (V/t1: 64-65, 115-116, 150-151)

Die Vorgehensweise von Herrn V. ist zielorientiert, aber er setzt keine klaren Zeitpunkte fest, bis wann welche Meilensteine erreicht werden sollten. Je nach den Ergebnissen werden neue Ziele gebildet, denn es handelt sich um einen Forschungsprozess, der nicht so genau geplant werden kann. Wie in Kapitel 6.1 und Kapitel 8.3.2 beschrieben wurde, werden Ziele im Prozess entwickelt, wenn – aufgrund der innovativen Idee – keine klare Vorstellung von den Ergebnissen besteht. Eine zielorientierte Handlungsweise kann dennoch vorhanden sein. Handelt es sich um kleinere Gründungen oder Gründungen mit innovativen Ideen, scheint ein Festhalten an Zielen nicht so sinnvoll zu sein, denn hier steht eher die flexible Herangehensweise und die Berücksichtigung des Marktes im Vordergrund. Und das heißt unter Umständen, ursprünglich aufgestellte Ziele zu deaktivieren und neue Ziele herauszubilden.

Eine hohe *Zielbindung* kann zum Erfolg führen, wie Gründer/-innen zeigen, die neben der Geschäftsidee weiteren Erwerbstätigkeiten nachgehen, um Krisenzeiten

zu überbrücken – sie kann auch hinderlich sein. Der Architekt Herr In. erhält bspw. nach einer solchen Phase einen neuen Auftrag, sodass er nach einer Unterbrechung seine beruflichen Ziele weiter verfolgen kann. Herr In. wählt einen Umweg, die Ziele werden zurückgestellt. Frau G., die ebenfalls als Architektin eine zu geringe Auftragslage hat, überlegt, ihre Angebote zu verändern. Frau K. behält hingegen ihre Ziele bei, sie gibt nicht auf, obwohl ein Erfolg nicht absehbar ist (siehe Kapitel 13.4.2). Der Schwierigkeitsgrad für die Gründung ist sehr hoch. Ihr fehlen berufliche Alternativen – und je länger sie an ihrer Geschäftsidee feilt, desto schwerer fällt es ihr, das Ziel aufzugeben. Die Verlustängste sind schließlich zu groß, wenn das Ziel wegfällt.

Welche Ergebnisse zeigen sich insgesamt in der Gruppe der untersuchten Gründer/-innen? Viele der wirtschaftlich erfolgreichen Gründer/-innen gehen an die Existenzgründung sehr zielorientiert heran, während weniger erfolgreiche Gründer/-innen selten zielorientiert vorgehen, die Zielorientierung ist geringer ausgeprägt. Erfolgreiche Gründer/-innen verfolgen eher langfristige Ziele, während andere Gründer/-innen eher kurz- bis mittelfristige Ziele herausbilden.

14.3.2 Motivation

Mit welcher Motivation gehen die Gründer/-innen in die berufliche Selbstständigkeit? Sehr häufig wird die Ausübung der Tätigkeiten bzw. des Berufes benannt. Darüber hinaus sind den Gründer/-innen folgende Gründe für den Weg in die berufliche Selbstständigkeit wichtig: Unzufriedenheit mit dem vorherigen Beschäftigungsverhältnis, Verwirklichen einer Idee, Selbstverwirklichung, eigene Gestaltung der Arbeit, ein ausreichendes Einkommen oder höhere Gewinne, Verbinden von Familienarbeit und Erwerbsarbeit, Zufall oder der Verlust eines Arbeitsplatzes. Nicht erfolgreich war in einzelnen Fällen die Motivation, die Existenzgründung aus Zufall anzustreben oder aus der Not heraus zu gründen.

Eine Motivation besteht darin, *Zeit für sich* zu haben, wie das Fallbeispiel von Frau H. zeigt. Frau H. möchte mit der Selbstständigkeit vor allem etwas für sich tun. Ihre Arbeit als Angestellte ist ihr unangenehm, sie fühlt sich oftmals überfordert und sie wünscht sich eine Arbeit, die ihr mehr Spaß bereitet und in der sie selbst mehr ent-

scheiden kann. Keine Zeit für sich selbst zu finden, ist eine Erfahrung, die sie seit ihrer Kindheit kennt.

Frau H: [...] ich hab immer viel für meine Eltern tun müssen, fahr dahin, hol dies, oder mach jenes oder so, sodass ich nie viel Zeit hatte für mich. Ne, und dann, wie gesacht, hab ich meinen, meinen Mann kennengelernt, dann fing es ebend im Prinzip an, dann kam erst ich, dann kam mein Beruf, dann hab ich ´n knappes Jahr gearbeitet und dann wurd ich schwanger. Also ich hab dann geheiratet, wurde schwanger, und ja, dann is die Familie dran gewesen. Also ich hab auch nie Zeit gehabt, mich irgendwo hinzuentwickeln oder irgendwelche oder mich auszuprobier´n, oder, oder so. Das war alles nich. Und immer, wenn ich irgendwas machen wollte, wurd ich von irgendjemandem ausgebremst [...]. (H/t1: 142)

Die Existenzgründung fällt in eine Zeit, in der die Kinder das Haus verlassen. Sie selbst erreicht das vierzigste Lebensjahr und möchte für sich in ihrem Leben noch etwas Neues erleben, denn: „das kann’s jetzt nich alles gewesen sein“ (H/t1: 146). Ein Bekannter erzählt ihr von einer Geschäftsidee. Er überzeugt sie, dass die Existenzgründung der richtige Weg für sie ist.

Frau H: [...] Wie so’ne Marionette tanzt man immer mit und dann is es auf einmal so, wird man losgelassen. Ne, und is ´n ganz eigenartiges Gefühl. Ich kann das, wie gesacht, ich kann’s nich erklär’n, wie das kommt. Ich weiß auch nich, ob das andre irgendwie so auch empfinden. (H/t1: 146)

Frau H. erlangt eine neue Freiheit. Die berufliche Selbstständigkeit wird mit Eigenständigkeit und Selbstentfaltung in Verbindung gebracht. Die Möglichkeit der Existenzgründung wird jedoch ebenso wie andere Tätigkeiten an sie herangetragen. Im Vordergrund steht sie als Person, ihre persönliche Entfaltung. Die Geschäftsidee ist zweitrangig, auch wenn sie diese interessant findet. Sie führt die Existenzgründung durch, ohne den Entschluss zu hinterfragen – und auch gegen die Skepsis, die ihr von ihrer Familie entgegengebracht wird. Persönlich ist sie nach zwei Jahren mit der Existenzgründung zufrieden. Doch der wirtschaftliche Erfolg stellt sich nicht ein. Die Motivation ist anfangs nicht selbstbestimmt – die Idee wird an sie herangebracht. Die Selbstständigkeit wird genutzt, um sich zu befreien, weniger um ein klar definiertes Ziel für sich zu erreichen. Frau H. folgt einer Push-Motivation.

Haben erfolgreiche Gründer/-innen eine andere Motivation als weniger erfolgreiche Gründer/-innen? Galais (1998) fand heraus, dass Unternehmer/-innen, die sich aus einer Eigenmotivation heraus selbstständig machten, zufriedener waren als

diejenigen, die nur Push-Faktoren nannten. Der wirtschaftliche Erfolg blieb davon unberührt. In der vorliegenden Untersuchung zeigt sich demgegenüber, dass die Unzufriedenheit mit dem vorhergehenden Arbeitsverhältnis (Push-Faktor) und der Wunsch, Gewinne zu erzielen oder etwas Eigenes aufzubauen (Pull-Faktor), zusammentreffen können. Eine genaue Differenzierung kann nicht immer vorgenommen werden. Ein Spezialfall in der Diskussion um Push- und Pull-Faktoren bildet die Gründung aus der Erwerbslosigkeit. Sind Gründungen aus der Erwerbslosigkeit weniger Erfolg versprechend? Die Situation der Erwerbslosigkeit behindert den Erfolg von Gründer/-innen nicht, wie verschiedene Untersuchungen zeigen (siehe Kapitel 8.3.1). Auffällig ist in dieser Untersuchung, dass weniger erfolgreiche Gründer/-innen eher ALG II (Hartz-IV) erhalten, während erfolgreiche Gründer/-innen zwar auch aus der Arbeitslosigkeit gründen, aber nicht aus der Langzeitarbeitslosigkeit. Trotz der Situation der Erwerbslosigkeit besteht die Motivation aus einer Mischung von Push- und Pull-Faktoren: Herr El. findet bspw. keine adäquate Anstellung, die seinen Vorstellungen entspricht, sodass die Selbstständigkeit in seinem Beruf durchaus erstrebenswert erscheint. Frau T. arbeitet im Home-Office – sie ist von Arbeitslosigkeit bedroht, da ein Stellenabbau geplant wird und sie, außerhalb des Betriebs, geringe Chancen hat, ihre Arbeitsstelle zu behalten. Die Selbstständigkeit hat sie allerdings auch schon zu früheren Zeiten gereizt, sodass die Situation dazu führt, dass sie den Entschluss zur Selbstständigkeit treffen kann. Herr Jo. ist immer wieder kurz erwerbslos gemeldet, da er befristete Arbeitsstellen annimmt und die Arbeitgeber eine Frist verstreichen lassen, bevor er wieder bei diesen arbeiten kann. Diese Situation empfindet er als unangenehm, sodass die Selbstständigkeit mit einer eigenen Gestaltung und eigenen Ideen erstrebenswert erscheint. Auf der anderen Seite, bei den weniger erfolgreichen Gründer/-innen, haben zwei Personen vom Typus 4 B (Desorientierte), die ALG-II erhalten, nicht gegründet. Bei beiden überwiegt die Situation der Not, wie Frau K. eindrücklich beschreibt (siehe Kapitel 13.4.2).

Diese Fallbeispiele zeigen, dass nicht nur der Status der Erwerbslosigkeit, sondern die darüber hinausgehende Motivation für den Erfolg von Gründer/-innen von Bedeutung sein kann. Push- und Pull-Faktoren treffen bei den untersuchten Gründer/-innen teilweise zusammen. Da die Gründer/-innen Kleinstunternehmen grün-

den, steht seltener die Motivation im Vordergrund, unternehmerisch tätig zu werden. Berufliche Tätigkeiten sind mindestens genauso wichtig für die Personen wie unternehmerische Tätigkeiten. Aus diesem Grund besteht die Motivation vor allem darin, den weiteren beruflichen Weg nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Die Motivation zur Selbstständigkeit ist geprägt von berufsbiografischen Zielen.

14.3.3 Planung und Weiterentwicklung der Geschäftsidee

Planende Verhaltensweisen zeigen sich in der Vorbereitung der Gründung sowie in Handlungen nach der Existenzgründung. Anhand der Planungen soll sichergestellt werden, dass die Ziele, die mit der Existenzgründung erreicht werden sollen, auch erreicht werden können. In Geschäftskonzepten werden Angebote geplant, Betrachtungen des Marktes vorgenommen und Kalkulationen erstellt. Nicht immer werden Planungen schriftlich festgelegt und nicht immer werden die Planungen in der Folge auch berücksichtigt.

Um herauszufinden, welche Bedeutung Planungen für den Erfolg von Gründer/-innen haben, wurde in der vorliegenden Untersuchung zum Zeitpunkt t1 erfragt, welche konkreten Planungen zu den Themen Angebot, Marketing, Standort und Kalkulation vorgenommen wurden. Anhand der Fragen in den Interviews sollte herausgefunden werden, ob Planungen generell vorgenommen werden und welchen Einfluss sie schließlich auf den Erfolg der Gründer/-innen haben. Die meisten untersuchten Gründer/-innen haben Planungen vorgenommen.⁶⁷ Diese sind jedoch unterschiedlich intensiv. Tendenziell planen wirtschaftlich erfolgreiche Gründer/-innen die Unternehmensgründung genauer und auch später sind ihre Handlungen etwas geplanter und genauer strukturiert als bei Gründer/-innen, die immaterielle Ziele verfolgen und darin erfolgreich sind oder die weniger erfolgreich sind. Dabei geht es jedoch nicht darum, die Planungen immer schriftlich zu fixieren – auch Beratungsgespräche oder die Informationsrecherche gehören zu einer geplanten He-

⁶⁷ Die untersuchten Gründer/-innen nahmen teilweise am Businessplan-Wettbewerb teil, alle Gründer/-innen suchten Beratungsinstitutionen auf, die sie u.a. in den Planungen ihrer Vorhaben unterstützten.

rangehensweise. Die durchgeführten schriftlichen Planungen werden direkt nach der Gründung oftmals nicht weiter berücksichtigt. Herr In. plant als Architekt bspw. in Projektzyklen. Seine Ziele sind eher kurz- bis mittelfristig. Die Planungen sind nicht sehr genau. Dennoch ist er mit seinem Vorgehen anfangs erfolgreich: er erhält erste Aufträge, muss dann aber sein Einkommen durch zusätzliche Aushilfstätigkeiten fernab seiner beruflichen Tätigkeiten erwerben. Erst nach einer schwierigen Anfangszeit gelingt es, weitere Aufträge als Architekt zu erhalten. Das zum Teil eher ungeplante Vorgehen könnte neben der fehlenden Erfahrung mit selbstständigen Tätigkeiten und der Wirtschaftskrise ein Grund für die fehlenden Aufträge in der Anfangsphase der Existenzgründung sein. Herr Y. hält ebenfalls nicht sehr viel von den Planungen, die in einem Businessplan festgehalten wurden:

Herr Y: Ja, aber wissen Sie, diese Zahlen, diese Businesspläne. Ich sag immer, egal wo wir hier hingegangen sind in Deutschland, haben alle gesagt, habt ihr 'n Businessplan. Ich find das lächerlich. Weil die Zahlen, was auf diesen Busin-, diesen Businessplan steh'n, die sind keine reelle Zahlen. [...] alle haben immer mir gesagt, hab'n Sie einen Businessplan? Und ich hab gesagt nein. Wir sind the first life businessplan of the world. Businessplan is hier. Ich weiß, was ich habe, ich weiß, wie ich es umsetzen will, ich weiß, was mein Produkt is und ich weiß, wer mein Zielgruppe is und ich weiß, was meinen Kundennutzen sind, und ich weiß, wie ich es verkaufen will. Fertig [...]. (Y/t1: 131-133)

Planungen werden nicht generell vernachlässigt. Es bestehen Überlegungen zu den Angeboten und zum Markt – lediglich die Festlegung vor allem von Umsatzzahlen erscheinen eher als eine theoretische Darstellung, die sich so genau nicht aufstellen lässt. Herr Y. ist durchaus ein Existenzgründer, der sehr geplant vorgeht – und der mit seinen Vorstellungen wirtschaftlich erfolgreich und sehr zufrieden ist, auch wenn aufgrund der Finanzkrise geringere Umsatzzahlen erreicht wurden als geplant.

Eine geplante Herangehensweise an die Existenzgründung ist wichtig für den Erfolg von Gründer/-innen. Wie diese Planungen im Speziellen ausgestaltet werden, ist jedoch unterschiedlich. Eine schriftliche Form der Planung ist für den wirtschaftlichen wie persönlichen Erfolg der Gründung von Kleinstunternehmen nicht immer notwendig. Sie kann jedoch als Hilfestellung für ein geplantes Vorgehen genutzt werden. Schriftliche Fixierungen der Planungen werden immer dann als notwendig

angesehen, wenn die Agentur für Arbeit, das Jobcenter, Banken oder andere Fördermittelgeber nachvollziehen möchten, ob die finanziellen Mittel richtig angelegt werden. Zweifelhaft bleibt dieses Vorgehen immer dann, wenn keine neuen Ideen verfolgt werden, sondern Unternehmen gegründet werden, in denen sowohl in der Angebotsstruktur als auch in der Reaktion auf Veränderungen des Marktes flexible Handlungen notwendig sind. Eine geplante Herangehensweise auch ohne schriftliche Darlegungen ist jedoch durchaus wichtig für eine *wirtschaftlich* erfolgreiche Existenzgründung.

14.3.4 Struktur des Unternehmensalltags – Arbeit, Familie, Freizeit

In der Diskussion um den neuen Typus des Arbeitskraftunternehmers wird die Frage aufgeworfen, ob durch Veränderungen in der Arbeitswelt die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit, Familie und Freizeit verschwimmen. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, ist ein Aspekt des Arbeitskraftunternehmers die Selbst-Rationalisierung der alltäglichen Lebensführung und damit u. a. die eigenständige Gestaltung der Lebensbereiche Arbeit, Freizeit und Familie. Nach der These von Pongratz und Voß (1998) müsste auch bei Kleinstunternehmer/-innen eine verstärkte Form der Entgrenzung der Lebensbereiche zu finden sein. Wie in Kapitel 3.1 dargestellt, kommt die Form der Entgrenzung bei Gründer/-innen im IT-Bereich häufig vor (vgl. Ewers/Hoff/Schraps 2006).

Auf welche Bereiche des Lebens können Entgrenzung, Integration und Segmentierung bezogen werden? In der vorliegenden Untersuchung ging es um die zeitliche und inhaltliche Organisation der Aufgaben, um die räumliche Situation sowie um die Grenzziehung zwischen privaten und geschäftlichen Kontakten. In den Interviews wurden die Gründer/-innen danach befragt, wie ihr Arbeitsalltag gestaltet wird und inwiefern Arbeit und Privatleben ineinandergreifen. In der Auswertung wurden vor allem die Strukturen berücksichtigt, die in der selbstständigen Tätigkeit im Vergleich zu früheren Tätigkeiten aufgebaut werden.

Die untersuchten Gründer/-innen bevorzugten neben der Lebensgestaltung der Entgrenzung auch die Gestaltung der Integration. Zeit, Raum und die Gestaltung der Kontakte sind unterschiedlich stark entgrenzt, wie in den folgenden Abschnitten

ersichtlich wird. Männer wie Frauen wählen die verschiedenen Formen der Lebensgestaltung. Auffallend ist dabei, dass auch Männer Erwerbsarbeit und Privatleben miteinander verbinden: Vier Männer und fünf Frauen haben eine Familie, um die sie sich neben der Erwerbsarbeit kümmern. Insgesamt haben die Hälfte der befragten Gründer/-innen eine Familie, acht Frauen und sieben Männer. Lediglich zwei Männer leben in der Form der Segmentation, beide haben Kinder, um die sich vornehmlich die Ehefrauen kümmern. Während einer von ihnen, Herr B., jedoch eine starke Arbeitszentrierung zeigt und die Lebensbereiche voneinander trennt, lebt Herr In. in einer eher ausbalancierten Form der Segmentation, er verbringt beispielsweise gern seine Pausen mit der Familie – die Arbeitsstelle und die private Wohnung liegen zum ersten Zeitpunkt t1 nahe beieinander.

Bevor auf die Lebensgestaltung in der Selbstständigkeit eingegangen wird, werden im folgenden Abschnitt generelle Aspekte der Selbstführungskompetenzen beschrieben, die eine Grundlage für die Organisation des Alltags darstellt.

Selbstführung und Organisation

Nach Müller (2009) ist Selbstführung reflektiert und gezielt, und zeigt sich damit in Zielsetzungen und Planungen oder intuitiv, indem Neues ausprobiert wird. Selbstführung ist darüber hinaus teilweise unbewusst bzw. latent im alltäglichen Handeln. In diesem Abschnitt wird das alltägliche Handeln der Gründer/-innen dargestellt. Das Organisieren des Alltags, Zeitplanungen, Selbstorganisation, aber auch der Umgang mit Behörden, mit dem Finanzamt, gehören zum Alltag von beruflich Selbstständigen. Können Gründer/-innen diesen Anforderungen gerecht werden?

Sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreichen Gründer/-innen verfügen über organisatorische Kompetenzen. Geringe organisatorische Kompetenzen behindern den Erfolg nicht, sie können jedoch als ein Baustein unter vielen den Gründungsprozess erschweren. Der Wunsch nach festen Strukturen, die Ähnlichkeit mit Angestelltentätigkeiten haben, kann dazu führen, dass die berufliche Selbstständigkeit nicht weiter verfolgt wird. Wenn sich die Gelegenheit einer Anstellung ergibt, gerät die selbstständige Tätigkeit in den Hintergrund, wie das Beispiel Frau H. zeigt. Die Event-Managerin Frau H. ist persönlich erfolgreich, sie ist zufrieden damit, als Selbstständige ohne Zeitdruck arbeiten zu können. Zum Zeitpunkt t2 ist sie Arbeit-

nehmerin und nebenberuflich selbstständig tätig, obwohl sie ein größeres Unternehmen mit Angestellten plant. Frau H. hat über viele Jahre als Sekretärin gearbeitet und schätzt im ersten Interview ihre organisatorischen Kompetenzen sehr hoch ein. Sie war Ansprechperson für die gesamte Abteilung und für zwei Chefs.

Frau H: Ja, ich hab ersmal alles aufgeschrieben, was ich auf Arbeit mache. I: Ah, o. k. H: Ja, so, und das, weil das alles so Routinearbeiten sind, vergisst man das einfach, dass man das kann. [...] So, und ebend was man, was man nich kann [...]. Ne, und ebend mit der Buchhaltung, das is ebend halt so, da m-, ich bin da mehr oder weniger reingerutscht, dass ich das machen muss, und mit den Rechnungen schreiben oder so, das sind so'ne Arbeiten gewesen, die ich nie machen musste. (H/t1: 62)

Teil der kleinteiligen Arbeiten ist neben der Organisation des Büros auch die vorbereitende Buchhaltung, sodass sie einen Einblick in Teile der unternehmerischen Tätigkeiten erhält. Als Arbeitnehmerin erledigt Frau H. verschiedene Arbeiten. Das Selbstwertgefühl leidet darunter, denn ihre Arbeiten erscheinen nur als kleines Teilchen im Getriebe. Der Tag wird von außen strukturiert, denn die Aufgaben werden ihr zugetragen.

Frau H.: Ich bin ja früh hinzekommen in mein Büro, und wusste ja ganz genau, was ich zu tun hatte. Und da war'n die Arbeitsanweisungen halt von dem Chef, das und das muss noch erledigt werden, aber im Grunde hab ich selbständig gearbeitet. So, so dacht ich eigentlich, schaff ich das auch, ne. Aber wenn man sich dann auf einmal nur um sich selber kümmern muss, und man muss sagen, mi-, morgens aufwachen und sagen, das und das und das muss ich heute erledigen und man muss auch schon am Vortag 'n Plan für den nächsten Tag machen. Also das is doch schon 'ne Umstellung. Ne, und das is doch immer wieder 'ne Herausforderung, so seinen inneren Schweinehund auch zu bekämpfen. (H/t2: 57)

Die Vorstellung, dass ihre Erfahrungen als Arbeitnehmerin für die Ausübung unternehmerischer Tätigkeiten in der beruflichen Selbstständigkeit ausreichen würden, erweist sich als Trugschluss. Wenn in der beruflichen Selbstständigkeit klare Aufgaben an sie herangetragen werden, kann sie diese erledigen: wenn bspw. ein Event geplant werden muss. Der Termin steht fest, die Arbeitsschritte sind klar definiert. Doch neben den Event-Planungen fallen andere Tätigkeiten an – wie bspw. Rechercharbeiten oder die Akquisition. Die Selbstführung fällt Frau H. schwer. Auch die z. T. erfolgreiche Frau N., eine Unternehmensberaterin, die 20 Jahre durchaus selbst organisiert in einem Betrieb gearbeitet hat, bekommt Schwierigkeiten damit, ihren Alltag stringent zu strukturieren, es fehlt der Druck von außen.

Gerade die langjährige Beschäftigung in klaren Organisationsstrukturen eines Betriebes erschwert das selbst organisierte Arbeiten. Schwächen in der Selbstorganisation haben allerdings nicht nur langjährige Angestellte, die Schwächen hängen nicht nur mit Gewohnheiten zusammen, sondern auch mit der Person. Die Filmmacherin Frau L. beschreibt ihre Managementenerfahrungen aus vergangenen Projekten: „Also ich weiß gar nicht genau, was Projektmanagement überhaupt ist. Ich hab dann einfach so drauflos gearbeitet. Also ich hatte nicht wirklich irgendwie Zeitplan oder so“ (L/t1: 148). Eine stringente Form der Arbeit fehlt Frau L. auch bei der Planung von Projekten. Im ersten Interview ist sie am Beginn der Planungen für ein Projekt, zwei Jahre später hat sie nach wie vor keine Förderung für ihr Projekt erhalten. Für eine wirtschaftlich erfolgreiche Existenz müsste sie mehrere Projekte gleichzeitig verfolgen. Es ist ihr ist durchaus bewusst, dass ihre Form der Arbeit wirtschaftlich nicht erfolgreich ist, aber:

Frau L: (...) das kommt so'n bisschen daher, dass ich mich wahrscheinlich stärker als Künstlerin sehe als so als Wirtschaftsunternehmen. Also ökonomisch ist das überhaupt nicht, so zu arbeiten. So. Aber das sind Projekte, die mir am Herzen liegen und wo ich weiß, ich muss die jetzt machen, da geht überhaupt kein Weg dran vorbei, so. (L/t2: 81)

Frau L. entschließt sich bewusst dazu, eine andere Herangehensweise zu wählen, als eine ökonomisch orientierte, die eine sehr viel stringendere Arbeitsform von ihr abverlangen würde.

Organisatorische Kompetenzen sind demnach vor allem dann von Vorteil, wenn ein wirtschaftlicher Erfolg angestrebt wird und für die Unternehmensführung effiziente Arbeitsformen notwendig werden. Selbstführungskompetenzen, die Fähigkeiten und Kenntnisse im organisatorischen Bereich beinhalten, sind eine Grundlage für Handlungen im unternehmerischen Alltag.

Zeitliche Strukturierung des Alltags

Ist es Erfolg versprechend, wenn der Arbeitsalltag gut strukturiert wird, wenn eine klare Zeiteinteilung vorgenommen wird? Sowohl bei den erfolgreichen als auch bei den weniger erfolgreichen Gründer/-innen finden sich klare Strukturen, ein Unterschied ist nicht erkennbar.

Herr Te., ein Gründer, der Wartung und Reparaturen von Telefonanlagen anbietet, möchte Arbeit und Privatleben klar voneinander trennen. Er bevorzugt die Integration von Arbeits- und Familientätigkeiten. Er hat einen klaren Tagesrhythmus. Die Arbeit beginnt morgens um 9:00 Uhr und endet am Nachmittag um 16:00 Uhr (vgl. Te/t1: 313-321). Herr Te. übernimmt in der beruflichen Selbstständigkeit die zeitliche Struktur, die er von seiner Angestelltentätigkeit über viele Jahre kennen und schätzen gelernt hat, modifiziert sie jedoch, um am Wochenende Zeit für die Familie zu haben. So erhält er eine für ihn angenehme Trennung zwischen Erwerbsarbeit, Beschäftigungen mit dem Kind, Haushaltstätigkeiten und Freizeit. Mütter und Väter, die Erwerbsarbeit und Familie miteinander verknüpfen möchten, bevorzugen einen festen Arbeitsrhythmus. Gründer/-innen, die die Form der Integration oder der Segmentation wählen, haben eine eher klare zeitliche Strukturierung im Alltag. Die Struktur fehlt vor allem dann, wenn Arbeit und Privatleben ineinanderfließen, wenn die Lebensform der *Entgrenzung* Vorrang hat, wie bei der Künstlerin Frau L. Sie gibt zu beiden Untersuchungszeitpunkten an, dass sie nicht sehr strukturiert vorgeht, private und berufliche Zeiten verschwimmen (L/t2: 118-122). Frau L. ist wirtschaftlich nicht erfolgreich, aber durchaus zufrieden mit ihrer beruflichen Situation. Sie lebt – wie drei weitere Gründer/-innen – in der Form der „Entgrenzung als Verschmelzung“. Nur einer der Gründer, der diese Form der Entgrenzung bevorzugt, hat neben seinem etwas größeren Unternehmen, einer GmbH, eine Familie. Er arbeitet zusammen mit der Partnerin im Betrieb. Die Frau ist zum Zeitpunkt t2 hoch schwanger. Auch nach der Geburt sollen die Lebensbereiche zusammenfließen. Für Herrn Y. sind beide Lebensbereiche wichtig. Wenn seine Frau wieder in dem Unternehmen mitarbeitet, sollen die Lebensbereiche komplett verschmelzen.

Wie diese Fallbeispiele zeigen, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, Privatleben und Erwerbsarbeit zeitlich zu organisieren: Die Form der Entgrenzung gilt nicht durchgängig für alle Gründer/-innen. Eine strukturierte Herangehensweise mit Zeitplanungen und einer zeitlichen Trennung der Lebensbereiche wird von erfolgreichen wie von weniger erfolgreichen Gründer/-innen gewählt.

Räumliche Trennung von Erwerbsarbeit und Privatleben

Die unterschiedliche Lebensgestaltung zeigt sich nicht nur in der zeitlichen Struktur des Alltags. Sie wird auch dadurch beeinflusst, ob Geschäftsräume bestehen oder ob in den privaten Räumen gearbeitet wird. Die meisten Gründer/-innen arbeiten in eigenen Geschäftsräumen bzw. im eigenen Büro oder an anderen Arbeitsorten – sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche Gründer/-innen. Der Erfolg ist unabhängig davon, wo die Erwerbsarbeit durchgeführt wird. Wer sein Büro zuhause einrichtet und keine klaren räumlichen Grenzen setzt, tendiert allerdings eher dazu, private und geschäftliche Tätigkeiten zu vermengen. Die Entgrenzung zeigt sich in der räumlichen Gestaltung der Erwerbsarbeit. So sind bei Frau L. die Lebensbereiche nicht nur zeitlich verwoben: Sie arbeitet in der privaten Wohnung in einem Arbeitszimmer. Ein typisches Beispiel ist die „Pause“, die für Arbeiten im Haushalt genutzt wird:

Frau L: [...] Das, klar, weil man zuhause arbeitet, is man doch schnell mal dabei, oh, Wäsche waschen, Einkaufen geh'n und so weiter, so. Das stimmt. Aber [...] ich hab Sitzfleisch, so. [...] das is schon, hat auch durchaus Vorteile, zuhause zu arbeiten. Und manchmal is ja selbst Wäsche waschen einfach 'n willkommener Moment, mal so kurz den Kopf zu reinigen ((lacht)), so. Insofern also kann ich mich eigentlich da jetz, also es, würd ich jetz nich sagen, irgendwie 'n Zustand, den ich sofort ändern muss, so. Das is nich so irgendwie was, wo ich jetz wirklich drunter leiden würd. Ich glaub, idealer wär wahrscheinlich wirklich noch 'n Büro irgendwie um die Ecke so, aber das is einfach nich drin finanziell [...]. (L/t2: 116)

Die Künstlerin Frau L. sieht durchaus die Schwierigkeiten, die mit einer Erwerbsarbeit zuhause verbunden sind, arrangiert sich jedoch mit der Situation. Die Arbeit in der privaten Wohnung erschwert eine Strukturierung des Arbeitstages. Die räumliche Entgrenzung wird also durchaus nicht immer freiwillig gewählt, auch *finanzielle Aspekte* spielen eine Rolle.

Nicht alle Gründer/-innen, die zuhause arbeiten, leben in der Form der Entgrenzung. Eine berufliche Tätigkeit neben Kindererziehung und Haushalt kann durchaus strukturiert von zuhause aus durchgeführt werden, auch wenn teilweise einzelne Tätigkeiten zwischendurch erledigt werden. Frau T. trennt bspw. deutlich die Tätigkeitsbereiche, indem sie eine klare Zeitplanung vornimmt, private und geschäft-

liche Termine werden gleichrangig in den Terminkalender aufgenommen (siehe Kapitel 13.1.2). Die Organisationsstruktur verändert sich in den ersten zwei Jahren nach der Gründung nicht. Für Frau T. hat die Familie höchste Priorität. Erwerbsarbeit und Familie werden in der Form der ausbalancierten Integration miteinander verknüpft. Doch: Auch wenn die zeitliche Struktur eine Trennung der Lebensbereiche ermöglicht, führt eine Arbeit, die zuhause durchgeführt wird, zu einer – wenn auch begrenzbaren – Überschneidung der Lebensbereiche. Frau T. genießt durchaus die Situation, da Familie und Erwerbsarbeit sich durch die räumliche Situation gut vereinbaren lassen. Das Abschalten von der Erwerbsarbeit gelingt jedoch nur im Urlaub.

Eine Entgrenzung zwischen privater und geschäftlicher Sphäre wird nicht immer als angenehm empfunden, da die privaten, konkreten Tätigkeiten im Haushalt von den eher selbst gesteuerten beruflichen Tätigkeiten ablenken können. Frau P. plant zum ersten Zeitpunkt t1 ihre Existenzgründung von zuhause aus. Ihr erster Schritt besteht darin, einen Standort zu finden:

Frau P: Ja, im Moment beschäftigt mich die Standortfrage, weil ich mir da vorstelle, da kann ich so richtig loslegen. Dann geh´ ich dann dahin, und dann wär ich jetzt hier und hätte schon, was weiß ich, seit neun Uhr, nich hier, ich hab jetzt auch ´ne Menge gemacht, aber das sieht ja keiner, () Haushalt [...]. (P/t1: 41)

Die Psychologin Frau P. bleibt über mehrere Jahre zuhause, um für ihre Kinder und den Ehemann sorgen zu können. Hausarbeit und der selbstverständlich gewordene Hol- und Bringeservice für die Kinder lasten sie voll aus. Doch nun versucht sie, ihre berufliche Selbstständigkeit in derselben Umgebung, in der sie als Hausfrau und Mutter tätig war, voranzubringen – und stößt damit an ihre Grenzen. Frau P. lebt zum Zeitpunkt t1 in der Form der Segmentation: Sie kümmert sich um Haus und Kinder. In dieser Situation sucht sie nach einer Möglichkeit, die verschiedenen Lebensbereiche in der Form der Integration aufeinander abzustimmen. Dies gelingt ihr durch die räumliche Trennung der Lebensbereiche.

Auch bei der räumlichen Entgrenzung wird deutlich, dass der Erfolg von der Gestaltung der Lebensbereiche unabhängig ist. Bemerkenswert ist allerdings, dass durch die „neue“, atypische Beschäftigungsform der Selbstständigkeit von Kleinstunternehmer/-innen die räumliche Trennung zwischen Erwerbsarbeit und Privat-

leben für fast die Hälfte der befragten Gründer/-innen nicht vorhanden ist – nicht immer ist diese Situation in dieser Form jedoch erwünscht.

Entgrenzung von privaten und geschäftlichen Kontakten

Die persönliche Gestaltung der Lebensbereiche Erwerbsarbeit, (Familie) und Freizeit beeinflusst auch die Form, in der private und geschäftliche Kontakte getrennt werden oder ineinander verwoben sind. Diese Unterform der Entgrenzung wird bislang seltener betrachtet. Sowohl bei erfolgreichen als auch bei weniger erfolgreichen Gründer/-innen bestehen überwiegend Überschneidungen der beruflichen und der privaten Kontakte. Diese Form der Entgrenzung kommt häufiger vor als die zeitliche oder räumliche Entgrenzung.

Bei der Form der Entgrenzung entfällt die Unterscheidung zwischen geschäftlichen und privaten Kontakten, wie im Fall von Frau L. deutlich wird. Frau L. trifft sich mit Kolleginnen und Kollegen in der Freizeit; sie verbindet die für sie beruflich bedeutsamen Besuche von kulturellen Veranstaltungen mit privater Kontaktpflege. Berufliche und private Kontakte überschneiden sich. Projekte werden gern mit Freunden geplant, denn in der Arbeit von Frau L. werden persönliche Themen aufgegriffen. Die Kontakte können sehr intensiv werden – „und dann is, find ich das sehr angenehm, wenn das mit Leuten passiert, die ich sowieso gern mag“ (L/t2: 131). Die Vermischung zwischen privaten und geschäftlichen Kontakten wird an der Strukturierung von E-Mails sehr plastisch dargestellt:

Frau L: Ja. .. Also ich merke manchmal auch, wenn ich so Ordner anlege in meinem E-Mail-Programm, dass ich dann irgendwie, dann hab ich da den Namen von, von der Person und dann hab ich da noch so Unterordner unter der Person, wo dann immer das Projekt mit der Person irgendwie so wie rein kommt, dann denk ich auch so, is auch schon schräg ((lacht)) [...]. Aber es stimmt, es gibt wenig Leute, die ich einfach nur so, die ich einfach so ganz privat treffe [...]. (L/t2: 130-131/135)

Frau L. vermischt die verschiedenen Lebensbereiche nicht nur in ihrer zeitlichen Strukturierung und in den sozialen und beruflichen Kontakten, selbst die Büroorganisation unterliegt der Entgrenzung.

Eine besondere Form der Entgrenzung entsteht, wenn *ein Paar* gemeinsam im eigenen Unternehmen arbeitet, wie die bereits dargestellten Fälle Frau M. und Herr O. (siehe Kapitel 13.3). Die beiden Gründer/-innen haben von vornherein unter-

schiedliche Vorstellungen davon, wie sie ihren Alltag strukturieren möchten. Während Herr O. einen zeitlich klar strukturierten Alltag bevorzugt und bestrebt ist, Privates von Beruflichem zu trennen, lebt Frau O. in der Form der Entgrenzung – Arbeit und Freizeit verschwimmen ineinander. Diese unterschiedlichen Vorstellungen führen zu Konflikten: Herr O. versucht, seine Partnerin in strukturiertere Bahnen zu lenken, Frau M. weicht ihm aus. Die Teamgründung wird durch die Unterschiede zwischen den beiden Gründer/-innen belastet. Die Partner/-innen trennen sich aufgrund dieser und weiterer Konflikte.

Eine einfachere Form der partnerschaftlich organisierten Erwerbsarbeit besteht darin, nicht miteinander, sondern *nebeneinander* zu arbeiten. Herr El., ein Bauingenieur, arbeitet in seinem Arbeitszimmer in seinen Privaträumen. Seine Ehefrau ist ebenfalls freiberuflich tätig und arbeitet in einem Nachbarzimmer. Es findet (neben privaten Gesprächen) ein reger beruflicher Austausch statt. Teilweise werden gemeinsam Aufträge angenommen. Es gibt eine klare zeitliche und räumliche Struktur, die eine besondere Form des kollegialen Arbeitens ermöglicht. Diese Form der Gemeinsamkeit – räumlich getrennt, und doch unter einem Dach mit gemeinsamen Pausen und dem kollegialen Austausch – erscheint Herrn El. als erstrebenswert, da für ihn die Familie sehr wichtig ist. Er möchte für seine vier Kinder da sein. Durch die Existenzgründung wird die gewünschte Integration zwischen Erwerbsarbeit und Familie möglich. Der Techniker Herr Te. favorisiert demgegenüber eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben. Er sucht ebenso wie Herr El. eine Integration zwischen den Bereichen Erwerbsarbeit, Familientätigkeiten und Freizeit, hält von einer Zusammenarbeit mit der Ehefrau allerdings sehr wenig. Eine Entgrenzung in dieser Form birgt seiner Meinung nach die Gefahr, dass ein Scheitern zur Existenzbedrohung für die ganze Familie wird. Aus einem Sicherheitsbedürfnis heraus wird eine klare Trennung bevorzugt.

In der Untersuchung zeigt sich, dass es vor allem eine persönliche Entscheidung ist, welche Lebensform gewählt wird. Für den Erfolg der Gründer/-innen ist es nicht bedeutsam, wie die Bereiche aufeinander abgestimmt werden. Auch bei einer erfolgreichen Unternehmerin wie Frau T. mit Angestellten und mit Familie können die Lebensbereiche im Sinne der Integration ineinander verwoben werden. Die Form der Entgrenzung, die als typische Lebensgestaltung von Unternehmer/-innen

dargestellt wird, ist nicht zwingend notwendig für den wirtschaftlichen Erfolg oder die persönliche Zufriedenheit.

14.3.5 Formelles und informelles Lernen

Die meisten untersuchten Gründer/-innen nahmen am Businessplanwettbewerb teil oder sie erhielten eine Existenzgründungsberatung. Sie suchten nach Rückmeldung zu ihren Vorhaben und zeigen dadurch bereits ihre Lernbereitschaft. Die Lernbereitschaft bezieht sich sowohl auf das Lernen von fachlichen Qualifikationen als auch auf die Suche nach Ratschlägen, die von anderen Personen eingefordert werden. Diese Form der Lernbereitschaft ist sowohl bei erfolgreichen als auch bei weniger erfolgreichen Gründer/-innen zu finden. Auch die Wahl der Lernform ist unabhängig vom Erfolg der Gründer/-innen.

Personen, die vor allem ihre persönliche Zufriedenheit in den Vordergrund stellen und weniger den wirtschaftlichen Erfolg, möchten *für sich persönlich* weiterkommen – sie verfolgen eher Lernziele, nicht Leistungsziele. Das Lernen dient dem Zweck, etwas über sich oder über die neue Geschäftsidee zu erfahren. Welche Form des Lernens zu diesem Zweck gewählt wird, hängt von den individuellen Gewohnheiten ab. Gründer/-innen, für die der wirtschaftliche Erfolg im Vordergrund steht, bevorzugen z. T. gezielt das formelle Lernen, um sich damit nach außen gut darstellen zu können. Es zeigte sich daher weniger ein Unterschied in der Wahl der Lernform, sondern vielmehr in der Lernmotivation. Die Wahl der Lernform hängt jedoch nicht nur von der Lernmotivation und individuellen Präferenzen ab, auch die finanzielle Situation spielt eine Rolle: Weniger erfolgreiche Gründer/-innen verfügen teilweise über weniger Kapital und können Aus- oder Weiterbildungen nicht selbst finanzieren. Es fehlen in dieser Gruppe teilweise die notwendigen Grundqualifikationen, wie der Fall von Frau K. zeigt (siehe Kapitel 13.4.2). Lernen und Fachkompetenzen stehen damit in einem Zusammenhang.

14.4 Soziales und ökonomisches Kapital

Soziales und finanzielles Kapital beeinflussen den Erfolg von Gründer/-innen. Nicht immer können Gründer/-innen das soziale und das finanzielle Kapital selbst hervorbringen – es entstehen Abhängigkeiten vom sozialen Umfeld, von Förderprogrammen oder auch von der Landes-, Bundes- oder EU-Politik. In Politiken wird entschieden, welche Gründungen für wirtschaftliche Entwicklungen bedeutsam erscheinen, welche Branchen in den verschiedenen Regionen gefördert oder welche Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung als sinnvoll erachtet werden. Im Folgenden wird dargestellt, welchen Einfluss finanzielle oder soziale Unterstützungsleistungen sowie Ressourcen der Gründer/-innen selbst auf den Erfolg der untersuchten Gründer/-innen haben.

14.4.1 Ökonomisches Kapital

Unter ökonomischem Kapital werden sowohl frei verfügbare finanzielle Mittel als auch Investitionen für Maschinen u. Ä. sowie das im Unternehmen vorhandene Material gerechnet. In der Untersuchung wurde festgehalten, ob die notwendigen *finanziellen* Mittel vorhanden sind bzw. ob Gründer/-innen ausreichendes Eigenkapital in das Unternehmen einbringen können, ob sie Fremdkapital erhalten und ob die Liquidität gewährleistet ist. Welche Auswirkungen hat fehlendes finanzielles Kapital auf den Erfolg von Gründer/-innen?

Von den untersuchten Gründer/-innen haben mehr als die Hälfte kein Eigenkapital. Drei Personen erhalten keinen Kredit, obwohl sie es für ihre Gründung benötigen. Wie gehen diese Personen damit um? Frau K. möchte eine Kinderbetreuungseinrichtung gründen (siehe Kapitel 13.4.2). Sie erhält ALG II und hat keine Rücklagen, benötigt jedoch hohe Investitionssummen. Sie leiht sich von verschiedenen Personen Geld, um zumindest die Gründungsaktivitäten voranzubringen. Frau H. benötigt für ihr Vorhaben einen Kredit, da sie ein größeres Unternehmen plant – nach dem Motto „think big“. Gerade als Frau möchte sie sich nicht in die Schranken weisen lassen. Für das Darlehen müsste ihr Ehemann jedoch als Bürge auftreten. Doch dieser verweigert seine Unterschrift. Nachdem Frau H. die Ableh-

nung des Kreditantrages erhält, plant sie ihr Vorhaben im kleineren Umfang und führt die Existenzgründung schließlich nebenberuflich weiter. Im Fall von Frau H. wird deutlich, dass soziales und ökonomisches Kapital miteinander verzahnt sein kann: Ihr fehlt für den Kredit eine Unterstützung von ihrem Ehemann. Frau H. geht schließlich sehr realitätsgerecht mit der Situation um, sie verändert ihre Planungen, auch wenn die Existenzgründung dadurch nach zwei Jahren wirtschaftlich (noch nicht) erfolgreich ist.

Von besonderem Interesse ist die Herangehensweise von Frau F. Sie gründet zusammen mit einem Geschäftspartner ein Unternehmen mit Wellnessangeboten. Der Darlehensantrag scheidet schließlich an der Bürgschaftsbank, die Gründer/-innen ohne ausreichendes Eigenkapital beiseite steht, wenn diese von ihnen als förderwürdig eingestuft werden. Doch die Bürgschaftsbank erteilt eine Absage. Frau F. verändert teilweise ihre Planungen, sie reduziert ihre Kosten. Doch das Unternehmen wird mit den Angeboten an dem anvisierten Standort wie geplant aufgebaut:

Frau F: (...) Wir wissen ja heute, dass es, es is, es gibt sehr wenig Produkte oder Dienstleistungen, die mit wenig Werbung auskommen. So, und das war natürlich mein Problem. Jetzt hatten wir das alles, ich hatte, hab halt sehr kostengünstig strukturiert, sodass das Geld in der Hinsicht reichte, um das alles aufzuba'u'n, 440 Quadratmeter zu versorgen und das dann auch noch irgendwie atmosphärisch und ange-, Wohlfühl-, so'n Wohlfühlfaktor dorthin hineinzubringen. Das muss nich immer teuer sein, aber man muss ebend 'n Auge dafür hab'n oder wie auch immer, also irgendwas muss man mit einbringen, damit es einem gelingt letztendlich. Es muss also nicht immer die Ressource Geld sein, ja. (F/t2: 18)

Zur Verringerung der Kosten werden Werbemaßnahmen mit geringem Budget erstellt. Die Kosten können soweit reduziert werden, dass Frau F. ohne den Kredit arbeiten kann. Dadurch steigt allerdings ihr persönlicher Zeitaufwand.

Frau F: [...] Man kommt, man weiß, wie es funktionier'n kann, aber man kriegt's so nicht hin. Also versucht man erstmal alles andre. Mit Kompensationsgeschäften, mit den Medien [als Werbemaßnahme] und dies und jenes, aber auch das is irgendwann erschöpft und es is letztendlich immer nur wie so'n-. Sie kennen ja, bevor sie Schwimmen geh'n, im Freibad, müssen Sie erst einmal durch so'ne, durch so'n Laufbecken geh'n. Dann werden die Füße schon mal (nass?), so ungefähr is des denn auch, ja. Hab'n Se dann schon mal die Füße nassgemacht, aber zum Schwimmen sind wer nich gekommen. So ungefähr. (F/t2: 18)

Trotz der schwierigen finanziellen Ausgangslage gelingt es Frau F., Kunden zu akquirieren. Die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) ist durchaus positiv, sie entspricht der geplanten Entwicklung.

Frau F: [...] Die BWAs und die Auswertungen haben gezeigt, dass es gut läuft-, also dass es sozusagen sich aufbaut. Aber mir fehlte die, also mir fehlte sozusagen das Eigenkapital und auch die Kraft, letztendlich nach anderthalb Jahr'n das weiter durchzuzieh'n. [...] Und gegen einen Schatten, also sagen wer mal die psychologische Komponente, mit einem Schatten zu kämpfen ständich, der sacht, du hast nich genug Geld. Das is echt irre. Also man kann auch irre werden dabei ((lacht)). Es is mir zum Glück nich ganz passiert, aber es is schon ganz schön haarich jewesen zum Teil, ja. (F/t2: 18, 23-24)

Die Situation wird schwierig, weil das fehlende Kapital durch ihren persönlichen Einsatz ausgeglichen wird. Es fehlt Frau F. ausreichendes, gut qualifiziertes Personal, das sie entlasten könnte. Letztlich scheitert die Existenzgründung, da sowohl die körperliche, als auch die psychische Belastung zu hoch wird, Frau F. wird krank. Das Unternehmen geht in die Insolvenz. Anhand dieses Beispiels wird deutlich, was es bedeutet, ein Unternehmen mit zu geringer Kapitalausstattung zu gründen, obwohl diese notwendig wäre. Persönliche Ressourcen werden ‚verbraucht‘. Für eine erfolgreiche Existenzgründung fehlte als grundsätzliche Voraussetzung ausreichendes finanzielles Kapital. Ist dieses für das geplante Vorhaben nicht in ausreichendem Maße gegeben, bleibt als Lösung nur, ein kleineres Unternehmen zu gründen oder das Vorhaben aufzugeben.

Neben der Kapitalausstattung, die für Investitionen notwendig wird, ist das finanzielle Kapital auch für den unternehmerischen und privaten Alltag bzw. für die Deckung der Lebenshaltungskosten von Bedeutung. Von den untersuchten 30 Gründer/-innen erhalten sechs Personen eine Unterstützung durch das Jobcenter, sieben führen Nebentätigkeiten aus, um die Selbstständigkeit aufrechtzuerhalten und vier Personen haben ein Familieneinkommen bzw. einen Partner oder eine Partnerin, durch die der Lebensunterhalt gesichert wird. Nur 13 Personen können durchgängig mit ihren selbstständigen Tätigkeiten den Lebensunterhalt bestreiten. Die meisten erfolgreichen Gründer/-innen verfügen über ausreichende finanzielle Mittel, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Dennoch können nur fünf der erfolgreichen Gründer/-innen vollständig aus eigener Kraft die Aufbauphase der Existenzgrün-

dung überstehen. Vier Entrepreneurere erhalten für ihre unternehmerischen Tätigkeiten eine Unterstützung von Universitäten oder Fachhochschulen. Dadurch haben sie die Möglichkeit, ihre Ideen zu entfalten, ihre Unternehmensgründung gut vorzubereiten und die erste Zeit der beruflichen Selbstständigkeit finanziell abzusichern. Während für den Erfolg von Existenzgründer/-innen das Kapital für Investitionen auf jeden Fall vorhanden sein muss und die Gründungsidee dann ggf. an fehlendes Kapital angepasst wird, kann zur Not eine fehlende Liquidität auch durch eigene Aktivitäten wie bspw. das Ausüben von Aushilfsjobs überbrückt werden, um das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt oder parallel zu den Nebentätigkeiten weiterführen zu können.

14.4.2 Soziales Kapital: Zusammenarbeit mit anderen

Starke und schwache Bindungen innerhalb eines Netzwerkes ermöglichen den Gründer/-innen, soziale oder finanzielle Unterstützung zu erhalten oder Kundenkontakte herzustellen. Zum sozialen Kapital zählen Personen, mit denen die Gründer/-innen zusammenarbeiten – Teams und/oder Personal – sowie weitere, lose Netzwerke, in denen sich Gründer/-innen mit anderen Personen treffen, ohne dass im ersten Moment ersichtlich würde, ob die Kontakte für geschäftliche Aktivitäten genutzt werden können. In der Untersuchung wurde in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit im Team, die Arbeit mit Personal oder im Netzwerk thematisiert sowie private Kontakte außerhalb des Unternehmens. Im Vordergrund stehen damit die starken Bindungen bzw. „strong ties“ (vgl. Granovetter 1973): Welches soziale Kapital können Gründer/-innen konkret für ihre Selbstständigkeit bzw. für die Tätigkeit im Unternehmen aus ihrem Umfeld nutzen? Sind die „starken“ Kontakte von Bedeutung für den Erfolg von Kleinstgründer/-innen? Da Kleinstgründer/-innen über wenig bis kein Personal verfügen und entsprechende andere Arbeitszusammenhänge haben, wird vermutet, dass soziale Kontakte im Umfeld der Personen von besonderer Bedeutung sind.

Eine Form der Unterstützung durch soziale Kontakte bildet die *Teamgründung*. Sie gilt als eine Möglichkeit, unterschiedliche Kompetenzen zu bündeln. Zu Beginn der Gründung arbeiten neun Gründer/-innen im Team und teilen sich entsprechend die

Aufgaben der Unternehmensführung. Fünf Gründer/-innen, die mit einem Geschäftspartner beginnen, lösen die Verbindung später wieder, weil die Zusammenarbeit nicht funktioniert – bspw. Frau F., die ein Unternehmen im Wellnessbereich gründet, sowie Frau D., die als Künstlerin zusammen mit einer Bekannten ein Café eröffnet. Bei Frau D. liegt der Grund der Trennung von ihrer Geschäftspartnerin darin, dass unterschiedliche Vorstellungen von der Organisation des Unternehmens bestehen. Der Streit eskaliert, die Trennung wird schließlich über Anwälte geregelt. Im Fall von Frau F. führen sowohl das fehlende finanzielle Kapital als auch das fehlende soziale Kapital zur Insolvenz. Sie trennt sich von ihrem ehemaligen Partner, weil sie bei ihm die unternehmerische Initiative vermisste. Hinzu kommen unterschiedliche Ansichten zur Personalführung. Ohne Geschäftspartner steht sie mit den finanziellen Problemen allein da. Die Unternehmen von Frau D. und von Frau F. geraten in eine Schieflage, da eine wichtige Person im Unternehmen wegfällt. Die Aufgaben, für welche die Geschäftspartner/-innen zuständig waren, müssen selbst erledigt werden. Dies erfordert Umstrukturierungen in der Organisation des Unternehmens – und z. T. Mehrarbeit, die nicht immer bewältigt werden kann. Eine Trennung ist dabei nicht nur wirtschaftlich, sondern auch persönlich belastend.

Einige Gründer/-innen suchen sich Arbeitszusammenhänge, die an eine *Teamarbeit* in größeren Firmen oder an die gemeinsame Arbeit in Bürgerinitiativen erinnert. Frau E., die einen Verlag gegründet hat, erzählt im zweiten Interview, wie sie gemeinsam mit anderen Personen Buchartikel für einen Stadtführer verfasst. Die befreundeten Teammitglieder möchten zwar möglichst gleichrangig zusammenarbeiten, doch Frau E. gehört der Verlag, sie stellt Eigenkapital zur Verfügung und erwartet eine zügige Zuarbeit, die letztlich nicht zeitnah erfolgt. Ihr Fazit: Entweder man führt ein solches Projekt nicht zu Ende oder Freundschaften gehen in die Brüche. Im Gegensatz zu Frau E. möchte Frau A. vor allem eine Arbeit im loseren Netzwerk, weniger im Team. Frau A. vergibt Aufträge an Stadtführer/-innen, die unter der Leitung von Frau A. den Wunsch nach einer engen Teamarbeit äußern, dem Frau A. anfangs entgegenkommt, aber von dem sie schließlich doch Abstand nimmt, da sie eigenständiger agieren möchte. Die Mischung aus Zusammenarbeit und Distanz, die Frau A. zeigt, ist für die konkrete Arbeit durchaus förderlich. Der wirtschaftliche Erfolg stellt sich für Frau A. aus anderen Gründen nicht ein.

Neben der Arbeit im Team kann auch das *Personal* als soziales Kapital gelten. Nicht immer wird jedoch durch das Personal eine Entlastung erreicht. Frau F. fehlt bspw. motiviertes, eigenständig arbeitendes Personal, unter anderem, weil sie den Mitarbeiter/-innen nicht viel Gehalt auszahlen kann:

Frau F: [...] Es gelang mir [...] nicht, den Leuten klarzumachen, nur weil ich ihnen das Gef-, weil ich sozusagen nicht ausgerichtet bin, sie nur auszunutzen oder sie auszunutzen, dass ich deswegen nicht ihre Arbeit machen muss oder dass sie nicht anfangen, selber zu schau'n. [...] ja, sie arbeiten oder gut arbeiten oder schnell arbeiten oder man kann ihnen aber trotzdem nicht so viel zahlen, wie sie an sich, wie ich's an sich auch korrekt fände. Korrekt nicht, aber gut, sagen wer mal so, ja. (F/t2: 21)

Das Personal ist keine ausreichende Entlastung, der Geschäftspartner geht, finanzielles Kapital fehlt. Frau F. ist somit in einer doppelten Zwickmühle: Auf der einen Seite fehlt das finanzielle Kapital, auf der anderen Seite das soziale Kapital. In der Folge steigt die persönliche Belastung.

Bei Herrn Y. wird deutlich, welche Ausmaße Arbeitsbeziehungen bekommen können, wenn das Berufliche und das Private vermengt werden: „Es is, wir sind echt wie eine Familie“ (Y/t1: 206). Herr Y. hat Personal angestellt, er beschäftigt Freiberufler/-innen und Praktikanten. Sein Wunsch besteht darin, ein Unternehmen zu führen, in dem Privatleben und berufliche Tätigkeiten gleichermaßen Raum haben. Nicht alle Angestellten mögen ein solch enges Verhältnis:

Herr Y: Ja, weil, es geht halt, wir haben halt in Deutschland leider eine sehr, sehr, sehr, so wie sagt man das? Ich weiß nicht, ob man das konservativ nennen kann. Aber zum Beispiel, ich hab auch Mitarbeiter gehabt, wo ich, wo die halt gesagt haben, ich möchte einfach um 8 kommen, um 16 Uhr gehen, mein Geld bekommen und ich möchte auch mit niemand darüber reden, welche Probleme ich habe und was mich halt glücklich macht und so weiter und so fort hat, ne. Ich sag mal, so typisch deutsch. [...] ein Gesellschafts- oder ein, eine Unternehmung oder eine Gruppe funktioniert nur dann, wenn man auch für sich gegenseitig da ist. Es funktioniert nicht, wenn ich einfach der Chef bin und sage, okay, alle arbeiten und ich zahl mir am besten [...]. (Y/t2: 41)

Herr Y. trennt den privaten und den beruflichen Bereich nicht, er bevorzugt die Entgrenzung als Lebensform. Die Vermischung zwischen Privatem und Beruflichem erwartet er auch von seinen Mitarbeitern. Herr Y. sieht sich dabei nicht als einfaches Teammitglied, sondern als Vorgesetzten, der durchaus den Ton angibt. Die

Nähe zu seinen Mitarbeitern ist Herrn Y. wichtig, um das Unternehmen gut führen zu können.

Welche Formen der gemeinsamen Arbeit sind Erfolg versprechend? Teamarbeit, sei es mit Angestellten oder mit Auftragnehmer/-innen oder im freundschaftlichen Rahmen, erweist sich bei den untersuchten Gründer/-innen als fruchtbar, wenn gemeinsame Ziele verfolgt werden. Ungünstig wird die Arbeit mit Personal, wenn es aufgrund von schlechter Bezahlung oder anderer Belastungen unzufrieden wird, wenn Personalführungskompetenzen fehlen oder das falsche Personal eingestellt wird. Eine Teamgründung begünstigt eine Existenzgründung, wenn die Personen ähnliche Vorstellungen von der Unternehmensführung haben.

Im weiteren Netzwerk erweisen sich Kontakte zu potenziellen Auftraggeber/-innen oder zu ehemaligen Kolleginnen und Kollegen als nützlich. Herr B. kann bspw. schon vor der Existenzgründung einen Auftrag akquirieren, da er den Kunden aus seiner früheren Firma kennt. Frau T. erhält Aufträge durch ihre frühere Kollegin. Der Vorteil dieser Kontakte besteht darin, dass anfangs keine Kaltakquisition vorgenommen werden muss, die ersten Aufträge können schon kurze Zeit nach der Gründung wahrgenommen werden. Leerzeiten können gering gehalten werden. Die Wachstumsphase wird schneller erreicht.

14.4.3 Privatleben: Ressource oder Belastung?

In Kapitel 14.3.4 wurde bereits erläutert, welche Lebensgestaltung die untersuchten Gründer/-innen wählen: Entgrenzung, Integration oder Segmentation. Wenn Personen Privatleben und Erwerbsarbeit vermischen, wenn die Lebensbereiche entgrenzt sind, sind Gründer/-innen dann stärker emotional belastet als Gründer/-innen, die die Bereiche voneinander trennen? Verlieren Gründer/-innen durch das Privatleben Kraft oder gewinnen sie neue Energien für die Erwerbsarbeit? Ist das Privatleben für Gründer/-innen eine Ressource oder raubt es Ressourcen?

Im Folgenden geht es um Entlastungen oder Beanspruchungen, die Gründer/-innen in den Interviews benennen: (1) Erwerbsarbeit und Familie und die damit

verbundene Arbeitsteilung zwischen (Ehe-)Partner/-innen und (2) Freizeit als Ausgleich zur Erwerbsarbeit.

Erwerbsarbeit und Familie

Fast die Hälfte der befragten Personen lebt in einer Familie mit Kindern im Haushalt. Von den acht Frauen mit Familie sind nur zwei wirtschaftlich erfolgreich, von den sechs Männern mit Familie sind es hingegen fünf.⁶⁸ In der Untersuchungsgruppe zeigt sich, dass Frauen mit Familie weniger erfolgreich sind als Männer mit Familie.

Herr B., der als Bauingenieur zusammen mit seinem Geschäftspartner eine GmbH gegründet hat, lebt in der tradierten Form der Arbeitsteilung (siehe Kapitel 13.1.1). Er erwartet von seiner Partnerin, dass sie sich für die Tätigkeiten in der Familie verantwortlich fühlt, während er sich auf die Erwerbsarbeit konzentriert. Zum Zeitpunkt t2 ist Frau B. nicht erwerbstätig, sie befindet sich in der Endphase ihres Studiums. Herr B. möchte neben der Beanspruchung im Unternehmen nicht zusätzlich mit Fragen im Privatleben konfrontiert werden. Herr B. erzählt von einer Diskussion zwischen zwei befreundeten Paaren, in der die Frauen den Männern vorwerfen, nicht genügend Zeit für die Familie zu haben und zuhause nicht abschalten zu können.

Herr B: [...] in dem Moment, in dem man, egal, zu welchem Thema, 'ne bestimmte Verantwortung trägt, nimmt man das Thema mit nach Hause. Es is einfach so. Es is einfach auch so, dass, wenn's wirklich anstrengende Phasen sind, is es das Thema, mit dem man einst-, also ich persönlich, mit dem ich einschlafe und es is das Thema, mit dem ich morgens wieder aufwache. Und es is einfach so. [...].Das kann ich auch nich abstell'n. (B/t2: 134-138)

Herr B. verteidigt sich und seine arbeitszentrierte Denkweise. Für ihn ist die Erwerbsarbeit sehr wichtig, weil sie nicht nur seine, sondern auch die Existenz der Familie sichert. Er unterscheidet die existenziellen Fragen, die ihn im Erwerbsleben beschäftigen und die weniger substanziellen Fragen in der Familie. Herr B. lebt vor

allem in seinen beruflichen Tätigkeiten. Dass seine Frau Anforderungen an ihn stellt, die im privaten Bereich angesiedelt sind, ist ihm zu viel. Seine Energie ist nach dem Arbeitstag erschöpft. Daher möchte er, dass seine Frau sich um Fragen im familiären Alltag kümmert, während er sich seiner Unternehmensführung widmet: Er wünscht sich eine klare Trennung, die Segmentation der Lebensbereiche. Konflikte können entstehen, wenn der bzw. die Partner/-in andere Vorstellungen hat. In diesem Fall führt die Diskrepanz zwischen den Ehepartnern teilweise zur Unzufriedenheit mit der privaten Situation.

Welche Auswirkungen eine *fehlende grundsätzliche Unterstützung* in der Familie haben kann, zeigt das Beispiel von Frau H. Frau H. organisiert Events. Sie erhält von ihrem Ehepartner wenig emotionale Unterstützung und sucht im Verlauf der ersten Jahre nach Unterstützungen im weiteren Umfeld, unter anderem in einer Frauengruppe, in der sie sich über ihre Situation austauschen kann.

Frau H: [...] Ich hab viele Frauen kennen gelernt, die sich auch selbständig gemacht hab'n und die in'ner gleichen Situation sind wie ich, also dass sie auch kaum Unterstützung von der Familie erst bekommen hab'n oder Unverständnis und was, du willst dich jetzt selbständig machen und das geht doch nich und du musst doch für uns da sein und so diese Dinge. Und dass man sich halt abnabelt dann von der Familie und da stößt man ebend erstmal auf Unverständnis, auf, auf Probleme und so weiter und wie die, wie sie dann damit umgegangen sind [...]. (H/t2: 48)

Die Gründung war ursprünglich in einem größeren Umfang geplant als Frau H. sie schließlich umsetzen kann. Da ihr Ehemann nicht als Bürge auftreten möchte, wird der Kreditantrag abgelehnt. Frau H. bewertet die Situation dahin gehend, dass ihr Ehemann ihr nicht die notwendige Anerkennung zuteilwerden lässt, sie nicht ernst nimmt in ihren Vorstellungen von der beruflichen Entwicklung, die sie sich wünscht. Sie merkt, dass ihre Familie sie nicht unterstützt (H/t2: 48). Die fehlende Unterstützung in der Familie gleicht Frau H. damit aus, dass sie vor allem emotionale Hilfestellungen bei anderen Personen sucht. Wirtschaftlich erfolgreich ist ihre Existenzgründung aus verschiedensten Gründen nicht: Neben der fehlenden Finan-

⁶⁸ Einer der Männer, Herr Or. (er hat nicht gegründet) teilt sich die Elternschaft mit der Mutter: das Kind ist nicht durchgängig im Haushalt – er wird hier mitgezählt. Ein anderer erwartet mit seiner Frau ihr

zierung spielen auch fehlende Erfahrungen mit selbstständigen Tätigkeiten eine Rolle. Die Situation in der Familie kommt erschwerend hinzu. Das Problem der fehlenden Unterstützung ist jedoch nicht nur bei Frauen zu finden, einige Männer beklagen dies in sehr ähnlicher Form.

Wie stark ist demgegenüber die Belastung, wenn Privatleben und Erwerbstätigkeit verschmelzen? Die Belastung des erfolgreichen Unternehmers Herr Y., der in der Form der „Entgrenzung als Verschmelzung“ lebt, ist deutlich zu spüren. Die Erwerbsarbeit steht sowohl zeitlich, auch gedanklich im Vordergrund. Andere Kontakte leiden darunter. Für Herrn Y. ist dies die Normalität, die er als Unternehmer erlebt.

Herr Y: Ich bin ja hier nicht irgendwo angestellt, komm jeden Tag, mach meine Arbeit und geh dann um 16 Uhr nach Hause und vielleicht mach ich eine Stunde Überstunden, ne. Und dann das war's und dann mein Leben halt als Unternehmer mit dem Unternehmen und, wächst man und das, ich schlafe auch mit meinem Unternehmen, träume auch von meinem Unternehmen, rede nur über das. Irgendwann mal wird's dann auch langweilig für die Umgebung, aber das ist es halt. (Y/t2: 28)

Herr Y. sieht sich als einen Unternehmer, für den die Erwerbsarbeit deutlich im Vordergrund steht. Durch die Verschmelzung von Erwerbsarbeit und Privatleben leiden in diesem Fall die privaten Kontakte. Frau P. benennt andere Schwierigkeiten: die gewünschte Integration von Erwerbsarbeit und Privatleben.

Frau P: [...] also dieses Zuhause, das bereitet mir schon Schwierigkeiten. Also die, die Kinder, obwohl die jetzt nicht so klein sind, durch das Schulsystem brauch, bräuchten die eigentlich jemand Zuhause, der den Rahmen immer steckt. Weil es ist schon, das, die, die verlaufen sich. [...] Familie und Beruf ist immer noch schwer zu vereinbaren. Also das ist, das merk ich immer wieder. Da nehm ich mich hier wieder zurück und so. Also es ist so'n Unzufriedenheitsfaktor schon noch da. (P/t2: 18, 22)

Die Verantwortung für die Familie liegt bei Frau P. Entlastung durch den Partner erhält sie nicht im erforderlichen Maße und nicht entsprechend den Ansprüchen, die Frau P. an die Kindererziehung hat, sodass ihre Gedanken auch im Büro immer wieder bei den Kindern zuhause sind. Bei Frau P. zeigt sich ein Zielkonflikt: Berufli-

erstes Kind – und wurde daher nicht mitgezählt.

ches und Privates stehen gleichrangig nebeneinander. Ihre Ansprüche sind in beiden Bereichen hoch, sodass sie diesen letztlich nicht genügen kann.

Freizeit als Ausgleich zur Erwerbsarbeit

Haben erfolgreiche Gründer/-innen weniger Zeit für Freizeitaktivitäten, wenn sie beruflich stark eingebunden sind? Im Vordergrund für den fehlenden Ausgleich zur Arbeit steht weniger das Eingebundensein in die Erwerbsarbeit, sondern eher, ob Gründer/-innen eine Familie haben oder nicht. Gründer/-innen ohne Familie finden eher Zeit für sportliche oder kulturelle Aktivitäten. Der fehlende Ausgleich kann in Einzelfällen dazu führen, dass die tagtägliche Belastung überhandnimmt. Die unternehmerischen Tätigkeiten können schließlich nicht mehr ausgeführt werden, wie bei Frau F. sehr deutlich wird, die nach zwei Jahren die Insolvenz für ihr Unternehmen im Wellnessbereich beantragt. Frau F. findet keine Zeit für Aktivitäten neben der Erwerbsarbeit, auch ihre Ernährung leidet unter dem Stress, den sie in ihrem Unternehmen erlebt. Die hohe Belastung ist schließlich der Grund, weshalb das Unternehmen aufgegeben wird.

Hohe Belastungen treten bei den untersuchten Gründer/-innen häufiger auf. Der Ausgleich in der Freizeit fehlt vor allem in der Anfangsphase. Für den Erfolg von Gründer/-innen spielt die Belastung in dem Fallbeispiel Frau F. eine Rolle, da sie durch andere Faktoren wie fehlendes finanzielles und soziales Kapital verstärkt wird und ein Burn-out die Folge ist. Das Gefühl, allein mit den Problemen der Unternehmensführung zu sein, erhöht die Belastung. Belastungen im Privatleben können demgegenüber dazu führen, dass durch private Probleme die Konzentration auf geschäftliche Tätigkeiten verringert wird. Der Erfolg von Gründer/-innen wird jedoch davon nicht unbedingt beeinträchtigt.

15 Diskussion und Ausblick

In diesem Kapitel werden im ersten Abschnitt die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst (Kapitel 15.1). Im zweiten Abschnitt wird speziell das Thema der Diagnose von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen aufgegriffen (Kapitel 15.2). Im dritten Abschnitt werden schließlich Vorschläge zur Verbesserung von Fördermöglichkeiten zusammengestellt (Kapitel 15.3).

15.1 Kleinstunternehmen als neue Form der Beschäftigung

Durch die Pluralisierung der Beschäftigungsverhältnisse entstehen neben dem Normalarbeitsverhältnis weitere Beschäftigungsformen. Die Häufigkeit von Kleinstunternehmen nimmt im Gegensatz zu größeren Unternehmen zu. Es handelt sich um sehr kleine Unternehmen mit bis zu neun Angestellten, Entrepreneure, Freiberufler/-innen oder Soloselbstständige. In einigen Untersuchungen werden Kleinstunternehmer/-innen, insbesondere Soloselbstständige als prekär Beschäftigte bezeichnet. Sie werden in Verbindung gebracht mit Scheinselbstständigkeit und Kümmerexistenzen. Werden sie als Arbeitskraftunternehmer bezeichnet, gelten sie als individuell agierende Personen, die ihre Ware Arbeitskraft selbst vermarkten. Die negativen Aspekte, die mit der Beschäftigungsform verbunden werden, sind Unsicherheiten (bezogen auf Kranken- und Rentenversicherungen) oder ein zu geringes Einkommen. Im positiven Sinn entstehen neue Freiräume. Erwerbsarbeit kann als sinnstiftend erlebt werden, wenn Tätigkeiten ausgeführt werden, die sich die Beschäftigten selbst aussuchen können. Auch Arbeitszeiten können selbst gewählt werden. Positive Aspekte bestehen in den individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der Erwerbsarbeit. In der Auseinandersetzung über prekäre Beschäftigungsformen, zu denen vor allem Soloselbstständige gezählt werden, stehen vor allem soziale Gesichtspunkte im Vordergrund, es fehlen teilweise individuelle Sichtweisen: So geht es bspw. in der Diskussion um die Sicherung des Sozialversicherungssystems, weniger um die Sicherung der Selbstständigen selbst, sondern vielmehr um die Sicherung des Versicherungssystems. In der Diskussion um die zunehmende

Anzahl von Kleinstunternehmen mischen sich negative Aspekte mit der positiv besetzten Hoffnung, dass fremdgesteuerte Erwerbstätigkeiten zugunsten von persönlichen Vorstellungen abgebaut werden und dass (aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Sicht) eine neue Aufbruchstimmung durch neue Unternehmen entsteht, wie dies in der Entrepreneurship-Forschung durch das Unternehmerbild von Schumpeter (1912) zu erkennen ist. Verschiedene Facetten der Selbstständigkeit, auch die Sichtweise der Individuen sind von nachrangiger Bedeutung.

Nicht alle Kleinstunternehmer/-innen sind prekär beschäftigt, und auch wenn bei einigen die Einkommen gering sind, so spielt das Geld nicht immer eine übergeordnete Rolle. Die persönliche Zufriedenheit ist ihnen ggf. wichtiger als der wirtschaftliche Erfolg. Einige möchten vor allem einer ihnen angenehmen Erwerbsarbeit nachgehen, andere möchten durchaus möglichst hohe Gewinne erzielen. Kleinstunternehmer/-innen haben ebenso wie andere Unternehmer/-innen den Wunsch, selbstständig zu werden, nicht alle handeln aus einer Push-Motivation heraus, wie die Diskussion um prekäre Beschäftigungsverhältnisse vermuten lassen könnte. Die Gründe für den Weg in die Selbstständigkeit sind vielfältig: Es entstehen Unzufriedenheiten mit einer zeitlich dicht gedrängten Erwerbsarbeit, mit fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten im Angestelltenverhältnis, Familie und Erwerbstätigkeit sollen in Einklang gebracht werden, der Beruf oder spezielle Arbeitstätigkeiten können nur mit der Selbstständigkeit ausgeübt werden oder es soll ein angemessenes, durchaus höheres Einkommen als im Angestelltenverhältnis erzielt werden.

Welche Orientierungspunkte können Kleinstunternehmer/-innen entwickeln, wenn sie mit einem Kleinstunternehmen selbstständig werden? (Männliche) Unternehmer von größeren Unternehmen können Bildern von Unternehmern folgen, die in der Öffentlichkeit bestehen, mit Personalverantwortung und unternehmerisch denkend und handelnd oder innovativ und kreativ. Bührmann et al. (2007) nennen „Normalunternehmer“ in Anlehnung an die Diskussionen um das Normalarbeitsverhältnis. Für Entrepreneure – kleine, innovative Unternehmen – besteht das Leitbild, das Schumpeter mit dem „kreativen Zerstörer“ bildet (vgl. Faltn 2008). Freiberufler/-innen können auf Bilder zurückgreifen, die mit den Katalogberufen aufgestellt werden. Sie orientieren sich vor allem an das Berufsbild, das damit verbunden ist. Kleinstunternehmer/-innen bezeichnen sich oftmals nicht als Unter-

nehmer/-innen, wenn sie kein Personal angestellt haben. Ein klares Bild, dem sie folgen könnten, besteht nicht immer. Es bleibt die Einordnung in „Selbstständige“, eine sehr allgemeine Bezeichnung, die eine individuelle Verortung als unternehmerisch tätige Personen erschwert. „Normalunternehmer“ prägen das Bild, aus dem heraus ein unternehmerisches Selbst gebildet wird – durchaus auch als „possible self“ (Markus/Nurius 1986), als Wunsch, ein größeres Unternehmen aufzubauen, Personalverantwortung einzunehmen und unternehmerisch tätig zu werden. Ein Unternehmer spricht in den Interviews bspw. von den „Towers“, die er gern errichten möchte, gekrönt mit seinem Namen als ein Wunschbild für die ferne Zukunft: ein großes Unternehmen mit vielen Angestellten, denen er als Unternehmer Aufgaben delegiert, während er sich weniger um die Ausführung von Tätigkeiten, sondern vor allem um die Führung des Unternehmens kümmert. Das unternehmerische Handeln wird mit dem Wunsch verbunden, den Status als Chef zu erlangen, den er in dem Unternehmen, in dem er angestellt war, nicht erlangen konnte. Doch das Bild als Unternehmer/-in ist nicht immer positiv. Einige der untersuchten Personen verbinden mit dem Unternehmer ein negatives Bild: Damit möchten sie nichts zu tun haben. Doch selbst wenn kein negatives Bild besteht, haben nicht alle Selbstständigen vor Augen, dass sie – neben anderen Tätigkeiten – unternehmerische Tätigkeiten ausüben. Im Vordergrund steht die Ausführung von Arbeitstätigkeiten, weniger das unternehmerische Denken und Handeln.

Frauen, die ein Unternehmen gründen, fehlt in einigen Fällen ein klares unternehmerisches Selbst, unter anderem, da die in der Öffentlichkeit und in wissenschaftlichen Darstellungen benannten Bilder männlich geprägt sind (vgl. Bührmann et al. 2007). In der vorliegenden Untersuchung sind es vor allem Frauen, die zwar zufrieden mit ihrer Situation in der Selbstständigkeit sind, die aber wirtschaftlich einen geringeren Erfolg erzielen. Dabei ist es nicht nur die „männliche“ Sichtweise, die sich im Unternehmerbild präsentiert und die ggf. verhindert, dass ein unternehmerisches Selbst entwickelt wird: Es geht auch ums Geld, um Einnahmen und Gewinne – und mit diesem Thema scheinen Frauen eher Schwierigkeiten zu haben als Männer. Sicherlich sind auch andere Gründe ausschlaggebend: Werten zu folgen, seien es innere Werte, der Wunsch nach der persönlichen Entfaltung, ist in manchen Fällen erstrebenswerter, als materiellen Zielen zu folgen. Sich mit der Arbeit

wohlzufühlen, ohne entsprechende Gewinne zu erzielen, kann allerdings auch dazu führen, dass Abhängigkeiten entstehen, wenn die Einnahmen zu gering sind: vom Partner/der Partnerin, von Bekannten oder auch vom Jobcenter. Bei dem Blick auf Unternehmerinnen ist allerdings zu berücksichtigen, dass nicht alle demselben Weg folgen, Frauen nicht mehr und nicht weniger Unterstützung benötigen, um ein ihnen angemessenes wirtschaftliches Denken und Handeln finden zu können – und längst nicht alle Unternehmerinnen folgen vordergründig immateriellen Zielen.

In dieser Untersuchung werden nicht nur Gründerinnen dargestellt. Auch Gründer haben ähnliche Schwierigkeiten mit dem unternehmerischen Selbst. Und dies hängt damit zusammen, dass Frauen wie Männer, die ein kleines Unternehmen gründen oder soloselbstständig werden, eine Mischform zwischen unternehmerischen Tätigkeiten und Erwerbstätigkeiten ausführen. Die Personen sehen sich selbst dadurch nicht immer als Unternehmer/-in. Ein diversifiziertes Bild von Unternehmer/-innen fehlt nicht nur von Unternehmerinnen, wie Bührmann et al. (2007) konstatieren, es fehlen auch Bilder von Kleinstunternehmer/-innen, Männern wie Frauen, die sich nicht in dem Unternehmerbild und auch nicht unbedingt in dem Bild des Entrepreneurs oder des freiberuflich Tätigen wiederfinden. Kleinstunternehmer/-innen stehen zwischen Angestellten und größeren Unternehmensgründer/-innen: Die Ähnlichkeit zum Angestelltenverhältnis entsteht durch die individuelle Form der Selbstständigkeit. Ist wenig oder kein Personal vorhanden, liegt die Verantwortung für die Ausführung von Arbeitstätigkeiten in der Hand der Selbstständigen. Auch Angestellte führen selbstständig Tätigkeiten aus, doch sie übernehmen für die Bereitstellung ihrer Arbeitskraft, für die Akquisition von Aufträgen und für die Abrechnungen nach Auftrags Erfüllung keine Verantwortung. Der Umsatz im Kleinstunternehmen kann demgegenüber nur dann generiert werden, wenn Aufträge vorhanden sind – und die beauftragenden Unternehmen die Leistungen auch bezahlen. Welche Aufträge akquiriert werden, liegt in der Hand der Selbstständigen, sodass Arbeitstätigkeiten gesucht werden können, die die Beschäftigten ausführen möchten. Im Gegensatz zu Unternehmer/-innen von größeren Unternehmen können Kleinstunternehmer/-innen jedoch seltener (viel) Personal für die Erledigung von Aufträgen einplanen – die Tätigkeiten liegen im überschaubaren Rahmen und müssen entsprechend im geringeren Umfang geplant werden. Zwar

wird Personal eingesetzt und es können Netzwerkpartner/-innen beauftragt werden, aber das Auftragsvolumen, das Kleinstunternehmer/-innen bearbeiten können, ist beschränkt. Der Weg von den selbst verantwortlich tätigen Angestellten zu Kleinstunternehmer/-innen ist kurz, da nach wie vor Arbeitstätigkeiten selbst ausgeführt werden. Unternehmerische Tätigkeiten wie die Organisation des Unternehmens kommen jedoch hinzu. Sie nehmen einen Teil der Arbeitszeit in Anspruch, aber sie stehen nicht – wie bei Unternehmer/-innen von größeren Unternehmen – im Vordergrund. Die Besonderheit von Kleinstunternehmer/-innen besteht in der Mischung von (beruflichen) Arbeitstätigkeiten und unternehmerischen Tätigkeiten. Wichtiger als die Planung und Umsetzung von Unternehmensabläufen ist daher die Selbstführung und die realitätsangepasste, alltägliche Planung. Kleinstunternehmen agieren unterhalb der „Schwelle der Unübersichtlichkeit“ (Kirsch 1983, nach Kirschbaum/Naujoks 1989: 831), aber oberhalb der Durchführung von fremdbestimmten Tätigkeiten als Angestellte im Unternehmen. Für diese Form der Beschäftigung fehlt den Selbstständigen ein passendes Bild. Sie sehen sich entweder als Ausführende von Tätigkeiten oder als Unternehmer/-in, die bzw. der Arbeitstätigkeiten an Personal delegiert und Verantwortung nicht nur für sich selbst, sondern auch für andere übernimmt.

Ein wesentliches Merkmal von Kleinstunternehmer/-innen ist, dass die (berufliche) Laufbahn mit der Selbstständigkeit sehr eng verbunden ist. Während Unternehmer/-innen von größeren Unternehmen eher einmalig ein Unternehmen gründen, dieses aufbauen und anschließend immer wieder an Veränderungen des Marktes anpassen, wechseln Kleinstunternehmer/-innen zwischen Angestelltentätigkeiten und Phasen der Selbstständigkeit, auch zwischen freiberuflicher und gewerblicher Selbstständigkeit. Die Ziele, die Gründer/-innen von Kleinstunternehmen verfolgen, stehen im Zusammenhang mit (beruflichen) Veränderungs- oder Karrierewünschen. Ziele, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden, hängen mit biografischen Zielen zusammen. Die Selbstständigkeit hat eine Bedeutung über unternehmerische und berufliche Tätigkeiten hinaus, da sie Teil des Lebensverlaufs ist. Für einige hat die Beschäftigungsform der Selbstständigkeit eine spezielle Bedeutung, für andere ist sie eine Form neben anderen, die ebenso gewählt werden. Der Erfolg von Gründer/-innen kann daher nicht allein an unternehmerischen Zie-

len gemessen werden – wichtiger ist darüber hinaus der berufliche Erfolg, der mit der Selbstständigkeit einhergeht. Je nach Präferenz können unterschiedliche Ziele mit der Selbstständigkeit verfolgt werden – materielle wie immaterielle Ziele.

Welchen Erfolg streben Kleinstgründer/-innen an? Erfolg kann unterschiedlich definiert werden: Als objektiv von außen festgelegtes Maß oder als subjektives Erreichen von Zielen – bezogen auf materielle und immaterielle Ziele. Werden persönliche Ziele berücksichtigt, können verschiedene Typen herausgebildet werden. Zugrunde gelegt werden in der Auswertung der Untersuchung unterschiedliche Zielsetzungen und die nach zwei Jahren erfolgreich erreichten Ziele oder Meilensteine. In der Untersuchung werden acht Typen herausgebildet, die sich darin unterscheiden, ob sie ihre Ziele erreichen können und ob sie eher wirtschaftliche Ziele oder eher die berufliche und persönliche Zufriedenheit anstreben. Die dargestellten Typen ähneln in mancher Hinsicht bereits bestehenden Typologien: Auf der einen Seite stehen Erwerbstätige, die (beruflichen) Tätigkeiten nachgehen, auf der anderen Seite Unternehmer/-innen, denen es vor allem um das Führen des Unternehmens geht (siehe Kapitel 7). Auf Kleinstunternehmen bezogen sind es auf der einen Seite Personen, die vor allem ihrer Erwerbstätigkeit nachgehen möchten, auf der anderen Seite Personen, die Karriereabsichten verfolgen und damit verbunden materielle Ziele verfolgen. Weniger bedeutsam ist insbesondere den Gründer/-innen, die ohne Personal selbstständig werden, der Aufbau einer Unternehmensstruktur. Unterschieden werden Personen, die teilweise ohne eine Berufsausbildung Tätigkeiten verfolgen möchten, die ihnen zusagen, und Personen, die sich an ihren auch im Angestelltenverhältnis ausgeführten beruflichen Tätigkeiten orientieren. In der entwickelten Typologie werden Ähnlichkeiten zu bestehende Typologien erkennbar, in denen die Person oder die Erwerbsarbeit und die berufliche Entwicklung berücksichtigt werden.

▷ *Normalunternehmer/-innen (1A)*: Gründer/-innen, die eine berufliche Entwicklung und Karriere anstreben und die ähnlich wie der unternehmerische Typus (vgl. Lang-von Wins 1999) oder der Normalunternehmer (vgl. Bührmann et al. 2007) materielle Ziele verfolgen.

▷ *Doppel- und Mehrgleisige (1B)*: Gründer/-innen, die Beruf und Privatleben miteinander verbinden möchten und damit dem Typus des inputbegrenzten Unterneh-

mers (vgl. Pleitner 1984) ähneln, die ihr Unternehmen gezielt aufbauen und damit erfolgreich sind.

▷ *Aufstocker/-innen (2A)*, die ohne Wachstumsabsichten ein ausreichendes Einkommen mit angenehmer Arbeit erwirtschaften möchten, ähnlich wie „Handwerker“-Unternehmer nach Smith (1967) und anderen, die seine Typologie weiterentwickelten, die jedoch mit ihrem Unternehmen nicht die notwendigen Gewinne erzielen und Transferleistungen des Jobcenters (ALG II) erhalten.

▷ *Sinnsuchende (2B)*, die persönliche Selbstverwirklichung anstreben (vgl. Langvon Wins 1999, auch Typus Bricoleur nach Bührmann et al. 2007), die dabei zwar den wirtschaftlichen Erfolg nicht erreichen, aber die berufliche und persönliche Zufriedenheit.

▷ *Unzufriedene (3A)*, die ähnlich wie Normalunternehmer/-innen eine berufliche Entwicklung anstreben und ein ausreichendes Einkommen erzielen möchten, die jedoch keine unternehmerischen Tätigkeiten verfolgen möchten, oder (3B) die ähnlich wie Gründer/-innen des Typus 2A (Aufstocker/-innen) vor allem beruflich tätig werden möchten, dabei jedoch nicht zufrieden sind, da Geschäftsideen verfolgt werden, die nicht den originären beruflichen Vorstellungen entsprechen.

▷ *Abbrecher/-innen (4A)* die ähnlich wie Normalunternehmer/-innen Unternehmen unterschiedlicher Größe aufbauen wollten, mit einem wirtschaftlichen Erfolg, denen dies jedoch nicht gelingt und die ihr Vorhaben daher abbrechen.

▷ *Desorientierte (4B)*, die ähnlich wie Sinnsuchende eigene Ideen präferieren, deren Ideen jedoch nicht immer eigenen Kompetenzen entsprechen, sodass ein Unternehmen nicht gegründet werden kann oder das Unternehmen aus verschiedenen Gründen wieder aufgegeben wird.

Wirtschaftlich erfolgreiche Gründer/-innen (Typus 1A/1B, 3A/3B) gehen ihr Vorhaben gezielter an als die anderen Gründer/-innen, selbst wenn Ziele nicht konkret formuliert werden. Diese Gründer/-innen sind erfolgreich, weil sie bezogen auf die Person und das unmittelbare Umfeld der Person über ausreichendes Kapital verfügen, soziale Unterstützung erhalten, fachlich kompetent sind – und sich persönlich auf die Unternehmensführung oder die Ausübung von beruflichen Tätigkeiten einstellen. Der Entschluss zur Selbstständigkeit wird von Normalunternehmer/-innen (1A) sowie Doppel- und Mehrgleisigen (1B) nicht hinterfragt. Für die einen

steht das Unternehmen mit seinen spezifischen Angeboten im Vordergrund (1A), für andere eine Lebensgestaltung, die unter anderem die Verantwortlichkeit für eine Familie (1B) ermöglicht. Normalunternehmer/-innen könnten in Schwierigkeiten geraten, wenn neben der Erwerbsarbeit das Privatleben zu wenig Raum erhält. Falls aufgrund einer zeitlichen und sozialen Entgrenzung Arbeitstätigkeiten eine zu große Bedeutung erlangen und falls eine zu geringe Unterstützung aus dem Umfeld vorhanden ist, nimmt die Belastung zu.

Bei Gründer/-innen, denen die Arbeitszufriedenheit am wichtigsten ist (Typus 2A/B), fällt demgegenüber auf, dass unternehmerische Tätigkeiten vernachlässigt werden, auch wenn die Kompetenzen zur Durchführung dieser Tätigkeiten vorhanden sind. Der Gewinn ist von geringerer Bedeutung als bei den wirtschaftlich erfolgreichen Gründer/-innen (1A/B und 3A/B). Kann mit der Selbstständigkeit nicht das ausreichende Einkommen erzielt werden, werden neben der Selbstständigkeit auch weitere Erwerbstätigkeiten – als Angestellte oder mit anderen selbstständigen Tätigkeiten – durchgeführt, oder die Gründer/-innen erhalten aus ihrem privaten Umfeld eine finanzielle Unterstützung. Transferleistungen werden eher selten in Anspruch genommen. Die Eigenständigkeit ist den Personen durchaus wichtig – und vermutlich ein Grund für die Zufriedenheit der Gründer/-innen.

Besonders tragisch sind Fälle von Gründer/-innen, die mit der Selbstständigkeit nicht zufrieden sind (Typus 3A/3B). Die Bindung an die Geschäftsidee verringert sich. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis das Unternehmen schließlich aufgegeben wird, obwohl auch nach Auskunft der Beraterin, die von den Gründer/-innen in Anspruch genommen wird, ein wirtschaftlicher Erfolg möglich wäre. Doch wenn die Ausübung des Berufs eine größere Bedeutung hat als die darüber hinausgehende Etablierung einer Geschäftsidee, wird diese nicht weiter verfolgt, sobald sich Schwierigkeiten einstellen. Statt das Unternehmen zu etablieren, werden berufliche Alternativen gesucht.

Nicht erfolgreiche Gründer/-innen scheitern aus sehr unterschiedlichen Gründen: eine zu geringe Kapitaldecke, fehlende fachliche Kompetenzen oder die mangelnde Zielbindung an das Verfolgen der Geschäftsidee oder der Selbstständigkeit. In dieser Gruppe können sowohl Gründer/-innen sein, die unter anderen Bedingun-

gen sehr erfolgreich sind, als auch Personen, die aufgrund fehlender Kompetenzen oder fehlenden Kapitals von vornherein keine Chance haben, mit ihrer Idee selbstständig zu werden oder mit dem Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Auf der einen Seite stehen Personen, die mit anderen Geschäftsideen oder unter anderen situativen Bedingungen weiter kommen könnten, auf der anderen Seite sind Personen, denen entscheidende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Selbstständigkeit fehlen. Die weniger erfolgreichen Gründer/-innen zeigen, dass Berufserfolg und unternehmerischer Erfolg eng beieinanderliegen: Ein Scheitern kann bspw. mit einer fehlenden beruflichen Orientierung zusammenhängen. Auch das Festhalten an Zielen, die nicht erreicht werden können im Sinne des eskalierenden Commitments (vgl. Brockner 1992), hängt ggf. mit der fehlenden beruflichen Orientierung bzw. mit fehlenden Alternativen zusammen.

Welche einzelnen *Faktoren* sind – in Bezug auf die genannten Hypothesen – für den Erfolg – oder den fehlenden Erfolg – der Gründer/-innen von Kleinstunternehmen von Bedeutung?

Personale Kompetenzen:

1. Das Herausbilden eines *unternehmerischen Selbst* ist für den wirtschaftlichen Erfolg von Gründer/-innen von Bedeutung; interessant ist dabei, dass ein unternehmerisches Selbst zum Teil nicht herausgebildet wird, weil Unternehmertum insgesamt als negativ aufgefasst wird – die wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmer/-innen werden in manchen Fällen als unangenehm erachtet. Einige Gründer/-innen bilden demgegenüber ein „possible self“ (vgl. Markus/Nurius 1986): Sie möchten gern Unternehmer/-in sein, aber sie haben dieses Ziel nicht erreicht, weil ihnen dazu das – größere – Unternehmen mit Angestellten fehlt oder weil sie in der Selbstständigkeit zu wenige Aufträge erhalten. Unternehmertum wird mit Personal und Gewinn assoziiert. Fehlt das Personal oder das gewünschte Einkommen, sehen sich diese Gründer/-innen nicht als Unternehmer/-in. Ein Gründer erzählt sehr deutlich, dass er sich als Unternehmer sieht, wenn er in einer Gruppe von Unternehmer/-innen ist, ohne diese Gruppe sieht er sich als Berufstätiger, der seiner Erwerbsarbeit nachgeht. Das unternehmerische Selbst wird demnach von der Umgebung, in der sich die Personen befinden, geprägt. Auch Vorbilder haben einen Einfluss auf das unternehmerische Selbst, wie an zwei Gründerinnen deutlich wird,

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

deren Eltern bzw. Mütter selbstständig waren bzw. sind. Deutlich wird an den Darstellungen der Gründer/-innen insgesamt, dass Unternehmer zu sein als etwas Besonderes, weniger als etwas Alltägliches angesehen wird. Unternehmerische Tätigkeiten, die mit der Selbstständigkeit verbunden sind, werden nicht immer in das Selbstkonzept integriert, ein unternehmerisches Selbst entsprechend wenig herausgebildet. Dies trifft vor allem auf die zufriedenen, aber wirtschaftlich nicht erfolgreichen Gründer/-innen sowie auf Desorientierte (Typus 4B) zu.

2. Die mit dem F-DUP gemessenen *Persönlichkeitsmerkmale* Leistungsmotivation, Internale Kontrollüberzeugung, Durchsetzungsbereitschaft, Risikoneigung und Problemlöseorientierung konnten den Erfolg oder den fehlenden Erfolg der untersuchten Kleinstgründer/-innen nicht erklären. Die Gründe sind dabei vielfältig: Zum einen handelt es sich um sehr unterschiedliche Gründer/-innen, das Untersuchungssample ist heterogen. Die Testergebnisse könnten ggf. anders ausfallen, wenn bestimmte Berufsgruppen oder Branchen beachtet werden. Vermutlich sind die Ergebnisse nicht eindeutig, da vor allem Kleinstgründer/-innen untersucht wurden, deren Schwerpunkt auf die Ausführung von (beruflichen) Tätigkeiten gerichtet ist, weniger auf unternehmerische Tätigkeiten.

Fachkompetenzen

3. *Fachkompetenzen*, die für die Geschäftsidee eingesetzt werden können, sind für den wirtschaftlichen Erfolg der untersuchten Personen maßgeblich. Fehlen Fachkompetenzen, wie bspw. bei Hobbygründungen, kann zwar eine persönliche Zufriedenheit entstehen, doch nur wenn alternative Finanzierungsmöglichkeiten bestehen, kann die Selbstständigkeit weiter geführt werden.

4. *Betriebswirtschaftliche* Grundkenntnisse sind für den wirtschaftlichen Erfolg notwendig, die persönliche Zufriedenheit ist davon unabhängig.

Handlungskompetenzen

5. Eine klare *Zielorientierung* ist für den wirtschaftlichen Erfolg von Bedeutung. Dabei können auch Ziele verfolgt werden, die nicht als solche formuliert werden. Langfristige Ziele werden vor allem von erfolgreichen Gründer/-innen verfolgt, andere Gründer/-innen wählen eher kurz- bis mittelfristige Ziele bzw. verfolgen einzelne Projekte. Eine starke Zielbindung erweist sich allerdings z. T. als hinderlich,

da ein Festhalten an nicht erreichbaren Zielen ein Deaktivieren der Ziele verhindert.

6. Push- und Pull-Motivation sind wie erwartet für den Gründungserfolg und den unternehmerischen Erfolg von geringerer Bedeutung. Von Bedeutung ist hingegen die Entscheidung, die Geschäftsidee umzusetzen.

7. Planungen des Gründungsvorhabens werden nicht in die Praxis umgesetzt, wenn der Weg routinemäßig erkennbar ist (wie bei dem Architekten Herrn In.), wenn die Ziele im Prozess der Etablierungsphase an Bedingungen der Umwelt angepasst werden müssen oder innovative Ideen verfolgt werden. Die untersuchten Kleinstgründer/-innen benötigen eher eine praktische Alltagsstrukturierung, die je nach Tätigkeit genau geplant wird oder eher flexibel gehandhabt wird. Unternehmerische Kompetenzen und Selbstführungskompetenzen sind eher für den wirtschaftlichen Erfolg, weniger für die persönliche Zufriedenheit von Bedeutung. Selbstführungskompetenzen sind in dem Sample wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg von Gründer/-innen.

8. Neben der Form der *Entgrenzung* sind auch andere Gestaltungsformen des Lebens möglich. Entgegen der Annahme, dass Entgrenzung erfolgsförderlich ist, können auch andere Formen der Lebensgestaltung wie die Integration gewählt werden, ohne dass der (wirtschaftliche) Erfolg fehlt. Die wirtschaftliche Zielsetzung wie die Höhe des Einkommens wird aber durchaus an diesen Umstand angepasst, die Einkommenserwartung ist ggf. geringer, wenn bspw. Tätigkeiten in der Familie berücksichtigt werden.

9. *Lernformen* werden individuell gewählt und sind erfolgsunabhängig. Eine erfolgreiche Lernstrategie besteht darin, formelle Qualifikationen zu nutzen, um gegenüber Wettbewerbern eine bessere Ausgangslage zu haben.

Soziales und finanzielles Kapital

10. *Soziales Kapital* und *finanzielles Kapital* hängen zusammen: Fehlt finanzielles Kapital, können Ressourcen aus privaten Kontakten genutzt werden. Unterstützung im privaten Umfeld ist allerdings vor allem für das Wohlbefinden der Personen von Bedeutung, weniger für den Erfolg der Gründer/-innen. Gescheiterte Teamgründungen können jedoch zum Scheitern eines Unternehmens führen.

11. *Finanzielles Kapital* ist dann von Bedeutung, wenn für die Gründungsvorhaben Kapital benötigt wird. Für einige der Kleinstgründungen ist ein solches Kapital durchaus notwendig, nicht jedoch für alle. Fehlt das Kapital, obwohl es benötigt wird, kann das Unternehmen nicht gegründet werden oder es muss in kleinerem Umfang aufgebaut werden. Das Kapital für Investitionen ist nicht für alle Personen von Bedeutung – im Gegensatz zur Liquidität, die auch von Kleinstgründungen gesichert werden muss. Fehlt die Liquidität aufgrund fehlender Aufträge, müssen ggf. andere Tätigkeiten ausgeführt werden, um den Lebensunterhalt zu sichern – oder das Unternehmen wird aufgegeben.

12. *Die Finanz- und Wirtschaftskrise* führt bei einigen Gründer/-innen dazu, dass sie geringere Umsätze hatten als geplant. Einige Gründer/-innen übten in der schwierigen Zeit andere Tätigkeiten aus. Kleinstgründer/-innen haben den Vorteil gegenüber größeren Unternehmen, dass sie eine solche Zeit überbrücken können, indem sie andere selbstständige Tätigkeiten ausführen oder kurzfristige Angestelltentätigkeiten übernehmen. Verbessert sich die Auftragslage, können sie ihr Vorhaben weiterführen. Ist die Zielbindung an die Geschäftsidee eher gering, dann wird das Unternehmen in schwierigen Situationen aufgegeben.

Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren ist für die Typen – und auch für die Einzelpersonen – unterschiedlich. Fehlt es bspw. an finanziellem Kapital, steht dieses Thema im Fokus der Person – alle anderen Erfolgsfaktoren werden damit verbunden. Andere Gründer/-innen thematisieren die Bedeutung des Personals und die Mitarbeiterführung, wieder andere stellen ihre persönliche Situation in der Familie in den Mittelpunkt ihrer Erzählungen. Bestrebungen und Lebensziele, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden, beeinflussen die Sichtweise auf die Selbstständigkeit – und damit auch die Äußerungen in den Interviews. Dadurch ergibt sich für jeden Fall ein Hauptthema, das eine Person über die Zeitdauer hinweg thematisiert. Entsprechend unterschiedlich fallen die Faktoren zusammen, die den Typus und den Einzelfall prägt. Nicht jeder Faktor ist für jede Gründerin bzw. jeden Gründer von Bedeutung. Erst durch die unterschiedlichen Sichtweisen, die Gründer/-innen in den Interviews äußern, wird das Zusammenspiel von verschiedenen Faktoren deutlich.

Interessant wäre es, in Folgeuntersuchungen einzelne Fragestellungen weiter zu verfolgen und dabei das Gesamtbild, das die Personen mitbringen, nicht zu vernachlässigen: Fragen nach dem unternehmerischen Selbst – nach dem Zusammenhang zwischen ökonomischem Denken und Selbstkonzept – und Fragen nach dem Zusammenhang von Berufsorientierung und Selbstständigkeit in einer sich verändernden Arbeitswelt.

15.2 Diagnose von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen

„Bin ich ein Unternehmertyp?“ ist eine Frage, die Gründer/-innen in praxisnahen Tests gestellt wird (vgl. bspw. bifego e. V.).⁶⁹ Mit den Untersuchungen, die über Gründer/-innen und Selbstständige durchgeführt werden, müsste diese Frage wohl weitestgehend verneint werden, denn es gibt nicht nur „Normalunternehmer“, sondern unterschiedliche Typen, die in praxisnahen Tests nicht abgebildet werden. Mit den Tests scheinen vor allem Gründer/-innen von kleinen und mittleren Unternehmen angesprochen zu werden, wie die Betonungen von Belastungen und Fragen nach finanziellen Rücklagen sowie Führungserfahrungen in den Tests zeigen. Persönliche Belastungen, die mit der Unternehmensgründung einhergehen, werden besonders betont. Eine der Fragen lautet bspw., ob man bereit sei, zumindest zeitweilig mehr als 60 Stunden pro Woche zu arbeiten. Eine weitere Form der Belastung bezieht sich auf das finanzielle Risiko, das mit der Gründung eingegangen wird, das jedoch eher bei größeren Gründungen von Bedeutung ist. Bei Fragen zur Unterstützung, die im familiären Umfeld gegeben sein sollte, werden ebenfalls Belastungen sowie das Risiko betont, die mit der Selbstständigkeit verbunden sind.

⁶⁹ Der Test wurde von Klandt entwickelt und beruht auf dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit. Er wird auf verschiedenen Websites dargestellt, unter anderem auf den Internetseiten des Bundesministeriums für Wirtschaft www.existenzgruender.de, der KfW Mittelstandsbank, auch Zeitschriften wie der Focus haben einen ähnlichen Test veröffentlicht. Erfragt wird in diesen Tests die Belastbarkeit (darunter zählt bspw. auch die körperliche Fitness und Gesundheit), Führungserfahrungen, Zielorientierung, teilweise Motivation, Fachkompetenzen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, finanzielles Kapital, Vertriebs-erfahrungen und Kommunikationsfähigkeiten sowie die Unterstützung im (familiären) Umfeld.

Hinter diesen Tests scheint ein spezielles Unternehmerbild zu stehen, dem Gründer/-innen möglichst nahe kommen möchten oder dem sie sich annähern sollen (vgl. dazu Bührmann et al. 2007). Wird hingegen davon ausgegangen, dass es unterschiedliche Bilder gibt – Unternehmer/-innen, Freiberufler/-innen, Entrepreneure oder weitere, individuelle Bilder – erscheint der Blick auf die Unternehmerpersönlichkeit bzw. *den* Unternehmertyp zu kurz gegriffen. Wichtiger ist die Frage, welche persönlichen Vorstellungen – Ziele, Bestrebungen, auch ein mögliches unternehmerisches Selbst – mit der Selbstständigkeit verbunden werden und ob die Person mit ihren Kompetenzen diese Vorstellungen erreichen kann. Getestet wird dann nicht, ob die Person einem Idealbild entspricht, sondern ob sie realisierbare Ziele verfolgt, die der Person entsprechen.

Sich als Gründer/-in einem Typus zuordnen zu können, kann aus diagnostischer Sicht sinnvoll sein, um eine passende Unterstützung für den Weg in die Selbstständigkeit erhalten zu können. Es existiert bereits eine Vielzahl von verschiedene Testverfahren zur Diagnose der Potenziale von Gründer/-innen. In empirisch entwickelten Testverfahren werden vor allem Persönlichkeitsmerkmale erfragt – wie im Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale (F-DUP) von Müller (2001) oder der Checkliste für Existenzgründer, die von der Universität in Potsdam erstellt wurde (vgl. Schaarschmidt et al. 2000). Im Founders Check, der von Lang-von Wins (2001) entwickelt wurde, werden weitere Aspekte aufgegriffen. Der Test geht über den Rahmen der Person des Gründers bzw. der Gründerin hinaus und greift auch Fragen auf, die mit der Geschäftsidee zusammenhängen.⁷⁰ Dieses Testverfahren ist sehr viel umfangreicher als andere Tests und berücksichtigt die individuelle Situation der Gründer/-innen. Im Vordergrund stehen konkrete Planungen sowie Handlungskompetenzen. Damit hebt sich dieses Verfahren von anderen Tests ab, in denen ausschließlich Persönlichkeitsmerkmale aufgegriffen werden. Im Founders Check wird allerdings nicht auf Fachkompetenzen, soziales Kapital bzw. Netzwerke

⁷⁰ In diesem Testverfahren wird erfragt, welche Planungen bereits durchgeführt wurden, welche Wertvorstellungen, welche Zielsetzungen mit der Unternehmensgründung verfolgt werden, welche Motivation der Gründung zugrunde liegt und welche persönlichen Kompetenzen Gründer/-innen aufzeigen.

sowie das unternehmerische Selbst eingegangen. Ein Verfahren, in dem die Person anhand von Fachkompetenzen, unternehmerischen Kompetenzen, personalen Kompetenzen, Handlungskompetenzen sowie soziales und finanzielles Kapital berücksichtigt wird, könnte ein umfassenderes Bild von der Person des Gründers bzw. der Gründerin aufzeigen.

Zu welchem Zweck wurden Testverfahren entwickelt? Diagnostische Verfahren werden als Grundlage für Coachingprozesse genutzt. Die Entscheidung für oder gegen eine Existenzgründung wird erleichtert, Stärken und Schwächen können herausgefunden werden. Als Grundlage für die Entwicklung der Tests gelten Erfolgsfaktoren, durch die Anforderungen (im Sinne der Anforderungsanalyse, vgl. Westhoff et al. 2005) an Existenzgründer/-innen formuliert werden.⁷¹ In der vorliegenden Untersuchung wurden möglichst umfassend, im interdisziplinären Rahmen Erfolgsfaktoren aufgegriffen, anhand des Kompetenzbegriffs und des Kapitalbegriffs. In der Untersuchung zeigt sich, dass es verschiedene Konstellationen gibt, die sich ungünstig auf den Gründungserfolg oder den unternehmerischen Erfolg auswirken. Einfach ist die Betrachtung von harten Faktoren: Fehlt finanzielles Kapital und ist auch die Chance, einen Kredit zu erhalten, eher gering, kann zumindest die präferierte Geschäftsidee nicht umgesetzt werden. Schwieriger wird es, wenn das notwendige finanzielle und soziale Kapital vorhanden ist, die Geschäftsidee zur Person passen könnte, aber die Zielbindung zu gering ist, weil die Geschäftsidee nicht wirklich erstrebenswert erscheint. Wichtig für den Entschluss zur Selbstständigkeit ist dabei neben der Motivation zur konkreten Existenzgründung die Berücksichtigung beruflicher Vorstellungen bzw. die berufliche Orientierung.

Möchten Fördermittelgeber oder Gründer/-innen Stärken und Schwächen herausfinden, ist es sinnvoll, neben der Tragfähigkeit der Geschäftsidee die Person, die

⁷¹ Auf der Grundlage von Experteninterviews stellten Braun & Maaßen (2000) bspw. eine Anforderungsanalyse auf, in der vor allem Handlungsaspekte, fachliche, unternehmerische und soziale Kompetenzen sowie einzelne Persönlichkeitsmerkmale (auch hier: Belastbarkeit) benannt werden. Die genannten Anforderungen ähneln einigen der dargestellten Erfolgsfaktoren, erscheinen allerdings eher als eine Art Sammlung von Einzelaspekten, die vor allem von Geschäftsführern von Technologie- und Innovationszentren und Berater/-innen benannt werden.

Situation, in der sie sich befindet, ihre Kompetenzen sowie soziales und finanzielles Kapital zu betrachten. Die in der vorliegenden Untersuchung dargestellten Merkmale können als Ausgangspunkt für diagnostische Verfahren genutzt werden. Mit den Untersuchungsergebnissen kann ein umfassendes Testverfahren entwickelt werden. Zur Diagnose der Gründungsperson sind folgende Fragestellungen von Bedeutung:

- ▷ Situation: Gründungsmotivation, Bestrebungen, Ziele, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden, Verfügbarkeit von sozialem und finanziellem Kapital
- ▷ Berufsbiografische Ziele: Selbstständigkeit im Kontext der (beruflichen) Laufbahn
- ▷ Fachkompetenzen: fachliche und unternehmerische Kompetenzen im Zusammenhang mit der Gründungsidee
- ▷ Diagnose unternehmensspezifischer Persönlichkeitsmerkmale als Grundlage für die Frage, welche beruflichen Vorstellungen verfolgt werden
- ▷ Das unternehmerische Selbst: Vorbilder und Selbstkonzept, Werthaltungen gegenüber dem Unternehmertum, kalkulatorisches Denken und Handeln
- ▷ Handlungskompetenzen: Vorgehensweise in der Planung und Durchführung des Vorhabens, Organisation im Alltag.

Mit den vorliegenden Untersuchungsergebnissen kann auch ein umfassendes Testverfahren (weiter-)entwickelt werden, das im Assessment-Center oder in individuellen Bewertungsprozessen angewendet wird. In Berlin und Brandenburg werden bspw. Assessment-Center durchgeführt, um Stärken und Schwächen von potenziellen Gründer/-innen herauszufinden. Anschließend können sie an einem Coaching-Programm teilnehmen – oder ihnen wird von der Gründung abgeraten. Für diese wie für andere Programme sowie in privaten Coachingangeboten kann ein solches Verfahren genutzt werden.

15.3 Fördermöglichkeiten von Gründer/-innen

Welche Fördermöglichkeiten wären speziell für Kleinstgründer/-innen sinnvoll? Wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt wurde, kann die Analyse von Kompetenzen im Assessment-Center oder in anderen Verfahren als Grundlage für eine

weitere Unterstützung im Vorgründungsprozess herangezogen werden. Neben diesen Verfahren hat sich der Businessplan-Wettbewerb in Berlin-Brandenburg bewährt, wenn umfangreichere Gründungen geplant werden. Die Entwicklung von Mikrofinanzprodukten in den Landesbanken und der KfW führt darüber hinaus dazu, dass Kleinstgründer/-innen trotz des fehlenden finanziellen Kapitals einen Kredit von wenigen tausend bis zu 25.000 € erhalten. Kleinstgründungen werden dadurch seit einigen Jahren stärker unterstützt als in früheren Zeiten. Sinnvoll wäre in diesem Zusammenhang allerdings, Gründer/-innen bereits vor dem Kreditantrag, in dem bspw. bereits Gewerberäume benannt werden, eine klare Ersteinschätzung des Vorhabens zu gewähren, sodass ggf. frühzeitig von einem nicht förderfähigen Vorhaben Abstand genommen werden kann. Gesellschaftliche Veränderungen, die sich darin zeigen, dass die Häufigkeit von Kleinstgründungen zunimmt, während größere Unternehmen seltener gegründet werden, wurde in Förderprogrammen aufgegriffen. Die Fortführung dieser Instrumente ist sehr sinnvoll. Eine Verbesserung der Unterstützungsleistungen könnte durch spezifische Angebote für Kleinstgründer/-innen ermöglicht werden:

▷ Förderung von *fachlichen und unternehmerischen Kompetenzen* in der Vorgründungsphase und nach der Gründung, sodass Veränderungen des Marktes mithilfe der eigenen Kompetenzen aufgegriffen werden können: Durch die Bildungsprämie, mit der unter anderem auch Unternehmer/-innen eine Förderung in Anspruch nehmen können, wenn sie über ein geringes Einkommen verfügen, besteht für Gründer/-innen in der Etablierungsphase die Möglichkeit, fachliche und unternehmerische Kompetenzen zu verbessern. Eine Förderung fachlicher Kompetenzen vor der Gründung wird Erwerbslosen gewährt, wenn damit die Chance auf einen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz erhöht wird. Eine Erweiterung des Bildungsgutscheins zur Kompetenzerweiterung von Gründer/-innen wäre sinnvoll.

▷ *Gründungsförderung* von Kleinstgründungen: Mit dem Förderprogramm Exist, u. a. mit dem Programm Exist-Seed werden Existenzgründungen aus der Universität und anderen Forschungseinrichtungen gefördert. Weitere Gründungen werden regional in Gründungszentren oder Gründerwerkstätten gefördert – vor allem, indem Geschäftsräume zur Verfügung gestellt werden. Im Gegensatz zum Exist-Programm werden keine Stipendien zur Entwicklung von Gründungsideen ausgezahlt, da diese

den langwierigen Aufbau eines technologischen Unternehmens unterstützen sollen. Sinnvoll wäre ggf., die Programme zu vereinheitlichen und (auch nicht innovative) Kleinstgründer/-innen im größeren Umfang einzubeziehen als bisher.

▷ Unternehmer/-innen, die vom Jobcenter eine Unterstützung erhalten (sog. Aufstocker), werden nach einiger Zeit aufgefordert, eine unabhängige Existenz aufzubauen. In speziellen Programmen sollen die Kompetenzen der Personen gefördert werden. Der Vorteil dieser Programme besteht darin, dass Unternehmer/-innen auch in der Nachgründungsphase unterstützt werden. Doch nicht für alle Unternehmer/-innen ist es sinnvoll, von einer vollständigen Existenzsicherung auszugehen – bspw. für Alleinerziehende, Ältere oder auch Behinderte, die nicht im Voll-erwerb arbeiten können. Es fehlt teilweise eine *Berücksichtigung der spezifischen Situation*, in der die Personen sich befinden. Günstiger als die Verordnung von Zwangsmaßnahmen erscheint es daher, Unternehmer/-innen ein Programm anzubieten, an dem sie freiwillig teilnehmen können. Es kann dabei auch berücksichtigt werden, dass verschiedene Arbeitstätigkeiten und verschiedene Beschäftigungsformen kombiniert werden, um bspw. eine finanzielle Notsituation auch aus eigener Kraft überbrücken zu können.

▷ Abgesehen von verschiedenen Förderprogrammen und spezifischen, regionalen Projekten kann in *Coachingprozessen* in der Vor- und Nachgründungsphase die persönliche Gestaltung der Selbstständigkeit aufgegriffen werden. Dazu zählen: das Einbeziehen der beruflichen Orientierung, die Berücksichtigung persönlicher Ziele und Erfolgsmaßstäbe, die Entwicklung eines persönlich passenden unternehmerischen Selbstbildes, Aufbau von sozialem Kapital sowie die Entwicklung von Handlungskompetenzen. Es können spezielle Zielgruppen angesprochen werden, wie bspw. bestimmte Berufe (Gesundheitsberufe, künstlerische Berufe) oder Frauen und Männer, die Verantwortung für ihre Familie übernehmen. Handlungskompetenzen können bspw. in Mentoring-Programmen nach der Gründung verbessert werden.

▷ Bei der Förderung von Existenzgründungen kann mitberücksichtigt werden, dass *Berufsverläufe* doppel- und mehrgleisig verlaufen können und dass auf Phasen der Selbstständigkeit Phasen der Anstellung folgen können. Die Selbstständigkeit wird nicht einmalig gewählt, sondern als eine mögliche Beschäftigungsform ange-

sehen. In Förderprogrammen, in denen die Nachhaltigkeit (im Sinne von ökonomischer Nachhaltigkeit) von Gründungen betont wird, werden diese Aspekte nicht berücksichtigt. Wird bspw. der Gründungserfolg betont, d. h. wird die Gründungsquote als Erfolgsmaßstab für Förderprogramme herangezogen, wird die persönliche, auf den beruflichen Verlauf bezogene Nachhaltigkeit, vernachlässigt. Wenn von einer Existenzgründung abgeraten wird, sinkt die Gründungsquote, die in Förderprogrammen eingefordert wird. Als nachhaltig könnte eine Gründung demgegenüber bezeichnet werden, wenn über längere Zeit ein unternehmerischer Erfolg besteht oder wenn die einzelnen Beschäftigten über einen langen Zeitraum einer bezahlten Beschäftigung nachgehen – als Angestellte oder als Selbstständige.

▷ Krisenberatungen, in denen Insolvenzen verhindert werden sollen oder – wenn keine Möglichkeiten zur Aufrechterhaltung des Unternehmens bestehen – der Prozess der Insolvenz begleitet wird, könnten ein erweitertes Angebot aufbauen, in dem psychologische Aspekte gezielt berücksichtigt werden. Dabei können *interpersonelle und intrapersonelle Schwierigkeiten* aufgegriffen werden: Teamarbeit, Personalführung, der persönliche Umgang mit schwierigen Situationen oder auch der Umgang mit Geld.

Die Förderung von Kleinstgründungen ist notwendig, um sowohl die persönliche Situation der Personen zu verbessern als auch die wirtschaftliche Kraft, die von diesen Gründungen ausgeht, zu stärken. Für die Entwicklung der Wirtschaft erscheint es sinnvoll, diese Beschäftigungsform nicht als Bedrohung von Angestelltenverhältnissen zu betrachten oder zu verleugnen, dass es sich um unternehmerische Tätigkeiten handeln könnte. Der Zwitter Kleinstunternehmen hat eine Spezifik, die damit zusammenhängt, dass die berufliche Laufbahn und die Selbstständigkeit zusammengedacht werden müssen. Eine Stärkung der Beschäftigungsform hilft den Selbstständigen, ihren Weg beruflich wie privat verfolgen zu können. Eine spezielle Förderung kann die Professionalisierung der Beschäftigten voranbringen. Sie hilft, prekäre Beschäftigung zu verringern.

V. Literatur

- Abele, A. E. (2002). Ein Modell und empirische Befunde zur beruflichen Laufbahnentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechtsvergleichs. *Psychologische Rundschau*, Nr. 53, S. 109-118.
- Abele, A. E. & Spurk, D. (July 2008). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 74, S. 53-62.
- Achtziger, A. & Gollwitzer, P. M. (2006). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 277-302). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior and human decision processes, 50 (2). *Organizational Behavior*, S. 179-211.
- Alda, H. (2005). Beschäftigungsverhältnisse. In M. Baethge, P. Bartelheimer, T. Fuchs, N. Kratzer & I. Wilkens, *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland* (S. 245-269). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Arnold, R. (2002). Von der Bildung zur Kompetenzentwicklung. In E. Nuissl, C. Schiersmann & H. Siebert (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele? - Report 49/2002* (S. 26-38). Bielefeld: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.
- Arnold, R. & Pätzold, H. (2003). Lernen ohne Lehren. In W. Wittwer & S. Kirchhoff (Hrsg.), *Informelles Lernen und Weiterbildung - Neue Wege zur Kompetenzentwicklung* (S. 107-126). München/Unterschleißheim: Wolters Kluwer.
- Aschenbrenner, K., Bolte, K. M., Kreckel, R. & Schulz-Wild, R. (1970). *Beruf und Gesellschaft in Deutschland: Berufsstruktur und Berufsprobleme*. Opladen: Leske.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64 (1), S. 359-372.
- Aulinger, A. (2005). *Entrepreneurship und soziales Kapital - Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen*. Marburg: Metropolis.
- Bacher, J., Müntnich, M., Voigt, K.-I., Wießner, F. & Zempel, J. (2001). Erfolg von Existenzgründungen aus Arbeitslosigkeit. In J. Zempel, J. Bacher & K. Moser

- (Hrsg.), *Erwerbslosigkeit - Ursachen, Auswirkungen und Interventionen* (S. 233-249). Opladen: Leske und Budrich.
- Baethge, M. & Bartelheimer, P. (2005a). Deutschland im Umbruch. In M. Baethge, P. Bartelheimer, T. Fuchs, N. Kratzer & I. Wilkens, *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland - Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht* (S. 11-36). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baethge, M. & Bartelheimer, P. (2005b). Sozioökonomische Entwicklung als Gegenstand der Berichterstattung. In M. Baethge, P. Bartelheimer, T. Fuchs, N. Kratzer & I. Wilkens, *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland* (S. 37-62). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bandura, A. (1977). Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 44, S. 191-215.
- Barghs, J. A., Gollwitzer, P. M., Lee-Chai, A., Barndollar, K. & Tröschel, R. (2001). The automated will: nonconscious activation and pursuit of behavioral goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (6), S. 1014-1027.
- Barlow, T. (2000). Die Aussucher. In J. Engelmann & M. Wiedermeyer (Hrsg.), *Kursbuch Arbeit: Ausstieg aus der Jobholder-Gesellschaft - Start in eine neue Tätigkeitskultur?* (S. 331-337). Stuttgart München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Barreto, H. (1989). *The entrepreneur in microeconomic theory: disappearance and explanation*. London: Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn.
- Becker, R. & Kortendiek, B. (Hrsg.). (2010). *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung - Theorie, Methoden, Empirie*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer.
- Beckmann, J. & Heckhausen, H. (2007). Motivation durch Erwartung und Anreiz. In J. Heckhausen & H. Heckhausen, *Motivation und Handeln* (S. 105-142). 3. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Benach, J., Gimeno, D., Benavides, F. G., Martinez, J. M. & Torné, M. d. (2004). Types of employment and health in the European Union. *European Journal of Public Health*, 14, S. 314-321.
- bifego e.V. (2010). *Sind Sie ein Unternehmertyp?* Abgerufen am 28. Januar 2011 von Gründerspiegel.de: <http://www.ebs-gruendertest.de>

- Blickle, G. (2007). Berufswahl und berufliche Entwicklung angesichts des Wandels der Arbeit. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 265-284). Heidelberg: Springer.
- Bögenhold, D. (1999): Unternehmensgründungen, Unternehmertum und Dezentralität. In Bögenhold, D. (Hrsg.). *Unternehmensgründung und Dezentralität - Renaissance der beruflichen Selbständigkeit in Europa?* (S. 7-29). Opladen Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bögenhold, D. (1987). *Der Gründerboom - Realität und Mythos der neuen Selbständigkeit*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Bögenhold, D. & Staber, R. (1990). Selbständigkeit als ein Reflex auf Arbeitslosigkeit? Makrosoziologische Befunde einer international-komparativen Studie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 42 (2), S. 265-279.
- Bohnsack, R. & Nentwig-Gesemann, I. (2003). Typenbildung. In R. Bohnsack, W. Marotzki & M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung* (S. 162-166). Opladen: Leske und Budrich.
- Bolder, A. (2004). Abschied von der Normalbiographie - Rückkehr zur Normalität. In F. Berhinger et al. (Hrsg.), *Diskontinuierliche Erwerbsbiographien - Zur gesellschaftlichen Konstruktion und Bearbeitung eines normalen Phänomens* (S. 15-26). Hohengehren: Schneider.
- Bourdieu, P. (2000). Die biographische Illusion. In E. M. Hoernig (Hrsg.), *Biographische Sozialisation* (S. 51-60). Nachdruck von 1990. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Bourdieu, P. (1982). *Die feinen Unterschiede - Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2005). *Die verborgenen Mechanismen der Macht - Schriften zu Politik und Kultur 1*. Nachdruck von 1992. Hamburg: VSA-Verlag.
- Brandstätter, H. (1999). Unternehmensgründung und Unternehmenserfolg aus persönlichkeitspsychologischer Sicht. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 155-172). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Brandtstädter, J. (2007). *Das flexible Selbst - Selbstentwicklung zwischen Zielbindung und Ablösung*. Heidelberg: Spektrum.

- Braun, O. L. & Maaßen, J. (2000). Anforderungsanalyse für Existenzgründer. In G. F. Müller (Hrsg.), *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln - Forschung und Förderung* (S. 37-52). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Brinkmann, D. (2003). Der Freizeitpark als Lebenswelt - informelles Lernen als Erlebnis. In W. Wittwer & S. Kirchhof (Hrsg.), *Informelles Lernen und Weiterbildung* (S. 73-104). München/Unterschleißheim: Luchterhand.
- Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst - Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action. *Academy of Management Review*, 17, S. 39-61.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1998). *Der Erfolg neugegründeter Betriebe - Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Betriebswirtschaftliche Schriften H. 140*. Zweite, unveränderte Auflage. Berlin: Duncker und Humblot.
- Brunstein, J. C., Maier, G. W. & Dargel, A. (2007). Persönliche Ziele und Lebenspläne: Subjektives Wohlbefinden und proaktive Entwicklung im Lebenslauf. In J. Brandstädter & U. Lindenberger (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne. Ein Lehrbuch* (S. 270-304). Stuttgart: Kohlhammer.
- Brunstein, J. (2006). Implizite und explizite Motive. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 235-253). 3. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Bühler, C. (1999). *Die strukturelle Eingebundenheit neugegründeter Unternehmen*. München: Dissertation am Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Bührmann, A. D. & Pongratz, H. J. (Hrsg.). (2010). *Prekäres Unternehmertum. Einführung in ein vernachlässigtes Forschungsfeld*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer.
- Bührmann, A. D. & Hansen, K. (2007). Die Erosion des Normalunternehmertums als Chance für eine notwendige Entrepreneurial Diversity. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB)*, 30 (1), S. 69-84.

- Bührmann, A. D., Hansen, K., Schmeink, M. & Schöttendreier, A. H. (2007). *Entrepreneurial Diversity - Unternehmerinnen zwischen Businessplan und Bricolage*. Hamburg: LIT Verlag .
- Burandt, M.-D. & Kanzek, T. (2010). Unternehmertum - Psychologische Aspekte eines volkswirtschaftlichen Themas. In B. D. (Hrsg.), *Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland* (S. 20-33). Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- Büssing, A. (1991). Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit - Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In L. Fischer, *Arbeitszufriedenheit* (S. 85-111). Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- Buttner, E. H. (1992). Entrepreneurial stress: Is it hazardous to your health? *Journal of Managerial Issues*, 4 (2), S. 223-240.
- Caliendo, M., Künn, S. & Wießner, F. (2010). Die Nachhaltigkeit von geförderten Existenzgründungen aus Arbeitslosigkeit: Eine Bilanz nach fünf Jahren. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 4, S. 269-271.
- Cantor, N. & Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and social intelligence*. New Jersey: Prentice Hall.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners - A conceptualisation. *Academy of Management Review* 9 (2), S. 354-359.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge: University Press.
- Casson, M. C. (1982). *The entrepreneur - An economic theory*. Oxford.
- Chaganti, R. & Schner, J. A. (1994). A study of the impact of owner's mode of entry on venture performance and management patterns. *Journal of Business Venturing*, 9 (3), S. 243-260.
- Chell, E. (2000). Towards researching the "opportunistic entrepreneur": A social constructionist approach and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, S. 63-80.
- Chell, E., Haworth, J. & Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality - concepts, cases and categories*. London: Biddles Ltd., Guilford and King's Lynn.

- Chen, S., Boucher, H. C. & Parker Tapias, M. (2006). The relational self revealed: Integrative conceptualization and implications for interpersonal life. *Psychological Bulletin*, 132 (2), S. 151-179.
- Clasen, J. (September 2008). *Die Arbeitsbedingungen von Freelancern - Entwicklung und Validierung eines Instruments zur stressbezogenen Analyse der Arbeit von Freelancern*. Dissertation am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg.
- Coleman, J. S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. Abgerufen am 15. 09. 2008 von The American Journal of Sociology, 94, pp. 95-120: <http://links.jstor.org/sici=0002-9602%281988%2994%3CS95%3ASCITCO%3E2.0.CO%3B2-P>
- Cooper, A. C. (1995). Challenges in predicting new venture performance. In I. Bull, H. Thomas & G. Willard (Hrsg.), *Entrepreneurship - perspective on theory building* (S. 109-127). London.
- Cooper, A. C. & Dunkelberg, W. C. (1986). Unternehmertypen - Ergebnisse einer empirischen Studie. *Internationales Gewerbearchiv*, 34, S. 269-277.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, S. 371-395.
- Cross, S. & Markus, H. (1991). Possible Selves across the Life Span. *Human Development*, 34, S. 230-255.
- D'Amboise, G. & Muldowney, M. (1986). Zur betriebswirtschaftlichen Theorie der kleinen und mittleren Unternehmung. In H. J. Pleitner (Hrsg.), *Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen* (S. 9-31). Internationales Gewerbearchiv. Sonderheft I. Berlin: Duncker und Humblot
- Detle, D. E. (2005). *Berufserfolg und Lebenszufriedenheit - Eine längsschnittliche Analyse der Zusammenhänge*. Halle (Saale): Dissertation in der Philosophischen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Detle, D. E., Abele, A. E. & Renner, O. (2004). Zur Definition und Messung von Berufserfolg - Theoretische Überlegungen und metaanalytische Befunde zum Zusammenhang von externen und internen Laufbahnerfolgsmaßen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3 (4), S. 170-183.

- Deutschman, C. (2008): *Kapitalistische Dynamik - Eine gesellschaftstheoretische Perspektive*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Diewald, M. (2010). Lebenslaufregimes: Begriff, Funktion und Hypothesen zum Wandel. In A. Bolder, R. Epping, R. Klein, G. Reutter & A. Seiverth (Hrsg.), *Neue Lebenslaufregimes - neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* (S. 25-42). Wiesbaden: VS Verlag.
- Eden, D. (1973). Self-Employed Workers - A comparison group for Organizational Psychology. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 9 , S. 186-214.
- Egbringhoff, J. (2007). *ständig selbst - Eine Untersuchung der alltäglichen Lebensführung von Ein-Personen-Selbständigen*. München und Mering: Hampp.
- Egbringhoff, J. (2005). Wenn die Grenzen fließen. Zur individuellen Rekonstruktion von "Arbeit" und "Leben" von Ein-Personen-Selbständigen. In K. Gottschall & G. G. Voß, *Entgrenzung von Arbeit und Leben - Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag* (S. 149-183). 2. Auflage. München und Mering: Hampp.
- Emmons, R. A. (November 1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* , S. 1058-1068.
- Emmons, R. A. (1989). The personal striving approach to personality. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp 87-126). Hillsdale, New York: Erlbaum.
- Erpenbeck, J. (2009). Kompetente Kompetenzerfassung in Beruf und Betrieb. In D. Münk & E. Severing (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Kompetenzfeststellung im Betrieb - Status quo und Entwicklungsbedarf. Berichte zur beruflichen Bildung*, 7 (S. 17-44). Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Erpenbeck, J., & von Rosenstiel, L. (2003). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Ertel, M. & Pröll, U. (2008). Selbstständig und gesund in freiberuflicher Tätigkeit. In *Freie Berufe - Gestalter der Gesellschaft. Festschrift zum 60-jährigen Bestehen des Verbandes Freier Berufe im Lande NRW e.V.* (S. 99-106). Düsseldorf: Selbstverlag.
- Ewers, E. (2005). *Arbeit als Lebensinhalt? Zur Situation von Gründern und Mitarbeitern kleiner IT-Unternehmen*. Dissertation am Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie der Freien Universität Berlin.

- Ewers, E. (2006). Berufliche Strebungen von IT-Beschäftigten: Streben nach Autonomie und nach technologischer Innovation. In Ewers, E., Hoff, E.-H. et al. (Hrsg.). *Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich* (S.87-133). Münster: Waxmann.
- Ewers, E., Hoff, E.-H., & Schraps, U. (2004). *Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung von Mitarbeitern und Gründern im IT-Bereich. Forschungsbericht aus dem Projekt "Kompetent"*. Freie Universität Berlin. Berichte aus dem Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie Nr. 25.
- Ewers, E., Hoff, E.-H., Schraps, U. (2006). Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung von IT-Beschäftigten. In E. Ewers, E.-H. Hoff et al. (Hrsg.). *Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich*. Münster: Waxmann.
- Fallgatter, M. J. (2009). Erfolgsfaktor. In T. Kollmann (Hrsg.), *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung* (S. 107-108). Wiesbaden: Gabler.
- Fallgatter, M. J. (2007). *Junge Unternehmen - Charakteristika, Potenziale, Dynamik*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Faltermaier, T. (2005). *Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Faltin, G. (2008). *Kopf schlägt Kapital*. München: Carl Hanser.
- Faulstich, P. (2009). Existenzgründung oder Gegenkompetenz? In A. Bolder & R. Dobischat (Hrsg.), *Eigen-Sinn und Widerstand - Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs* (S. 133-150). Wiesbaden: VS Verlag.
- Fielden, S. L., Tench, R. & Fawkes, J. (2003). Freelance communications workers in the UK: The impact of gender and well-being. *Corporate Communications*, 8 (3), S. 187-196.
- Filley, A. C. & Aldag, R. J. (1978). Characteristics and measurement of an organizational typology. *Academy of Management Journal*, 21 (4) , S. 576-591.
- Flick, U. (1995). *Qualitative Forschung - Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt.
- Frank, H. (1999). Entwicklungslinien und Entwicklungsprozesse von Unternehmensgründungen. In D. Bögehold (Hrsg.), *Unternehmensgründung und Dezentralität*. Opladen Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Frank, H. & Korunka, C. (1996). Informations- und Entscheidungsverhalten von Unternehmensgründern. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*, 8, S. 947-963.
- Frese, M. (2000). *Success and failure of microbusiness owners in africa - a psychological approach*. Westport, USA: Greenwood Publishing Group.
- Frese, M. (Hrsg.). (1998). *Erfolgreiche Unternehmensgründer*. Göttingen: Hogrefe .
- Frese, M. (1997). The psychological actions and entrepreneurial success: an action theory approach. In R. J. Baum, M. Frese & R. Baron (Hrsg.), *The Psychology of Entrepreneurship* (S. 151-188). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Frick, S. (1999). "Kultur der Selbständigkeit" als Herausforderung für die Entrepreneurship-Forschung? Zur theoretischen Fundierung eines aktuellen Begriffs der Wirtschaftspolitik. In L. v. Rosenstiel & T. Lang-von Wins, *Existenzgründung und Unternehmertum* (S. 72-104). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fuchs, T. (2006). *Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen. Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung*. Stadtbergen: Forschungsbericht an die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Galais, N. (1999). Aufgeben oder weitermachen? Geschlechtsspezifische Determinanten unternehmerischen Erfolgs. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel, *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 193-205). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Galais, N. (1998). Motive und Beweggründe für die Selbstständigkeit und ihre Bedeutung für den Erfolg. In M. Frese, *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 83-98). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12, 11-32.
- Geffers, J. & Hoff, E. (2010). Zur Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Diskontinuität in Erwerbsbiografien. Exemplarische Konstellationen im IT-Bereich. In A. Bolder, R. Epping, R. Klein, G. Reutter & A. Seiverth (Hrsg.), *Neue Lebenslaufregimes - Neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* (S. 105-121). Wiesbaden: VS Verlag.
- Geißler, K.-H. (2003). Alle lernen alles - die Kolonisierung der Lebenswelt durchs Lernen. In W. Wittwer & S. Kirchhof (Hrsg.), *Informelles Lernen und Weiterbildung -*

- Neue Wege zur Kompetenzentwicklung* (S. 127-141). München/Unterschleißheim: Wolters Kluwer.
- Gemünden, H. G. & Konrad, E. D. (2000). Unternehmerisches Verhalten als ein bedeutender Erfolgsfaktor von technologieorientierten Unternehmensgründungen. *Die Unternehmung*, 54 (4), S. 247-271.
- Gerst, D. (Juli 2003). Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers. *SOFI-Mitteilungen*, 31, S. 75-89.
- Gerst, D. (2004). Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers. In H. Pongratz & G. Voß (Hrsg.), *Typisch Arbeitskraftunternehmer - Befunde der empirischen Arbeitsforschung* (S. 187-207). Berlin: Edition Sigma.
- Gesterkamp, T. (2000). Mann gönnt sich ja sonst nichts . In J. Engelmann & M. Wiedemeyer, *Kursbuch Arbeit* (S. 133-142). Stuttgart München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Gesterkamp, T. (2005). Riskiere dich selbst! Die gar nicht so erstaunliche Erfolgsgeschichte des Nonsense-Wortes "Ich-AG". In K. Gottschall & G. G. Voß, *Entgrenzung von Arbeit und Leben - Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag* (S. 185-201). 2. Auflage. München und Mering: Hampp.
- Global Entrepreneurship Research Asociacion; Brixy, U.; Hundt, C.; Sternberg, R. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2009 - Länderbericht Deutschland*. Gera.
- Global Entrepreneurship Research Asociacion; Kelley D. J., Bosma, N., Amorós, J. E. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Global Report (GEM)*. Abgerufen am 20. 01 2011 von <http://gemconsortium.org/document.aspx>
- Göbel, S. (1998). Persönlichkeit, Handlungsstrategien und Erfolg. In M. Frese, *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 99-122). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Göbel, S. & Frese, M. (1998). Konsequenzen für die Praxis: Ein Leitfaden für erfolgreiches Unternehmertum. In M. Frese, *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 171-204). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

- Göbel, S. & Frese, M. (1999). Persönlichkeit, Strategien und Erfolg von Kleinunternehmen. In K. Moser, B. Batinic, & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 93-113). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Göpfert, P. (2000). Typen von Erwerbsverläufen. In B. Bergmann, A. Fritsch, P. Göpfert, F. Richter, B. Wardanjan & S. Wilczek, *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit* (S. 181-196). Münster: Waxman.
- Gottschall, K. & Voß, G. G. (2005). Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zur Einleitung. In K. Gottschall & G. G. Voß, *Entgrenzung von Arbeit und Leben - Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag* (S. 11-33). 2. Auflage. München und Mering: Hampp.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Jg. 78, Nr. 6, S. 1360-1380.
- Greve, W. (2000). Psychologie des Selbst - Konturen eines Forschungsthemas. In W. Greve (Hrsg.), *Psychologie des Selbst* (S. 15-36). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview Scott: Foresman.
- Hannover, B. (2000). Das kontextabhängige Selbst. In W. Greve (Hrsg.), *Die soziale Kategorisierung des Selbst* (S. 239-254). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hardering, F. (2009). Prekariat und Prekarisierung. Jüngere Tendenzen der Debatte über die neue soziale Unsicherheit. In H. König, J. Schmidt, & M. Sicking (Hrsg.), *Die Zukunft der Arbeit in Europa - Chancen und Risiken neuer Beschäftigungsverhältnisse* (S. 131-150). Bielefeld: transcript Verlag.
- Harris, J. A., Saltstone, R. & Fraboni, M. (1999). An evaluation of the Job Stress Questionnaire with a sample of entrepreneurs. *Journal of Business and Psychology*, 13 (3), S. 447-455.
- Haunschild, A. (2004). *Flexible Beschäftigungsverhältnisse - Effizienz, institutionelle Voraussetzungen und organisationale Konsequenzen*. Hamburg: Habilitationsschrift, FB Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg.
- Heckhausen, H. (2006). Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In J. Heckhausen & H. Heckhausen, *Motivation und Handeln* (S. 11-43). Heidelberg: Springer.

- Heckhausen, H. & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and emotion*, 11, S. 101-120.
- Heckhausen, J. (1999). *Developmental regulation in adulthood: Age-normative and sociostructural constraints as adaptive challenges*. New York: Cambridge University Press.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2006). *Motivation und Handeln*. Wiesbaden: Springer.
- Henninger, A. (2005). Neue Erwerbsformen, alte Geschlechterarrangements? Kritische Anmerkungen zum Verhältnis von "Arbeit" und "Leben" im Konzept des Arbeitskraftunternehmers. In A. Mischau & M. Oechsle (Hrsg.), *Arbeitszeit - Familienzeit - Lebenszeit: Verlieren wir die Balance?* (S. 54-73). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Henninger, A., & Gottschall, K. (2005). Begrenzte Entgrenzung. Arrangements von Erwerbsarbeit und Privatleben bei Freelancern in den alten und neuen Medien. *Journal für Psychologie*, 13 (1,2), S. 5-20.
- Hering, T. & Vincenti, A. J. (2005). *Unternehmensgründung*. München: Oldenbourg.
- Herron, L. A. & Robinson, R. B. (1993). A structural model of the effects of Entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of business venturing*, 8, S. 281-294.
- Hillmert, S. (2010). "Neue Flexibilität" und klassische Ungleichheiten: Ausbildungs- und Berufsverläufe in Deutschland. In A. Bolder, R. Epping, R. Klein, G. Reutter, & A. Seiverth (Hrsg.), *Neue Lebenslaufregimes - neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* (S. 43-56). Wiesbaden: SV Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hisrich, R. D. & Brush, C. (1986). Characteristics of the minority entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 22, S. 30-37.
- Hoff, E.-H. & Ewers, E. (2002). Handlungsebenen, Zielkonflikte und Identität. Zur Integration von Berufs- und Privatleben. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Neue Arbeit - Neue Wissenschaft der Arbeit* (S. 221-248). Heidelberg: Asanger.
- Hoff, E.-H. (2002). Arbeit und berufliche Entwicklung. Berichte aus dem Bereich "Arbeit und Entwicklung" am Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie an der FU Berlin, Nr. 20.

- Hoff, E.-H. & Ewers, E. (2003). Zielkonflikte und Zielbalance. Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen, Männern und Paaren. In A. E. Abele, E.-H. Hoff, & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg* (S. 131-153). Heidelberg: Asanger.
- Hoff, E.-H., Grote, S., Dettmer, S., Hohner, H.-U. & Olos, L. (2005). Work-Life-Balance: Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen und Männern in hoch qualifizierten Berufen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O* Nr. 4, S. 196-207.
- Hoff, E.-H. (2006): Lebensgestaltung, Zielkonflikte und Bewältigungskompetenzen. Theoretische Überlegungen zur Entwicklung junger Erwachsener im Wandel der Arbeitsgesellschaft. In Ewers, E., Hoff, E.-H. et al. (Hrsg.), *Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich* (S. 252-274). Münster: Waxmann
- Hoffmann, E. & Walwei, U. (1998). Normalarbeitsverhältnis - Ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen. *MittAB* 3/1998, 409-425.
- Hohner, H.-U. (1999). Ärzte als Unternehmer. In K. Moser, B. Batinic, & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 285-297). Göttingen: Hogrefe.
- Hohner, H.-U. (2006). *Laufbahnberatung - Wege zur erfolgreichen Berufs- und Lebensgestaltung*. Bern: Hans Huber.
- Hohner, H.-U. & Hoff, E.-H. (2008). Berufliche Entwicklung und Laufbahnberatung. In F. Petermann, & W. Schneider (Hrsg.), *Angewandte Entwicklungspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (S. 827-857). Göttingen: Hogrefe.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments*. 3rd edition. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources
- Holtgrewe, U. (2003). Informatisierte Arbeit und flexible Organisationen: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe. In K. Schönberger, & S. Springer (Hrsg.), *Subjektivierte Arbeit - Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt* (S. 21-42). Frankfurt/Main: Campus.
- Honer, A. (2003). Interview. In R. Bohnsack, W. Marotzki & M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung* (S. 94-99). Opladen: Leske und Budrich.

- IfM Bonn. (2010a). *Gründungen und Liquidationen im 1. Halbjahr 2010 in Deutschland und in den Bundesländern*. Bonn: IfM Working Paper 06/10 von Brigitte Günterberg.
- IfM Bonn. (2010b). *Gründungen von Kleinstunternehmen in Deutschland - mit dem ESF in die Selbstständigkeit. ESF-Jahreskonferenz 2010*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung. Verfasst von Eva May Strobl.
- iwd - Institut der deutschen Wirtschaft Köln. (22. Oktober 2009). Normalarbeitsverhältnis - Keine aussterbende Gattung. *Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln*, 35 (43), S. 2.
- Jacobsen, L. K. (2006). *Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung - Entrepreneurship in Theorie und Praxis*. Berlin: Deutscher Universitäts-Verlag. Dissertation an der Freien Universität Berlin, 2003.
- Jenner, T. (1999). *Determinanten des Unternehmenserfolges - Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes. Betriebswirtschaftliche Abhandlungen N.F. Bd. 111*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Jurczyk, K. (1993). Bewegliche Balancen - Lebensführungsmuster bei "flexiblen" Arbeitszeiten. In K. Jurczyk & M. S. Rerrich (Hrsg.), *Die Arbeit des Alltags - Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung* (S. 235-259). Freiburg i.Br.: Lambertus.
- Jurczyk, K. & Rerrich, M. S.(1993). Einführung: Alltägliche Lebensführung: Der Ort, wo "alles zusammenkommt". In K. Jurczyk & M. S. Rerrich (Hrsg.), *Die Arbeit des Alltags - Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung* (S. 11-45). Freiburg i.Br.: Lambertus.
- Jurczyk, K. (2002). Entgrenzung von Zeit und Gender - Neue Anforderungen an die Funktionslogik von Lebensführung. In G. Voß, & M. Wehrich (Hrsg.), *tag für tag. Alltag als Problem - Lebensführung als Lösung* (S. 95-115). München: Hampp.
- Jurczyk, K., Lange, A. & Szymenderski, P. (2005). Zwiespältige Entgrenzungen: Chancen und Risiken neuer Konstellationen zwischen Familien- und Erwerbstätigkeit. In A. Mischau, & M. Oechsle (Hrsg.), *Arbeitszeit - Familienzeit - Lebenszeit: Verlieren wir die Balance?* (S. 13-33). Wiesbaden: VS Verlag.
- Karasek, R. A. & Theorell. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

- Kastner, M. (2010). Work-Life-Balance für Extremjobber. In S. Kaiser, & M. Ringlstetter (Hrsg.), *Work-Life-Balance - Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber* (S. 1-28). Berlin Heidelberg: Springer.
- Kelle, U., & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus*. Opladen: Leske und Budrich.
- Kets de Vries, M. F. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, S. 34-57.
- KfW Bankengruppe. (2010). *Gründungsmonitor 2010: Lebhaftige Gründungsaktivität in der Krise*. Frankfurt/Main.
- Kieschke, U. & Schaarschmidt, U. (2003). Bewältigungsverhalten als eignungsrelevantes Merkmal bei Existenzgründern: Ergebnisse einer Längsschnittstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie* 2 (3), S. 107-117.
- King, A. S. (1985). Self-Analysis and Assessment of Entrepreneurial Potential. *Simulation and Games*, 16 (4), S. 399-416.
- Kirchhöfer, D. (2001). Perspektiven des Lernens im sozialen Umfeld. In: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungsmanagement Berlin* (Hrsg.). *Kompetenzentwicklung 2001* (S. 95-145). Münster: Waxmann.
- Kirschbaum, G. & Naujoks, W. (1989). Planung im Kleinbetrieb. In N. Szyperski (Hrsg.), *Handwörterbuch der Planung* (S. 828-834). Stuttgart: Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Poeschel.
- Kit Sum Lam, S. (1999). *Portraits of succesful entrepreneurs and high-flyers: A psychology perspective*. Hampshire, England: Ashgate.
- Klandt, H. (1984). *Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers - Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes*. Bergisch Gladbach: Josef Eul.
- Klandt, H. (2009). Entrepreneur. In T. Kollmann (Hrsg.), *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung* (S. 102-103). Wiesbaden: Gabler.
- Klandt, H. (2009). Gründung. In T. Kollmann (Hrsg.), *Gabler Kompakt-Lexikon - Unternehmensgründung* (S. 175-176). Wiesbaden: Gabler.
- Klandt, H. (1993). Unternehmensgründung. In J. Hauschildt, & O. Grün (Hrsg.), *Auf dem Weg zu einer Realtheorie der Unternehmung - Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung* (S. 135-178). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Klandt, H. & Brüning, E. (2002). *Das internationale Gründungsklima - Neun Länder im Vergleich ihrer Rahmenbedingungen für Existenz- und Unternehmensgründungen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Kleinbeck, U. (1996). *Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung*. Weinheim und München: Juventa.
- Kleinbeck, U. (2006). Handlungsziele. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen, *Motivation und Handeln* (S. 255-253). 3. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Klinger, E. (1977). *Meaning and void: inner experience and the incentives in people's lives*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Koetz, E. (2006). *Persönlichkeitsstile und unternehmerischer Erfolg von Existenzgründern*. Dissertation: Universität Osnabrück im Fachbereich Humanwissenschaften, Lehrereinheit Psychologie.
- Kohli, M. (2000). Arbeit im Lebenslauf. Alte und neue Paradoxien. In J. Kocka, & C. Offe (Hrsg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit* (S. 362-382). Frankfurt a.M.: Campus.
- Kohli, M. (1985). Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 37 (1), 1-29.
- Kollmann, T. (Hrsg.). (2009). *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kommission. (20. 05. 2003). Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. *Amtsblatt der Europäischen Union*, S. L 124/36-L 124/41.
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen. (1997). *Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland - Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil III*. Bonn: Bayerische Staatsregierung.
- Korunka, C., Frank, H. & Becker, P. (1993). Persönlichkeitseigenschaften von Unternehmensgründern - Erfolgsfaktor oder vernachlässigbare Restgröße in der Theorie der Unternehmensgründung? *Internationales Gewerbearchiv*, 12/1993, S. 169-188.
- Korunka, C., Frank, H. & Lueger, M. (2000). Alter, Geschlecht und beruflicher Status von GründerInnen als typenbildende Merkmale für Unternehmensgründungen.

- In G. F. Müller, *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln - Forschung und Förderung* (S. 3-18). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Kratzer, N. & Sauer, D. (2005b). Entgrenzung von Arbeit und Leben in Teleheimarbeit. In K. Gottschall, & G. G. Voß (Hrsg.), *Entgrenzung von Arbeit und Leben - Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag* (S. 87-123). 2. Auflage. München und Mering: Hampp.
- Kratzer, N., & Sauer, D. (2005a). Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. In M. Baethge, P. Bartelheimer, T. Fuchs, N. Kratzer, & I. Wilkens, *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland* (S. 125-149). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kratzer, N., Fuchs, T., Wagner, A. & Sauer, D. (2005). Zeitmuster - Zeitverwendung im Kontext von Erwerbsarbeit. In M. Baethge, P. Bartelheimer, T. Fuchs, N. Kratzer, & I. Wilkens, *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland* (S. 381-402). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kraus, S. & Fink, M. (2008). Entrepreneurship: Mehr als Gründungs- und KMU-Management. In S. Kraus & M. Fink (Hrsg.), *Entrepreneurship - Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management* (S. 1-8). Wien: Facultas.
- Kuckertz, A. & Stöckmann, C. (2007). Innovatoren, Arbeitsplatzgeneratoren und Hoffnungsträger - Das Unternehmergebild in der Gesellschaft. In M. Fink, S. Kraus, & D. Almer-Jarz (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements. Die Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext* (S. 223-248). Stuttgart: ibidem.
- Kuhl, J. (2006). Individuelle Unterschiede in der Selbststeuerung. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen, *Motivation und Handeln* (S. 303-329). Heidelberg: Springer.
- Kühnlein, I. & Mutz, G. (2008). Psychotherapie im gesellschaftlichen Wandel. *Psychotherapeutenjournal*, 4.
- Lamneck, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Lang-von Wins, T. (2004). *Der Unternehmer*. Berlin: Springer.
- Lang-von Wins, T. (2001). Founders Check. München: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, BMW Group, Münchener Business Plan Wettbewerb GmbH.

- Lang-von Wins, T. (1999). Wie wird man Unternehmer? Wissenschaftliche Zugänge zu beruflicher Selbständigkeit und Unternehmertum. In L. v. Rosenstiel, & T. Lang-von Wins, *Existenzgründung und Unternehmertum* (S. 22-48). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Lang-von Wins, T. & Kaschube, J. (2000). Berufsorientierungen und Ziele von potenziellen Gründern aus dem Hochschulbereich. In G. F. Müller, *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln - Forschung und Förderung* (S. 19-35). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Lang-von Wins, T. & Niederle, S. (2009). Zwei Seiten der Medaille: Wie Unternehmertum und Employability zusammenhängen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4, S. 25-30.
- Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2006). *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Heidelberg: Springer.
- Lauxen-Ulbrich, M. & Leicht, R. (2005). *Wie Frauen gründen und was sie unternehmen: Nationaler Report Deutschland. Teilprojekt Statistiken über Gründerinnen und selbständige Frauen*. Mannheim: Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim.
- Legewie, H. & Ehlers, W. (1999). *Handbuch Moderne Psychologie*. Augsburg: Bechtermünz.
- Leicht, R. (2005): Profil und Arbeitsgestaltung soloselbständiger Frauen und Männer: Versuch einer empirischen Verortung von Ein-Personen-Unternehmer/innen. In Gottschall, K. & Voß, G. G., *Entgrenzung von Arbeit und Leben* (231-259). Zweite, verbesserte Auflage. München und Mering: Hampp.
- Leicht, R. & Lauxen-Ulbrich, M. (2002). *Soloselbständige Frauen in Deutschland: Entwicklung, wirtschaftliche Orientierung und Ressourcen*. Download-Paper Nr. 3. Mannheim: Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim.
- Lewin-Epstein, N. & Yuchtman-Yar, E. (1991). Health-Risks of Self-Employment. *Work and occupations*, 18 (3), S. 291-312.
- Little, B. R. (1989). Personal project analysis: Trivial pursuits, magnificent obsessions and the search of coherence. In D. M. Gussé, & N. Cantor (Eds.), *Personality Psychology: Recent trends and emerging directions* (S. 15-31). New York: Springer.

- Locke, E. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), S. 135-172.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence possesses in organizations. *Academy of Management Review*, 11 , S. 585-600.
- Markus, H. & Nurius, P. (September 1986). Possible Selves. *American Psychologist*, 41 (9), S. 954-969.
- Marotzki, W. (2003). Leitfadeninterview. In R. Bohnsack, W. Marotzki, & M. Meuser (Hrsg.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung* (S. 114). Opladen: Leske und Budrich.
- Matthies, H., Mückenberger, U., Offe, C., Peter, E., & Raasch, S. (1994). *Arbeit 2000 - Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt*. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Technik*. 7. Auflage. Weinheim: Betz.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McKenzie, G. (2000). Psychologische Determinanten des Unternehmenserfolges. In G. F. Müller, *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln - Forschung und Förderung* (S. 123-136). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: IL: University of Chicago Press.
- Mellewigt, T. & Späth, J. F. (2002). Entrepreneurial Teams - A Survey of German and US Empirical Studies. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft Nr. 5: Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen*, S. 107-125.
- Mellewigt, T., & Witt, P. (2002). Die Bedeutung des Vorgründungsprozesses für die Evolution von Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72.
- Meyer, J.-A. (2007). Personale, soziale und gesellschaftliche Erfolgs- und Misserfolgskriterien junger Unternehmen. In M. Fink, S. Kraus, & D. A. Almer-Jarz (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements - Entstehung und*

- Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext* (S. 273-291). Stuttgart: ibidem.
- Michalk, S. & Nieder, P. (2007). *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance*. Weinheim: Wiley.
- Mielke, R. (2000). Die soziale Kategorisierung des Selbst. In W. Greve (Hrsg.), *Psychologie des Selbst* (S. 149-166). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York.
- Miner, J. B. (1996). *The 4 routes to entrepreneurial success*. San Francisco: Berrett-Koeler Publishers.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2007). *Strategy Safari - Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Management*. München: Redline Wirtschaft.
- Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (1998). *Arbeitszeit und neue Organisations- und Beschäftigungsformen: Zum Spannungsverhältnis von Flexibilität und Autonomie*. Autoren: André Büssing & Jürgen Glaser. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mojzisch, A., Kerschreiter, R., Pfeiffer, F. & Frey, D. (2005). Handeln. In D. Frey, L. von Rosenstiel, & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 137-142). Weinheim, Basel: Beltz.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (Hrsg.). (2002). *Subjektivierung von Arbeit*. Reihe Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit Bd. 2. München: Hampp.
- Moser, K., & Schuler, H. (1999). Die Heterogenität der Kriterien unternehmerischen Erfolgs. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 31-42). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Moser, K., Zempel, J., Galais, N. & Batinic, B. (2000). Selbstständigkeit als Belastung und Herausforderung. In G. F. Müller, *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln - Forschung und Förderung* (S. 137-151). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Mücke, T., & Rami, U. (2007). Soziales Kapital und Nutzung von Netzwerkstrukturen durch Unternehmerinnen - Eine empirische Analyse. In M. Fink, S. Kraus, & D. A. Almer-Jarz (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements - Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext* (S. 139-162). Stuttgart: ibidem.

- Mückenberger, U. (1989). Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer "Krise der Normalität". *Gewerkschaftliche Monatshefte* 4/1989, S. 211-223.
- Mugler, J. (1995). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Zweite, überarbeitete Auflage. Wien New York: Springer.
- Mugler, J. (2008). *Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe*. 2. Auflage. Wien: Facultas.
- Mugler, J., & Fink, M. (2007). Sind 250 Jahre Entrepreneurshipforschung schon genug? In M. Fink, S. Kraus & D. A. Almer-Jarz (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements - Die Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext* (S. 10-27). Stuttgart: ibidem.
- Müller, G. (2000). Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In G. F. Müller, *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. (März 2003). Das Talent zur Selbstständigkeit. *Psychologie Heute*, S. 40-47.
- Müller, G. F. (1999a). Dispositionelle und biographische Bedingungen beruflicher Selbstständigkeit. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 173-192). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Müller, G. F. (1999b). Dispositionelle und familienbiographische Faktoren unselbständiger, teilselbständiger und vollselbständiger Erwerbsarbeit. In L. v. Rosenstiel & T. Lang-von Wins, *Existenzgründung und Unternehmertum* (S. 129-180). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 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. (2010). Unternehmerische Eignung - Impuls- und Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche berufliche Selbstständigkeit. In BDP, *Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum - Psychologie, Gesellschaft, Politik - 2010* (S. 66-71). Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.

- Müller, G. F. (2005). Unternehmerische Eignung, Selbstführungskompetenz und unternehmerische Berufsorientierung. *Wirtschaftspsychologie heute*, 7, S. 42-50.
- Müller, G. F., & Braun, W. (2009). *Selbstführung - Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben*. Bern: Hans Huber.
- Müller, G. (2001). F-DUP – Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale. In W. Sarges & H. Wottawa, *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (S. 247-250). Lengerich: Pabst.
- Müller-Jentsch, W. (2003). *Organisationssoziologie - Eine Einführung*. Frankfurt/Main: Campus.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2003). Strategische Prozessforschung - Grundlagen und Perspektiven. In M. J. Ringelstetter, H. A. Henzler, & M. Mirow (Hrsg.), *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung: Theorien - Konzepte - Anwendungen* (S. 43-72). Wiesbaden: Gabler.
- Mummendey, H. D. (2006). *Psychologie des 'Selbst' - Theorien, Methoden und Ergebnisse der Selbstkonzeptforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Mutz, G., Ludwig, Mayerhöfer, W., Koenen, W., Eder, E. J., & Bonß, W. (1995). *Diskontinuierliche Arbeitsverläufe. Analysen zur postindustriellen Arbeitslosigkeit*. Opladen: Leske und Budrich.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S. & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship - Theory and Practice* 18, S. 29-42.
- Nöcker, R. (1999). Erfolg von Unternehmungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 53-66). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Nöcker, R. (1998). Klein- und Mittelunternehmungen (KMU) aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In M. Frese, *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 34-45). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Oechsle, M. (2010). Work-Life-Balance: Diskurse, Problemlagen, Forschungsperspektiven. In R. Becker, & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung - Theorie, Methoden, Empirie* (S. 234-243). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer.

- Oettingen, G., & Gollwitzer, P. M. (2002). Theorien der modernen Zielpsycho­logie. *Theorien der Sozialpsychologie*, 3, S. 51-74.
- Oloz, L. (2008). *Doppel- und mehrgleisige Berufsverläufe als Erwerbsbiografien der Zukunft? Theoretische und empirische Analysen am Beispiel der Profession Psychologie*. Dissertation am Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie der Freien Universität Berlin.
- Overwien, B. (2003). Das lernende Subjekt als Ausgangspunkt - Befreiungspädagogik und informelles Lernen. In W. Wittwer, & S. Kirchhof (Hrsg.), *Informelles Lernen und Weiterbildung - Neue Wege zur Kompetenzentwicklung* (S. 43-70). München/Unterschleißheim: Wolters Kluwer.
- Pearlin, L., Liebermann, M. A., Menaghan, E. G., & Mullan, J. T. (1981). The stress process. *Journal of Health and Social Behavior*, 22, S. 337-356.
- Pelizzari, A. (2005). "Heute sage ich, es war mein Egotrip". In F. Schultheis, & K. Schulz (Hrsg.), *Gesellschaft mit begrenzter Haftung - Zumutungen und Leiden im deutschen Alltag* (S. 91-100). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Plaschka, G. (1986). *Unternehmenserfolg - Eine vergleichende Untersuchung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmensgründern*. Schriftenreihe der Abteilung für Gewerbe-, Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien, Band 7. Wien: Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität.
- Pleitner, H. J. (1984). Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Unternehmers. In H. Albach, T. Held (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen* (S. 511-522). Stuttgart: Poeschel.
- Pleitner, H. J. (1986). *Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen*. Internationales Gewerbearchiv, Sonderheft 1.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2004). *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*. Berlin: edition sigma.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer - Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), S. 131-158.
- Preisendörfer, P. (2007). Sozialkapital und unternehmerisches Handeln. Das soziale Netzwerk von Unternehmensgründern als Erfolgsfaktor. In A. Franzen, & M.

- Freitag (Hrsg.), *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 47: *Sozialkapital - Grundlagen und Anwendungen* (S. 272-293). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Probst, G. & Büchel, B. S. (1998). *Organisationales Lernen - Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone - The collapse and revival of american community*. New York: Simon und Schuster.
- Pütz, B. (1997). *Psychische Grundkonflikte im Selbstmanagement-Prozess von Führungskräften*. Frankfurt a.M.: Lang.
- Rauch, A. (1998). Unternehmerische Umweltfaktoren, Strategien und Erfolg. In M. Frese, *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 123-132). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Rauch, A. & Frese, M. (1998). Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? - Ein Literaturüberblick. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 5-34). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Reiß, M. & Rudolf, E. (1999). Unternehmensgründung in Netzwerken. In L. v. Rosenstiel & T. Lang-von Wins, *Existenzgründung und Unternehmertum* (S. 129-156). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Resch, M. (2003). Work-Life-Balance - Neue Wege der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? In H. Luczak (Hrsg.), *Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten* (S. 125-132). Stuttgart: Tagungsband der GfA Herbstkonferenz 2003, Aachen.
- Resch, M. & Bamberg, E. (2005). Work-Life-Balance - Ein neuer Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 49 (4), S. 171-175.
- Rheinberg, F. (2000). *Motivation*. 3. Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Ripsas, S., Zumholz, H. & Kolat, C. (Dezember 2008). Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. *Business & Management*, 43 .

- Rosenstiel, L. v. (2002). Persönliche berufliche Ziele und die soziale Integration beim Einstieg in das Beschäftigungssystem. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Neue Arbeit – Neue Wissenschaft in der Arbeit?* (S. 285-309). Heidelberg: Asanger.
- Rosenthal, G. (1995). *Erlebte und erzählte Lebensgeschichte – Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen*. Frankfurt/Main New York: Campus.
- Roßteuscher, S., Westle, B., & Kunz, V. (2008). Das Konzept des Sozialkapitals und Beiträge zentraler Klassiker. In B. Westle, & O. W. Gabriel (Hrsg.), *Sozialkapital – Eine Einführung* (S. 11-40). Baden-Baden: Nomos.
- Roth, W. L., & Herf, C. (2010). Zur Bedeutung von Selbstführung und beruflicher Selbstwirksamkeit für den Erfolg von Unternehmen. In B. d. Psychologen, *Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum – Psychologie, Gesellschaft, Politik – 2010* (S. 72-76). Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for Internal versus External Control of reinforcement. *Psychological Monographs – General and applied* 80, S. 1-28.
- Sandner, P., Block, J. & Lutz, A. (2008). Determinanten des Erfolgs staatlich geförderter Existenzgründungen – eine empirische Untersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78 (7,8), S. 753-777.
- Sauer, D., Boes, A. & Kratzer, N. (2005). Reorganisation des Unternehmens. In M. Baethge, P. Bartelheimer, T. Fuchs, N. Kratzer, & I. Wilkens, *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland* (S. 323-350). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction – A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown, & a. Associates, *Career choice and development* (S. 149-205). 4th ed. San Francisco, California: Jossey Bass.
- Savickas, M. L. (2005). The Theory and Practice of Career Construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Ed.), *Career Development and Counseling – Putting Theory and Research to Work* (S. 42-70). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schaarschmidt, U. (2005). *Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes*. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.
- Schaarschmidt, U., Groth, C., Kieschke, U. & Spörer, N. (2000). *Checkliste für Existenzgründer*. Potsdam: Institut für Psychologie.

- Schaeper, H. (1999). Erwerbsverläufe von Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen – eine Anwendung der Optimal-Matching-Technik. *Arbeitspapiere des Sonderforschungsbereichs 186 der Universität Bremen Nr. 57*. Bremen: Sfb 186 der Universität.
- Schaeper, H., Kühn, T. & Witzel, A. (2000). Diskontinuierliche Erwerbsbarrieren und Berufswechsel in den 1990ern: Strukturmuster und biografische Umgangsweisen betrieblich ausgebildeter Fachkräfte. *MittAB 1*, S. 80-100.
- Schelepa, S. (2010). Zur biographischen Bedeutung von Berufswechseln im Spannungsfeld von Autonomie und Heteronomie. In A. Bolder, R. Epping, R. Klein, G. Reutter, & A. Seiverth (Hrsg.), *Neue Lebenslaufregimes - neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* (S. 123-138). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schenk, R. (1998). Beurteilung des Unternehmenserfolges. In M. Frese, *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 59-82). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Schmid, G. (2000). Von standardisierten zu variablen Arbeitsverhältnissen. In J. Kocka & C. Offe, *Geschichte und Zukunft der Arbeit* (S. 269-292). Frankfurt/Main: Campus.
- Schmidt, A. G. (2009). Humankapital. In T. Kollmann (Hrsg.), *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung* (S. 196-197). 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, A. G. (2002). Indikatoren für Erfolg und Überlebenschancen junger Unternehmen. In H. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB). Albach, & A. (. Pinkwart, *Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen* (S. 21-53). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Schmidt, T. & Schmitt, C. (2005). Erwerbsverläufe. In M. Baethge, P. Bartelheimer, T. Fuchs, N. Kratzer & I. Wilkens, *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland* (S. 303-322). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmidt-Rodermund, E. & Silbereisen, R. K. (1999). Erfolg von Unternehmern: Die Rolle von Persönlichkeit und familiärer Situation. In K. Moser, B. Batinic, & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 115-143). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

- Schmölders, G. (1973). *Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft - Wandlungen der gesellschaftlichen "Hackordnung" in der Bundesrepublik Deutschland*. Essen.
- Schuler, H. & Rolfs, H. (2000). Hohenheimer Gründerdiagnose: Konzeption zur eignungsdiagnostischen Untersuchung potenzieller Unternehmensgründer. In G. F. Müller, *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln - Forschung und Förderung* (S. 55-73). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Schultheis, F. & Schulz (Hrsg.), K. (2005). *Gesellschaft mit begrenzter Haftung - Zumutungen und Leiden im deutschen Alltag*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Schumpeter, J. A. (1928). Der Unternehmer. In L. Elster, A. Weber, & F. Wieser (Hrsg.), *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band VIII*. 4. Auflage. (S. 476-487). Jena: Fischer.
- Schumpeter, J. A. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Schütze, F. (1977). *Die Technik des narrativen Interview in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen*. Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien Nr. 1.
- Seiwert, L. J. (1996). *Selbst-Management*. Landsberg: mvg-Verlag.
- Shah, J. (2003). Automatic for the people: How representations of significant others implicitly affect goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (4), S. 661-681.
- Shane, S. & Kolvereid, L. (1995). National environment, strategy and new venture performance: a three country study. *Journal of Small Business Management*, S. 37-50.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing
- Sichter mann, B. (1987). *FrauenArbeit - Über wechselnde Tätigkeiten und die Ökonomie der Emanzipation*. Berlin: Klaus Wagenbach.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, S. 27-41.
- Siegrist, J. & Dragano, N. (2006). Berufliche Belastungen und Gesundheit. In C. Wendt, & C. Wolf (Hrsg.), *Soziologie der Gesundheit. Kölner Zeitschrift für Soziologie*

- und Sozialpsychologie. Sonderheft, 46 (S. 109-124). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Smith, N. R. (1967). *The Entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company*. Michigan State University.
- Smith, N. & Miner, J. B. (1985). Motivational consideration in the success of technologically innovative entrepreneurs. Extended sample findings. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, S. 482-488.
- Stewart, G. L. (2000). Selbstführung und unternehmerisches Verhalten auf Personen- und Teamebene. In G. F. Müller, *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln - Forschung und Förderung* (S. 89-104). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.
- Stief, M. (2001). *Selbstwirksamkeitserwartungen, Ziele und Berufserfolg - Eine Längsschnittstudie*. Aachen: Shaker.
- Strauß, S. (2010). Familienunterbrechungen im Lebensverlauf als Ursache kumulativer Geschlechterungleichheit. In A. Bolder, R. Epping, R. Klein, G. Reutter, & A. Seiverth (Hrsg.), *Neue Lebenslaufregimes - Neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* (S. 89-104). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Struck, O. (1999). Biographie und neue Selbständigkeit in Ostdeutschland. In D. Bögenhold (Hrsg.), *Unternehmensgründung und Dezentralität*. Opladen Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers - An introduction to vocational development*. New York: Harper und Row.
- Super, D. E. (1981). Approaches to occupational choice and career development. In A. G. Watts, D. E. Super & J. M. Kidd (Eds.), *Carrer development in Britain* (pp. 7-51). Cambridge: Hobsons
- Sydow, J.. (1992). *Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Thomas, M. (2001). Lernen in der Selbstständigkeit - Lernen aus der Selbstständigkeit. In QEM-report, *Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Nr. 67: Arbeiten und Lernen* (S. 169-176). Berlin.
- Tomczak, T., Mühlmeier, S., & Jenewein, W. (2007). Empirical Research on the Treacy - Wiersema Typology. A Critical Review and Proposal . In 6. I. Congress,

- Marketing Trends Proceedings*. Paris: 6th International Congress "Marketing Trends".
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Utsch, A., & Frese, M. (1998). Unternehmer in Ost- und Westdeutschland: Unsere Stichprobe und beschreibende Ergebnisse. In M. Frese, *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 47-58). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1987). What do people think they're doing? Action identification and human behavior. *Psychological Review*, 94 (1), S. 3-15.
- Vesper, K. H. (1980): *New venture strategies*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Vieth, P. (1995). *Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Asanger.
- Volkman, C. K. (2009). Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). In T. Kollmann, *Gabler Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung* (S. 239-240). Wiesbaden: Gabler.
- Voß, G. G. (1993). Der Strukturwandel der Arbeitswelt und die alltägliche Lebensführung. In K. Jurczyk & M. S. Rerrich (Hrsg.), *Die Arbeit des Alltags - Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung* (S. 70-111). Freiburg i.Br.: Lambertus Verlag.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Wanzenböck, H. (1998). *Überleben und Wachstum junger Unternehmen*. Wien New York: Springer.
- Weber, M. (2004). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus - Vollständige Ausgabe. Herausgegeben und eingeleitet von Dirk Kaesler*. Nachdruck der Auflage von 1920. München: Beck.
- Werner, A., Kranzusch, P. & Kay, R. (2005). *Unternehmerbildung Gründungsentscheidung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Westhoff, K., Hellfritsch, L. J., Hornke, L. F., Kubinger, K. D., Lang, F., Moosbrugger, H., et al. (2005). *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430*. Lengerich: Pabst Science Publishers.

- Wiese, B. S. (2000). *Berufliche und familiäre Zielstrukturen - Ein Anwendungsbeispiel zum Meta-Modell der selektiven Optimierung mit Kompensation*. Münster: Waxmann.
- Wiese, B. S. (2007). Work-Life-Balance. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 245-263). Heidelberg: Springer.
- Wilkens, U. (2004). *Management von Arbeitskraftunternehmern - Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Wiswede, G. (2007). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. München: Ernst Reinhard Verlag.
- Witt, P., & Rosenkranz, S. (2002). Netzwerkbildung und Gründungserfolg. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 5: Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen*, S. 85-106.
- Witt, P., Vallendar, & Rosenkranz, S. (2002). Netzwerkbildung und Gründungserfolg. In H. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB). Albach, & A. (. Pinkwart, *Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen* (S. 85-105). Wiesbaden: Gabler.
- Wittwer, W. (2003). "Lern für die Zeit, werd tüchtig fürs Haus. Gewappnet ins Leben trittst du hinaus" - Förderung der Nachhaltigkeit informellen Lernens durch individuelle Kompetenzentwicklung. In W. Wittwer & S. Kirchhof (Hrsg.), *Informelles Lernen und Weiterbildung - Neue Wege zur Kompetenzentwicklung* (S. 13-41). München/Unterschleißheim: Wolters Kluwer.
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Witzel, A., & Kühn, T. (1999). Berufsbiographische Gestaltungsmodi. Orientierungs- und Handlungsmuster beim Übergang ins Erwerbsleben. In *Arbeitspapiere des Sonderforschungsbereichs 186 der Universität Bremen, Nr. 61*. Bremen: Sfb 186 der Universität.
- Wohlrab-Saar, M. (1994). Vom Fall zum Typus: Die Sehnsucht nach dem "Ganzen" und dem "Eigentlichen": "Idealisierung" als biographische Konstruktion. In A. Diezinger, H. Kitzer, I. Anker, I. Bingel, E. Haas & S. Odima (Hrsg.), *Erfahrung mit Methode - Wege sozialwissenschaftlicher Frauenforschung* (S. 269-340). Freiburg: Kore Verlag.

-
- Woo, C. Y., Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurial typologies: Definitions and implications. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, S. 165-176.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research - Design and methods*. 4th edition. Oaks/California: Sage Publications.
- Zempel, J. (1999). Selbständigkeit in den neuen Bundesländern: Prädiktoren, Erfolgsfaktoren und Folgen. In K. Moser, B. Batinic, & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 69-92). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Zumholz, H. (2002). *Wege in die Selbständigkeit - Die Gründungsaktivität als Resultat eines individuellen Entwicklungsprozesses*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vier Typen erfolgreicher Unternehmer/-innen, Miner (1996)	93
Abbildung 2: Merkmale unternehmerischer Eignung, Müller (2010).....	117
Abbildung 3: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen, Heckhausen & Gollwitzer (1987) ...	131
Abbildung 4: Gießen-Amsterdam-Modell des unternehmerischen Erfolgs, Frese & Rauch 2000/2008	175
Abbildung 5: Konfigurationen des erfolgreichen Modellbetriebs (Mittelwerte), Korunka, Frank & Lueger 2000.....	178
Abbildung 6: Vorgehensweise in der Untersuchung (in Anlehnung an Yin 2009).....	181
Abbildung 7: In der Untersuchung berücksichtigte Erfolgsfaktoren	186
Abbildung 8: Erfolgsfaktoren der Person	207
Abbildung 9: Fälle des Typs 1A	211
Abbildung 10: Fälle des Typs 1B (1)	228
Abbildung 11: Fälle des Typs 1B (2)	243
Abbildung 12: Fälle des Typs 2A	247
Abbildung 13: Fälle des Typs 2B	258
Abbildung 14: Fälle des Typs 3A/3B.....	273
Abbildung 15: Fälle des Typs 4A	289
Abbildung 16: Fälle des Typs 4B	300

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Materielle und immaterielle Erfolgsindikatoren	83
Tabelle 2: Unternehmer/-innen-Typologien.....	102
Tabelle 3: Persönlichkeitsmerkmale nach Müller.....	116
Tabelle 4: Aus den Erfolgsfaktoren abgeleitete Hypothesen	170
Tabelle 5: Datenerhebung zu den Zeitpunkten t1/t2	192
Tabelle 6: Stichprobe	194
Tabelle 7: Fragen in den Interviews (t1/t2)	197

Tabelle 8: Mehrfeldtafel Typenbildung	203
Tabelle 9: Anzahl von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen ..	205
Tabelle 10: Typen von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Gründer/-innen..	208
Tabelle 11: Erfolgsfaktoren des Typs 1A.....	226
Tabelle 12: Erfolgsfaktoren des Typs 1B.....	244
Tabelle 13: Erfolgsfaktoren des Typs 2A.....	256
Tabelle 14: Erfolgsfaktoren des Typs 2B.....	271
Tabelle 15: Erfolgsfaktoren des Typs 3A/3B	286
Tabelle 16: Erfolgsfaktoren des Typs 4A.....	298
Tabelle 17: Erfolgsfaktoren des Typs 4B.....	315
Tabelle 18: Gegenüberstellung der acht Typen	318

Tabellen im Anhang

Tabelle A-19: Typus 1A/1B Wirtschaftlich erfolgreich und zufrieden	XI
Tabelle A-20: Typus 2A/2B Zufrieden, wirtschaftlich nicht erfolgreich	XII
Tabelle A-21: Typus 3A/3B Wirtschaftlich erfolgreich, beruflich nicht zufrieden..	XIV
Tabelle A-22: Typus 4A/4B Nicht erfolgreich	XV
Tabelle A-23: Selbstbild: Häufigkeiten – Nennung im Interview t1/t2.....	XVII
Tabelle A-24: Internale Kontrollüberzeugung: Häufigkeiten – Interview t1	XVII
Tabelle A-25: Test F-DUP: Anzahl (N), Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD).....	XVII
Tabelle A-26: Erfahrungen mit Selbstständigkeit: Häufigkeiten – CV/Interview t1	XVIII
Tabelle A-27: Fachkompetenzen/Geschäftsidee: Einschätzung – CV/Interview t1	XVIII
Tabelle A-28: Branchenkenntnisse: Einschätzung – CV/Interviews t1/t2.....	XVIII
Tabelle A-29: Organisation/Selbstführung: Einschätzung – Interviews t2.....	XIX
Tabelle A-30: Finanzierung/Kalkulation: Einschätzung – Interviews t1/t2	XIX
Tabelle A-31: Akquisition/Außendarstellung: Einschätzung – CV, Interviews t1/t2	XIX
Tabelle A-32: Verkauf: Einschätzung – CV, Interviews t1/t2.....	XX
Tabelle A-33: Arbeitslosigkeit: Häufigkeiten – Daten aus CV und Interview t1	XX

Tabelle A-34: Zielorientierung: Einschätzung – Interviews t1/t2.....	XX
Tabelle A-35: Lebensgestaltung: Einschätzung – Interviews t2.....	XXI
Tabelle A-36: Entgrenzung: Einschätzung – Interviews t2.....	XXI
Tabelle A-37: Lernformen: Einschätzung – Interviews t1/t2.....	XXI
Tabelle A-38: Finanzielles Kapital: Häufigkeiten – Daten aus CV und Interview t1	XXII
Tabelle A-39: Liquidität/Lebenshaltungskosten: Häufigkeiten – Interviews t2.....	XXII
Tabelle A-40: Team/Netzwerk: Häufigkeiten – Daten aus CV, Interviews t1/t2....	XXIII

Anhang

Inhaltsverzeichnis

A 1. Abkürzungen	I
A 2. Die Gründer/-innen	II
A 3. Auswertung.....	XI
A 3.1. Merkmale der Typen	XI
A 3.2. Tabellen – Erfolgsfaktoren	XVII
A 3.2.1. Personale Kompetenzen	XVII
A 3.2.2. Fachkompetenzen.....	XVIII
A 3.2.3. Betriebswirtschaftliche Kompetenzen.....	XIX
A 3.2.4. Handlungskompetenzen	XX
A 3.2.5. Soziales und ökonomisches Kapital	XXII
A 3.3. Bewertungsgrundlage für die Einschätzungen in der grafischen Darstellung ..	XXIV
A 4. Untersuchungsmethoden	XXVII
A 4.1. Operationalisierungen und Methodenwahl.....	XXVII
A 4.2. Interviewleitfäden	XXIX
A 4.3. Curriculum Vitae.....	XXXIII
A 4.4. Transkriptionsregeln.....	XXXV
A 4.5. Codierung der Interviews.....	XXXVI
A 5. Lebenslauf	Fehler! Textmarke nicht definiert.
A 6. Eidesstattliche Erklärung	XXXVIII

A 1. Abkürzungen

ALG I	Arbeitslosengeld I
ALG II	Arbeitslosengeld II (umgangssprachlich Hartz IV)
AN	Arbeitnehmer/-in
berufl.	beruflich
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
f	folgende Seite
ff	die folgenden Seiten
FU	Freie Universität
ggf.	gegebenenfalls
Ggs.	Gegensatz
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber/-in
IK	Internale Kontrollüberzeugung
k. A.	keine Angabe
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
LM	Leistungsmotivation
s. o.	siehe oben
u. a.	unter anderem
u. Ä.	und Ähnliches
vs.	versus
vgl.	vergleiche
z. T.	zum Teil

A 2. Die Gründer/-innen

Typus 1A – Normalunternehmer/-innen

Herr Ak. hat in einer Weiterbildungseinrichtung gearbeitet und war einige Jahre vor der Gründung seines Unternehmens bereits selbstständig. Er gründet eine Akademie, in der er seine Schwerpunktthemen anbietet. Das Unternehmen wächst schneller als geplant. Die fachliche Spezialisierung und die früheren Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit kann Herr Ak. in seinem Unternehmen sehr gut nutzen. Nach der Gründung sucht er sich einen Geschäftspartner, den er Schritt für Schritt einarbeitet, um so eine Entlastung für sich zu erhalten. Für weitere Arbeitstätigkeiten in seinem Unternehmen beschäftigt Herr Ak. freiberuflich Tätige, sodass er kein Personal anstellen muss. Wirtschaftlich erfolgreich ist das Unternehmen, weil Herr Ak. sich als einen Unternehmer versteht, der gewinnorientiert handelt. Er richtet seine Aktivitäten darauf aus, für seine Zielgruppe ein adäquates Angebot bereitzustellen, um eine gute Auftragslage zu erhalten. Herr Ak. verfügt über die notwendigen personalen, fachlichen, unternehmerischen und Handlungskompetenzen. Finanzielles Kapital wird nur geringfügig benötigt. Seine Arbeit im Netzwerk zeigt, dass er über soziales Kapital verfügt.

Herr Y. plant aus dem Studium an einer Universität heraus ein Unternehmen, in dem Online-Dienstleistungen angeboten werden. Im Vordergrund seiner Bestrebungen steht das Wachstum des Unternehmens und für sich und seine Familie ein angemessener Lebensstandard. Geplant ist ein Unternehmen mit 20-30 angestellten und freien Mitarbeitenden.⁷² Der wirtschaftliche Erfolg steht für Herrn Y. an erster Stelle seiner Motivation zur Existenzgründung. Privat möchte er Zeit für seine (neu gegründete) Familie finden – Erwerbsarbeit und Privatleben gehen für ihn ineinander über. Aufgrund der Wirtschaftskrise konnten die Ziele noch nicht in dem Umfang erreicht werden wie geplant, doch Herr Y. konnte zumindest ein leichtes Wachstum erreichen. Daher wird er mit seinem Unternehmen als erfolgreich bezeichnet.

Herr C. und Herr W. planen wie Herr Y. ihre Selbstständigkeit an der Universität, an der sie als Entrepreneure mit ihren Ideen gefördert werden. Die anfängliche neue technologische Idee wird im Verlauf der ersten zwei Jahre nach der Gründung fallen gelassen, da die Etablierung der technischen Erneuerung als zu langwierig angesehen

⁷² Herr Y. gilt als Kleinstgründer, weil er neben den Angestellten auch freie Mitarbeiter/-innen und Praktikanten einplant, sodass (zum Zeitpunkt t2) weniger als 9 Personen versicherungspflichtig beschäftigt sind.

wird. Es werden neue, einfacher durchzuführende Ideen entwickelt, die mit Erfolg umgesetzt werden. Privat haben die beiden Gründer nach der anfänglichen zeitlichen Belastung wieder Zeit für Freizeitaktivitäten, sodass beide mit der beruflichen und privaten Situation sehr zufrieden sind. Die unternehmerischen Tätigkeiten stehen für sie zum zweiten Interviewtermin deutlich im Vordergrund. Als erfolgreich werden die Gründer mit ihren Ideen bezeichnet, da sie ihren Vorstellungen entsprechend als Entrepreneure agieren und verschiedene Ideen verfolgen, von denen sich eine Idee als wirtschaftlich erfolgreich erweist.

Frau N. war über lange Jahre in einem Betrieb tätig, in dem sie für die Konzeption, Beratung und Qualifizierung im Personal- und Organisationsentwicklungsbereich zuständig war. Im Verlauf der Jahre haben sich die Arbeitsbedingungen im Unternehmen verschlechtert. Mit dem Schritt in die Selbstständigkeit kommt Frau N. der Kündigung zuvor, die sie gegebenenfalls treffen könnte. Sie möchte mit der Selbstständigkeit eigene berufliche Vorstellungen umsetzen. Sie wird selbstständige Unternehmensberaterin. Zum ersten Interviewzeitpunkt war die Selbstständigkeit in der mittelfristigen Planung, sodass sie zum zweiten Zeitpunkt erst ein halbes Jahr selbstständig ist. Erfolgreich ist Frau N., da sie ihrem Zeitplan entsprechende Zwischenziele erreicht hat. Sie hat erste Aufträge mit einem Stundensatz, den sie sich zuvor überlegt hat.

Herr B. ist Bauingenieur. Er arbeitete über viele Jahre in einem Betrieb, in dem er Planungen, Verhandlungen mit Auftraggebern sowie die Abwicklung der Aufträge übernahm. Er gründet zusammen mit einem Kollegen eine GmbH, da er als Angestellter wenig Spielraum für eigene Entscheidungen sieht, und da er eine andere Form der Mitarbeiterführung als die seines ehemaligen Chefs favorisiert. Die Teamgründung ist erfolgreich, weil Herr B. zusammen mit seinem Geschäftspartner einen Auftraggeber aus dem alten Betrieb übernehmen kann und er seine Mitarbeiter in der Form führt, die ihm wichtig ist und die er in seiner früheren Anstellung vermisste. Er verfügt über die ihm wichtigen Handlungsspielräume und verfolgt auch neue Ideen im Unternehmen. Der Typus „berufliche Entwicklung und Karriere“ wird mit dem Fall von Herrn B. genauer beschrieben. Das erste Interview wurde Ende 2005, kurz vor der Gründung des Unternehmens durchgeführt.

Typus 1B – Doppel- und Mehrgleisige

Herr El. ist Bauingenieur. Ursprünglich wollte er als Energieberater tätig werden, doch der Geschäftsbereich erweist sich nicht als ertragreich genug, sodass er vorwiegend im Hausbau tätig wird. Herr El. erhält seine Aufträge von Privatpersonen, die im Land Brandenburg ein Haus bauen möchten. Er hat keinen Angestellten. Teilweise übernimmt er zusammen mit seiner Ehefrau, einer Architektin, kleinere Projekte. Erfolgreich ist Herr El., weil er seine fachlichen Kompetenzen einsetzen kann und er von

den Bauherren, für die er tätig wird, weiterempfohlen wird. Gezielte Marketingmaßnahmen werden nicht vorgenommen. Die Kalkulationen für die Selbstständigkeit gelingen ihm als Ingenieur gut. Durch seine fachliche Kompetenz kann er die Defizite in anderen Kompetenzbereichen (soziales Kapital, personale Kompetenzen) ausgleichen.

Frau P. ist Psychotherapeutin. Sie bietet Familien- und Paartherapie an. Vor einer längeren Familienphase war sie bereits in einer Gemeinschaftspraxis als freiberufliche Psychotherapeutin beschäftigt. Zu Beginn ihrer beruflichen Selbstständigkeit möchte sie mit ihrer Erwerbsarbeit erst einmal nur kostendeckend tätig werden. Es gelingt ihr, die Kosten für die Praxisräume zu begleichen. Ein weiteres Ziel besteht darin, nach der Familienphase in ihren Beruf wieder einzusteigen. Auch dieses Ziel erreicht sie, indem sie nicht nur therapeutisch tätig wird, sondern auch als Dozentin arbeitet und die dafür notwendigen Kontakte knüpft. Der Aufbau der Selbstständigkeit verläuft allerdings langsamer als erhofft.

Herr Te. ist ausgebildeter Ingenieur und arbeitet im Bereich der Informationstechnologien. Er war über viele Jahre in einem Unternehmen für die Wartung und Reparatur von Telefonanlagen zuständig. In dem Unternehmen bestehen für Herrn Te. wenige Möglichkeiten, sich beruflich weiter zu entwickeln. Er strebte eine Führungsposition an, die er nicht erreichen konnte. In seinem speziellen Bereich werden noch dazu weniger Aufträge generiert, die Arbeitstätigkeiten werden ausgelagert. Herr Te. ist ein Experte auf seinem Gebiet und erhält daher sehr schnell erste Aufträge. Die Auftragslage ist zwar am zweiten Interviewzeitpunkt – in Zeiten der Wirtschaftskrise – eher gering, doch er strebt eine Zusammenarbeit mit ehemaligen Kollegen an, durch die er seine Defizite in der Kundenakquisition überwinden möchte. Als erfolgreich wird Herr Te. bezeichnet, weil er am Anfang seiner beruflichen Selbstständigkeit eine gute Auftragslage hatte und ihm die freie Zeiteinteilung in seiner selbstständigen Tätigkeit gut gefällt. Persönlich ist er zufrieden.

Herr V. möchte eine technologische Idee umsetzen. Er forscht über viele Jahre an der neuen Idee. Ein erster Versuch der Vermarktung scheitert unter anderem an der Zusammenarbeit mit einem Betriebswirt, der den kaufmännischen Part in dem Unternehmen übernehmen sollte. Herr V. führt seine Forschungen mithilfe einer Förderung über ein Forschungsprogramm weiter, um später einen weiteren Versuch mit einem neuen Unternehmen zu starten. Sein Ziel besteht darin, in einem eigenen Unternehmen für die Produktentwicklung zuständig sein zu können. Die kaufmännische Führung des Unternehmens möchte er einem Geschäftspartner übergeben. Wichtig ist ihm die fachliche Tätigkeit – ob er diese als Angestellter oder als Selbstständiger durchführt, ist von geringer Bedeutung. Zum zweiten Interviewzeitpunkt ist Herr V. nach wie vor mit der technologischen Entwicklung eines Prototypen beschäftigt, die Gründung des Unternehmens wurde verschoben. Es kann daher keine Aussage darüber getroffen

werden, ob Herr V. zukünftig mit seinem geplanten Vorhaben erfolgreich sein wird. Er geht jedoch nach Plan vor – Schritt für Schritt, ohne zeitliche Zielsetzung. Wichtige Meilensteine konnte er erreichen. Er wird daher als erfolgreich bezeichnet.

Frau T. gründet ihr Unternehmen in der Personaldienstleistung, sie rekrutiert Personal für größere Betriebe. Sie ist verheiratet und hat zwei Kinder, um die sie sich neben der Selbstständigkeit kümmert. Die Familie steht für sie an erster Stelle. Dennoch konzentriert sie sich auf ihre berufliche Selbstständigkeit, die Karriere ist, und war ihr wichtig. Frau T. könnte als weniger erfolgreich gelten, da sie weniger Gewinne erzielt als sie als Angestellte erreicht hat. Sie könnte als weniger erfolgreich interpretiert werden, weil ihr Unternehmen im Kleinen funktioniert und sie Aufträge vor allem von einer Person aus ihrem Netzwerk erhält. Doch sie selbst sieht sich als erfolgreich, weil sie schneller als geplant mit ihrem Unternehmen in die Wachstumsphase eintritt, sie stellt eine zweite Angestellte ein, die sie entlasten soll. Sie möchte ein zweites Geschäftsfeld und damit auch weitere Auftraggeber/-innen gewinnen. Es gelingt ihr, Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Obwohl sie weniger Einnahmen als zu früheren Zeiten als Angestellte erzielt, gilt sie als wirtschaftlich erfolgreich, da ihr die geringeren Gesamteinnahmen bewusst waren und da sie ihren höheren Stundensatz gegenüber ihren Kunden durchsetzen konnte. Weil ihr die Familie wichtig ist, akzeptiert sie die geringeren Einnahmen.

Herr In. hat bspw. nach seinem Architekturstudium auf archäologischen Baustellen gearbeitet. Da er erst nach zwei Jahren Praxis im Architektenberuf eine Anerkennung als Architekt bei der Architektenkammer erreichen kann, arbeitet er bis zu diesem Zeitpunkt in Teilbereichen seines Berufs. Er erhält anfangs zu wenige Aufträge und arbeitet zusätzlich in einem Einzelhandelsgeschäft. Herr In. bleibt damit unabhängig von Transferleistungen. Als die wirtschaftliche Situation sich etwas verbessert, erhält er wieder Aufträge, von denen er das Einkommen für sich und seine Familie bestreiten kann. Damit ist Herr In. sowohl wirtschaftlich als auch persönlich sehr zufrieden: Er hat aus eigener Kraft den Lebensunterhalt bestritten.

Frau G. ist ebenfalls ausgebildete Architektin. Vor ihrem Studium hat sie eine Ausbildung zur Zimmerin abgeschlossen und über viele Jahre als Auftragnehmerin auf Baustellen gearbeitet. Sie bietet in der beruflichen Selbstständigkeit den Hausbau mit einem speziellen Baumaterial an. In den Zeiten der Wirtschaftskrise erhält sie ebenso wie der Architekt Herr In. weniger Aufträge. Noch dazu hat sie mit ihrem speziellen Angebot eine zu geringe Nachfrage. Die Zeiten der Krise überbrückt sie durch Arbeiten als Zimmerin. So kann sie im geringen Umfang wirtschaftlich erfolgreich bleiben.

Herr Jo. ist Journalist. Aufgrund seines Berufes ist er teilweise selbstständig tätig, teilweise wird er von Rundfunk- oder Fernsehanstalten angestellt, um dem Vorwurf der Scheinselbstständigkeit zu entgehen. Herr Jo. hat ein hohes monatliches Einkom-

men und ist damit wirtschaftlich sehr erfolgreich. Sein Einkommen erzielt er jedoch nur zu einem geringen Prozentsatz durch selbstständige Tätigkeiten. Er wünscht sich, mehr Aufträge im Bereich der freiberuflichen Tätigkeiten zu erhalten, doch er kann es selbst nicht immer beeinflussen. An diesem Fall zeigt sich, dass die Ausübung einer Angestelltentätigkeit ebenso wie die der selbstständigen Tätigkeit abhängig ist von der Bewertung der Tätigkeiten durch Gesetzgeber und Unternehmen. Und: bei Herrn Jo. wird deutlich, dass die berufliche Tätigkeit im Vordergrund steht, weniger die Beschäftigungsform.

Typus 2A – Aufstocker/-innen

Frau X. hat ein Jurastudium begonnen, aber das Staatsexamen nicht bestanden. Anschließend führt sie verschiedene Tätigkeiten aus, unabhängig von dem Beruf, den sie erlernen wollte. Sie unterstützte zwischenzeitlich ihren Ehemann, der beruflich selbstständig war. Nach der Trennung von ihrem Mann sucht sie neue berufliche Wege. Sie findet heraus, dass eine Arbeit als Mediatorin auch ohne juristisches Staatsexamen durchgeführt werden kann und beginnt mit freiberuflichen Tätigkeiten in der Unternehmensberatung und der Mediation. Sie erhält jedoch zu wenige Aufträge und übernimmt auch Tätigkeiten als Angestellte in sozialen Projekten, durch die sie zwischenzeitlich wirtschaftlich abgesichert ist. Sie ist zuversichtlich, dass sie nach der Anfangsphase der Existenzgründung nicht nur zufrieden, sondern auch wirtschaftlich erfolgreich sein kann.

Frau Z. ist Inderin und hat in ihrem Heimatland Biologie studiert. In Deutschland erhielt sie zeitweilig Anstellungen in ihrem Beruf, bevor sie sich in der Familie um ihre Kinder und ihren Ehemann kümmerte. Die Kinder sind bereits erwachsen. Nach der Scheidung von ihrem Ehemann beginnt sie, sich beruflich neu zu orientieren. Sie ist freiberuflich als Masseurin und Yoga-Lehrerin tätig und erzielt damit ein eher geringes Einkommen. Ihr Ziel, bis zur Rente (fünf Jahre nach der Existenzgründung) beruflich aktiv sein zu können, hat sie erreicht, auch wenn sie wirtschaftlich vom Jobcenter abhängig bleibt.

Herr U. ist ausgebildeter Tischler und hat verschiedene Tätigkeiten auf unterschiedlichen Baustellen ausgeführt. Mit einer früheren Selbstständigkeit ist er in die private Insolvenz geraten und ist seither vom Jobcenter abhängig. Mit dem Wissen um die Fehler, die er begangen hat, plant er ein Unternehmen, in dem er nicht mehr unbedingt (allein) handwerklich tätig wird. Er möchte vor allem einer angenehmen Arbeit nachgehen, bei der er selbst seinen Arbeitsrhythmus bestimmen kann. Innerhalb des Befragungszeitraums bleibt er auch nach der Gründung abhängig vom Jobcenter, das Insolvenzverfahren ist noch nicht vollständig abgeschlossen. Er ist allerdings zufrieden

mit dem bisherigen Verlauf der Gründung, auch wenn er einige seiner Ideen (noch) nicht umsetzen konnte.

Frau D. hat in Spanien ein Studium zur Kunstlehrerin absolviert. In Deutschland kann sie nicht als Lehrerin arbeiten, da ihr ein zweites Lehrfach fehlt. Zusätzlich hat sie in Berlin ein Kunststudium absolviert; anschließend arbeitet sie hauptsächlich als Künstlerin und kümmert sich um ihren Sohn. Um sich finanziell absichern zu können, eröffnet sie zusammen mit einer Geschäftspartnerin ein Café. Schon nach kurzer Zeit entstehen in der Teamgründung erste Konflikte. Frau D. führt das Café schließlich allein weiter. Ein wirtschaftlicher Erfolg stellt sich mit dem Café nicht ein, Frau D. bleibt abhängig vom Jobcenter (vgl. D/t2: 2008, 16).

Typus 2B – Sinnsuchende

Frau A. war bereits als Organisationsberaterin tätig und hatte u. a. als Projektleiterin verschiedene Tätigkeiten in internationalen Projekten. Mit der neuen Idee, der Durchführung von Stadtführungen, folgt sie ihren persönlichen Interessen. Der wirtschaftliche Erfolg ist von geringer Bedeutung, da sie beruflich auch andere Tätigkeiten durchführen kann, durch die sie ihr Einkommen sichert. Durch die verschiedenen beruflichen Tätigkeiten, die sie ausgeführt hat, auch durch die Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit als Freiberuflerin erwarb sie die notwendigen Kompetenzen für eine Existenzgründung im gewerblichen Bereich. Kontakte sind ihr sehr wichtig, sie arbeitet gern in der Kooperation mit anderen Personen, ohne jedoch Erwerbsarbeit und Privatleben ineinanderfließen zu lassen. Wirtschaftlich ist sie mit der Existenzgründung weniger erfolgreich, da sie mit den Stadtführungen keine Vollselbstständigkeit erreicht – zum zweiten Befragungszeitpunkt arbeitet sie vor allem in anderen Arbeitsbereichen und überlegt, eine Angestelltentätigkeit aufzunehmen. Die Stadtführungen werden nebenberuflich angeboten. Im Gegensatz zu den anderen dargestellten Gründerinnen geht es Frau A. nicht darum, ihr Einkommen mit ihrer Geschäftsidee zu sichern.

Frau L. ist Künstlerin und hat während ihres Kunststudiums bereits erste Erfolge mit ihrer Arbeit erzielt. Ihr beruflicher Werdegang vor der Entscheidung zum Kunststudium ist geprägt von der Suche nach einem Beruf, der ihren Vorstellungen entspricht. Sie beginnt mit einem Architekturstudium, bricht dieses jedoch ab. Durch das begonnene Architekturstudium erlernt sie eine strukturierte Herangehensweise, die für die berufliche Selbstständigkeit von Vorteil ist. Wirtschaftlich ist sie nicht erfolgreich, da sie sich gern auf ein Projekt konzentriert, sodass sie Zeiten ohne eine finanzielle Förderung überbrücken muss. Ein unternehmerisches Selbst fehlt vor allem in der Aufbauphase der Selbstständigkeit. Im Verlauf der beruflichen Selbstständigkeit beginnt sie allerdings, sich für Kalkulationen zu interessieren. Sie beginnt, unternehmerisch zu denken.

Frau H. strebt die berufliche Selbstständigkeit an, da ihre Angestelltentätigkeit nicht zufriedenstellend verläuft. Sie arbeitet über viele Jahre als Sekretärin. Ein Freund empfiehlt ihr, als Event-Managerin selbstständig zu werden, um so eine angenehmere Arbeitsatmosphäre zu erhalten und die Arbeit nach eigenen Vorstellungen gestalten zu können. In der langjährigen Berufstätigkeit musste sie nicht eigenverantwortlich arbeiten, sodass die Selbstständigkeit sie vor neue Herausforderungen stellt. Für die Geschäftsidee fehlen fachliche Kompetenzen. Frau H. hat keine Erfahrungen mit der beruflichen Selbstständigkeit, das unternehmerische Selbst entwickelt sich erst langsam nach der Gründung. Geplant war ein sehr viel größeres Unternehmen, doch aufgrund des fehlenden finanziellen Kapitals wird das Unternehmen im kleineren Umfang betrieben. Schließlich nimmt Frau H. wieder eine Angestelltentätigkeit auf, die berufliche Selbstständigkeit wird nebenberuflich weiter verfolgt.

Die 47-jährige Frau Ma. ist ausgebildete Diplomingenieurin und ist bis Anfang der 1990er Jahre in ihrem Beruf tätig. Ihre Berufsausbildung absolviert sie in der ehemaligen DDR. Nach der Wende arbeitet sie in der Versicherungsbranche, sie ist zuständig für die Datenverarbeitung sowie für Schulungen der Mitarbeiter/-innen. Mit ihrer beruflichen Selbstständigkeit als Masseurin und Heilerin wendet sie sich von ihrer bisherigen Berufslaufbahn ab. Sie möchte selbst über ihr Tun bestimmen können. Die Entwicklung ihrer Persönlichkeit steht für sie im Vordergrund. Frau Ma. wird im Folgenden genauer beschrieben. Das erste Interview (t1) wurde 2007, etwa drei Monate vor der Gründung durchgeführt.

Typus 3A/3B – Unzufriedene

Herr O. und Frau M. gründen gemeinsam eine kostenfreie Zeitschrift. Herr O. ist Grafiker, Frau M. hat eine Universitätsausbildung abgeschlossen und arbeitet als Journalistin. Wirtschaftlich könnte ihr Unternehmen erfolgreich sein, doch das Paar hat verschiedene Schwierigkeiten mit der Konkurrenzsituation, mit der finanziellen Situation und mit ihrer privaten Situation und entschließt sich nach dem zweiten Interviewtermin, das Unternehmen aufzugeben. Als wirtschaftlich erfolgreich gelten die Gründer/-innen, da sie ihre Geschäftsidee verwirklichen könnten, wenn sie Veränderungen in der Unternehmensführung vornehmen würden. Doch aufgrund der Unzufriedenheiten wird das Unternehmen nicht weiter geführt.

Typus 4A – Abbrecher/-innen

Frau F. gründet ein Unternehmen im Wellnessbereich mit verschiedenen Angeboten auf einer Fläche von über 400 qm. Ihr fehlt vor allem finanzielles Kapital: Sie erhält kein Darlehen und gründet zusammen mit einem Partner ohne das notwendige Kapital. Die Zusammenarbeit mit dem Partner währt nicht sehr lang – die Geschäftspartner

trennten sich. Aufgrund des fehlenden finanziellen Kapitals und der fehlenden Unterstützung durch einen Partner sowie zu wenigen Mitarbeiter/-innen (fehlendes soziales Kapital) führt sie viele Tätigkeiten selbst durch. Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen entwickeln sich wie geplant, doch ihre Kräfte lassen nach – sie arbeitet von früh bis spät in dem Unternehmen, wird krank und gibt ihr Unternehmen schließlich auf.

Die Rechtsanwältin Frau Q. hat in den zwei Jahren zwischen den Interviewterminen keine weiteren Schritte zur Existenzgründung vorgenommen. Ihre Überlegungen schwanken zwischen einer Übernahme der bestehenden Kanzlei, in der sie als Angestellte arbeitet, und einer Neugründung. Zum zweiten Zeitpunkt steht sie in Verhandlung mit den Chefinnen, unter welchen Konditionen sie in die Kanzlei als Partnerin einsteigen kann und ob eine spätere Übernahme möglich ist. Sie verfügt über die notwendigen Kompetenzen für den Aufbau einer Kanzlei, auch wenn sie sehr zögerlich an die Gründung herangeht und noch wenige Erfahrungen mit unternehmerischen Tätigkeiten aufweist. Für die Selbstständigkeit wählt sie eine für sie sichere Variante: die langsame Übernahme der Kanzlei, in der sie arbeitet. Ein eigenständiger Aufbau einer neuen Kanzlei wäre mit einer höheren Initiative verbunden, die Frau Q. schließlich nicht eingeht.

Der 31-jährige Herr S. gründet zusammen mit einem Partner ein Unternehmen, in dem ein innovatives Produkt hergestellt wird. Die Idee für die Existenzgründung entsteht während einer Projektarbeit an der Universität. Ein Professor animiert ihn und seinen Kollegen, sich mit der Produktidee am Businessplanwettbewerb zu beteiligen. Sie erhalten schließlich bei zwei Businessplanwettbewerben einen Preis und gründen das Unternehmen außerhalb der Region Berlin-Brandenburg. Kurz vor dem zweiten Interviewzeitpunkt verlässt Herr S. das Unternehmen und findet eine Anstellung. Auch der Geschäftspartner verfolgt andere Ideen, obwohl weitere Fördermittel für das Unternehmen akquiriert werden könnten. Das Unternehmen wird liquidiert. Herr S. wird im Folgenden genauer dargestellt. Das erste Interview wurde Ende 2005, während der Planungsphase (nach Beendigung des Businessplanwettbewerbs) durchgeführt. Kurz vor dem zweiten Interviewzeitpunkt wurde das Unternehmen aufgegeben.

Typus 4B – Desorientierte

Frau E. war über viele Jahre als Dozentin tätig, wird unzufrieden mit den schlechter werdenden Bedingungen in dieser Branche und plant daher, einen Verlag zu gründen, in dem sie Bücher für eine bestimmte Zielgruppe veröffentlichen möchte. In der praktischen Umsetzung erfährt sie, welche Schwierigkeiten es in der Erstellung und im Vertrieb von Büchern geben kann. Durch eigene Ersparnisse, ihre weitere Tätigkeit als Dozentin und das Einkommen des Ehemannes ist sie abgesichert, sie hat die Möglichkeit, ihre Projekte auszuprobieren. Als Dozentin war sie über viele Jahre erfolgreich, doch

für eine Verlagsgründung fehlen ihr Fachkompetenzen und Branchenkenntnisse. Die Erfahrungen, von denen sie berichtet, zeigen, dass Frau E. die Branche, in der sie ihr Unternehmen gründete, nicht kannte. Sie erhält jedoch im Verlaufe der Jahre wieder mehr Aufträge als Dozentin, sodass sie sich auf die Arbeit als Dozentin konzentriert.

Herr Or. hat nach seinem Abitur keine Berufsausbildung abgeschlossen. Seither führte er verschiedene Tätigkeiten z. B. in der Gastronomie oder auf Baustellen aus. Er kümmert sich drei Tage in der Woche um seinen Sohn: Mit der Mutter des Sohnes, von der er getrennt lebt, hat er eine gemeinsame Elternschaft vereinbart. Er möchte künstlerisch tätig werden, hat bereits einige Veranstaltungen geplant und durchgeführt und kennt einige, allerdings sehr wenige Personen aus der Szene. Er lebt eher zurückgezogen. Fachliche und unternehmerische Kompetenzen sind gering ausgeprägt: Herr Or. möchte vor allem künstlerischen Tätigkeiten nachgehen und er sucht nach einer Möglichkeit, mit der beruflichen Selbstständigkeit unabhängig von der Unterstützung des Jobcenters zu werden. Herr Or. hat gesundheitliche Probleme und kann daher nur eingeschränkt arbeiten. Seine Gründungsaktivitäten sind zum zweiten Interviewzeitpunkt noch nicht sehr weit vorangeschritten.

Frau K. ist Ende 30, Anfang 40 Jahre alt. Sie hat ein vierjähriges Kind, das sie allein erzieht. Von ihrem Partner, dem Vater des Kindes, hat sie sich getrennt. Frau K. nahm am Businessplanwettbewerb teil und entwickelt dort ihr Geschäftskonzept. Bis zum zweiten Interviewtermin hat sie noch kein Unternehmen gegründet, strebt jedoch weiterhin die Existenzgründung an. Sie möchte vor allem ihr Einkommen unabhängig vom Jobcenter sichern und dabei eine Idee umsetzen, die ihr persönlich gefällt. Geplant ist ein Rund-um-die-Uhr-Service für Kinder. Zum zweiten Interviewzeitpunkt hat sie das Unternehmen nicht gegründet, da grundlegende Schwierigkeiten in der Verwirklichung der Geschäftsidee bestehen.

A 3. Auswertung

A 3.1. Merkmale der Typen

Tabelle A-19: Typus 1A/1B Wirtschaftlich erfolgreich und zufrieden mit der Situation

	Ziele (A) Berufliche Entwicklung, Karriere	(B) Beruf und Privatleben
Fälle	Herr Ak, Herr B, Frau N, Herr Y, Herr C, Herr W	Herr El, Frau T, Herr Te, Frau P, Frau G, Herr Jo, Herr In, Herr V
Ziele, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden		
Wirtschaftliche Ziele	Wachstum, Aufbau von verschiedenen Geschäftsfeldern	Angemessenes Einkommen für die Arbeit im erlernten Beruf
Berufliche Ziele	Arbeit mit anderen Personen - Mitarbeiter/-innen, Team, Netzwerk	Arbeit und Familie in Einklang bringen, Arbeit im Team oder Netzwerk
Personal strivings	Arbeit an Inhalten, Themen, Ideen	Persönliche Werte: Familie oder andere Werte (Ökologie etc.)
Handlungskompetenzen		
Motivation	Angenehmer Lebensstandard, selbst Entscheidungen treffen können, Unabhängigkeit	Leistungsorientiertes Arbeiten und von der Arbeit leben können
Erwerbslosigkeit	Gründung aus einer Anstellung, teilweise aus ALG-I-Bezug	Gründung aus einer Anstellung, teilweise aus ALG-I-Bezug
Planung und Struktur	Geplante, strukturierte und zielorientierte Herangehensweise	Geplante und strukturierte, weniger zielorientierte Herangehensweise
Arbeitsform	Im Vordergrund zeitliche Entgrenzung	Im Vordergrund Integration (teilweise nur der Wunsch)
Lernverhalten	Formelles und informelles Lernen - Weiterbildung als Möglichkeit der verbesserten Außenwirkung und des Qualitätsmanagements	Formelles und informelles Lernen vor allem in Bezug auf fachliche Qualifizierung
Person		
Bild als Unternehmer/-in	Selbstbild als Unternehmer/-in oder Entrepreneur; klare Vorstellungen über selbstständige Tätigkeiten	Selbstbild als Freiberufler/-in; klare Vorstellungen über selbstständige Tätigkeiten
Internale Kontrollüberzeugung	Vorhanden/entwickelbar, wichtig waren in der Vergangenheit eigene Einflüsse, weniger Zufall oder Andere	Vorhanden/entwickelbar, wichtig waren in der Vergangenheit eigene Einflüsse, weniger Zufall oder Andere
Leistungsmotivation	Vorhanden/entwickelbar	Vorhanden/entwickelbar

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Fachkompetenzen/unternehmerische Kompetenzen		
Kenntnisse/ Erfahrungen	Vorhanden	Vorhanden
Branchenkenntnisse	Vorhanden/ angeeignet	Vorhanden
Erfahrungen mit Selbstständigkeit	Erfahrungen vor allem durch eigenständiges Arbeiten als AN	Teilweise Erfahrungen mit eigener Selbstständigkeit
Betriebs- wirtschaftliche Kompetenzen	Überwiegend vorhanden; Organisation überwiegend vorhanden; Führungskompetenzen vorhanden (Personal)	Teilweise vorhanden; Organisation überwiegend vorhanden; Führungskompetenzen nicht notwendig (kein Personal)
Kapital		
Finanzielles Kapital	Ausreichend vorhanden, auch bei Kapitalbedarf	finanzielles Kapital nicht erforderlich (kleine Gründung)
Soziales Kapital Kontakte	Berufliche und private Kontakte überschneiden sich	Berufliche und private Kontakte eher getrennt
Team/ Soloselbstständig	Eher Teamgründungen, teilweise mit Personal (größere Gründung)	Eher Soloselbstständig ohne Personal
Familie/ Partner- schaft	Eher ohne Familie/Partnerschaft	Eher mit Familie/mit Kindern

Tabelle A-20: Typus 2A/2B Zufrieden mit der Selbstständigkeit, wirtschaftlich nicht erfolgreich

	Ziele (A) Gewünschtes Einkommen	(B) Selbstverwirklichung
Fälle	Frau D, Herr U, Frau X, Frau Z	Frau A, Frau H, Frau L, Frau Ma
Ziele, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden		
Wirtschaftliche Ziele	Ausreichendes Einkommen für die Erwerbsarbeit (nicht unbedingt im erlernten Beruf)	Ausreichendes Einkommen für die Erwerbsarbeit (nicht unbedingt im erlernten Beruf)
Berufliche Ziele	Kontakte, Arbeit eher im Netzwerk; angenehme Arbeit (allein, als Chef oder mit anderen)	Verfolgen von Ideen, sich selbst kennenlernen, Ausprobieren
Personal strivings	Unabhängigkeit, Autonomie (teilweise wenig Anpassung)	Lebensqualität, Gesundheit
Handlungskompetenzen		
Motivation	Selbst entscheiden können, ausreichendes Einkommen	Interessante Tätigkeiten ausüben, die für die eigene Person von Bedeutung sind
Gründung aus der Erwerbslosigkeit	Gründung aus dem ALG-II-Bezug, weiterhin Unterstützung durch das Jobcenter (Aufstocker)	Gründung zum Teil aus dem ALG-I-Bezug, zuvor eher angestellt
Planung und Struktur	Teilweise geplant, wenig strukturiert und zielorientiert	Teilweise geplant, teilweise strukturiert, alltagspraktische Herangehensweise
Arbeitsform	Im Vordergrund räumliche Entgrenzung (Arbeit zuhause)	Im Vordergrund eher räumliche Entgrenzung (Arbeit zuhause)

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Lernverhalten	Vor allem formelles Lernen (Weiterbildung, Coaching), weniger informelles Lernen, teilweise Learning by Doing	Vor allem formelles Lernen (Weiterbildung, Coaching), weniger informelles Lernen, teilweise Learning by Doing
Person		
Bild als Unternehmer/-in	Sehen sich teilweise als Unternehmer/-innen; teilweise klare Vorstellung von der Selbstständigkeit, teilweise Schwierigkeiten	Sehen sich eher nicht als Unternehmer/-in; teilweise Vorstellungen von der Selbstständigkeit
Internale Kontrollüberzeugung	Entwickelbar/Defizit, wichtig waren in der Vergangenheit alle Einflüsse (unbestimmte Haltung)	Entwickelbar, wichtig waren in der Vergangenheit vor allem sie selbst und der Zufall
Leistungsmotivation	Vorhanden/entwickelbar/Defizit	Vorhanden/entwickelbar
Fachkompetenzen		
Kenntnisse/ Erfahrungen	In Bezug auf die Gründungsidee eher wenige Kompetenzen	Hobby oder berufliche Mission, meist wenige Kompetenzen
Branchenkenntnisse	Teilweise vorhanden/angeeignet	Eher angeeignet
Erfahrungen mit Selbstständigkeit	Teilweise Erfahrungen mit eigener Selbstständigkeit	Seltener Erfahrungen mit der Selbstständigkeit
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen	Geringer vorhanden, fehlende Kompetenzen in Kalkulation, Organisation, Führung (teilweise Aus-hilfskräfte)	Teilweise vorhanden - Marketing, Verkauf, Selbstführung; wenige Erfahrungen mit Kalkulation; Führungskompetenzen nicht notwendig
Kapital		
Finanzielles Kapital	finanzielles Kapital für Investitionen nicht erforderlich (kleine Gründung), Unterstützung vom Jobcenter/ geringe Liquidität	Eher geringes finanzielles Kapital, geringe Liquidität, aber keine Unterstützung vom Jobcenter (eher Durchschlagen, private Unterstützung)
Soziales Kapital Kontakte	Berufliche und private Kontakte überschneiden sich	Meist Kontakte im Netzwerk, teilweise Überschneidung der Kontakte privat-gesch.
Team/Soloselbstständig	Eher Soloselbstständig ohne Personal	Soloselbstständig ohne Personal
Familie/ Partnerschaft	Eher ohne Familie/ Partnerschaft	Eher ohne Familie/ Partnerschaft

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Tabelle A-21: Typus 3A/3B Wirtschaftlich erfolgreich, beruflich nicht zufrieden

	Ziele (A) Angemessenes Einkommen	(B) Ansprechende Tätigkeiten
Fälle	Herr O (Insolvenz)	Frau M (Insolvenz)
Ziele, die mit der Selbstständigkeit verfolgt werden		
Wirtschaftliche Ziele	Wachstum, Professionalisierung, ausreichendes Einkommen	Wachstum, Professionalisierung, ausreichendes Einkommen
Berufliche Ziele	Teamarbeit, berufliche Weiterentwicklung	Verfolgen von Ideen, Wunsch nach beruflicher Kontinuität
Personal strivings	Zeitsouveränität, Struktur (Erwerbsarbeit - Freizeit)	Arbeit an unterschiedlichen Inhalten, Themen, Ideen, Veränderung
Handlungskompetenzen		
Motivation	Weniger Stress als in der Anstellung, gerechte Entlohnung, Unzufriedenheit als AN	Unzufriedenheit mit wechselnden Aufträgen/ Kontinuität mit der eigenen Idee
Gründung aus der Erwerbslosigkeit	Gründung aus dem Angestelltenverhältnis	Gründung aus der Selbstständigkeit (auch Angestelltenverhältnis)
Planung und Struktur	Geplante, sehr strukturierte und zielorientierte Vorgehensweise	Geplante, weniger strukturierte und weniger zielorientierte Vorgehensweise
Arbeitsform	Im Vordergrund zeitliche Entgrenzung, Wunsch nach Integration (Arbeit - Freizeit)	Im Vordergrund Entgrenzung
Person		
Internale Kontrollüberzeugung	Defizit, wichtig war in der Vergangenheit vor allem der Zufall	Entwickelbar, wichtig waren in der Vergangenheit vor allem eigene Einflüsse
Leistungsmotivation	Vorhanden	Vorhanden
Lernverhalten	Formelles und informelles Lernen (on the job), Wunsch nach Aus-/ Weiterbildungen	Vor allem informelles Lernen, aber auch Coaching
Bild als Unternehmer/-in	Negatives Bild von Unternehmern, sieht sich als Freiberufler; hat ein Bild von der Selbstständigkeit (weniger realitätsnahe Vorstellungen)	Sieht sich als Unternehmerin; Vorstellungen von der Arbeit als Freiberuflerin, weniger von der der Unternehmerin
Fachkompetenzen/ unternehmerische Kompetenzen		
Kenntnisse/ Erfahrungen	Vorhanden bezogen auf fachliche Tätigkeiten	Vorhanden bezogen auf fachliche Tätigkeiten
Branchenkenntnisse	Teilweise vorhanden/angeeignet	Teilweise vorhanden/angeeignet
Erfahrungen mit Selbstständigkeit	Keine Erfahrungen mit der Selbstständigkeit	Erfahrungen mit eigener Selbstständigkeit
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen	Werden nach und nach angeeignet (im Prozess)	Werden teilweise angeeignet (oder delegiert)

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Kapital		
Finanzielles Kapital	Eher geringes finanzielles Kapital, Fremdkapital, geringe Liquidität, ohne weitere Unterstützung	Eher geringes finanzielles Kapital, Fremdkapital, geringe Liquidität, ohne weitere Unterstützung
Soziales Kapital Kontakte	Wenige Kontakte, berufliche und private Kontakte überschneiden sich (Wunsch nach Trennung der Bereiche)	Viele Kontakte, berufliche und private Kontakte überschneiden sich
Team/ Soloselbstständig	Teamgründung/ Soloselbstständig als Freiberufler	Teamgründung/ Soloselbstständig als Freiberuflerin
Familie/ Partnerschaft	Familienwunsch/Partnerschaft	Ohne Familie/mit Partnerschaft

Tabelle A-22: Typus 4A/4B Nicht erfolgreich

	Lebensziele (a) Berufliche Entwicklung nicht erreicht	(b) Selbstverwirklichung nicht erreicht
Fälle	Frau F (Insolvenz), Herr S, Frau Q (nicht gegründet)	Frau E (Idee zurückgestellt), Herr Or und Frau K (nicht gegründet)
Ziele (Selbstständigkeit)		
Materielle Ziele	Wachstum, höheres Einkommen	Ausreichendes Einkommen, Unabhängigkeit vom Jobcenter
Immaterielle Ziele	Zusammenarbeit mit anderen, Kontakte, angenehme Arbeitsatmosphäre	Ideen umsetzen (ohne fachliche Voraussetzungen), Hobby
Personal strivings	Gutes Arbeitsklima, Lebensqualität	Eher persönliche Werte (alternative Vorstellungen, soziale Vorstellungen)
Handlungskompetenzen		
Motivation	Berufliche Tätigkeiten ausführen	Ideen ausprobieren, Vorstellungen verwirklichen, Erwerbsarbeit
Gründung aus der Erwerbslosigkeit	Eher Gründung aus einem Angestelltenverhältnis	Gründung aus der Erwerbslosigkeit oder aus einer beruflichen Misere (zu wenig Aufträge)
Planung und Struktur	Eher geplante, teilweise strukturierte, teilweise zielorientierte Vorgehensweise	Eher geplante, teilweise strukturierte, weniger zielorientierte Vorgehensweise
Arbeitsform	Im Vordergrund zeitliche und soziale Entgrenzung (nicht räumlich)	Eher Integration (mit Partnerschaft und/oder Familie)

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Person		
Internale Kontroll- überzeugung	Vorhanden/entwickelbar, wichtig waren in der Vergangenheit vor allem eigene Einflüsse	Vorhanden/entwickelbar, wichtig waren in der Vergan- genheit vor allem der Zufall und eigene Einflüsse
Leistungsmotivation Lernverhalten	Vorhanden/entwickelbar Vor allem informelles Lernen, Learning by Doing, weniger Wei- terbildung	Vorhanden/entwickelbar Formelles und informelles Lernen (on the job)
Unternehmerisches Selbst	Sehen sich teilweise als Unter- nehmer/-in, teilweise noch kein klares Bild von der Selbstständig- keit (im Prozess)	Sehen sich teilweise als Selbst- ständige; kein klares Bild von Erfordernissen, die mit der geplanten Selbstständigkeit einhergehen
Fachkompetenzen/ unternehmerische Kompetenzen		
Kenntnisse/ Erfahrungen	Vorhanden	Nicht vorhanden
Branchenkenntnisse	Eher vorhanden	Nicht vorhanden
Erfahrungen mit Selbstständigkeit	Erfahrungen vor allem durch eigenständiges Arbeiten als AN, teilweise eigene Selbstständigkeit	Eher wenige Erfahrungen mit der (gewerblichen) Selbststän- digkeit, teilweise zuvor eigene Selbstständigkeit
Betriebs- wirtschaftliche Kompetenzen	Überwiegend vorhanden; Organi- sation überwiegend vorhanden; (zu) wenig Führungskompetenzen	Teilweise vorhanden; Organi- sation überwiegend vorhanden; Führungskompetenzen eher nicht vorhanden
Kapital		
Finanzielles Kapital	Kapitalbedarf, zum Teil zu geringes (Eigen-)Kapital, zum Teil vorhan- denes Eigen- oder Fremdkapital	Zum Teil Kapitalbedarf, zum Teil zu geringes (Eigen-)Kapital, zum Teil vorhandenes Eigenkapital
Soziales Kapital Kontakte	Berufliche und private Kontakte überschneiden sich teilweise	Berufliche und private Kontakte überschneiden sich, Kontakte sind nicht immer zielführend - Kontakte zu Gleichgesinnten
Team/ Soloselbstständig Familie/ Partnerschaft	Eher im Team, mit Angestellten Mit Familie oder Familienwunsch	Soloselbstständig, zum Teil größere Gründung geplant Mit Familie und/oder Partner/-in

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

A 3.2. Tabellen – Erfolgsfaktoren

A 3.2.1. Personale Kompetenzen

Tabelle A-23: Selbstbild: Häufigkeiten – Nennung im Interview t1/t2

Selbstbild als	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Unternehmer/-in	5	31 %	4	50 %	1	17 %	10	33 %
Freiberufler/-in	4	25 %	0	0 %	0	0 %	4	13 %
Selbstständige/-r	3	19 %	2	25 %	0	0 %	5	17 %
Entrepreneur	3	19 %	0	0 %	0	0 %	3	10 %
Sonst (unklar)	1	6 %	2	25 %	5	83 %	8	27 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Tabelle A-24: Internale Kontrollüberzeugung: Häufigkeiten – Interview t1

Internale Kontroll- überzeugung	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Alle Einflüsse	7	44 %	4	50 %	4	67 %	15	50 %
Eigene Einflüsse	8	50 %	2	25 %	1	17 %	11	37 %
Mächtige Andere	1	6 %	0	0 %	0	0 %	1	3 %
Zufall	0	0 %	2	25 %	0	0 %	2	7 %
Keine Angabe	0	0 %	0	0 %	1	17 %	1	3 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Tabelle A-25: Test F-DUP: Anzahl (N), Mittelwert (M) und Standardabweichung (SD)

Merkmale	erfolgreich			wirtschaftlich erfolgreich, nicht zufrieden			beruflich/privat zufrieden			weniger erfolgreich		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
Leistungs- motivation	11	1,5	0,5	2	2,0	0,0	7	1,1	0,6	5	1,6	0,5
Internale Kontroll- überzeugung	11	1,5	0,5	2	0,5	0,5	7	1,1	0,6	5	1,6	0,5
Risikobereitschaft	11	1,2	0,4	2	1,0	0,0	7	1,3	0,7	5	1,2	0,4
Problemlöseorien- tierung	11	0,9	0,3	2	1,0	0,0	7	1,3	0,5	5	1,0	0,6
Durchsetzungsbe- reitschaft	11	0,6	0,5	2	0,0	0,0	7	0,4	0,7	5	0,4	0,5

2=vorhanden, 1=entwickelbar, 0=Defizit

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

A 3.2.2. Fachkompetenzen

Tabelle A-26: Erfahrungen mit Selbstständigkeit: Häufigkeiten – CV/Interview t1 (mit Mehrfachnennungen)

N=30 Erfahrungen mit Selbstständigkeit	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Selbstständigkeit der Eltern	2	13 %	0	0 %	1	17 %	3	10 %
Angestellt mit Verantwortung	4	25 %	0	0 %	0	0 %	4	13 %
Früheres Unter- nehmen, davon:	6	38 %	3	38 %	2	33 %	11	37 %
<i>Neue Idee (jetzt)</i>	4		2		2		8	27 %
<i>Frühere Insolvenz</i>	1		1				2	7 %
<i>Unterbrechung: Familienphase</i>	1						1	3 %
Keine Erfahrungen, davon:	6	38 %	5	63 %	4	67 %	15	50 %
<i>AN</i>	5		2		1		8	27 %
<i>Familie</i>			2		1		3	10 %
<i>Ausbildung/ Studium</i>	1		1		1		3	10 %
GESAMT	18	113 %	8	100 %	7	117 %	33	110 %

Tabelle A-27: Fachkompetenzen/Geschäftsidee: Einschätzung – CV/Interview t1

N=30 Kompetenzen	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
vorhanden	14	88 %	1	13 %	3	50 %	18	60 %
teilweise vorhanden	2	13 %	4	50 %	0	0 %	6	20 %
nicht vorhanden	0	0 %	3	38 %	3	50 %	6	20 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Tabelle A-28: Branchenkenntnisse: Einschätzung – CV/Interviews t1/t2

N=30 Kenntnisse	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
vorhanden	12	75 %	2	25 %	2	33 %	16	53 %
angeeignet	4	25 %	5	63 %	2	33 %	11	37 %
nicht vorhanden	0	0 %	1	13 %	2	33 %	3	10 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Tabelle A-29: Organisation/Selbstführung: Einschätzung – Interviews t2

N=30 Kompetenzen	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
vorhanden	13	81 %	2	25 %	1	17 %	16	53 %
teilweise vorhanden	1	6 %	6	75 %	4	67 %	11	37 %
nicht vorhanden	2	13 %	0	0 %	1	17 %	3	10 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

A 3.2.3. Betriebswirtschaftliche Kompetenzen**Tabelle A-30: Finanzierung/Kalkulation: Einschätzung – Interviews t1/t2**

N=30 Kompetenzen	wirtschaftlich erfolgreich		<i>Davon Typus 1A</i>		<i>Davon Typus 1B</i>	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
vorhanden	8	50 %	4	67 %	4	50 %
teilweise vorhanden	5	31 %	2	33 %	2	25 %
nicht vorhanden	3	19 %	0	0 %	2	25 %
GESAMT	16	100 %	6	100 %	8	100 %

(Fortsetzung) Kompetenzen	beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
vorhanden	1	13 %	3	50 %	12	40 %
teilweise vorhanden	4	50 %	3	50 %	12	40 %
nicht vorhanden	3	38 %	0	0 %	6	20 %
GESAMT	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Tabelle A-31: Akquisition/Außendarstellung: Einschätzung – CV, Interviews t1/t2

N=30 Kompetenzen	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
vorhanden	8	50 %	5	63 %	4	67 %	17	57 %
teilweise vorhanden	5	31 %	3	38 %	1	17 %	9	30 %
nicht vorhanden	3	19 %	0	0 %	1	17 %	4	13 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Tabelle A-32: Verkauf: Einschätzung – CV, Interviews t1/t2

N=30 Kompetenzen	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
vorhanden	12	75 %	5	63 %	4	67 %	21	70 %
teilweise vorhanden	3	19 %	1	13 %	1	17 %	5	17 %
nicht vorhanden	1	6 %	2	25 %	1	17 %	4	13 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

A 3.2.4. Handlungskompetenzen

Tabelle A-33: Arbeitslosigkeit: Häufigkeiten – Daten aus CV und Interview t1

N=30 Gründung aus der Arbeitslosigkeit?	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
ALG I	6	38 %	2	25 %	1	17 %	9	30 %
ALG II	0	0 %	3	38 %	2	33 %	5	17 %
Arbeitnehmer/- innen	3	19 %	1	13 %	1	17 %	5	17 %
Selbstständig	3	19 %	1	13 %	1	17 %	5	17 %
Familie	1	6 %	0	0 %	0	0 %	1	3 %
Studium	3	19 %	1	13 %	1	17 %	5	17 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Tabelle A-34: Zielorientierung: Einschätzung – Interviews t1/t2

N=30 Zielorientierung Selbstständigkeit	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
zielorientiert	7	44 %	1	13 %	1	17 %	9	30 %
weniger zielorientiert	7	44 %	0	0 %	0	0 %	7	23 %
nicht zielorientiert	2	13 %	7	88 %	5	83 %	14	47 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Tabelle A-35: Lebensgestaltung: Einschätzung – Interviews t2

N=30 Lebensgestaltung vor allem	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Entgrenzung	5	31 %	5	63 %	2	33 %	12	40 %
Integration	9	56 %	3	38 %	4	67 %	16	53 %
Segmentation	2	13 %	0	0 %	0	0 %	2	7 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Tabelle A-36: Entgrenzung: Einschätzung – Interviews t2

N=30 Entgrenzung	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Zeitlich	7	44 %	5	63 %	2	33 %	14	47 %
Räumlich: Büro/ Geschäftsraum	5	31 %	5	63 %	3	50 %	13	43 %
Kontakte	8	50 %	6	75 %	4	67 %	18	60 %
GESAMT	12	75 %	7	88 %	5	83 %	24	80 %

Tabelle A-37: Lernformen: Einschätzung – Interviews t1/t2

N=30 Lernformen	wirtschaftlich erfolgreich		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
formell	4	25 %	2	25 %	1	17 %	7	23 %
informell	8	50 %	5	63 %	3	50 %	16	53 %
formell und informell	4	25 %	1	13 %	2	33 %	7	23 %
GESAMT	16	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

A 3.2.5. Soziales und ökonomisches Kapital

Tabelle A-38: Finanzielles Kapital: Häufigkeiten – Daten aus CV und Interview t1

N=30 Finanzielles Kapital	erfolgreich		Wirtschaftlich erfolgreich, nicht zufrieden		beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	I	An- zahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Ausreichendes Eigenkapital	11	79 %	0	0 %	4	50 %	3	50 %	18	60 %
Kein Eigenkapital	3	21 %	2	100 %	4	50 %	3	50 %	12	40 %
Kredit Antrag bewilligt	1		2	100 %	1	13 %	0		3	10 %
Kredit Antrag abgelehnt	0		0		1	13 %	1	17 %	2	7 %
Privatdarlehen	0		0		1	13 %	0		1	3 %
Fördermittel	4	29 %	0		0		1	17 %	5	17 %
GESAMT	14	100 %	2	100 %	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Tabelle A-39: Liquidität/Lebenshaltungskosten: Häufigkeiten – Interviews t2

N=30 Liquidität (berufl./priv.)	wirtschaftlich erfolgreich		Davon Typus 1A		Davon Typus 1B		Davon Typus 3A/3B	
	Anzahl	%	Anzahl	Anzahl	%	%	Anzahl	%
Eigenmittel	5	31 %	3	50 %	2	25 %	0	0 %
Nebentätigkeiten	5	31 %	0	0 %	3	38 %	2	100 %
Fördermittel/ Uni	4	25 %	3	50 %	1	13 %	0	0 %
Familieneinkom- men/Umfeld	2	13 %	0	0 %	2	25 %	0	0 %
Jobcenter	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0	0 %
GESAMT	16	100 %	6	100 %	8	100 %	2	100 %

(Fortsetzung) Kompetenzen	beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Eigenmittel	1	13 %	2	33 %	8	27 %
Nebentätigkeiten	2	25 %	0	0 %	7	23 %
Fördermittel/ Uni	0	0 %	1	17 %	5	17 %
Familieneinkom- men/Umfeld	1	13 %	1	17 %	4	13 %
Jobcenter	4	50 %	2	33 %	6	20 %
GESAMT	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Tabelle A-40: Team/Netzwerk: Häufigkeiten – Daten aus CV, Interviews t1/t2

N=30 Team/Netzwerk	wirtschaftlich erfolgreich		<i>Davon Typus 1A/1B</i>		<i>Davon Typus 3A/3B</i>	
	Anzahl	%	Anzahl	Anzahl	%	%
Soloselbstständig	7	44 %	7	50 %	0	0 %
Teamgründung	6	38 %	4	29 %	2	100 %
<i>davon gescheitert</i>	2	13 %	0	0 %	2	100 %
Gründer/-innen mit Personal	2	13 %	2	14 %	0	0 %
Teamgründung mit Personal	1	6 %	1	7 %	0	0 %
nicht gegründet	0	0 %	0	0 %	0	0 %
GESAMT	16	100 %	14	100 %	2	100 %

(Fortsetzung) Kompetenzen	beruflich zufrieden		weniger erfolgreich		GESAMT	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Soloselbstständig	7	88 %	0	0 %	14	47 %
Teamgründung	1	13 %	2	33 %	9	30 %
<i>davon gescheitert</i>	1	13 %	2	33 %	5	56 %
Gründer/-innen mit Personal	0	0 %	1	17 %	3	10 %
Teamgründung mit Personal	0	0 %	0	0 %	1	3 %
nicht gegründet	0	0 %	3	50 %	3	10 %
GESAMT	8	100 %	6	100 %	30	100 %

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

A 3.3. Bewertungsgrundlage für die Einschätzungen in der grafischen Darstellung

Zugrunde gelegt werden Daten aus den Interviews t1/t2: CV (t1) und F-DUP (i. d. R. t1)

Personale Kompetenzen (t1)

a) Persönlichkeitseigenschaften: F-DUP/Test

b) Daten aus den Interviews (t1/t2)

zusätzlich ggf. Leistungsmotivation (Interviews)

- positiv (2) Arbeiten werden gern erledigt
 mittel (1) Arbeiten werden erledigt, aber zögerlich
 gering (0) Arbeiten werden eher liegen gelassen

Internale Kontrollüberzeugung (t1)

- positiv (2) eigene Einflüsse stehen im Vordergrund
 mittel (1) alle Einflüsse
 Gering (0) mächtige Andere oder Zufall

Unternehmerisches Selbst (t1)

a) Bild von der Selbstständigkeit

- positiv (2) Vorstellungen von der Selbstständigkeit in Bezug auf eigenes Vorhaben vorhanden (zu erledigende Aufgaben, Alltagsstruktur)
 mittel (1) Vorstellungen eher allgemein/Bild vermittelt durch Andere
 gering (0) keine genauen Vorstellungen/Schlagworte

b) Bild Unternehmer/-in

- positiv (2) Auf die eigene Person bezogenes Selbstbild als Selbstständige vorhanden/ differenzierte Sichtweise, klare Vorstellung (Unternehmer/-in, freiberuflich Tätige, alternatives Bild)
 mittel (1) allgemeine, realistische Vorstellungen (Vergleich mit Vorbildern, Bekannten)
 gering (0) kein unternehmerisches Selbstbild oder nicht realitätsangepasst (z. B. Delegieren wollen ohne finanzielle Möglichkeiten, Bild als Chef/Chefin)

c) Betriebswirtschaftliche Sichtweise

- positiv (2) Eigenes Vorhaben wird kalkulatorisch betrachtet (unabhängig von dauerhafter Unterstützung anderer/Jobcenter)
 mittel (1) Kalkulationen werden ungern berücksichtigt oder erst langsam entwickelt
 gering (0) Kalkulationen werden vermieden/Ad-hoc-Entscheidungen/dauerhafte Förderung wird einkalkuliert

d) realistische Sicht auf den Markt

- positiv (2) Marktrecherchen und Abstimmung der geplanten Angebote auf den Markt
 mittel (1) Intuitiver Blick auf den Markt
 gering (0) nur Blick auf eigene Vorstellungen/Ideen

Fachkompetenzen (t1)

a) Laufbahn: Kontinuitäten/Brüche

- positiv (2) eine klare Linie von der Ausbildung zum Beruf, keine Unterbrechungen
 mittel (1) nachvollziehbare berufliche Veränderungen/Umorientierung
 gering (0) Wechsel von verschiedenen Berufen oder Tätigkeiten, lange Unterbrechungszeiten z. B. durch Kinder/Pflege

b) Fachkompetenzen/passende Idee

- positiv (2) Ausbildung/en und Erfahrungen passen zur Geschäftsidee
 mittel (1) keine passenden Ausbildungen, aber Erfahrungen oder eine Ausbildung, aber keine Erfahrungen
 gering (0) weder Ausbildungen noch Erfahrungen bezogen auf die Geschäftsidee

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

c) Branchenkenntnisse

- positiv (2) Branchenkenntnisse sind vorhanden, Kontakte in der Branche bestehen
 mittel (1) Branchenkenntnisse sind vorhanden, aber es gibt keine Kontakte
 gering (0) keine Branchenkenntnisse, keine Kontakte

Unternehmerische Kompetenzen (t1)**a) Erfahrungen mit Selbstständigkeit**

- positiv (2) Eltern beruflich selbstständig oder frühere erfolgreiche Existenzgründung
 mittel (1) gescheiterte Gründung mit Reflexion/ kennt Gründe des Scheiterns oder selbstständiges Arbeiten im Unternehmen
 gering (0) keine Erfahrungen oder Insolvenz ohne Reflexion über die Gründe des Scheiterns

b) Geplante Herangehensweise – Kompetenzen in Organisation/Marketing/Kalkulation, je

- positiv (2) Erfahrungen und Kenntnisse (Ausbildung, Weiterbildung) vorhanden
 mittel (1) teilweise vorhanden, in der Praxis ausprobiert
 gering (0) keinerlei Erfahrungen

Handlungskompetenzen (t1/t2)**a) Zielorientierung (t1/t2)**

- positiv (2) Ziele werden festgelegt und verfolgt (hohe Zielbindung); wenn sie sich nicht verwirklichen lassen, werden neue Ziele gesucht
 mittel (1) Ziele werden festgelegt, aber ohne Festlegung von Meilensteinen, projektorientierte Arbeit (eher kurzfristige Ziele)
 gering (0) es bestehen keine Ziele

b) Motivation zur Existenzgründung (t1)

- positiv (2) Pull-Motivation
 mittel (1) teilweise Push, teilweise Pull-Motivation
 gering (0) Push-Motivation

c) Planung Angebote – Kalkulation – Marketing - Standort, je (t1)

- positiv (2) Planungen als Grundlage des Handelns/Anpassungen an Erfordernisse
 mittel (1) eher intuitive Planungen (wechselnde Angebote)
 gering (0) keine Planungen

d) Arbeit – Familie/Beziehung – Freizeit (t2)**Zeitliche Strukturierung des Tages**

- positiv (2) klare Struktur/Zeiteinteilungen, Aufgabenstruktur oder Termine (bspw. Ausrichtung am Terminkalender, Überlegungen zur Tages- oder Wochenplanung)
 mittel (1) unterschiedliche Strukturierungen, kein typischer Alltag erkennbar
 gering (0) keine klare Struktur, ad hoc Entscheidungen bei der Arbeit

Ausgleich zur Arbeit

- positiv (2) Freizeitbeschäftigungen sind möglich
 mittel (1) wenig Zeit für Freizeitbeschäftigungen
 gering (0) keine Zeit für Freizeitbeschäftigungen/Überlastung/Stress

Lebensgestaltung

- positiv (2) Integration, Segmentation oder Entgrenzung besteht so wie gewünscht
 mittel (1) teilweise positiv erlebt
 gering (0) Arbeit und Privatleben verschwimmen oder zu starke Struktur/wird negativ erlebt/ Zusammenwirken entspricht nicht den eigenen Vorstellungen

e) Lernen (t1/t2)

- positiv (2) formelles und informelles Lernen
mittel (1) nur formelles oder nur informelles Lernen
gering (0) keine Lernmotivation

Finanzielles Kapital (t1/t2)**a) Finanzierung – Eigenkapital (EK)**

- positiv (2) EK/Liquidität/Mittel für den Lebensunterhalt im ausreichenden Maß vorhanden
mittel (1) geringe EK-Quote/geringe Liquidität
gering (0) keine finanziellen Rücklagen vorhanden

b) Finanzierung Bank, Förderung oder c) finanzielle Unterstützung durch Bekannte (falls für das Vorhaben notwendig)

- positiv (2) Bankkredit oder Förderung erhalten/ Unterstützung durch Bekannte
mittel (1) geringe Mittel durch Bekannte erhalten
gering (0) kein Fremdkapital (aber Notwendigkeit von Fremdkapital)

Soziales Kapital (t1/t2)**b) Berufliche Kontakte (Kommunikation)**

- positiv (2) geschäftliche Netzwerke/Kontakte zu Auftraggebern, funktionierende Zusammenarbeit im Team, mit Personal
mittel (1) Kontakte eher im privaten Umfeld oder für die Gründungsidee
nicht relevante Netzwerke (andere Branche)
gering (0) wenig Kontakte, „einsame“ Arbeit

c) Privates Umfeld und Familie (Herkunftsfamilie/eigene Familie)

- positiv (2) Ideelle Unterstützung - Austausch über berufliche Situation/
Entlastung im privaten Bereich
mittel (1) geringer Austausch/ wenig Verständnis für die berufliche Situation
gering (0) keine Gespräche über die berufliche Situation/ über Schwierigkeiten oder Erfolge trotz des Wunsches, darüber zu reden

A 4. Untersuchungsmethoden

A 4.1. Operationalisierungen und Methodenwahl

Erfolg/Erreichen von persönlichen Zielen

Materieller Erfolg	a) Einkommen, b) Unabhängigkeit von Transferleistungen (ALG II) c) Ggf. Wachstum	Interview (t1/t2): Fragen nach (gewünschtem) Einkommen; finanzielle Unterstützung; Realisierung der Angebote (t2), Krisen (t2);
Immaterieller Erfolg	a) Zufriedenheit mit: Tätigkeiten, Zeiteinteilungen, Arbeitsort b) Work-Life-Balance	persönliche Vorstellungen und deren Realisierungen (Arbeit, Zeit, Ort)

Ziele

Lebensziele/personal strivings	Work-Life-Balance: persönliche Bestrebungen in Bezug auf Arbeit, Freizeit/Zeit für sich, für andere	Interview (t1/t2): Fragen zu Vorstellungen/Realisierungen von Zielen für verschiedene Lebensbereiche
Berufsbiografische Ziele	a) Ziele zum Berufsverlauf (Vergangenheit, Zukunft) b) Wichtigkeit der Ziele/Zielbindung	Interview (t1/t2): Fragen zum beruflichen Werdegang (t1)/ Stellung der Selbstständigkeit zur Laufbahn (t1/t2)
Aktuelle Ziele: Selbstständigkeit	a) Ziele im Zusammenhang mit der Selbstständigkeit b) Vorstellungen zum Arbeitsalltag	Interview (t1): Fragen zu Zielen, die mit der Geschäftsidee erreicht werden sollen

Personale Kompetenzen

Unternehmerisches Selbst	Bild von der Selbstständigkeit, Selbstbild als Selbstständige, betriebswirtschaftliche Sichtweise, realistische Sicht auf den Markt	Interview (t1/t2): Fragen zur Bedeutung der Selbstständigkeit, zur Selbstsicht als Unternehmer/-in, zu kalkulierendem Denken und Handeln
Lernbereitschaft	a) Bedeutung des Lernens b) Formen des Lernens (formell und/ oder informell)	Interview (t1/t2): Fragen zur Bedeutung des Lernens, zu fehlenden Kompetenzen, Teilnahme an Weiterbildungen, autodidaktischem Lernen
Persönlichkeitsmerkmale: Leistungsmotivation, Internale Kontrollüberzeugung, Risikoneigung, Durchsetzungsbereitschaft, Problemlöseorientierung		F-DUP; Fragen im Interview (t1/t2) zu Verhaltensweisen im (beruflichen) Alltag, nach unvorhergesehenen, äußeren oder eigenen Einflüssen

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Fachkompetenzen

Laufbahn: fachliche Kompetenzen, (Dis) Kontinuität	Vergleich Gründungsvorhaben und bisherige Tätigkeiten: Kenntnisse/ Erfahrungen, Zeiten von Arbeitslosigkeit, Familienzeiten	CV; Interview (t1): Fragen zu Kompetenzen für die Existenzgründung, Fragen zu beruflichen Stationen, Schwierigkeiten
Unternehmerische Kompetenzen	a) Betriebswirtschaftliche Kompetenzen vor der Gründung b) Planungen, Businessplan c) Unternehmenspraxis	CV; Interview (t1/t2): Fragen zu Kenntnissen und Erfahrungen (t1), zur Anwendung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse (t2)

Handlungs- und Methodenkompetenzen

Motivation	Motivation Pull/Push - Gründung aus der Erwerbslosigkeit, Unzufriedenheiten/Wahl	CV; Interview (t1): Fragen nach dem Grund für den Weg in die Selbstständigkeit
Planungen	a) Planungen b) Zielbindung: Verfolgen, ggf. Anpassungen der Planungen c) Möglichkeiten der Realisierung der Geschäftsideen	CV; Interview (t1/t2): Fragen nach Planungen und deren Realisierungen sowie nach Veränderungen in den Planungen (t2)
Organisation des Alltags	a) Aufgabenstruktur: Zeiteinteilungen für verschiedene Tätigkeiten b) Entgrenzung, Integration oder Segmentation der Lebensbereiche	Interview (t1/t2): Fragen nach Planungen/ Realisierungen der Tagesstruktur, Arbeitsort, Fragen nach Familie und Freizeitaktivitäten

Soziales und ökonomisches Kapital

Geschäftliche und private Kontakte	Vermittlung von Kontakten/ soziales Eingebundensein: privat, Netzwerkpartner/-innen, Geschäftskontakte	CV; Interview (t1/t2): Fragen nach Familienstand, Partnerschaft, Unterstützung durch andere
Unterstützung durch andere	Materielle Hilfen, Handlungstechniken und praktische Alltagshilfen durch einzelne Personen oder Institutionen	Interview (t1/t2): Fragen nach der Unterstützung durch andere in schwierigen oder in Alltagssituationen
Finanzielles Kapital	a) Eigenkapital b) Fremdkapital c) Liquidität	Interview (t1/t2): Fragen zum vorhandenen Kapital, ggf. Darlehen, Sicherung des Lebensunterhalts

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

A 4.2. Interviewleitfäden

Interviewleitfaden Zeitpunkt T1

A. (Berufs-)Biografie

A.1. Curriculum Vitae/Berufsbiografie

A.1.1. Berufsbiografie:

Welche beruflichen Stationen haben Sie durchlaufen?

Haben Sie die Ziele erreichen können, die Sie sich vorgestellt haben? Haben Sie die Ausbildung gemacht, die Sie sich ursprünglich gewünscht haben? Arbeiten Sie in dem Beruf/ in dem Tätigkeitsbereich, in dem Sie ursprünglich einmal arbeiten wollten? (Wenn nicht:) Warum wurde nichts daraus?

A.1.2. Bedeutung von Arbeit und außerberuflichen Bereichen:

Welche *beruflichen Tätigkeiten* haben Sie zuletzt ausgeübt? Welche Bedeutung haben für Sie *außerberufliche Bereiche*? Welchen Stellenwert haben Freizeit, Zeiten für sich oder Zeiten, die Sie mit anderen Personen verbringen?

A.1.3. Schwierigkeiten:

Gab es in Ihrer beruflichen Laufbahn besondere Herausforderungen? (Wenn ja:) Welche? Wie haben Sie diese gemeistert?

A.1.4. Kompetenzen bezogen auf die Existenzgründung:

Von welchen Ihrer Kompetenzen können Sie in der (Planung der) Selbstständigkeit am meisten profitieren? Welche Fachkenntnisse und Erfahrungen werden Sie in Bezug auf Ihr Existenzgründungsvorhaben/ Ihre Geschäftsidee nutzen?

A.1.5. Lernen:

Was möchten Sie sich jetzt für Ihre Arbeit (noch) aneignen? Wie?

Gibt es darüber hinaus auch (persönliche) *Verhaltensweisen*, die Sie verändern möchten? (Wenn ja:) Welche?

A.1.6. Fazit:

Wenn Sie nun auf Ihren beruflichen Werdegang und Ihre zukünftigen Planungen schauen:

Wie bewerten Sie Ihren Berufsverlauf für sich persönlich?

In welchem Zusammenhang steht die jetzige Existenzgründung zu Ihrem bisherigen und Ihrem zukünftigen Berufsverlauf?

A.2. Berufliche Selbstständigkeit als Teil der (Berufs-)Biografie

A.2.1. Grund für die Existenzgründung:

Aus welchem Grund möchten Sie sich selbstständig machen?

Was möchten Sie mit der Selbstständigkeit erreichen?

A.2.2. Bedeutung der beruflichen Selbstständigkeit:

Was heißt es für Sie, beruflich selbstständig zu sein?

Worin besteht für Sie der Unterschied zwischen der geplanten Selbstständigkeit und Ihrer bisherigen Tätigkeit? Wann wären Sie nach Ihrer Einschätzung erfolgreich? Was heißt Erfolg für Sie?

A.2.3. Unternehmensperson:

Was machen Ihrer Meinung nach Unternehmer/-innenpersonen aus?

Wenn Sie sich selbst betrachten: Was für eine UnternehmerIn möchten Sie sein?

B. Existenzgründung

B.1. Planungen Gründungsidee

Wie soll Ihr Geschäft/ Ihr Büro zukünftig aussehen? Welche Vorstellungen haben Sie?

Welche Ziele verfolgen Sie mit der Unternehmensgründung (bezogen auf die Geschäftsidee)?

Was haben Sie bisher geplant? (Nachhaken Geschäftsidee)

Wie kamen Sie auf Ihre Produkte/ Dienstleistungen/ Angebote?

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Haben Sie sich schon überlegt, wo Sie Ihr Vorhaben verwirklichen möchten (Standort)?
Planen Sie Eigenkapital oder Fremdkapital und Fördermöglichkeiten ein?
Erhalten Sie finanzielle Unterstützung durch Dritte?

B.2. Vorgehensweisen bei der Planung

B.2.1. Schwierigkeiten/ Hindernisse:

Welche Hindernisse und Risiken sehen Sie bei der Umsetzung Ihres Existenzgründungsvorhabens?

B.2.2. Bestimmende Einflüsse:

Was sind für Sie die bestimmenden Einflüsse? (Prioritätensetzung der Karten zu Kontrollvorstellungen aus dem Interviewleitfaden von KOMPETENT): Äußere Einflüsse, unvorhersehbare Einflüsse, eigene Einflüsse, alle Einflüsse zusammen/ Situation

B.3. Konkrete Arbeit

B.3.1. Schwerpunkte der aktuellen Arbeitstätigkeiten:

Was ist Ihnen bei Ihrer jetzigen Tätigkeit besonders wichtig? Welche machen Ihnen Spaß? Welche machen Ihnen keinen Spaß? Warum?

B.3.2. Arbeitstag

Gestaltung des Tages: Wie sah ein typischer Arbeitstag in Ihrer letzten Beschäftigung aus?
Zeit: Wie lange dauerte bei Ihnen ein durchschnittlicher Arbeitstag? Arbeiteten Sie auch am Wochenende? Wie viel Zeit haben Sie für Familie/ Freundschaften/ Freizeit in der Woche (in Stunden)?

B.3.3. Arbeitszeiten und Erholungszeiten

Wie gefällt Ihnen die zeitliche Gestaltung Ihres Tagesablaufs? Möchten Sie etwas verändern?
Haben Sie Zeiten für Freizeit eingeplant? Wie gefällt Ihnen Ihre Freizeitgestaltung? Möchten Sie etwas verändern?

B.4. Schwierigkeiten

Gibt es Schwierigkeiten in der (Planung der) Existenzgründung? (Wenn ja:) Welche? Wie gehen Sie damit um/ sind Sie damit umgegangen?
Wie gehen Sie mit alltäglichen Schwierigkeiten um?
(Nachhaken Problemlösung) Gibt es Personen, die Sie unterstützten, wenn Sie Schwierigkeiten haben? (Wenn ja:) Gefällt/ gefiel Ihnen die Unterstützung, die Sie erhalten (haben)?

C. Ressourcen

C.1. Finanzielle Situation/ Planungen (Siehe Planungen)

C.2. Allgemeine Unterstützung

Welche Kontakte können Sie geschäftlich nutzen? Welche fehlen Ihnen?
Gibt es Institutionen oder Personen, die Sie finanziell oder mit praktischen Alltagshilfen unterstützen?

C.3. Familie und Freundschaften/ soziale und geschäftliche Kontakte

Was halten Ihre Familie, Ihre Freunde/ Freundinnen von Ihrem Entschluss, sich selbstständig zu machen? Was halten sie von Ihrer Geschäftsidee?
Gibt es Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben?

Abschluss

(Wie bewerten Sie zusammenfassend (in zwei Sätzen) die Situation, in der Sie sich befinden? Was ist positiv, was ist negativ?)

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Interviewleitfaden Zeitpunkt T2

B. Existenzgründung

B.1. Planungen zur beruflichen Selbstständigkeit

Es sind nun etwa zwei Jahre her, seit ich Sie das letzte Mal interviewt habe. Was ist in der Zwischenzeit passiert?

B.1.1.-4. Vorstellungen und Planungen:

Im ersten Gespräch erzählten Sie mir, dass Sie vorhaben, ...Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

1. Konnten Sie diese vermarkten?
2. hat sich an den Planungen etwas geändert?
3. Gibt es weitere/zusätzliche Angebote, die Sie mit eingeplant haben?

A.1.1. Kontinuitäten und Brüche/ B.3.1. Schwerpunkte der aktuellen Arbeitstätigkeiten

1. Im ersten Interview haben Sie mir erzählt, dass Ihnen folgende Vorstellungen/Tätigkeiten wichtig sind:...Konnten Sie diese in den vergangenen Jahren verwirklichen?
2. Sie benannten folgende Ziele:...Konnten Sie die Ziele erreichen, die Sie sich vorgenommen haben? (auch A.2.1.2.)

B.1.5. Finanzierung:

Konnten Sie die Preise für Ihre Produkte bzw. Ihren geplanten Stundensatz erreichen?
Wie bewerten Sie Ihre Umsätze und Ihre Gewinne? Können Sie die Umsätze/Gewinne erreichen, die Sie sich vorstellen? Gab es Umsatzsteigerungen oder Umsatzeinbußen in den vergangenen Jahren?
Entspricht das Einkommen Ihren Vorstellungen?

B.2. Vorgehensweisen bei der Planung

B.2.1. Schwierigkeiten/ Hindernisse:

Gab es Schwierigkeiten/spezielle Herausforderungen in den vergangenen Jahren?
Wie gingen Sie damit um?

B.3. Konkrete Arbeit

B.3.2. Arbeitstag

Wie lange dauerte bei Ihnen ein durchschnittlicher Arbeitstag? Arbeiteten Sie am Wochenende?

B.3.3. Arbeitszeiten und Erholungszeiten

Wie sieht Ihr Arbeitstag konkret aus?
Haben Sie Zeiten für Freizeit eingeplant? Wie viel Zeit haben Sie für Familie/ Freundschaften/ Freizeit in der Woche (in Stunden)?
Wie gefällt Ihnen die zeitliche Gestaltung Ihres Tagesablaufs?

A. (Berufs-)Biografie

A.1. Verlauf der beruflichen Selbstständigkeit

A.1.4. Kompetenzen bezogen auf die Existenzgründung:

Von welchen Ihrer Kompetenzen konnten Sie bei den selbstständigen Tätigkeiten am meisten profitieren?

A.1.5. Lernen:

1. Was verstehen Sie unter unternehmerischen Kompetenzen?
2. Haben Sie in den vergangenen Jahren unternehmerische Kompetenzen erworben, z. B. Marketing, Finanzierung, Managementkompetenzen?
3. Haben Sie in den vergangenen Jahren auch fachliche Kompetenzen erworben?

A.2. Berufliche Selbstständigkeit

A.2.3. Unternehmensperson:

1. Was, denken Sie, sind Sie für ein Unternehmer (geworden)? Sehen Sie sich als UnternehmerIn?
Wenn ja: als was für ein Unternehmer würden Sie sich bezeichnen?)

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

A.2.2. Bedeutung der beruflichen Selbstständigkeit:

1. Wie bewerten Sie Ihre berufliche Selbstständigkeit aus der heutigen Sicht?
2. Würden Sie Ihre Selbstständigkeit als erfolgreich bezeichnen? Warum (nicht)?

A.1.6. Fazit:

Wenn Sie den Verlauf in den vergangenen Jahren betrachten:

Wie bewerten Sie den beruflichen Verlauf für sich persönlich?

C. Ressourcen**C.1. Finanzielle Situation/ Planungen (Siehe Planungen)****C.2. Allgemeine Unterstützung**

Welche Kontakte konnten Sie geschäftlich nutzen? Welche fehlten Ihnen?

Gab es Institutionen oder Personen, die Sie finanziell oder mit praktischen Alltagshilfen unterstützt haben?

C.3. Familie und Freundschaften/ soziale und geschäftliche KontakteA.1.2. Bedeutung von Arbeit und außerberuflichen Bereichen:

Welche Bedeutung haben für Sie zurzeit *außerberufliche Bereiche*? Welchen Stellenwert haben Freizeit, Zeiten für sich oder Zeiten, die Sie mit anderen Personen verbringen?

Gibt es Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? Gibt es Konflikte zwischen beruflichen und privaten Bereichen? (Wie) passt die private zur beruflichen Situation?

Wie gefällt Ihnen die private Situation, in der Sie sich befinden?

Abschluss

Wie bewerten Sie zusammenfassend (in zwei Sätzen) die Situation, in der Sie sich befinden? Was ist positiv, was ist negativ?

Im Kopf behalten (t1/t2)

- a) Aufbau der Befragung: Vergangenheit, Gegenwart (berufl. Selbstständigkeit), Zukunft (Planungen)
- b) Berufliche Laufbahn: Werden Ziele verfolgt (Zielrealisierung)? Gibt es Veränderungen in den Zielsetzungen?
- c) Was bedeutet die Selbstständigkeit für Ex.?
- d) Welche Veränderungen ergeben sich durch (neue) Ziele?

A 4.3. Curriculum Vitae

Sämtliche Angaben werden vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form verwendet!	
Bitte geben Sie die Angaben zur Ihrer Person an:	
Name	[Nachname, Vorname(n)]
Adresse	[Straße, Hausnummer, Postleitzahl, Ort]
Telefon	
Fax	
E-mail	
Familie, Partnerschaft, Kinder	[alleinlebend, verheiratet, in Partnerschaft ohne Trauschein/ Ggf. Anzahl und Alter von Kindern]
Staatsangehörigkeit	
Geburtsdatum und -ort	[Tag, Monat, Jahr/ Geburtsort]
In welcher Situation befinden Sie sich gerade? [Zutreffendes aus dem Menü auswählen]	
Angaben zur Erwerbsarbeit	
• <i>Wo haben Sie gearbeitet?</i>	[Mit der am kürzesten zurückliegenden Arbeitserfahrung beginnen und jede Tätigkeit separat eintragen - dazu die entsprechenden Zellen kopieren und die kopierten Zellen einfügen]
• <i>Über welchen Zeitraum haben Sie dort gearbeitet?</i>	[von Monat/ Jahr - bis Monat/ Jahr]
• <i>In welcher Branche?</i>	
• <i>Was haben Sie hauptsächlich gearbeitet?</i> (Wichtigste Tätigkeiten)?	
Nebenberufliche und freiwillige/ ehrenamtliche Tätigkeiten	
• <i>Wo haben Sie gearbeitet?</i>	[Mit der am kürzesten zurückliegenden Arbeitserfahrung beginnen und jede Tätigkeit separat eintragen - dazu die entsprechenden Zellen kopieren und die kopierten Zellen einfügen]
• <i>Über welchen Zeitraum haben Sie dort gearbeitet?</i>	[von Monat/ Jahr - bis Monat/ Jahr]
• <i>In welcher Branche?</i>	
• <i>Was haben Sie hauptsächlich gearbeitet?</i> (Wichtigste Tätigkeiten)?	
Zeiten der Erwerbslosigkeit	
• <i>Über welche Zeiträume waren Sie ohne Erwerbsarbeit?</i>	[Mit der am kürzesten zurückliegenden Angabe beginnen und jede Zeitangabe separat eintragen - von: Tag, Monat, Jahr - bis: Tag, Monat, Jahr]
• <i>Wie lange waren Sie ohne Erwerbsarbeit?</i>	[Dauer in Jahren/ Monaten]
Zeiten für Familie/ Kindererziehung und pflegerische Tätigkeiten	
• <i>Über welche Zeiträume waren Sie ohne Erwerbsarbeit in Ihrer Familie tätig?</i>	[Mit der am kürzesten zurückliegenden Angabe beginnen und jede Zeitangabe separat eintragen - von Monat/ Jahr - bis Monat/ Jahr]
• <i>Wie lange waren Sie ohne Erwerbsarbeit in Ihrer Familie tätig?</i>	[Dauer in Jahren/ Monaten]

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

Weitere Zeiten ohne Erwerbsarbeit	
• Gibt es weitere Zeiten der Unterbrechung der Erwerbsarbeit?(Wenn ja:) Aus welchem Grund?	[Mit der am kürzesten zurückliegenden Angabe beginnen und jede Zeitangabe separat eintragen - von Monat/ Jahr - bis Monat/ Jahr: Angabe des Grundes, z. B. Krankheit, Reisen]
• Wie lange waren Sie dadurch nicht erwerbstätig?	[Dauer in Jahren/ Monaten]
Berufsbildung und Studium	
• Bezeichnung der Qualifikation: Worin haben Sie einen Abschluss?	[Mit der am kürzesten zurückliegenden Maßnahme beginnen und für jeden abgeschlossenen Bildungs- und Ausbildungsgang separate Eintragungen vornehmen]
• Von wann bis wann haben Sie eine Berufsausbildung gemacht?	[von Monat/ Jahr - bis Monat/ Jahr]
• Wo haben Sie die Berufsausbildung gemacht?	
• Welches waren Ihr Schwerpunkte/ Hauptfächer?	
Letzter Schulabschluss	
• Was für einen Abschluss haben Sie?	
• Wann haben Sie Ihren Abschluss gemacht?	[von Monat/ Jahr - bis Monat/ Jahr]
• Wo haben Sie Ihren Abschluss gemacht?	
• Welches waren Ihre Schwerpunkte/ Hauptfächer?	
Hobbys	
Was machen Sie in Ihrer Freizeit? Was für Hobbys haben Sie?	
Selbstbeschreibung	
Wie würden Sie sich selbst beschreiben – z. B. im Kontakt zu anderen, in dem, was Sie gern tun - und wie Sie es tun?	
Geplante Existenzgründung	
• Aus welchem Grund möchten Sie sich selbstständig machen?	[Einen oder mehrere Gründe angeben]
• Geschäftsidee: Womit möchten Sie sich beruflich selbstständig machen?	[Kurze Darstellung der Geschäftsidee und der bisher geplanten Schritte zur Umsetzung; falls Businessplan vorhanden, als Anlage hinzufügen - wird vertraulich behandelt]
• In welcher Branche möchten Sie selbstständig arbeiten?	
• Wie lange beschäftigen Sie sich schon mit Ihrer Gründungsidee?	[Zeitdauer, seit wann die Existenzgründung konkret geplant wird]
• Gründen Sie eine Vollexistenz oder werden Sie nebenberuflich selbstständig?	
• Möchten Sie freiberuflich tätig werden oder melden Sie ein Gewerbe an?	
• Machen Sie sich allein oder mit anderen selbstständig?	
• Haben Sie schon Kunden/ Kundinnen für Ihre Produkte/ Ihre Angebote?	
Kontakte	
Welche Kontakte aus privaten Netzwerken und aus dem Bildungs- und Berufsweg können Sie für Ihre Existenzgründung nutzen?	

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?

A 4.4. Transkriptionsregeln

Die Interviews wurden mit einem Audiogerät aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Von den insgesamt 60 durchgeführten Interviews (zwei pro Fall) wurden 52 Interviews transkribiert. In zwei Fällen wurde auf die Transkription verzichtet, da sich im Vergleich zum ersten Interviewzeitpunkt nichts verändert hat (keine Gründung bzw. Vorbereitungsphase). In einem Fall konnte nur ein kurzes Telefonat geführt werden. In den anderen Fällen gab es technische Probleme mit dem Audiogerät bzw. mit der Aufzeichnung.

Beim Transkribieren der Interviews wurde Wert auf die Genauigkeit der *gesprochenen* Sprache gelegt. Auch Dialekte, Wortwiederholungen oder beginnende Worte wurden aufgezeichnet. Weniger Beachtung fanden nichtsprachliche Elemente wie z. B. Gesten oder Wortlaute wie äh/öh/ähm, die vor allem zur Überbrückung von Pausen genutzt werden. Nichtsprachliche Handlungen wurden nur dann verschriftlicht, wenn ohne dessen Darstellungen die Verständlichkeit beim Lesen des Textes leiden würde. Auch auf Betonungen und gedehntes Sprechen wurde verzichtet, da es vordergründig um die Auswertung der inhaltlichen Aussagen, welche die Gründer/-innen von sich gaben, ankam. Zugrunde gelegt wurden daher folgende Transkriptionsregeln:

Zeichen	Bedeutung
..	kurze Pause
...	lange Pause
((Ereignis))	Nicht sprachliche Handlungen, z. B. ((Tee/Kaffee wird eingeschenkt))
((lachend))	Begleiterscheinungen des Sprechens
((gleichzeitig))	Vor der Textpassage, in der Interviewerin und Gründer/-in gleichzeitig sprechen
()	unverständlich
(na ja?)	Nicht genau verständlich, vermuteter Wortlaut
[Berater X]	Erläuterungen zur Verständlichkeit (wurde nach dem Transkribieren ggf. in den Zitaten eingefügt)

(in Anlehnung an Hoffmann-Riem)

Für die Darstellung von Interviewsequenzen werden in der vorliegenden Arbeit z. T. Ergänzungen in eckigen Klammern vorgenommen, um fehlende Informationen hinzuzufügen – bspw. Hintergrundinformationen, die in anderen Interviewsequenzen benannt werden und die für das Verständnis des Zitates wichtig sind. Auch Auslassungen werden mit eckigen Klammern gekennzeichnet.

A 4.5. Codierung der Interviews

▷ Erfolg:

Erfolgsdefinition,
erreichte Ziele

▷ Ziele:

Personal strivings,
biografische Ziele,
Ziele in der Selbstständigkeit

▷ Fachkompetenzen:

bezogen auf die Geschäftsidee,
Kontinuitäten und Brüche

▷ Person:

Selbstbild,
Bild Unternehmer/-in,
Leistungsmotivation,
Internale Kontrollüberzeugung,
Problemlöseorientierung,
Zielorientierung

▷ Arbeit (Handlung):

Motivation zur Selbstständigkeit
Aufgabenstruktur,
konkrete Handlung,
Personal,
Ausgleich-Entspannung,
Arbeit und Privatleben,
Lernen

▷ Unternehmen:

Erfahrungen mit der Selbstständigkeit,
Kompetenzen in Organisation, Marketing, Finanzplanung,
Planung: Angebot, Kalkulation, Marketing, Personal, Standort

▷ Finanzielles Kapital:

Einnahmen (t2) und
Ressourcen

▷ Kontakte:

Familie/Partnerschaft,
emotionale und instrumentelle Unterstützung,
Team-Netzwerk

Aus Gründen des Datenschutzes wird der Lebenslauf nicht angezeigt.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorgelegte Arbeit selbstständig verfasst habe. Andere als die angegebenen Hilfsmittel habe ich nicht verwendet. Die Arbeit ist in keinem früheren Promotionsverfahren angenommen oder abgelehnt worden.

Datum

Unterschrift

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Gründer/-innen?