

In M. Frese (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitung für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland. Göttingen: Hogrefe.

Kapitel 3

Unternehmer in Ost- und Westdeutschland: Unsere Stichprobe und beschreibende Ergebnisse

Andreas Utsch und Michael Frese

3.1 Einleitung

Wir wollen im folgenden über einige interessante beschreibende Ergebnisse unserer Untersuchung berichten. Wenn wir Vorträge über unser Projekt für Unternehmer hielten, wurden diese beschreibenden Ergebnisse oft als sehr interessant empfunden, weil man sich so in den Bereichen, wie z. B. Schulbildung, Führungserfahrung, Anzahl der Franchise Betriebe, Arbeitsstunden, Startkapital, Einkommen, fühlen die Ehepartner und Kinder sich vernachlässigt, Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit, mit den Banken usw. vergleichen konnte.

Darüber hinaus sollen unsere Bemerkungen auch genauer über unsere Stichprobe informieren. Wir wollen im folgenden den Leser überzeugen, daß es sich um eine repräsentative Stichprobe handelt, die sich gut dazu eignet, Anregungen für Kleinunternehmer zu geben.

Da wir unsere Untersuchung sowohl im Westen wie auch im Osten machen wollten, werden im folgenden die Ergebnisse auch jeweils getrennt für den Osten und den Westen dargestellt. In diesem Kapitel interessieren uns aber die eigentlichen Zahlen, nicht so sehr die Unterschiede zwischen west- und ost-deutschen Unternehmern.

3.2 Die Stichprobe

Wir haben 101 Unternehmer im Raum Jena (Stichprobe: Ostdeutschland) und 99 Unternehmer im Raum Gießen (einschl. Marburg, Friedberg; Stichprobe: Westdeutschland) befragt. Wir erhielten Listen von den jeweiligen Handelskammern. Aus diesen Listen suchten wir solche Unternehmen heraus, die zwischen 1990 und 1992 gegründet wurden und die zwischen 1 und 50 Angestellte

hatten. Die Betriebe kamen aus allen Branchen. Die Aufteilung der Betriebe nach Branchen entspricht der Verteilung der Betriebe in den betreffenden Städten (vgl. Abbildung 3.1). Jena und Gießen sind gut vergleichbare Städte – beide sind Universitätsstädte, die auch Zentren der jeweiligen Umgebung darstellen. Gleichzeitig sind sie einigermaßen typisch für mittelgroße Städte, jeweils für Ost- wie auch für Westdeutschland. Die Mitarbeit war leicht unterschiedlich: Im Osten machten mehr angesprochene Unternehmer mit – insgesamt 63,7 %, im Westen waren es immer noch 52,1 %. Für sozialwissenschaftliche Studien sind dies sehr hohe Werte und deshalb können die Stichproben auch als repräsentativ interpretiert werden.

Die Unternehmerstichproben in Ost und West setzen sich aus den gleichen Branchen zusammen. Am stärksten sind die Branchen Handel und Dienstleistung mit über 80 % vertreten (siehe Abbildung 3.1). Der Dienstleistungsbereich ist mit ca. 44 % am häufigsten vertreten. In der ostdeutschen Stichprobe sind mehr Industrieunternehmen vorhanden (11 % vs. 2 %). Grund sind die 11 Ausgründungen des ehemaligen Großkonzerns ZEISS JENA, die sich in der Ostdeutschen Stichprobe befinden. Der Anteil der Industrieunternehmen wird im Vergleich zur Weststichprobe durch diese Ausgründungen deutlich größer. Bei der Betrachtung, ob sich die Geschlechter unterschiedlich auf die Branchen verteilen, zeigt sich kein Unterschied. Männer wie Frauen arbeiten zu gleichen Teilen in denselben Branchen.

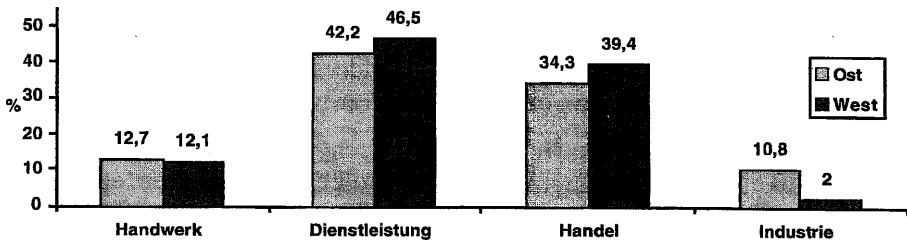


Abbildung 3.1: Aufteilung nach Branchen

Unsere Untersuchungsteilnehmer im Osten und Westen waren zum Zeitpunkt unserer Untersuchung im Schnitt 37 Jahre alt, wobei die ostdeutschen Unternehmer etwa zwei Jahre älter waren als ihre westdeutschen Kollegen. Zu diesem Zeitpunkt lag die Unternehmensgründung etwa ein bis zwei Jahre zurück. Ostdeutsche hatten vor dem Fall der Mauer so gut wie keine Möglichkeiten, sich selbständig zu machen. Deshalb liegt es nahe, daß der Anteil der „spätberufenen“ Unternehmer in der Oststichprobe höher liegt und dadurch den Altersdurchschnitt hebt. Die überwiegende Zahl der Unternehmensgründer ist männlich (siehe Abbildung 3.2). Nur 21,5 % der Gesamtstichprobe sind Frauen (Ostdeutschland etwa 25 %, Westdeutschland etwa 18 % Frauenanteil). Der Anteil der Geschlechter ist damit im Osten und Westen in etwa gleich.

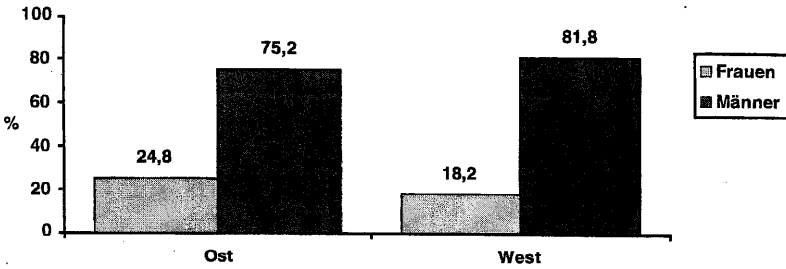


Abbildung 3.2: Geschlechterverteilung bei ost- und westdeutschen Kleinunternehmern

3.3 Ausbildung und Erfahrungen der Unternehmer

Die Schulbildung der Unternehmer ist hoch, fast die Hälfte hat Abitur oder eine höhere Ausbildung. Es gibt nur wenig Unterschiede zwischen ostdeutschen und westdeutschen Unternehmern, die Anzahl der Abiturienten ist im Osten ein wenig niedriger und dafür die Anzahl derer, die 10 Schuljahre absolvierten, etwas höher als bei den Westdeutschen (siehe Abbildung 3.3).

Auffällig erscheint, daß sich unter den ostdeutschen Unternehmern wesentlich mehr Facharbeiter und Promovierte befinden, während unter den Westdeutschen doppelt so viele einen Fachschulabschluß haben wie in der ostdeutschen Stichprobe. In beiden Gruppen haben mindestens ein Drittel der Unternehmer einen Hochschulabschluß.

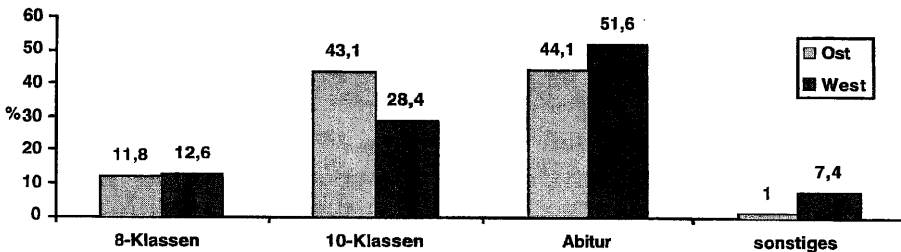


Abbildung 3.3: Schulbildung ost- und westdeutscher Kleinunternehmer

Die Unterschiede sollten nicht überinterpretiert werden, weil sich die Ausbildungssysteme in der DDR und der BRD unterschieden (z. B. mußte man in der ehemaligen DDR eine gewisse Staatstreue zeigen, um das Abitur machen zu können).

Verschiedentlich wird die Bedeutung der Humankapitalfaktoren – also die Ausbildung und die Erfahrungen der Unternehmer – für den Erfolg betont. Mehr als die Hälfte der Unternehmer in Ost- und Westdeutschland hatten vor ihrem

Schritt in die Selbständigkeit schon eine Führungsposition inne. Mehr als zwei Drittel waren in der gleiche Branche tätig wie jetzt in der Selbständigkeit. Die Anzahl der Untersuchungsteilnehmer, die sowohl Führungserfahrung, als auch Branchenerfahrung in die Selbständigkeit mitbrachten, beträgt immerhin noch etwa 45 % (siehe Abbildung 3.4). Unternehmer, die weder aus der Branche kamen noch vorher eine Führungsposition hatten, sind mit 13,6 % im Vergleich dazu selten.

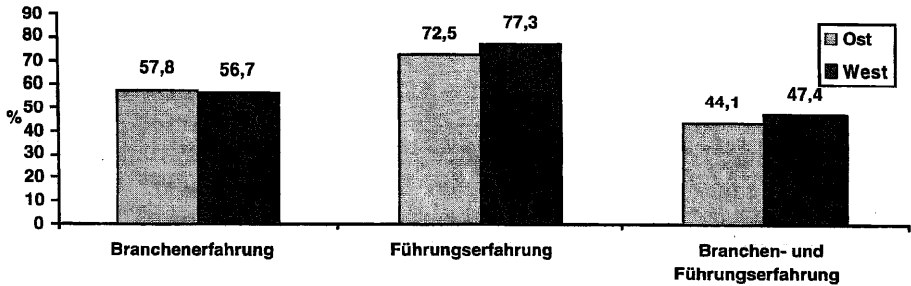


Abbildung 3.4: Branchen- und Führungserfahrung ost- und westdeutscher Kleinunternehmer

Fragt man die Unternehmer danach, was ihrer Meinung nach besonders wichtig ist, wird die Branchenerfahrung wichtiger eingeschätzt als die Führungserfahrung. Über 61 % der Unternehmer mit Branchenerfahrung gaben an, daß die vorherige Tätigkeit ihnen eine große bis sehr große Hilfe gewesen sei. Demgegenüber stehen nur ca. 41 % der Unternehmer mit Führungserfahrung, die der gleichen Aussage zustimmten. Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitssituationen in Ost- und Westdeutschland vor der Wiedervereinigung ist es möglich, daß ostdeutsche Unternehmer weniger Nutzen aus der zuvor gewonnenen Führungserfahrung ziehen können. Wenn man die ost- und westdeutschen Unternehmer getrennt betrachtet, so wird diese Interpretation bestätigt. Bei den Westdeutschen können ca. 48 % von der Führungserfahrung profitieren, während in Ostdeutschland nur ca. 34 % der Unternehmer davon profitieren.

Eine wertvolle Art von Erfahrung ist auch, ob man bereits als Kind erlebt hat, wie es ist, wenn ein Elternteil Unternehmer ist. Wie nicht anders zu erwarten, ergeben sich hier Unterschiede zwischen den ostdeutschen und westdeutschen Unternehmern. Bei den Westdeutschen war bei 83 % der Unternehmer auch ein Elternteil schon einmal selbständig. Der entsprechende Prozentsatz im Osten lag bei 16 %. Man kann begründet vermuten, daß es den Unternehmern, deren Eltern schon selbständig waren, leichter fällt, als Unternehmer erfolgreich zu sein, als Personen, die zum Unternehmertum keinen so engen Bezug entwickelt haben.

3.4 Arbeitszeit, Zufriedenheit, psychosomatische Beschwerden und Verdienst der Unternehmer

Ost- und westdeutsche Unternehmer sind sehr zufrieden mit ihrer Arbeit (Abbildung 3.5) (vgl. auch Kapitel 4). Dies stimmt überein mit anderen Untersuchungen, die zeigen, daß Unternehmer ihre Entscheidung nicht bereuen.

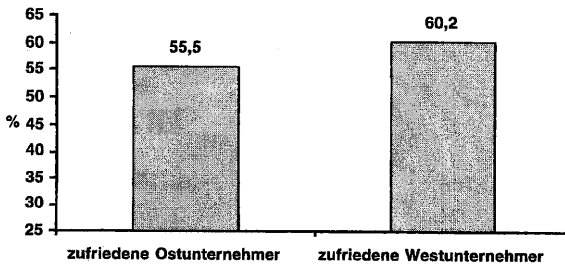


Abbildung 3.5: Anteil allgemein arbeitszufriedener Unternehmer

Andererseits bedeutet es nicht, daß sie mit jedem Aspekt ihrer Tätigkeit zufrieden sind. Zum Beispiel zeigen 37 % der Unternehmer Unzufriedenheit mit der Unterstützung durch ihre Banken (siehe Abbildung 3.6). Das Thema Kleinunternehmer und Banken ist immer kompliziert, weil Banken ihr Risiko so weit wie möglich reduzieren wollen, Kleinunternehmer aber immer ihren Betrieb mit einem gewissen Risiko arbeiten lassen müssen.

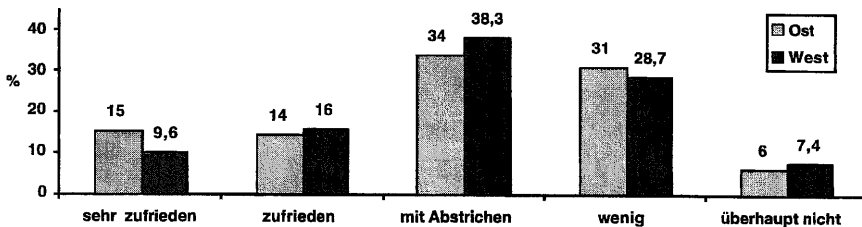


Abbildung 3.6: Zufriedenheit mit der Unterstützung durch die Banken

Dafür sind die Kleinunternehmer im Osten und Westen mit den Dienstleistungen der Steuerberater (fast 97 % haben einen Steuerberater), Unternehmensberater (12 % haben einen solchen Berater) und juristischem Beistand (52 % haben eine juristische Beratung) überwiegend zufrieden (s. Abbildung 3.7).

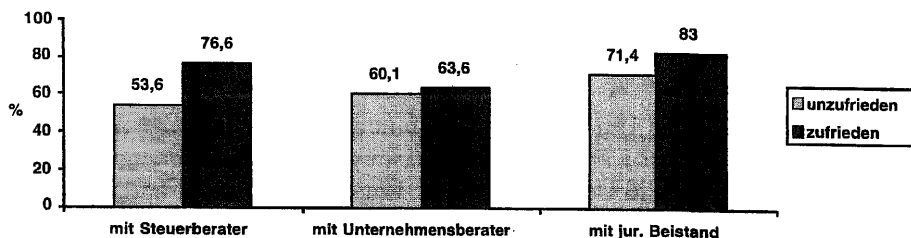


Abbildung 3.7: Prozentzahlen zufriedener Unternehmer mit Steuerberater, Unternehmensberater und juristischem Beistand

Die Mehrzahl der Unternehmer in Ost- und Westdeutschland sind mit ihren Beratern zufrieden. Vielleicht hätte man erwartet, daß insbesondere ostdeutsche Unternehmer weniger mit ihren Beratern zufrieden sind. Ostdeutsche Unternehmer sind auch weniger zufrieden mit ihrem Steuerberater und dem juristischen Beistand.

Unternehmer arbeiten extrem viele Arbeitsstunden – sie sind damit sehr viel länger beschäftigt als Angestellte. Die meisten Unternehmer in West- und Ostdeutschland arbeiten zwischen 51 und 60 Stunden die Woche (siehe Abbildung 3.8). Ostdeutsche Unternehmer arbeiten im Durchschnitt mehr als ihre Westkollegen. Sie arbeiten ca. 61 Stunden in der Woche. In Westdeutschland arbeiten die Unternehmer im Durchschnitt 52 Stunden pro Woche.

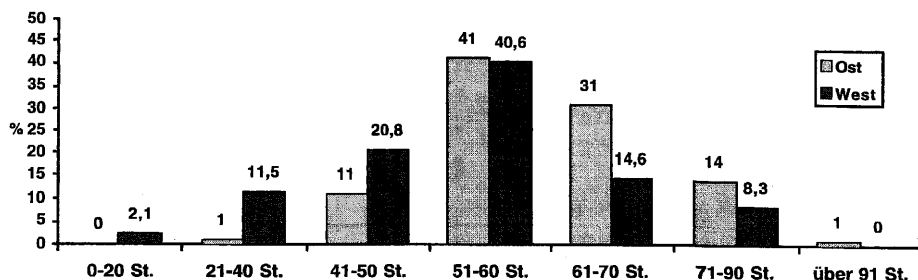


Abbildung 3.8: Wochenarbeitsstunden ost- und westdeutscher Unternehmer

Oft wird vermutet, daß sich dies negativ auf die Beziehung zum Partner auswirken sollte. Nach Meinung der Unternehmer, ist dies aber nicht der Fall. Wie Abbildung 3.9 zeigt, hat nach ihrer Meinung die Beziehung zum Partner durch die Unternehmensgründung nur wenig gelitten.

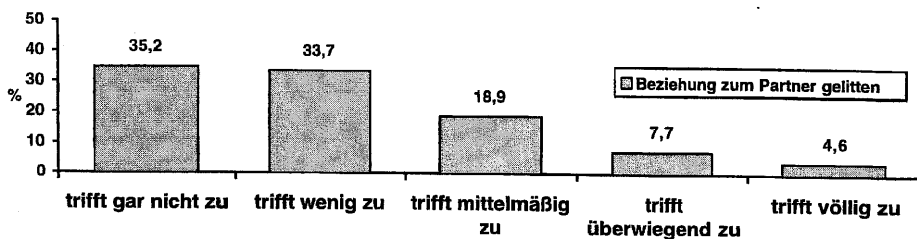


Abbildung 3.9: Auswirkung der Unternehmensgründung auf die Beziehung des Unternehmers

Das gleiche Bild zeigt sich auch, wenn man die Unternehmer fragt, ob sie genügend Zeit für Ihre Kinder haben (s. Abbildung 3.10). Nur etwa 13 % geben an, daß sie wegen der Unternehmensgründung zu wenig Zeit mit ihren Kindern verbringen können. Allerdings ist dieser Prozentsatz in Ostdeutschland höher als im Westen. Der Grund dürfte in der höheren Arbeitszeit im Osten liegen.

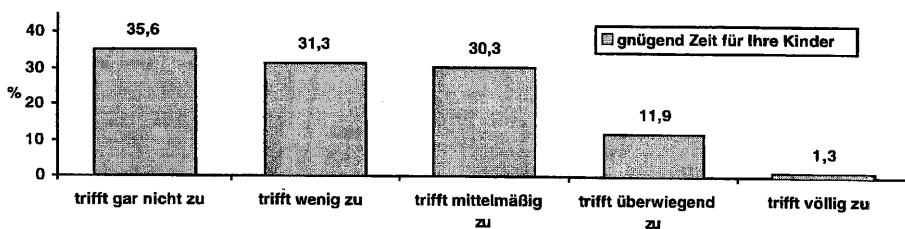


Abbildung 3.10: Auswirkung der Unternehmensgründung auf die Beziehung der Unternehmer zu ihren Kindern

Obwohl die westdeutschen Unternehmer weniger Arbeitsstunden arbeiten, verdienen sie wesentlich besser. Ihr durchschnittliches Nettoeinkommen liegt bei ca. 4.100 DM. Das Einkommen der ostdeutschen Unternehmer liegt bei ca. 3.600 DM. (vgl. Kapitel 4).

Fragt man die ostdeutschen und westdeutschen Unternehmer, wie ihre Umwelt (abgesehen von der Familie) auf den Umstand reagiert, daß sie Unternehmer sind, dann ergibt sich für beide Unternehmergruppen das gleiche Bild. Nach Auffassung der Unternehmer reagieren nur ca. 33 % positiv oder neutral darauf, d. h. in Deutschland haben es Unternehmer immer noch in der Mehrzahl mit einer eher negativ gestimmten Umwelt zu tun.

Eine andere populäre Meinung ist es, daß Unternehmer mit ihren vielen Arbeitsstunden mehr psychosomatische Beschwerden haben als die Normalbe-

völkerung. Das ist nicht der Fall. Im Gegenteil, nur ganz wenige Unternehmer haben viele Beschwerden. Abbildung 3.11 zeigt, daß sich in unserer Stichprobe nur ca. 6 % im Osten und keiner im Westen über psychosomatische Beschwerden beklagt. In anderen Untersuchungen liegt dieser Anteil etwa gleich hoch (vgl. Mohr, 1986)

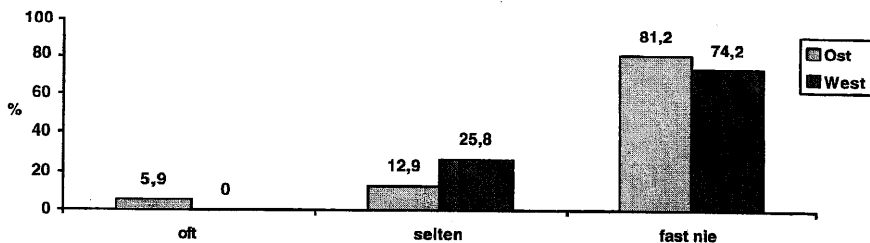


Abbildung 3.11: Psychosomatische Beschwerden ost- und westdeutscher Kleinunternehmer

Damit ergibt sich insgesamt ein durchaus erfreuliches Bild der Unternehmer in Ost und West. Obwohl die Unternehmer erwartungsgemäß sehr viel arbeiten müssen, sind sie insgesamt zufrieden. Die Beziehung zum Partner hat nicht gelitten, ihre psychosomatischen Beschwerden sind gering.

3.5 Die Unternehmen

Die überwiegenden Eigentumsformen sind GmbH und „Alleininhaber“ (siehe Abbildung 3.12). Im Westen sind es häufiger GmbHs als im Osten. Franchise-Unternehmer und andere Eigentumsformen spielen in unserer Stichprobe fast keine Rolle.

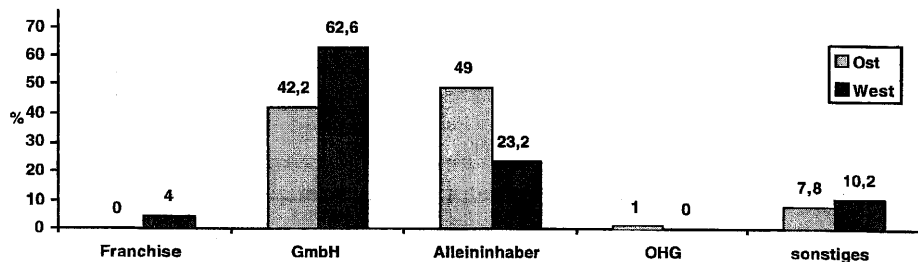


Abbildung 3.12: Eigentumsformen bei ost- und westdeutschen Kleinunternehmern

Abbildung 3.13 zeigt, daß viele Unternehmen entweder von einer Person alleine (in 43,1 % der Fälle) oder von zwei Personen (32,6 %) gegründet wurden. Für ost- und westdeutsche Unternehmer ergaben sich diesbezüglich nahezu identische Zahlen.

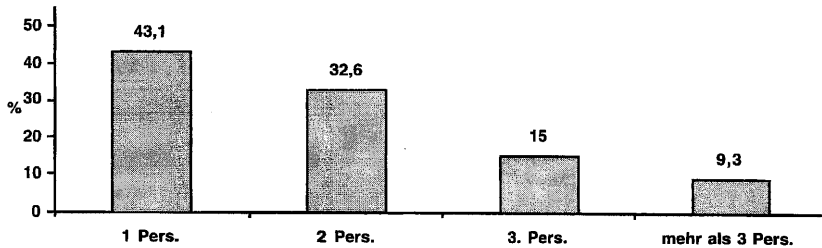


Abbildung 3.13: Anzahl der Gründungspersonen

Eine wesentliche Frage für Unternehmensgründer ist, woher sie das Startkapital erhalten. Abbildungen 3.14, 3.15 und Abbildung 3.16 zeigen auf, woher das Startkapital kam (Anteil der Fremdfinanzierung) und wie hoch das Startkapital jeweils war. Hier zeigt sich im wesentlichen, daß die Kleinunternehmer entweder keine Fremdfinanzierung in Anspruch nehmen (ca. 39 %) oder fast ihr gesamtes Startkapital fremdfinanziert haben (ca. 30 %).

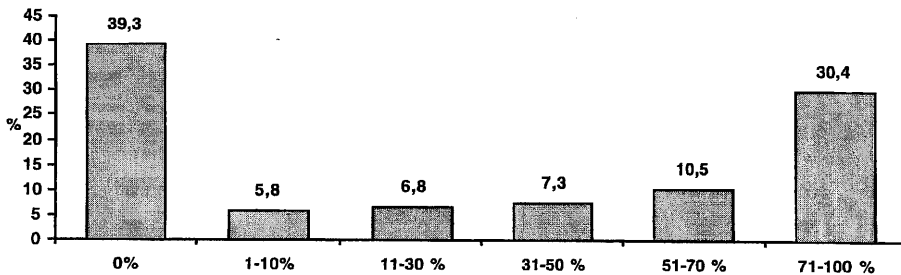


Abbildung 3.14: Anteil der Fremdfinanzierung am Startkapital

Wie nicht anders zu erwarten, war der Anteil der ostdeutschen Unternehmen, die Förderungsmittel erhielten, größer als im Westen (38 % gaben in Ostdeutschland an, Förderungsmittel erhalten zu haben, während es im Westen nur 21 % waren (s. Abbildung 3.16)). Aus der Abbildung 3.15 läßt sich aber erkennen, daß den ostdeutschen Unternehmer keineswegs ein höheres Startkapital zur Verfügung stand als ihren westlichen Kollegen. Das durchschnittliche Startkapital bei den westdeutschen Unternehmen lag zwischen 25.000,- und 50.000,- DM und das der ostdeutschen Unternehmen zwischen 10.000,- und 25.000,- DM.

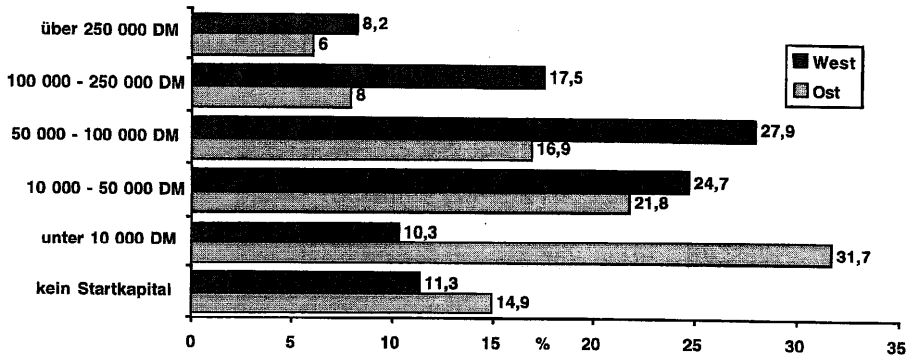


Abbildung 3.15: Höhe des Startkapitals

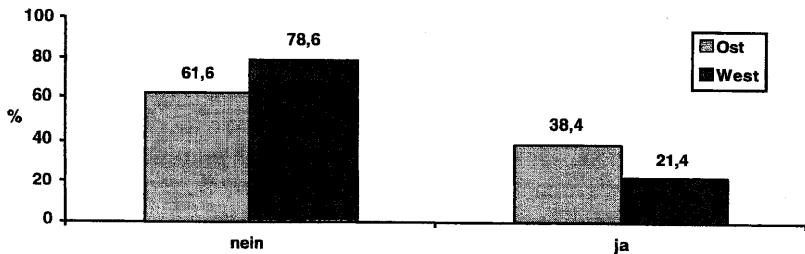


Abbildung 3.16: Ost- und Westunternehmer die öffentliche Mittel erhalten haben

Wenn man Fremdfinanzierung in Anspruch nimmt, kann es naturgemäß auch Schwierigkeiten bei den Zins- und Tilgungszahlungen geben. Etwa 77 % der Unternehmer hatten keinerlei Schwierigkeiten bei der Zahlung etwaiger Zinsen oder Tilgungsraten (vgl. Abbildung 3.17). Ost-West Unterschiede sind hier nicht signifikant.

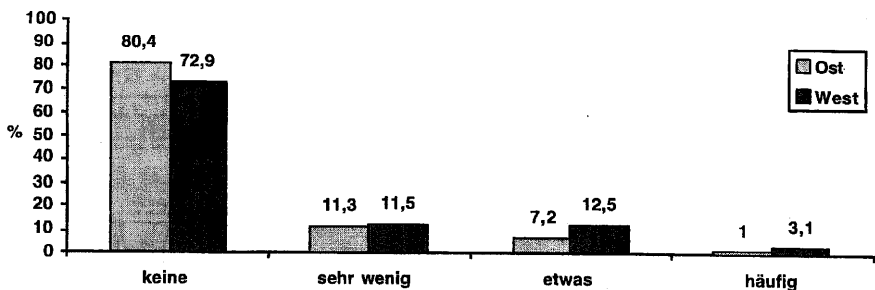


Abbildung 3.17: Schwierigkeiten bei der Tilgung von Krediten

Ein weiteres wesentliches Merkmal für Unternehmen ist, wie stark mit neuer Technik gearbeitet wird. Die Mehrzahl der Unternehmen arbeitet mit neuer Technik. In Ostdeutschland arbeiten ca. 44 % der Kleinunternehmen mit neuer Technik, in Westdeutschland sind es mit ca. 57 % noch mehr Unternehmen (siehe Abbildung 3.18). Allerdings war in etwa 43 % der Fälle eine Beurteilung, ob mit neuer oder alter Technik gearbeitet wird, nicht möglich.

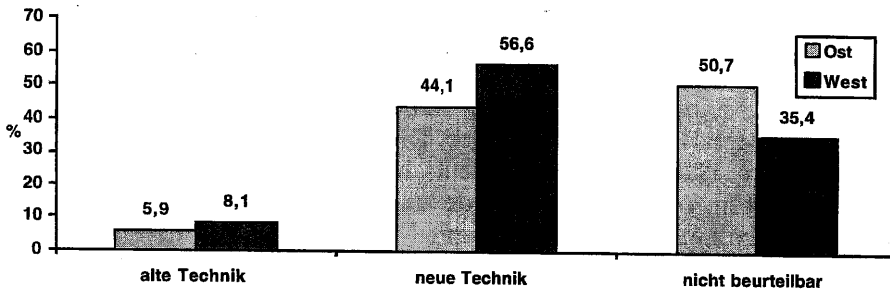


Abbildung 3.18: Verwendung alter und neuer Technologien bei ost- und westdeutschen Kleinunternehmern

3.6 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Schaut man sich zusammenfassend die Ergebnisse an, so zeigt sich ein typisches Bild von Kleinunternehmern. Die Mehrzahl der Unternehmensgründungen findet in den Branchen Dienstleistung und Handel statt. Meist handelt es sich bei den Eigentumsformen um GmbHs und „Alleininhaber“. Die Gründer besitzen in der Regel Branchen- oder Führungserfahrung und arbeiten mehr als andere Berufsgruppen. Das Startkapital der Unternehmer kommt entweder aus eigener Tasche oder wird fast ganz fremdfinanziert.

Es gibt eine ganze Reihe positiver Ergebnisse. Die meisten Kleinunternehmer sind zufrieden mit ihrer Arbeit, ihren Beratern und mit Abstrichen bei der Unterstützung durch die Banken. Auch das Privatleben der Unternehmer hat nach deren Meinung unter dem Strich nur wenig unter der Unternehmensgründung gelitten. Nur wenige Unternehmer geben an, daß die Beziehung zu ihrem Partner gelitten hat und sie zu wenig Zeit für ihre Kinder haben. Kaum ein Unternehmer beklagt sich über psychosomatische Beschwerden.

Die wirtschaftlichen Erfolgskriterien werden ausführlicher im Kapitel 4 beschrieben. An dieser Stelle soll nur erwähnt werden, daß nur wenige Unternehmer Schwierigkeiten bei den Zahlungen der Tilgungsraten von ihren Krediten haben. Aus der Perspektive der Banken ist dies ein wichtiges Ergebnis, da Kleinunternehmer eine hohe Zahlungsmoral aufweisen. Betrachtet man die Beschäftigungswirkung von Kleinunternehmen (siehe Kapitel 2) und das oft ge-

ringe Startkapital (insbesondere in Ostdeutschland), kann man die Banken nur dazu ermuntern, leichter Kredite an Unternehmensgründer zu vergeben.

Die Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmern in der Schulbildung und Berufsausbildung sind nur geringfügig. Das durchschnittlich höhere Alter bei den ostdeutschen Unternehmern kann darauf zurückgeführt werden, daß Ostdeutsche sich zuvor nicht selbständig machen konnten. Der gleiche Grund muß angeführt werden, wenn man sich die stärksten Unterschiede anschaut, nämlich die Selbständigkeit der Eltern und die vorherige Selbständigkeit bei den Ostunternehmern. Keine Unterschiede finden sich bei der Führungs- und Branchenerfahrung. Allerdings können ostdeutsche Unternehmer ihrer Meinung nach weniger Nutzen aus ihrer vorherigen Führungstätigkeit ziehen als ihre West-Kollegen. Dies deutet an, daß sich die Anforderungen an den Führungsstil in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung gewandelt haben. Weitere Unterschiede zeigen sich bei der finanziellen Situation. Das Einkommen und das Startkapital liegt bei den westdeutschen Unternehmern höher.

Literatur

Mohr, G. (1986). *Die Erfassung psychischer Befindensbeiträchtigungen bei Industriearbeitern*, Frankfurt, Bern, New York: Peter Lang.

Kapitel 9

Ost- und westdeutsche Unternehmer im Vergleich

Andreas Utsch, Michael Frese und Rainer Rothfuß

9.1 Einleitung

Alles spricht dafür, daß es Unterschiede zwischen den Unternehmern in Ost- und Westdeutschland gibt. Zu unterschiedlich ist die Geschichte der letzten 50 Jahre und damit die Überlegungen, Vorurteile, Lernhintergründe, Werte und Strategien der Menschen in beiden Teilen Deutschlands. Zu stark unterscheidet sich die Situation in Ostdeutschland von der in Westdeutschland. Dennoch ist es interessant, zu fragen, ob und welche Unterschiede sich ergeben und ob diese Unterschiede den üblichen Vorurteilen und Überlegungen entsprechen.

Vor dem Fall der Mauer war die Arbeitswelt in beiden Teilen Deutschlands unterschiedlich geprägt. In Ostdeutschland gab es so gut wie keine Privatwirtschaft und in den Betrieben der ehemaligen DDR wurde die Arbeit stark nach tayloristischen Vorstellungen gestaltet. Das bedeutete, daß die Angestellten keinen Spielraum in der Gestaltung ihrer Arbeit hatten und daß oft alles im einzelnen von oben vorgegeben wurde. Die Sozialisation in einem derartig geprägten System blieb nicht ohne Folge. Ostdeutsche Arbeitnehmer übernehmen weniger Verantwortung in ihrer Arbeit, nutzen weniger Handlungsspielräume der Tätigkeit und zeigen weniger Eigeninitiative (Ladensack, 1990; Münch, 1990; Frese, Erbe-Heinbokel, Grefe, Rybowskiak & Weike, 1994; Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996). Auch sind die Wertvorstellungen ost- und westdeutscher Menschen verschieden (Maier, Rappensberger, von Rosenstiel & Zwarg, 1994). So werden zum Beispiel Sicherheit und Kollegialität im Osten höher bewertet als Selbständigkeit und Verantwortung. Hinzu kommt, daß gesellschaftliche Vorurteile gegenüber Unternehmern im Osten wahrscheinlich höher sind als im Westen (nach dem Motto: „Ausbeuter, für die nur das Geld zählt“).

Andere wesentliche Faktoren sind: Ein zukünftiger Unternehmer im Westen kennt aus der Familie oder dem Bekanntenkreis meistens irgendeinen Unter-

nehmer; er weiß deshalb besser, was auf ihn zukommt und kann sich besser darauf vorbereiten. Das gilt wahrscheinlich weitaus weniger für den zukünftigen ostdeutschen Unternehmer. Zudem ist die wirtschaftliche Situation in Ostdeutschland schlechter als in Westdeutschland.

In der ehemaligen DDR wurde der Bruch mit dem Dritten Reich nie grundsätzlich diskutiert (sondern immer nur vorausgesetzt). Gleichzeitig blieb die Gesellschaft konservativ und autoritär im Vergleich zum Westen Deutschlands, in dem viele Brüche (unter anderem im Jahre 1968) Veränderungsbereitschaft hervorriefen. Aus diesem Grund dürften Unternehmer auch stärker autoritär und rigide sein.

Alle diese Faktoren sprechen für die Vermutung, daß im Osten die Unternehmer weniger gut auf ihre Tätigkeit als Unternehmer vorbereitet sind und deshalb wohl kaum dem Ideal eines Unternehmers entsprechen. Sie dürften ängstlicher und sicherheitsorientierter sein, weniger leistungsmotiviert und innovationsbereit, weniger handlungsorientiert und veränderungsbereit, aufgrund ihrer Erfahrung auch weniger sicher, daß sie Dinge beeinflussen können.

Andererseits kann man auch zu gegenteiligen Überlegungen und Hypothesen kommen. Möglicherweise hießen gerade solche Personen, die gerne Unternehmer geworden wären, die Wende in den Jahren 1989/1990 am meisten willkommen. Darüber hinaus wissen wir, daß es in Ostdeutschland etwa nur halb so viele Unternehmer gibt als im Westen. Bei den ostdeutschen Unternehmern handelt es sich also möglicherweise um eine besonders selektierte Personengruppe. Nur wenige, ganz mutige, innovationsbereite Menschen werden sich unter den schwierigen Bedingungen, die in Ostdeutschland herrschen, selbständig machen. Wenn diese Annahme stimmt, dann dürften die Ostdeutschen dem idealen Unternehmertyp mehr entsprechen als die Westdeutschen.

9.2 Unterschiede der Unternehmer in Ost- und Westdeutschland

Wie kann man nun einen Unternehmer gut beschreiben? Wir haben in unserer Untersuchung fast dreißig Aspekte erhoben, die für die Person des Unternehmers relevant sein könnten. Darunter sind einige Persönlichkeitseigenschaften, wie z. B. Optimismus. Persönlichkeit läßt sich kaum verändern; andererseits werden Persönlichkeitseigenschaften so allgemein gemessen, daß sie kaum einen direkten Einfluß auf das unternehmerische Verhalten haben.

Deshalb ist es notwendig, auch Orientierungen zu messen. Orientierungen beinhalten eine Ausrichtung und Einstellung gegenüber der Umwelt. Orientierungen sind spezifischer und verhaltensnäher als Persönlichkeitseigenschaften; sie können auch leichter verändert werden und Menschen können sich für eine bestimmte Orientierung entscheiden. Wir unterscheiden noch einmal zwischen

„allgemeinen“ Orientierungen und „arbeitsbezogenen“ Orientierungen. Letztere sind verhaltensnah. Es geht darum, wie man sich in der Arbeitssituationen verhält (in anderen Kapiteln dieses Buches werden Orientierungen der Einfachheit halber auch unter Persönlichkeitseigenschaften subsumiert.)

Im Anhang zu diesem Kapitel sind die Mittelwertsergebnisse eher technisch dargestellt (eine Beschreibung der eingesetzten Meßinstrumente und eine Beispielfrage für jedes Instrument befindet sich in Kapitel 12). Im folgenden werden wir uns auf die wichtigsten Ergebnisse konzentrieren und Unterschiede zwischen den ost- und westdeutschen Unternehmern herausarbeiten.

9.2.1 Unterschiede in der Persönlichkeit

Bei insgesamt drei Persönlichkeitsvariablen ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmern. Die Unternehmer im Westen weisen ein geringeres Dominanzbedürfnis, eine geringere Rigidität und geringeren allgemeinen Autoritarismus auf (vgl. Abbildung 9.1).

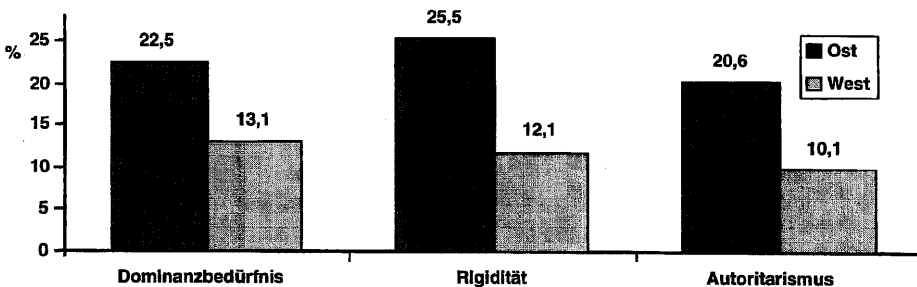


Abbildung 9.1: Anteil von Ost- und Westunternehmen mit hohem Dominanzbedürfnis, hoher Rigidität, hohem allgemeinen Autoritarismus und hoher Leistungsmotivation

Die ostdeutschen Unternehmer bleiben dem autoritären Führungsstil treu, wie es in der hohen Rigidität, dem hohen Dominanzbedürfnis und dem hohem Autoritarismus zum Ausdruck kommt. Mehrere Erklärungen bieten sich hier an: Erstens vermuten möglicherweise die Unternehmer, daß die ostdeutschen Mitarbeiter einen gewissen autoritären Führungsstil gewohnt sind und unter diesem üblichen Führungsstil (Weidauer & Wetzel, 1989) besser arbeiten. In Wirklichkeit ist allerdings ein autoritärer Führungsstil kontraproduktiv, da er negativ mit Erfolg zusammenhängt (vgl. Kapitel 6); andererseits ist Dominanzbedürfnis durchaus als positiv anzusehen, da es positiv mit Erfolg zusammenhängt (vgl. Kap. 6). Zweitens sind die Anforderungen an den Kleinunternehmer im Osten recht hoch, weil weniger Vorbilder und weniger Vorerfahrungen existieren. Das kann möglicherweise verunsichernd wirken und man macht deshalb mehr Gebrauch von Autoritarismus und Rigidität.

Drittens könnte es sich um einen Selektionseffekt handeln: Man brauchte eine gewisse Rigidität und eine hohes Dominanzbedürfnis, um sich direkt nach der Wende selbständig zu machen; dies gilt mehr im Osten als im Westen. Alle drei Hypothesen sind plausibel und wahrscheinlich spielen alle drei Effekte auch eine gewisse Rolle.

Neben diesen Unterschieden ist es aber auch interessant festzustellen, wo sich keine Unterschiede zwischen Westen und Osten ergeben: West- wie ostdeutsche Unternehmen haben ähnlich hohe Werte bei den Persönlichkeitseigenschaften Extraversion, Optimismus und allgemeines Selbstwertgefühl. Es ist wichtig zu betonen, daß die Werte bei diesen Eigenschaften für beide Gruppen sehr hoch sind, d.h. die meisten Unternehmer sind sowohl in Ost- wie in Westdeutschland besonders optimistisch und haben ein besonders hohes Selbstwertgefühl im Vergleich zur Normalbevölkerung.

9.2.2 Unterschiede in den allgemeinen Orientierungen

Bei den allgemeinen Orientierungen ergeben sich bei fünf Faktoren wesentliche Unterschiede zwischen Osten und Westen: Bei internaler Kontrollüberzeugung, Leistungsmotivation, Handlungsorientierung nach Erfolgserlebnissen, bei Handlungsplanung und bei Zielorientierung. In allen Fällen liegen die ostdeutschen Unternehmer höher als die Westdeutschen auf der Skala.

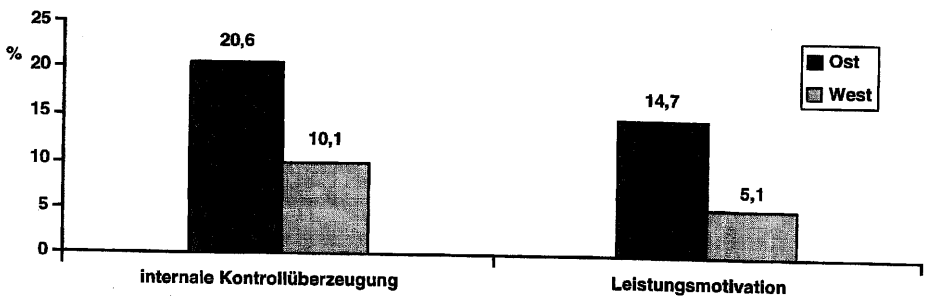


Abbildung 9.2: Anteil ost- und westdeutscher Unternehmer mit hoher internaler Kontrolle und hoher sozialer Externalität

Die höheren Werte bei dem Faktor interne Kontrolle (siehe Abbildung 9.2) bedeuten, daß die Unternehmer im Osten das Gefühl haben, daß sie selbst „das Heft in der Hand“ halten und ihres eigenen Glückes Schmied sind. Unternehmer erfahren sich selbst üblicherweise eher als internal kontrollierend. Deshalb spricht dieses Ergebnis dafür, daß die ostdeutschen Unternehmer mehr einem idealen Unternehmenstypus entsprechen als die westdeutschen Unternehmer.

Mit der hohen Leistungsmotivation (s. Abbildung 9.2) besitzen Ostunternehmer allerdings eine Eigenschaft, die sich als wichtige Determinanten des Unterneh-

menserfolg erwiesen hat (McClelland, 1986). Der Anteil von stark Leistungsmotivierten in der Oststichprobe ist fast drei mal so hoch wie in der Weststichprobe (s. Abbildung 9.2). Die starke Leistungsmotivation ostdeutscher Unternehmer mag auch dazu führen, daß Ostunternehmer sich eher rigide und dominant verhalten. Stark leistungsorientierte Unternehmer verhalten sich dominanter und rigider damit sie nicht in ihrem Leistungsstreben von anderen gebremst werden.

Geht man von den Handlungsorientierungen der ost- und westdeutschen Unternehmer aus, so zeigt sich hier, daß die ostdeutschen Unternehmer eher dem idealen Unternehmertypus nahekommen. Die höheren Werte bei der Handlungsorientierung bedeuten, daß die erfolgreiche Beendigung einer Aufgabe für die ostdeutschen Unternehmer nicht das Ende einer Handlung ist. Dem Erfolg schließen sich vielmehr unmittelbar neue Aufgaben und Ziele an. Sie genießen nicht lange den Erfolg, sondern gehen direkt neue Aufgaben an. Auch die Planung ostdeutscher Unternehmer ist in stärkerem Maße mit der Handlung verbunden (siehe Abbildung 9.3). Vorrangig ist die Handlung oder das unmittelbare Herangehen an eine Aufgabe.

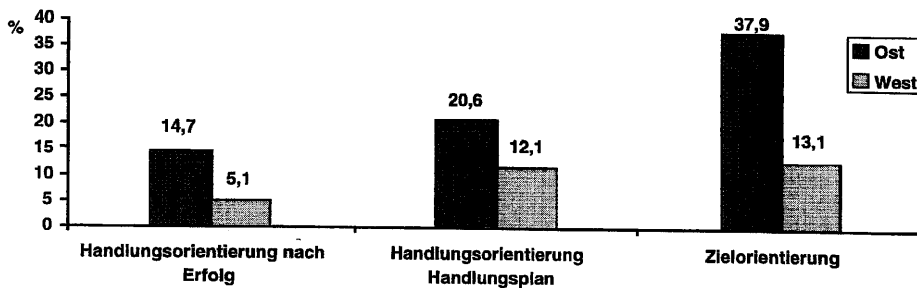


Abbildung 9.3: Anteil ost- und westdeutscher Unternehmer mit hoher Handlungsorientierung nach Erfolgserlebnissen, bzw. bei der Handlungsplanung und hoher Zielorientierung

Auch die Zielorientierung ist bei den ostdeutschen Unternehmern höher, d. h. sie haben klarere Ziele und sind motivierter sie anzustreben als die westdeutschen Unternehmer. Insgesamt gewinnt man den Eindruck, die ostdeutschen Unternehmer sind die Aktiveren. Es wäre falsch, bei Ostunternehmern reinen Aktionismus zu vermuten, denn sie sind zielorientierter im Vergleich zu ihren Westkollegen (Abbildung 9.2 und 9.3).

9.2.3 Unterschiede in den arbeitsbezogenen Orientierungen

Von den insgesamt 10 Fragebereichen, die wir hier abfragten, gibt es 3 signifikante Unterschiede in den Bereichen: Freizeitorientierung, Identifikation mit der Arbeit und Innovationsbereitschaft (vgl. Abbildung 9.4).

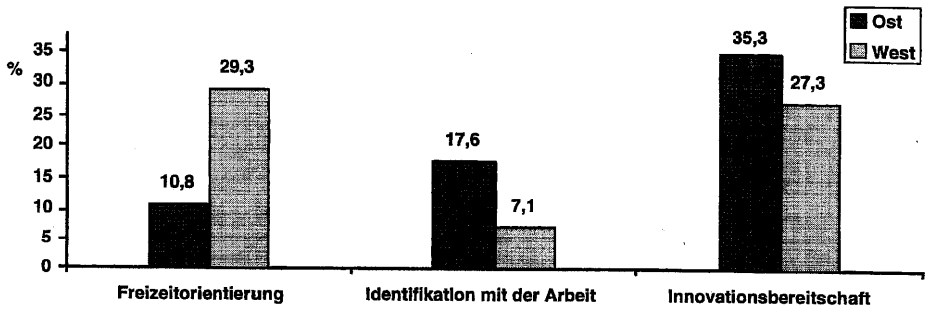


Abbildung 9.3: Anteil ost- und westdeutscher Unternehmer mit hoher Freizeitorientierung, hoher Identifikation mit der Arbeit und hoher Innovationsbereitschaft

In Anbetracht der höheren Identifikation mit der Arbeit, der höher ausgeprägten Handlungsorientierung auf Erfolg und bei der Handlungsplanung, verwundert es nicht, daß ostdeutsche Unternehmer eine geringere Freizeitorientierung haben (siehe Abbildung 9.4). Offensichtlich werden hier die ostdeutschen Umstände bedeutsam. Die wirtschaftliche Situation ist angespannter als in Westdeutschland. Freizeit kann nicht den Stellenwert für ostdeutsche Unternehmer einnehmen wie für westdeutsche Unternehmer, wichtiger ist vielmehr die Arbeit und wirtschaftliche Sicherheit. Die ostdeutschen Unternehmer arbeiten deshalb auch länger als ihre westdeutschen Kollegen (vgl. Kap. 3). Dem entspricht auch, daß Identifikation mit der Arbeit, Innovationsbereitschaft und auch interne Kontrollüberzeugung signifikant höher im Osten sind.

Wir haben am Anfang dieses Kapitels die Vermutung geäußert, daß ostdeutsche Unternehmer, ähnlich wie die Allgemeinbevölkerung, geringere Eigeninitiative entfalten. Dies ist in Westdeutschland nicht der Fall. Offensichtlich sind die Kleinunternehmer „von anderem Schrot und Korn“ als die Normalbevölkerung. Die Ostunternehmer entsprechen in vielem dem idealen Unternehmer – sie sind arbeitsorientiert, innovativ, und durchsetzungsfähig.

In diesem Bereich gibt es auch einige Bereiche, in denen sich die Unternehmer zwischen Osten und Westen nicht unterscheiden. Dazu gehören: Risikobereitschaft, Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz, Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Verantwortungsübernahme, und Selbstwirksamkeit.

9.3 Diskussion der Ergebnisse

Das wichtigste Ergebnis zuerst: Die ostdeutschen Unternehmer sind nicht passiver oder zeigen weniger Eigeninitiative, wie es sich für die allgemeine Bevölkerung im Osten herausgestellt hat, sondern sie sind das genaue Gegenteil:

In vielem entsprechen sie besser dem Unternehmerideal eines Schumpeter (1935), der Unternehmer als durchsetzungsfähig, leistungsbereit, innovationsfreudig und selbständig motiviert und dabei möglicherweise auch rücksichtslos und dominant beschrieben hat.

Wir vermuten, daß zwei Faktoren dafür eine Rolle spielen dürften. Zum einen muß man stark motiviert sein, wenn man sich in der Zeit direkt nach der Wende selbständig gemacht hat. Dies sind die Unternehmer der „ersten Stunde“ und damit die besonders aktiven. Zum zweiten liegt ein Teil der Erklärung für diese aktiveren Verhaltensweisen der Ostunternehmer unseres Erachtens auch in der unterschiedlichen Situation in Ost- und Westdeutschland. Nach der Währungsunion bot sich für die ostdeutschen Unternehmer ein fast unerschlossener Markt. Innovationsbereitschaft und eine ausgeprägtere Handlungsorientierung fallen also auf fruchtbaren Boden. Andererseits ist die wirtschaftliche Situation in Ostdeutschland so schwierig, daß ein Ausruhen nicht möglich ist. Ostdeutsche Unternehmen müssen deshalb besonders lange arbeiten und eine hohe Leistungsmotivation entfalten.

Trotz der bestehenden Unterschiede zwischen den alten und neuen Bundesländern darf nicht übersehen werden, daß die Ost- und Westunternehmer in vielen Bereichen ähnlich sind. Sie haben unter anderem das gleiche Selbstwertgefühl, sind gleich stark risikobereit und auch ebenso optimistisch. Sie weisen dieselben hohen Werte für Verantwortungsübernahme auf, ihr Bedürfnis, sich selbst zu verwirklichen ist ähnlich hoch. Ost- und Westunternehmer sind gleichermaßen bereit, sich am Arbeitsplatz umzustellen, sind hoch planorientiert und ihre Werte liegen im Mittelbereich bei der Frage, ob sie sich auch eventuell unethischer Mittel bedienen würden (Machiavellismus).

Dennoch ergibt sich damit ein für die Forschung zu den Unterschieden im Westen und Osten Deutschlands erstaunliches Ergebnis. Meist ist es die unangenehme Pflicht von Forschern in diesem Bereich, schlechte Meldungen aus dem Osten zu vermelden. So haben wir in einem anderen Projekt alle möglichen Gruppierungen aus dem Osten und Westen miteinander verglichen: Arbeiter, Angestellte und Manager – in allen Fällen zeigten die Gruppen im Osten weniger Eigeninitiative als im Westen. Bei Kleinunternehmern ist das gerade nicht so. Ostdeutsche Kleinunternehmer arbeiten proaktiver und härter und entsprechen eher dem Unternehmerideal. Der einzige Faktor, der dieses Bild ein klein wenig trübt, ist der höhere Grad an Autoritarismus im Osten. Gerade im Osten ist Autoritarismus negativ mit Erfolg verbunden (vgl. Kap. 6). Hier können Kleinunternehmer im Osten ansetzen, um sich noch zu verbessern. Wir sind aber zuversichtlich, daß die besseren psychischen Voraussetzungen vieler Unternehmer im Osten durchaus auch zum entsprechenden Erfolg führen.

Literatur

- Frese, M., Erbe-Heinbokel, M., Grefe, J., Rybowskiak, V., & Weike, A (1994). „Mir ist es lieber, wenn ich genau gesagt bekomme, was ich tun“: Probleme der Akzeptanz von Verantwortung und Handlungsspielraum in Ost und West. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 38 (1), 22-33.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Ladensack, K. (1990). Motivierung und Leiterleistungen und Leiterentwicklung – untersucht vor der Wende in der DDR. *Zeitschrift für Personalforschung, Sonderband*, 85-95.
- Maier, G.W., Rappensberger, G., von Rosenstiel, L. & Zwarg, I. (1994). Berufliche Ziele und Werthaltungen des Führungsnachwuchses in den alten und neuen Bundesländern. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 38 (1), 4-12.
- Mc Clelland, D.C. (1986). Characteristics of successful entrepreneurs. *Proceedings of the third Creativity, Innovation and Entrepreneurship Symposium*, Framingham, US Small Business Admin. 219-233.
- Münch, R. (1990). Das Selbstverständnis von Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft. *Zeitschrift für Personalforschung, Sonderband*, 103-110.
- Schumpeter, J. (1935). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, München, Leipzig: Duncker & Humblot.
- Weidauer, R., & Wetzels, A. (1989). Sozialistischer Leitungsstil. *Wissenschaftliche Zeitschrift der Technischen Universität Dresden*, 38 (4), 59-62.

Anhang

Tabelle 9.1: Mittelwerte und Standardabweichungen der Persönlichkeitsskalen

Persönlichkeitsskalen	Mittelwerte (Standardabweichung)	
	Ost	West
Allgemeiner Autoritarismus	2,241 (0,665)	1,930 (0,642)
Dominanzbedürfnis	5,201 (0,872)	4,818 (1,000)
Extraversion	1,673 (0,277)	1,595 (0,233)
Optimismus	5,370 (0,805)	5,332 (0,937)
Rigidität	3,463 (0,626)	3,054 (0,699)
Selbstwertgefühl	4,176 (0,440)	4,107 (0,409)

Signifikante Mittelwertsunterschiede sind in der Tabelle fettgedruckt.

Tabelle 9.2: Mittelwerte und Standardabweichungen der Skalen zu „allgemeinen“ Orientierungen

Skalen	Mittelwerte (Standardabweichung)	
	Ost	West
Belohnungsaufschub	1,711 (0,294)	1,611 (0,329)
Handlungsorientierung bei Handlungsplanung	1,730 (0,240)	1,647 (0,260)
Handlungsorientierung nach Erfolgserlebnissen	1,626 (0,283)	1,545 (0,265)
Handlungsorientierung nach Mißerfolgserlebnissen	1,700 (0,213)	1,721 (0,219)
internale Kontrollüberzeugung	5,032 (0,548)	4,735 (0,534)
Leistungsmotivation	4,927 (0,611)	4,457 (0,730)
Machiavellismus	2,689 (0,595)	2,531 (0,626)
Zielorientierung	4,087 (1,013)	3,780 (0,768)

Signifikante Mittelwertsunterschiede sind in der Tabelle fettgedruckt.

Kapitel 11

Konsequenzen für die Praxis: Ein Leitfaden für erfolgreiches Unternehmertum

Sigrun Göbel und Michael Frese

„Der erfolgreiche Existenzgründer ist kerngesund, täglich 16 Stunden einsatzbereit, verheiratet mit einer Frau, die ihn völlig unterstützt, er ist in Buchführung versiert und kümmert sich selbstverständlich um Haushalt und Kinder, er ist branchenerfahren, mit Kontakten und Eigenkapital gesegnet, selbstbewußt, flexibel und eine Führungspersönlichkeit.“ So oder ähnlich wird der erfolgreiche Unternehmer in vielen Ratgebern zur Unternehmensgründung dargestellt.

Ein solches Bild ist offensichtlich ein Zerrbild und führt nur dazu, zukünftigen Unternehmern den Mut zu nehmen, den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen. Noch wichtiger: Eine solche Darstellung ist scheinbar praxisorientiert, erlaubt aber doch keine wirklich praktischen Schlußfolgerungen. Aus diesem Grund haben wir uns auch entschlossen, nicht nur die Erfolgsfaktoren von Kleinunternehmern genauer zu erforschen, sondern die Schlußfolgerungen dieser Forschung auch in der hier vorliegenden Form zu berichten.

Erst eine wirklich differenzierte und wissenschaftlich abgesicherte Erhebung der Erfolgsfaktoren und eine entsprechende Darstellung erlaubt es auch, brauchbare Konsequenzen für die Praxis zu entwickeln. Um die praktischen Konsequenzen geht es in diesem Kapitel.

Die in diesem Buch dargestellte Untersuchung zeigt, daß die Persönlichkeit und das Humankapital eines Unternehmers oder einer Unternehmerin nur eine Seite der Erfolgsmedaille darstellen. Die andere Seite sind seine bzw. ihre Strategien. Und auch nicht unbedingt die klassisch betriebswirtschaftlichen sondern auch die psychologischen Handlungsstrategien.

Was bedeuten die Ergebnisse des Forschungsprojektes EKU praktisch für Existenzgründer und die, die es werden wollen? Folgende zentrale Fragen will dieses Kapitel beantworten:

- Welche Qualifikationen und Persönlichkeitsparameter braucht ein Unternehmer, um erfolgreich zu werden?
- Wie können Sie Persönlichkeitsmanagement betreiben, um erfolgreich zu werden?
- Was bewirken unterschiedliche Motive bei der Gründung?
- Wieviel Vorbereitung zur Gründung ist notwendig?
- Was kann ein Unternehmer tun, welche Strategien soll er anwenden, um Erfolg zu haben?
- Wieviel Planung ist insgesamt notwendig?
- Wie ist der beste Umgang mit den Mitarbeitern?
- Welche Umwelt verlangt welche Strategien?
- Wie soll eine Bank oder ein anderer Geldgeber herausfinden, ob der vorsprechende Unternehmer Erfolg haben wird?

11.1 Persönlichkeit und Erfolg von Gründern

Manche Menschen sind schlank, ohne dafür etwas Bestimmtes zu tun. Andere kontrollieren sich beim Essen, um ihre schlanke Linie zu erhalten und haben damit Erfolg. Einige verwenden eine bestimmte Strategie, um schlank zu werden. Aber wenn andere versuchen, dieselbe Strategie zu verwenden, funktioniert sie nicht. Es gibt auch Menschen, die machen eine Schlankheitskur nach der anderen und erreichen ihr Ziel, schlank zu sein, doch niemals. Würden wir ein Gespräch über diesen Gegenstand belauschen, würde bestimmt einer auf die Idee kommen, die Ursache in unterschiedlichen Persönlichkeitseigenschaften zu sehen.

Dieses Beispiel umfaßt bereits einige Aspekte, die uns auch in diesem Kapitel beschäftigen werden: Persönlichkeitseigenschaften, Strategien, und Persönlichkeitsmanagement.

Zunächst einmal zeigt sich in den Kapiteln 6 und 8, daß Unternehmer oder Unternehmerinnen, die die folgenden und ähnliche Fragen mit Ja beantworten können, tendenziell eher Erfolg haben, als die, die sie mit Nein beantworten würden:

- Mit Kritik und bedrohlichen Informationen von außen kann ich umgehen (Selbstwertgefühl)
- Wenn ich etwas will, kann ich es auch erreichen (Selbstwirksamkeit)
- Das was passiert, habe ich in der eigenen Hand (Internale Kontrollüberzeugung)
- Ich fürchte mich nicht davor, Fehler zu machen (geringe Fehlerbelastetheit)
- Ich möchte andere gerne führen und anleiten (Dominanzbedürfnis)
- Ich bin bereit, immer wieder mal was Neues auszuprobieren (Innovationsbereitschaft)

Aber diese Zusammenhänge gelten nicht unter allen Umständen. Unsere Untersuchung hat auch gezeigt, daß im Osten andere Persönlichkeitseigenschaften als im Westen Deutschlands mit Erfolg zusammenhängen. So zeigt sich für Gründer, die sich in der Umwelt Ostdeutschland drei Jahre nach der Wende selbständig gemacht haben, daß Erfolg mit einer hohen **Handlungsorientierung bei der Planung** zusammenhängt. Diese Eigenschaft drückt sich dadurch aus, daß die Unternehmer nach einer Planung sehr schnell die Handlung ausführen und nicht etwa einfach planen, um zu planen. Ein gering ausgeprägter **Allgemeiner Autoritarismus**, d. h. die Ablehnung von autoritärem und moralisierendem Verhalten in unserer Gesellschaft und eine Bereitschaft **aus Fehlern zu lernen**, stellen ebenso erfolgversprechende Persönlichkeitseigenschaften dar. Weiterhin bezeichnen sich erfolgreiche ostdeutsche Unternehmer selber als **Tüftler**. Sie machen sich gerne Gedanken über Verbesserungsmöglichkeiten von Produkten und haben Spaß am Lösen von schwierigen Aufgaben und finden eher keinen Gefallen am Verkaufen.

Im Westen dagegen führen ganz andere Faktoren zum Erfolg. So verliert ein westdeutscher erfolgreicher Gründertyp nach einem Mißerfolg seine Tatkraft nicht, d. h. er zeigt hohe **Handlungsorientierung nach Mißerfolgen**. Er ist **optimistisch**, hoch **leistungsmotiviert** und verfügt über eine niedrig ausgeprägte **Verantwortungsablehnung**. Erfolgreiche Westunternehmer sind **extravertiert** (lebhaft und gesprächig), **ehrgeizig** und **risikobereit**.

(Ähnliche Unterschiede je nach Umwelt zeigen sich auch in den Strategien, vgl. die Kapitel 7 über Strategien und Erfolg, je nach Wettbewerbsdruck, und Kapitel 10 in dem Vergleich von Irland und Deutschland.)

11.1.1 Persönlichkeitsmanagement

Die Persönlichkeit kann man kaum ändern. Im Wesentlichen ist die Persönlichkeitsbildung in der Pubertät abgeschlossen. Nur unter massivem Aufwand, z. B. unter psychotherapeutischer Behandlung läßt sich die Persönlichkeit noch verändern. Im großen und ganzen ist man also was man ist, und man bleibt was man ist. **Aber** und hier muß das ABER wirklich groß geschrieben werden, das bedeutet noch lange nicht, daß ein Gründer, der die oben genannten Persönlichkeitseigenschaften nicht besitzt, resignieren müßte. Persönlichkeitsmanagement erlaubt einem Unternehmer, mit seiner Persönlichkeit so umzugehen, daß er durchaus auch Erfolg haben kann, selbst wenn alle oben genannten Punkte für ihn nicht zutreffen.

Persönlichkeitsmanagement gibt es zumindest in den folgenden Ausprägungen:

- 1) Spezifische Persönlichkeitsausprägungen werden für ein ganz bestimmtes Feld verändert (das ist möglich auch ohne Psychotherapie).
- 2) Durch den Einsatz der richtigen Handlungsstrategien werden Problembereiche in der Persönlichkeit kompensiert.

- 3) Negative Persönlichkeitseigenschaften werden durch Mitarbeiter oder Auslagerung von Aktivitäten kompensiert.
- 4) Voraussetzung aller dieser Methoden des Persönlichkeitsmanagement ist es allerdings, daß wir unsere eigenen Persönlichkeit kennen und sowohl die Stärken als auch die Schwächen akzeptieren und produktiv einsetzen und daß wir aus unseren Fehlern lernen.

11.1.1.1 Persönlichkeitsmanagement I: Veränderung von spezifischen Persönlichkeitsausprägungen am Arbeitsplatz

Eingangs haben wir berichtet, daß erfolgreiche Gründer eher ein hohes Selbstwertgefühl haben sollten. Nehmen wir an, Sie glauben, daß Ihr Selbstwertgefühl gering ausgeprägt ist. Es wird wahrscheinlich nicht gelingen, Ihr **allgemeines** Selbstwertgefühl zu verändern, aber es ist durchaus möglich, daß Sie Ihr **arbeitspezifisches Selbstwertgefühl** verbessern.

Wie können Sie vorgehen, um ihr arbeitspezifisches Selbstwertgefühl zu steigern? Die wesentliche Antwort besteht darin, daß Sie stärker auf die Erfolge in Ihrer Arbeit achten und diese feiern sollten. Manchmal hat man ein geringes Selbstwertgefühl, weil man immer wieder die „Latte“ zu hoch legt. Eigentlich wollte man nur den Kunden überzeugen, einen kleinen Auftrag zu erteilen. Aber dann ärgert man sich, daß man nicht auch noch zusätzlich den großen Auftrag erhalten hat. In einem solchen Fall lohnt es sich, genaue Ziele aufzustellen, sich diese aufzuschreiben und (ein wenig) zu feiern, wenn man ein bestimmtes Ziel erreicht hat.

Ein anderes Problem besteht darin, daß man sich selbst beschimpft, wenn man ein Ziel nicht erreicht hat. In einem solchen Fall lohnt es sich, eine Lernorientierung zu entwickeln. Man nimmt das „Nicht-Erreichen“ als eine Lernmöglichkeit. Was habe ich jetzt gelernt und was mache ich in Zukunft besser? Wenn man sich das dann noch zusätzlich aufschreibt, dann wird man sich auch in Zukunft eher daran halten (aber Vorsicht: Man macht durchaus auch dieselben Fehler mehrere Male, besonders wenn sie in der eigenen Persönlichkeit verankert sind).

Ein drittes Problem besteht darin, daß man sich nicht selbstbewußt verhält, daß man sich „den Schneid abkaufen läßt“, z. B. von einem besonders geschickten oder mit hoher Autorität auftretenden Kunden. Hier ist es möglich, sich ein konkretes Vorbild vorzustellen (einen Mitarbeiter, einen Freund, einen anderen Unternehmer) und zu versuchen, dieses Vorbild nachzuahmen. Dabei lohnt es sich, die Situation bereits vor der eigentlichen Konfrontation mit diesem Kunden in Gedanken durchzuspielen: Wie Sie auf sein autoritäres Auftreten mit Wiederholung Ihrer Argumente reagieren, wie Sie sich nicht einschüchtern lassen, wie Sie aufrecht und mit lauter Stimme Ihre Argumente vortragen und wie Sie in einer Situation, wo Sie eventuell nicht mehr weiter wissen, um eine Pause bitten, um sich an einem „stillen Örtchen“ erneut auf die nächsten Schritte vorzubereiten.

Selbstwirksamkeit ist ähnlich wie Selbstbewußtsein. Selbstwirksamkeit ist die Erwartung der eigenen Wirksamkeit, d.h. man kann das erreichen, was man sich vorgenommen hat. Ein selbstwirksamer Unternehmer ist davon überzeugt, daß er ein bestimmtes Ziel erreichen kann und gibt sein Ziel auch dann nicht auf, wenn Widerstände und Probleme auftauchen.

Auch hier können Sie wieder Schritt für Schritt Ihre arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit erhöhen:

- Entwickeln sie ein konkretes, realistisches Ziel. Dieses Ziel soll herausfordernden Charakter haben, d. h. es darf nicht zu schwer aber auch nicht zu leicht sein. Es ist günstig, wenn Sie sich diese Ziele aufschreiben.
- Entwickeln Sie Teilziele auf dem Weg zum Endziel und schreiben Sie auf, wann sie diese erreichen wollen.
- Wenn Sie ein Teilziel erreicht haben, dann feiern Sie dieses – Sie können sich selbst belohnen, indem Sie mal früher nach Hause gehen, etwas Besonderes unternehmen, oder das tun, was Ihnen am meisten Spaß bereitet.
- Setzen Sie alle Anstrengung daran, diese Ziele zu erreichen.
- Wenn Sie ein Ziel nicht erreicht haben, finden Sie heraus, warum es nicht geklappt hat. Stellen Sie aber immer fest, wie weit Sie schon gekommen sind und wieviel Sie schon erreicht haben. (Mit anderen Worten: Das Wasserglas sollte in diesem Fall eher als halbvoll und nicht als halbleer beschrieben werden).

11.1.1.2 Persönlichkeitsmanagement II: Kompensation durch Einsatz richtiger Handlungsstrategien

Ein wesentliches Ergebnis unserer Forschung ist es, daß die Persönlichkeit auf den Erfolg überwiegend nicht direkt wirkt, sondern über den Umweg über Handlungsstrategien bzw. „Mediatoren“ (vgl. Kap. 6 und 8). Eine solche wissenschaftliche Erkenntnis hat ungemein brauchbare praktische Konsequenzen. Denn daraus folgt, daß Sie gar nicht Ihre ganze Persönlichkeit umstülpen müssen, um erfolgreich zu sein – es genügt, wenn Sie die richtigen Strategien einsetzen. Ansatzpunkt der Veränderung ist also nicht die Persönlichkeit – die besonders schwierig zu verändern ist – sondern die Handlungsstrategien, die im Vergleich dazu leichter zu verändern sind.

Wir wie in Kapitel 6 berichten, erhöhen Unternehmer mit hoher Leistungsmotivation (Persönlichkeit) auch die Motivation der Mitarbeiter (Strategie) und erreichen deshalb den Erfolg. In Kapitel 8 zeigen wir, daß Unternehmer mit internaler Kontrollerwartungen, die sich also als Meister ihres Schicksals empfinden (Persönlichkeit), mit einer genaueren Überprüfung von Informationen (Strategie), zu erhöhtem Wachstum beitragen. Nun kann der Unternehmer mit einer geringen Leistungsmotivation versuchen, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen, auch ohne seine eigene Leistungsmotivation zu erhöhen. Oder der Unternehmer mit geringen internalen Kontrollerwartungen kann den-

noch versuchen, genaue Informationen zu erhalten, um so den Erfolg zu steuern. Das heißt, in vielen Fällen ist ein Versuch der Veränderung der Persönlichkeit gar nicht notwendig – es geht eher darum, die eigene Person besser zu managen.

Ein Beispiel: Der Unternehmer Groß ist besonders jähzornig. Er kennt dieses Problem. Deshalb achtet er auf die kleineren Anzeichen seines eigenen Jähzorns. Wenn er sieht, daß sein Jähzorn „hochkommt“, weil der Mitarbeiter etwas falsch gemacht hat, dann sagt er dem Mitarbeiter: „Ich muß leider jetzt erst mal weg, aber vll. können wir später noch mal darüber reden“ und verschwindet erst einmal in seinem Zimmer. Erst wenn sein Zorn „verraucht“ ist, geht er wieder zu dem Mitarbeiter und redet mit ihm. Dies ist ein schönes Beispiel für Persönlichkeitsmanagement durch Einsatz richtiger Strategien.

Eine ganze Reihe von Erfolgsstrategien werden wir noch im folgenden diskutieren.

11.1.1.3 Persönlichkeitsmanagement III: Kompensation durch Auswahl von Mitarbeitern und durch Auslagerung von Aktivitäten

Man muß nicht alles in der eigenen Person managen. Oftmals ist es genug, wenn ein entsprechender Mitarbeiter gewonnen wird, der die eigenen Probleme kompensiert. Das heißt, eine Unternehmerin kann eine Mitarbeiterin einstellen oder sich eine Geschäftspartnerin suchen, die genau die Eigenschaften besitzt, die der Unternehmerin fehlen. (Bei der Einstellung sollte die Unternehmerin den potentiellen Mitarbeiter in einem multimodalen Gespräch befragen, siehe weiter unten in diesem Kapitel.)

Ein Beispiel: Eine Unternehmerin, die gerne an den Produkten tüftelt, die dort ungeheuer genau und penibel ist, aber den Kontakt mit den Kunden eher scheut, stellt eine Mitarbeiterin ein, die genau das Gegenteil ist: Sie möchte v. a. mit den Kunden reden, würde sich aber nie mit den Details des Produkts abgeben wollen. Wichtig ist hier, daß die Unternehmerin gut daran getan hat, sich nicht zu verändern (weil die Tüftlerstrategie selbst schon wieder eine erfolgsversprechende Strategie darstellt), sondern sie muß nur die kompensierende Partnerin oder Mitarbeiterin finden (für manche großartige Verkäuferin stellt sich die Situation andersherum dar).

Ein Beispiel: Eine Unternehmerin, die großartige Ideen hat und diese Vision auch wirklich gut vertreten kann, will sich mit Kleinigkeiten nur wenig abgeben. Das ist ihr zu langweilig. Sie kennt ihre Schwächen und hat deshalb einen Mitarbeiter eingestellt, der diese Umsetzungsarbeit gerne tut (der aber auch nicht so kreativ ist und mehr nach innen in die Gruppe wirken will).

Ein Beispiel: Ein Unternehmer ist brilliant aber ihm passiert es immer wieder, daß er sich zurückzieht und „zu erschöpft“ ist. Deshalb legt dieser Unternehmer

bei der Einstellung besonderen Wert darauf, daß die Mitarbeiter voller Energie sind und ihn deshalb „mitreißen“.

Persönlichkeitsmanagement bedeutet also häufig genug eben nicht die Veränderung der Persönlichkeit, sondern nur die angemessene Kompensation der eigenen Schwächen. Natürlich kann man die entsprechenden Aktivitäten, wie Steuersachen, Buchhaltung, und evt. Marketing auch auslagern und damit andere Unternehmer beauftragen.

Die Voraussetzung für erfolgreiches Persönlichkeitsmanagement ist die Kenntnis der eigenen Person, und die Bereitschaft und die Eigenschaft aus Fehlern zu lernen.

11.1.1.4 Kenntnis der eigenen Person

Es ist offensichtlich, daß eine Voraussetzung für gutes Persönlichkeitsmanagement auch die gute Kenntnis der eigenen Person und das ehrliche Zugeben der eigenen Unzulänglichkeiten ist. Das ist viel einfacher gesagt, als getan. Denn wir tendieren alle dazu, solche Personen um uns zu scharen, die uns ähnlich sind (schließlich ist der Tüftler für den anderen Tüftler ein viel interessanterer Mensch als der Marketing-Crack).

Wege dazu sind mit Sicherheit, daß man der Kritik von anderen Personen gut zuhört und sie ernst nimmt und sich überlegt, wo diese Kritik zutrifft und eigene Schwächen offenlegt. Akzeptanz der eigenen Fehler, Offenheit für Kritik, Aufsuchen von ehrlichen Rückmeldungen, sich immer wieder überlegen, welche Schwächen man aufweist, können einem helfen, die Kompensation der eigenen Probleme zu erreichen. Den absoluten Unternehmerwundermann oder die Superunternehmerin gibt es wahrscheinlich nicht – deshalb ist es auch nicht tragisch, wenn man die eigenen Schwächen erkennt und offenlegt. Die Mitarbeiter müssen wissen, daß man es sehr gerne sieht, wenn sie anders sind um die eigenen Probleme zu kompensieren.

11.2 Autodidaktisches Lernen und Lernen aus Fehlern

Ein weiterer Aspekt ist das immerwährende Lernen und das Lernen aus Fehlern. Ein Kleinunternehmer muß sich vor allem bei Gründung in viele verschiedene Bereiche einarbeiten. „Autodidaktisches Lernen“ und „Lernen aus Fehlern“ ist dafür eine wichtige Kompetenz, die es zu pflegen oder zu erwerben gilt. Autodidaktisches Lernen beinhaltet mehr als nur das Aneignen von Wissen und Fertigkeiten. Autodidaktisches Lernen erfordert auch die Organisation des Lernens sowie die Koordination der Lerntätigkeiten. Für Unternehmer, die in der Regel über Zeitnot klagen, ist es wichtig, Lernen zu effektivieren. Dazu ist es wichtig, sich vor dem Lernen darüber klar zu werden, welches Ziel man erreichen will. Tab. 11.1 will deutlich machen, wie Lernen zielorientiert organisiert werden kann.

Tabelle 11.1: Leitfragen für die Einarbeitung in ein neues Themengebiet (Sonntag, 1994, Seite 159)

Lernziel und Teilziele festlegen	Was will ich lernen? Was ist mein Lernziel? Was ist alles notwendig, damit ich das übergeordnete Lernziel erreiche? Was sind die Etappen auf dem Weg zum übergeordneten Lernziel? In welche Einzelthemen läßt sich der gesamte Wissensbereich, den ich mir aneignen will, aufteilen?
Stoff erarbeiten	Welche Beziehung besteht unter den Einzelthemen? Wie steht der Stoff in Beziehung zu dem, was ich schon weiß? Wo gibt es Unterschiede, wo Gemeinsamkeiten?
Rahmenbedingungen verbessern	Zu welcher Tageszeit kann ich am besten lernen? Wann werde ich am wenigsten gestört? Wann sind kompetente Ansprechpartner verfügbar?

In unserer Untersuchung fanden wir heraus, daß das **Lernen aus Fehlern** eine Eigenschaft ist, die vor allem in Ostdeutschland in Zusammenhang mit Erfolg steht. Dies spricht dafür, daß in Umwelten in denen wenig Erfahrung mit Unternehmertum besteht, selbständiges Lernen aus Fehlern besonders wichtig ist. Zu dieser Eigenschaft gesellt sich in beiden Landesteilen, daß erfolgreiche Unternehmer eine niedrige Fehlerbelastetheit aufweisen. Eine niedrige Fehlerbelastetheit, d. h. wenn eine Unternehmerin keine Angst davor hat, Fehler zu machen, ist in unseren Augen eine wichtige Grundvoraussetzung, um aus Fehlern lernen zu können. Eine niedrige Fehlerbelastetheit steht in enger Verbindung mit einem hohen Selbstwertgefühl. Eine Unternehmerin mit hohem Selbstwertgefühl wird durch eigene Fehler nicht in ihrer Persönlichkeit angegriffen.

Weiterbildung für Unternehmer

Ein Unternehmer muß sich nicht unbedingt autodidaktisch um seine Weiterbildung kümmern. Er kann Fortbildungen und Seminare besuchen. Es gilt zu unterscheiden zwischen externen und internen Trainings. Externe Trainings finden außerhalb des eigenen Unternehmens statt und haben gegenüber internen Trainings den Vorteil, daß sie ausschließlich für Unternehmer und/oder Führungskräfte angeboten werden. So können Unternehmer zusätzlich zu den Inhalten

auch noch Kontakte zu anderen Unternehmern knüpfen. Inhaltlich scheint eine Fortbildung mit Gleichgesinnten weniger Befürchtungen hervorzurufen, als interne Seminare, in denen Unternehmer zusammen mit den Mitarbeitern fortgebildet werden.

Wie sollten die Seminare für Unternehmer gestaltet sein?

Seminare sollten so konzipiert sein, daß der Unternehmer dort die wichtigen Strategien in der Umsetzung in konkretes Verhalten erlernt. Eine bloße Vermittlung von neuen Einstellungen oder Sichtweisen ist im Hinblick auf die spätere Umsetzung im Unternehmen relativ nutzlos. Es geht darum, den Umgang mit schwierigen Situationen praktisch zu erproben. So würde z. B. die Unternehmerin in einem Konfliktmanagementseminar nicht nur lernen welche Methoden es gibt, Konflikte zwischen Mitarbeitern zu lösen, sondern sie würde es am praktischen Beispiel selber üben.

Systematisches Feedback über die Lernfortschritte an die Teilnehmer ist wichtig. Das Feedback über ein neu gelerntes Verhalten sollte unmittelbar nach dem Verhalten erfolgen, sich konkret am Verhalten orientieren und sowohl Positives als auch Verbesserungsnotwendiges umfassen (Semmer & Pfäfflin, 1978)

Zu folgenden Themen erscheinen uns Seminare sinnvoll, weil sie mit dem Lernen von Verhalten zu tun haben. Lernen von neuem Verhalten ist autodidaktisch, im Vergleich mit dem Lernen in guten Seminaren, schwieriger und aufwendiger. Der Inhalt der mit * markierten Seminare ist besonders bedeutungsvoll. Wir fanden in unserer Untersuchung Zusammenhänge mit Erfolg:

- Zeitmanagement und „Nein“- Sagen Können*
- Konfliktmanagement
- Umgang mit Fehlern*
- Streßmanagement
- Mitarbeiterführung*
- Kommunikative Kompetenz* (Umgang mit Kunden, Präsentation, Moderation)
- Wie entwickle ich Strategien für mein Unternehmen und setze sie durch?*

Sie können natürlich vor einem Seminar nie genau wissen, ob das Seminar für Sie gut sein wird. Sie werden erst nach einigen Monaten entscheiden können, ob das Seminar für sie lehr- und hilfreich war oder nicht. Es gibt ein paar Punkte, wie sie zwischen guten und weniger guten Seminaren unterscheiden können:

- Die Werbung für gute Seminare wird in Ihnen **nicht** den Eindruck vermitteln, daß „der Mund zu voll genommen wird“.
- Es wird auf die Übertragung des Seminarinhaltes auf die jeweilige Arbeitssituation Wert gelegt.
- In guten Seminaren, in denen neue Verhaltensweisen gelernt werden sollen, ist die Teilnehmerzahl auf maximal 15 Personen begrenzt.
- Die Trainings wurden auf den langfristigen Erfolg hin untersucht.

11.3 Erfolgversprechende Motive von Gründern

Die meisten Unternehmer wissen ziemlich genau, warum sie sich selbständig gemacht haben oder warum sie sich selbständig machen wollen. Wenn sie den Schritt in die Selbständigkeit noch vor sich haben, macht es Sinn, sich genau zu überlegen, warum sie dies tun wollen.

Andererseits haben wir in Kapitel 5 festgestellt, daß der Zusammenhang zwischen der Art der Motive und Erfolg nur sehr gering ist. Mit anderen Worten, für den Erfolg ist es letztlich egal, warum sie sich selbständig gemacht haben – die einzige Ausnahme besteht darin, daß solche Unternehmer, die sich v.a. aufgrund von Pull-Motiven selbständig gemacht haben (z. B. weil es sehr wichtig war, sich selbst zu verwirklichen), mit ihrer Arbeit zufriedener waren als wenn man sich v. a. aufgrund einer Drucksituation selbständig gemacht hatte (z. B. wegen drohender Arbeitslosigkeit).

11.4 Kompetenzen (Humankapital) und Erfolg von Gründern?

Es gibt keinen Zweifel, daß man als Unternehmer eine Menge Kompetenzen einsetzen muß. Ein Unternehmer muß organisieren und führen können, er muß begeistern können, er muß den Markt gut beobachten und gute Möglichkeiten schnell wahrnehmen können. Er muß mit den Kunden gut umgehen und Verhandlungen führen können. Er muß gute Produktkenntnisse haben und wissen, wie man die Qualität der Dienstleistung oder der Produktion erhöht. Dabei muß er gute Planungskompetenzen zur Verfügung haben. Darüber hinaus muß er wissen, was man alles als Unternehmer können muß, er sollte die Branche gut kennen und technisch „auf Zack“ sein. Wesentliche weitere Kenntnisse sind Buchhaltung, rechtliche Fragen, usw.

In der Forschung wird meistens nur ganz allgemein nach den Erfahrungen gefragt: Wir wissen natürlich, daß Erfahrung nicht unbedingt zu einer höheren Kompetenz führt. Manche Manager haben viele Jahre eine Gruppe geführt und haben damit im Sinne der Forschung viel Führungserfahrung. Trotzdem ist ihre Kompetenz nur gering, weil sie wenig dazugelernt haben. Andererseits ergeben sich Zusammenhänge, z. B. von Branchenerfahrung zu Erfolg (bei Brüderl et al., 1991) oder Führungserfahrung (in unserer Untersuchung, vgl. Kap. 6). Gleichzeitig ist aber auch deutlich, daß diese Zusammenhänge nicht sehr hoch sind – Persönlichkeit und besonders Strategien sind weit wichtiger. Besonders wichtig ist wohl die Lernbereitschaft und die Fähigkeit, eigene Fehler schnell zu erkennen und möglichst viel aus ihnen zu lernen.

Praktisch bedeutet dies, daß man sich als zukünftiger Unternehmer nicht davon abschrecken lassen soll, in Bereichen zu arbeiten, in denen man vorher noch nicht gearbeitet hat (umso wichtiger ist dann aber die gründliche Vorbereitung

– auch hier kann man viel kompensieren). Auch fehlende Führungserfahrung sollte den Gründer und die Gründerin nicht abschrecken. Je weniger Führungserfahrung man hat, desto eher muß man aber versuchen, in diesem Bereich dazuzulernen (Erfahrungsaustausch, Seminare, usw.).

Anders stellt es sich dar, wenn jemand sich langfristig auf die Selbständigkeit vorbereiten möchte. Diese Person wird gut daran tun, in der Vorbereitungszeit bereits Erfahrungen in der Branche zu sammeln, in der sie letztlich auch als Unternehmer arbeiten möchte und sollte versuchen, Führungserfahrung zu gewinnen.

11.5 Erfolgreiche Strategien

Wie schon oben angekündigt, muß ein Unternehmer oder eine Unternehmerin nicht unbedingt die Persönlichkeit verändern, um erfolgreich zu sein, sondern es kann ausreichen, bestimmte Strategien anzuwenden. Wir unterscheiden hier zeitlich gesehen zwischen Gründungsstrategien und Strategien, die nach der Gründung relevant sind.

11.5.1 Strategien vor und während der Unternehmensgründung

In unserer Untersuchung zeigen sich klare Zusammenhänge zwischen den Gründungsstrategien und dem Erfolg der Unternehmer und Unternehmerinnen (vgl. Kapitel 5 und 6). In Folge stellen wir erfolgversprechende Gründungsstrategien dar:

Schuster bleib bei Deinen Leisten

Für das persönliche Einkommen des Unternehmers ist es günstig, sich in seiner alten Branche selbständig zu machen.

Nicht kleckern, klotzen

Unternehmen, die mit mehr Mitarbeitern und höherem Startkapital anfangen, wachsen stärker, sind größer und das persönliche Einkommen des Unternehmensgründers ist höher.

Gemeinsam sind wir stark

Sich mit einem oder mehreren Miteigentümern selbständig zu machen, ist von Vorteil für das Unternehmenswachstum. Man kann sich gegenseitig stützen, es ziehen mehrere Leute an einem Strang, unterschiedliche Expertisen lassen gute Lösungen für komplexe Probleme zu, und – wie wir schon besprochen haben – unterschiedliche Persönlichkeitstypen können sich gut ergänzen.

Hinein in die Nische

Eine der besten Strategien ist es, einer der ersten in einem bestimmten Bereich zu sein. Es kann sich dabei um eine technische Innovation (z. B. Computerun-

terstützung in einem Bereich, in dem dies bisher noch nicht üblich war), um eine Innovation in der Kundenorientierung (z. B. die berühmte Idee der Pizza auf Rädern – die Pizza also direkt zum Kunden zu bringen), oder um ein völlig neues Produkt handeln (wie z. B. der Walkman). Eine Methode, diese Strategie im Bereich des Kleinunternehmertums anzuwenden, ist es, Nischen ausfindig zu machen und diese Nischen zu besetzen. Diese können dann weltweit besetzt werden, wie Simon (1996) zeigt, z. B. die Firma Gerriets, die Bühnenvorhänge produziert und 100 % Anteil am Weltmarkt hat oder die Firma Tetra, die Futter für Zierfische produziert und einen Weltmarktanteil von 50 % hält.

In einer Situation, wie im Osten Deutschlands, in der es relativ leicht war, Nischen zu besetzen (weil viele Produkte fehlten), hat sich die **Nischenorientierung** als erfolversprechende Strategie herauskristallisiert. Dies gilt nicht in derselben Weise in Westdeutschland. Im Osten war es wahrscheinlich noch leichter, Nischen zu finden und zu besetzen. So hatte z. B. ein Fahrradhändler in Jena als erster die Gebietsrechte für bestimmte Fahrradmarken und konnte so eine dominante Stellung im Fahrradmarkt mit Markenrädern in der Stadt aufbauen.

Gut geplant ist halb gewonnen

Fast alle Unternehmensberater, viele Wissenschaftler und die meisten „Do-it-yourself“ Bücher für Unternehmer raten, vor der Gründung einen detaillierten und guten Plan zu erstellen. Es zeigt sich auch in unserer Forschung, daß ein solches Vorgehen hilft, den Erfolg zu erreichen. Aber – wie so häufig gibt es auch hier ein Aber: Nicht unter allen Bedingungen ist ein solcher detaillierter Plan hilfreich. Wir haben festgestellt, daß z. B. detailliertes Planen in Irland eher schädlich ist und dort gerade zum Mißerfolg beiträgt (vgl. Kap. 10). Daraus können wir auch Lehren ziehen: Im Regelfall ist es bei uns in der Tat sinnvoll, einen Plan zu machen. Aber dieser Plan darf nicht dazu führen, daß wir rigide werden, oder Marktchancen nicht mehr wahrnehmen. Immer dann, wenn es auf Flexibilität ankommt, ist es sinnvoller, nur allgemein zu planen, die wichtigsten Problempunkte festzulegen, aber die genauere Planung erst dann zu machen, wenn man die entsprechende Handlung ausführen muß.

Ein weiterer großer Nachteil von zu detaillierter Planung ist auch die Tatsache, daß Planung Zeit und Ressourcen bindet. Manchmal plant man so lange, bis man den richtigen Zeitpunkt versäumt hat, mit einem neuen Produkt auf den Markt zu gehen (Peters, 1987). Glücklicherweise ist dies vor allem ein Problem von Großbetrieben. Kleinbetriebe sind meistens flexibel genug und haben kurze Entscheidungswege, so daß Planungen nicht das Handeln aufhalten. Aber wenn man merkt, daß zu viel geplant und zu wenig experimentiert wird, ist es möglicherweise sinnvoll, Planungen eher zu reduzieren.

Marktbedingungen sind oft chaotisch und aus diesem Grund nur schwer planbar. Deshalb ist es häufig in der Gründungsphase besser, zu planen, welche Informationen man einholen möchte, um festzustellen, ob man noch auf dem richtigen Pfad ist, als vollständig alles vorwegplanen zu wollen. Denn dies ist ein Problem vieler Kleinunternehmer: Sie haben nicht die richtigen Informationen

schnell genug zur Verfügung, ob ihre Strategie Erfolg verspricht. Das Einholen dieser Informationen läßt sich durchaus im voraus planen.

Andererseits gibt es Kleinunternehmer, die fast ohne jeden Plan, ein Unternehmen gründen (und dann enttäuscht sind, wenn es nicht klappt). Unter solchen Bedingungen werden Gefahren und Schwierigkeiten nicht gesehen und dann kann man auch nicht schnell genug mit ihnen umgehen. Eine Abschätzung des Bedarfs ist das Mindeste, was ein Unternehmer zunächst vor der Gründung machen sollte.

Die folgenden Schritte sind brauchbar für einen detaillierten und guten Plan (vgl. auch die SWOT Analyse im Kasten 11.1):

- 1 Abschätzung des Bedarfs nach dem Produkt, das ich anbieten will:** Wieviele Konkurrenten gibt es schon? Was machen die schon alles? Gibt es darüber hinausgehenden Bedarf? Was sagen potentielle Kunden und wieviel würden sie dafür bezahlen? Evtl. Kundenbefragung.
- 2 Schriftliche Ausarbeitung der Unternehmensidee** nach Informations- und Beratungsgesprächen mit Verbänden, Kammern oder mit Angehörigen beratender Berufe.
- 3 Marketingstrategie entwickeln:** Informationen über Waren und Ausstattung von Herstellern und Lieferanten einholen, Messen besuchen, Marktbeobachtung und Konkurrenzanalyse durchführen, Werbestrategie entwickeln, Produktmix im Angebot, Zielgruppe und Kriterien für einen optimalen Standort bestimmen, Räume besichtigen, schriftliches Konzept präzisieren.
- 4 Zusammenarbeit mit anderen klären:** Netzwerke in der Branche, Kontakte mit anderen Selbständigen knüpfen und Kooperationen aufbauen, unterschiedliche Aufgaben und Organisationsabläufe im eigenen Betrieb festlegen, Kontakte zu möglichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufnehmen.
- 5 Ein schlüssiges Finanzierungskonzept erstellen:** Kapitalbedarf ermitteln, Finanzierungsmöglichkeiten herausfinden, Erfolgsrechnung vornehmen, Rentabilität überprüfen, Vorschläge zur Absicherung von Krediten erarbeiten, schriftliches Finanzierungskonzept erstellen. Rücklagen für die private Lebensführung in der Anlaufphase sichern.
- 6 Beratungsgespräche führen und Gesamtkonzeption überarbeiten:** Gespräche mit Kammern, Behörden, Banken, privaten Kreditgebern, einzelne Problemstellungen mit Hilfe von Unternehmens-, Steuer- oder Rechtsberatung lösen, Risikovorsorge mit Versicherungsagenturen, BfA/LVA oder Finanzdienstleistungsunternehmen klären.

Bis jetzt ging es um Strategien der Gründungsphase. Nachfolgend werden weitere Strategien besprochen.

11.5.2 Die Strategie Zeitmanagement

Kleinunternehmer arbeiten im Vergleich mit anderen Berufstätigen sehr viele Stunden. In diesem Kontext ist es verständlich, daß Unternehmer, die mit ihrer Zeit sorgfältig und planend umgehen, mehr Erfolg haben als Unternehmer, die

sich von Arbeitsaufgabe zu Arbeitsaufgabe treiben lassen. In unserer Untersuchung finden wir heraus, daß die Strategie Zeitmanagement eine Brücke zum Erfolg darstellt. Wie handelt eine Unternehmerin, die die Strategie Zeitmanagement anwendet.

- Vor jedem Arbeitstag reserviert sie sich einen Teil für vorbereitende, planerische Arbeit.
- Sie legt schriftliche Aufgaben und Ziele mit Erledigungstermin fest.
- Sie erstellt täglich eine Liste mit zu erledigenden Aufgaben, geordnet nach Prioritäten. Die wichtigsten Dinge zuerst.
- Sie versucht manche Arbeitstage von störenden Telefonaten, unangemeldeten Besuchern und Besprechungen möglichst frei zu halten. Wenn sie eine Besprechung einberuft, stellt sie sicher, daß sich die Teilnehmer gründlich vorbereitet haben, daß strukturiert, zielorientiert und diszipliniert vorgegangen wird und eine kurze Nachbereitung der Sitzung erfolgt. Am Ende jeder Sitzung müssen Ziele definiert werden und eine Festlegung erfolgen, wer, was, bis wann macht.
- Sie kann auch Nein sagen, wenn Andere ihre Zeit beanspruchen wollen und sie wichtige Dinge zu erledigen hat.

Vor allem für Existenzgründer scheint das Nein-sagen eine besonders schwierige Hürde im Umgang mit Kunden zu sein. Aber wer sich mit kleinen unattraktiven Aufträgen zuschüttet, hat für den kommenden Großauftrag keine Zeit mehr.

Nachdem wir nun gesehen haben, wie der erfolgreiche Unternehmer seine eigene Arbeit plant, kommen wir nun zu den Strategien für das Gesamtunternehmen.

11.5.3 Entwicklung von erfolgreichen betriebswirtschaftlichen Strategien

Strategisches Denken – strategische Ausrichtung: Wieder so Modebegriffe, wie man sie in der Managementliteratur häufig findet? Mit Sicherheit gilt dies auch, aber es ist notwendig, sich mit der Strategie des Betriebs detailliert auseinanderzusetzen. Es geht dabei um **Ihre** Ziele, um die Umsetzung **Ihrer** Ideen. Strategische Ausrichtung ist umso wichtiger, je mehr Angestellte Sie haben. Aber selbst wenn Sie nur einen Ein-Mann-Betrieb leiten, ist die Reflexion zur Frage sinnvoll, in welchem Bereich Sie wirklich arbeiten möchten und in welchem nicht.

Bei der Strategie geht es letztlich um die Frage, was Sie mit Ihrer Firma in bezug auf die folgenden Bereiche erreichen wollen:

- Kunden
- Produkte und Marketing
- Mitarbeiter
- Produktionsfaktoren
- Konkurrenten
- Lieferanten

Es gibt keine Strategie, die für alle Betriebe gleich gut ist, letztlich kann nur der Unternehmer über die Strategie entscheiden. So gibt es z. B. Unternehmer, die einen bestimmten Lebensstil mit ihrem Unternehmen unterstützen möchten. Strategien, die auf Wachstum ausgerichtet sind, sind für diese Unternehmer eher uninteressant. Andere Unternehmer wollen gerade ein solches starkes Wachstum erreichen.

Jeder Unternehmer muß sich einige wichtige Fragen beantworten, um eine gute Strategie zu entwickeln. Im Prinzip gibt es zwei Zugänge, um sich über die Strategie klar zu werden. Der eine Zugang fragt: Welche Möglichkeiten bieten sich meinem Unternehmen? Hier ist die SWOT Analyse brauchbar (vgl. Kasten 11.1). Der zweite Zugang stellt die Frage in den Vordergrund: Welche Ziele verfolge ich mit diesem Unternehmen? Hier ist die zielbezogene Entwicklung einer Strategie wesentlich (vgl. Kasten 11.2) (angeregt durch Bhidé, 1996). Letztlich müssen beide Zugänge natürlich zu einer einheitlichen Strategie beitragen.

Kasten 11.1: Die SWOT Analyse

Die **SWOT-Analyse**, die bestimmte Fragen beinhaltet, kann einem helfen, die richtige Strategie zu finden. Die folgenden vier Fragen müssen beantwortet werden und bieten die Grundlage, auf der Sie die Strategie aufbauen können:

- Wo liegen die Stärken des Unternehmens? (**S**-strength)
- Wo liegen die Schwächen des Unternehmens? (**W**-weakness)
- Wo liegen die Chancen des Unternehmens? (**O**-opportunities)
- Wo liegen die Bedrohungen, welche Probleme werden sich in nächster Zeit auftun? (**T**-threat)

Die SWOT-Analyse ist sowohl zu Beginn einer Unternehmensgründung sinnvoll, als auch nach mehreren Jahren des Bestehens. Zu Anfang kann die Unternehmerin sich selber fragen, wo ihre eigenen Stärken liegen, welche Schwachpunkte sie bei sich sieht, sie kann ihre Chancen herausarbeiten und die Bedrohungen analysieren, denen sie sich als Unternehmerin ausgesetzt fühlt.

Die Mitarbeiter sollten an der SWOT-Analyse beteiligt werden. Hierfür ist es ratsam, eine Person aus dem Unternehmen oder eine Beraterin von außen zu benennen, die die SWOT-Analyse als Moderatorin leitet. Die Moderatorin sollte alle Ideen auf eine große Moderationswand schreiben, danach mit allen die Punkte diskutieren und im Anschluß eine Prioritätenliste erstellen. Die Punkte werden nach eingehender Diskussion in einen Umsetzungsplan für den Betrieb überführt (am besten machen Sie das zusammen mit Ihren Mitarbeitern). Im Einzelfall lohnt es sich auch, jemand von außerhalb in das Unternehmen hereinzuholen, der zunächst einmal Interviews mit Ihren Mitarbeitern und mit Ihnen zu den 4 wesentlichen Themenbereichen macht.

Kasten 11.2: Entwicklung einer zielbezogenen Strategie

Hier stehen die folgenden Fragen im Vordergrund:

Ziele: Welche persönlichen Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Unternehmen und welche unternehmerischen Ziele stehen im Vordergrund. Diese Ziele sollten möglichst genau definiert werden, also nicht nur, z. B. Selbstverwirklichung. Eine genauere Zieldefinition ist etwa: Ich möchte mit meiner Firma eine Arbeit ausführen, in der ich unabhängig vom Einfluß von Banken und eines anderen Kapitalgebers (z. B. Teilhabers) Entscheidungen in den folgenden Bereichen fällen kann: (Listen Sie hier die Bereiche auf).

Zusätzlich sollten Sie hier auch ausführen, welche Risiken Sie in Kauf zu nehmen bereit sind und wie stark Ihr Unternehmen wachsen soll.

Wenn Sie bereits eine Mission oder Vision entwickelt haben (vgl. Punkt 11.4.7 dieses Kapitels), dann sollten Sie die Ziele darauf beziehen.

Richtige Strategie: Wie will man die oben aufgestellten Ziele erreichen? – das ist die Frage der Strategie. Die Strategie sollte verdeutlichen, was man tun und noch wichtiger, was man lassen will. Viele Unternehmer haben zwar Vorstellungen davon, was sie erreichen wollen, aber nicht ganz so klare Vorstellungen, was man nicht erreichen will und zu welchen Möglichkeiten man deshalb NEIN sagen muß (welche Bereiche also diese Strategie ausklammert). Wichtige weitere Fragen sind hier: Kann man mit dieser Strategie auch die Ziele erreichen? Wie lange brauche ich, um mit dieser Strategie Erfolg zu haben? Welche Ressourcen sind dafür notwendig und welche Risiken gehe ich mit dieser Strategie ein? Unter welchen Bedingungen (Zeit, Ressourceneinsatz) kann ich sagen, ob diese Strategie erfolgreich war und – noch wichtiger – nach welchen Kriterien muß ich feststellen, daß diese Strategie sich nicht als erfolgreich erwiesen hat.

Kann ich die Strategie durchziehen? Stehen mir genug Ressourcen und genug Wissen und Können zur Verfügung, um diese Strategie auch wirklich umsetzen zu können? Haben die Mitarbeiter die entsprechenden Voraussetzungen? Was muß ich tun, damit die entsprechenden Voraussetzungen entwickelt werden können? Kann ich diese Strategie auch langfristig durchhalten? Entspricht diese Strategie auch meiner Persönlichkeit (z. B. sollte ein sehr introvertierter Unternehmer keine Netzwerkstrategie fahren, in der man besonders viele Personen kennenlernen muß)?

Rückmeldungen einholen: Sie müssen wissen, welche Informationen Sie brauchen, um den möglichen Erfolg und das mögliche Scheitern einer Strategie festzustellen. Dies ist alles andere als einfach. Die meisten Leute beschränken sich darauf, zu überlegen, was alles für eine Strategie spricht. Was dann vergessen wird, ist auch solche Informationen zu sammeln, die gegen die Strategie sprechen. Man muß versuchen, die eigene Position in Frage zu stellen und dabei überlegen, wie man die entscheidenden Informationen selbst aktiv heranholt. Zum Beispiel, wenn die Kundenmeinung wirklich wichtig ist, dann muß man auch die Methoden verwenden, um diese Meinung wirklich kennenzulernen, z. B. Fragebogen, Testkäufer, usw.

Entscheidungslinien ziehen: Entscheidungslinien legen fest: Bis hierher und nicht weiter. Wir unterliegen alle dem Fehler, daß wir eine Strategie oder einen Unternehmensplan, in die wir schon viel Schweiß und Geld gesteckt haben, ungern aufgeben. In der Psychologie spricht man von „escalating commitment“. Man sagt sich: „Noch ein Jahr, dann werde ich sicher den ‚break-even‘-Punkt erreicht haben“ oder „Ich werde sicher dieses Geschäft noch bekommen, dann bin ich aus dem Größten raus“. So werden immer wieder neue Hoffnungen geweckt, bis die Schulden zu hoch sind oder alternative Strategien nicht mehr entwickelt werden können. Deshalb ist es wichtig, Entscheidungslinien von vornherein festzulegen.

Eine Strategie beinhaltet ein koordiniertes Abstimmen von betrieblichen Aktivitäten auf ein strategisches Ziel hin (Porter, 1996). Porter unterscheidet scharf zwischen den Begriffen operationale Effektivität und Strategie und führt aus, daß die meisten Unternehmer und Manager diese Unterscheidung zu wenig beachten.

Operationale Effektivität beschäftigt sich mit der Frage, wie man besser als die Konkurrenten produziert (z.B. über Total Quality Management, Benchmarking, kontinuierliche Verbesserungssysteme, Reingeneering, Empowerment und lernende Organisation (vgl. dazu die folgenden Seiten).

Strategische Positionierung beinhaltet hingegen, daß man sich vom Konkurrenten durch die Aktivitäten unterscheidet, welche man ausführt. Beispiele für strategische Positionierung sind Carmike Cinemas, die Filmtheater nur in Städten unter 200.000 Einwohnern betreiben und Southwest Airlines, die ein Billigangebot von no-frill Flugverbindungen zwischen kleineren Flughäfen anbieten. Diese Firmen tun etwas ganz anderes als ihre Konkurrenten. Carmike Cinemas verwendet eine andere Technologie, billigere Theater und Marketing mit persönlichem Bezug des Managers zu seinen Kunden, Southwest

Airlines bietet keine Sitzreservierung und keinen Transfer des Gepäcks zum Anschlußflug an.

Porter argumentiert, daß Angriffe auf die Position dieser Betriebe häufig schief gingen, weil man das **koordinierte Ganze** der Aktivitäten nicht nachmachen kann. So hat zum Beispiel Continental Airways versucht, gegen Southwest anzugehen, mußte aber weiterhin z. B. den Transfer des Gepäcks, die Buchung über Reisebüros, die Vergütung von frequent flyer Meilen usw. übernehmen und konnte deshalb nicht so günstig fliegen wie Southwest Airlines, die all das nicht anbot (schließlich gab „Continental light“ mit Hunderten von Millionen Dollar Verlusten auf).

Ein Problem der strategischen Positionierung besteht darin, daß man manchmal harte und schwierige Entscheidungen als Unternehmer treffen muß. Manchmal lockt einen das Zusatzgeschäft in einem Bereich, der nicht zur Strategie dazugehört. Zum Beispiel mußte die Filmtheaterkette Carmike Theaters solche Entscheidungen treffen. Wann immer aufgrund eines Ankaufes einer Filmtheaterkette ein Filmtheater in einer größeren Stadt zu dem Portfolio gehörte, wurde dieses Filmtheater sofort wieder verkauft. Oftmals beinhaltet eine Strategie gerade, daß man attraktive Angebote (sich in einen Bereich zu begeben, in dem man eigentlich nicht zu Hause ist oder sein will) ablehnt (Porter, 1996).

Dasselbe klingt auch bei Simon (1996) an, der erfolgreiche mittelständische Unternehmer Deutschlands beschreibt. Diese zeichnen sich dadurch aus, daß sie einen bestimmten Ausschnitt als ihren Weltmarkt aufgreifen, diesen dann aber versuchen zu dominieren, wie z. B. Krones mit der Herstellung von Flaschenetikettiermaschinen (70 % Weltmarktanteil), oder Barth mit Kaffee/Kakao-Röstmaschinen (80 % Weltmarktanteil), oder Hahn mit Vitrinen für Museen (40 %). Das bedeutet, Wachstum wird nicht darin gesehen, alles zu tun und immer neue Geschäftsbereiche aufzumachen, sondern sich zu spezialisieren, dies aber dann global anzugehen. Dabei wird ganz im Gegensatz zu den Trends in der Großindustrie kein Outsourcing betrieben, sondern die Fertigungstiefe ist häufig sehr tief, weil man nur dann die entsprechende Qualität und Abgestimmtheit der Produktion erreichen kann. Auch das Marketing und der Kundenkontakt bleiben in der Hand der Firma. Ein gutes Beispiel ist die Firma Winterhalter, die Spülmaschinen nur für Hotels und Restaurants herstellt und bei dieser Strategie auch bleibt (also z. B. nicht versucht, Spülmaschinen für Schulen herzustellen). Sie ergänzen diesen Bereich allerdings in der Tiefe dadurch, daß sie die Hotels auch mit Wasseraufbereitungsanlagen, Spülmitteln und Service bedienen.

11.5.4 Qualitätsmanagement

Es gibt keinen Zweifel, daß ein gutes Qualitätsmanagement für jedes Unternehmen notwendig ist. Leider ist es inzwischen so, daß eine Qualitätsstrategie nicht mehr notwendigerweise mit Erfolg zusammenhängt (das gilt auch für un-

sere Untersuchung). Ist es vielleicht nicht mehr wichtig? Das wäre mit Sicherheit die falsche Schlußfolgerung. Gutes Qualitätsmanagement ist inzwischen in Deutschland die **Mindestvoraussetzung**, um überhaupt Erfolg zu haben. Das heißt, wer das entsprechende Qualitätsmanagement nicht betreibt, wird langfristig nicht überleben. Das bedeutet umgekehrt nicht, daß man unbedingt Erfolg hat, wenn man ein ausgeprägtes Qualitätsmanagement betreibt (das ist so ähnlich, wie Lesen und Schreiben können – es ist eine Mindestvoraussetzung für den beruflichen Erfolg, es unterscheidet aber nicht zwischen beruflich sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Menschen). In unserer Untersuchung hängt allerdings die Qualitätsstrategie eng mit der Innovationsstrategie zusammen und bei letzterer ergeben sich deutliche Zusammenhänge zum Erfolg. Darüber hinaus könnte ein besonders ausgeprägtes Qualitätsmanagement **langfristig** durchaus mit Erfolg zusammenhängen, weil dadurch bessere Produkt- und Prozeßinnovationen im Betrieb unterstützt werden.

Qualitätsmanagement ist also wichtig und beinhaltet die folgenden Aspekte:

- 1) Qualität darf nicht inspiziert werden (d. h. im Nachhinein durch Aussortieren oder Reparatur von „schlechten“ Produkten), sondern Qualität muß ein integraler Bestandteil des Produktionsprozesses selbst sein.
- 2) Kontinuierliche Verbesserung: Hierzu gehören kontinuierliche Diskussionen in Teams darüber, wie man die Qualität verbessern kann.
- 3) Die Basis der kontinuierlichen Verbesserung kann die Frage sein, warum bestimmte Dinge nicht so gelaufen sind, wie man es eigentlich vorher gedacht hat. Hier lohnen sich die 5 Warum-Fragen des japanischen Kaizen Systems (Imai, 1994), in der 5 mal gefragt wird, warum dem eigentlichen Problem vorgelagerte Prozesse möglicherweise nicht funktionierten (z. B. Eine Maschine ist stehengeblieben, weil die Sicherung wegen Überlastung durchbrannte. Warum war die Maschine überlastet? Weil nicht geschmiert wurde. Warum dies usw.). Dabei muß man allerdings aufpassen, daß man nicht der typisch deutschen Tradition verfällt, diese Warum-Fragen mit Vorwürfen zu verbinden.
- 4) Kontinuierliche Verbesserung findet üblicherweise in Gruppen statt, die häufig als Qualitätszirkel oder Lernstattgruppen bezeichnet werden. Wesentliche Charakteristika solcher Gruppen sind die freiwillige Mitarbeit, die Möglichkeit, die Themen selbst zu bestimmen, die Tatsache, daß die Mitarbeiter unterer Hierarchiegruppen angesprochen werden, regelmäßige Treffen, häufig unter Mithilfe eines Moderators (der auch ein zusätzlich ausgebildeter Vorgesetzter sein kann).
- 5) Wesentliches Kennzeichen von Firmen, die auf Qualität setzen, ist natürlich ein hoher Grad an Unterstützung von Innovation durch das Management und den Eigner. In letzter Zeit hat sich das Konzept **Total Quality Management (TQM)** entwickelt (Anderson, Rungtusanatham & Schröder, 1994; Blackburn & Rosen, 1993; Dean & Bowen, 1994). Es besteht aus den Konzepten, die gerade dargestellt wurden, aber beinhaltet darüber hinaus auch noch die folgenden Bestandteile, die alle miteinander in Verbindung stehen:

- a) Der Fokus von TQM liegt auf der Kundenzufriedenheit. Es wird Qualität für die Kunden angestrebt. Aus diesem Grund wird der gesamte Betrieb auf die Maximierung der Kundenzufriedenheit ausgerichtet. In solchen Betrieben haben möglichst alle Ebenen einen intensiven Kundenkontakt.
- b) Es findet eine fortwährende Messung der Qualität und der Kundenzufriedenheit statt. So stellte z. B. ein Merriott Hotel fest, daß ca. 60 % aller Anfragen von Hotelgästen nach einem Bügelbrett und einem Bügeleisen verlangten. Daraufhin wurde in jedes Zimmer ein Bügelbrett und Bügeleisen gestellt. Hier hat also eine genaue Erhebung der Kundenanfragen zu einer Verbesserung der Qualität des Services geführt.
- c) Kundenorientierung und Qualitätsorientierung wird durch Training auf allen Ebenen unterstützt.
- d) Mitarbeiteraktivität wird unterstützt. Die Mitarbeiter werden ermächtigt, Entscheidungen zugunsten von Qualität und Kundenzufriedenheit eigenständig zu fällen (z. B. finanzielle Kompensation sofort auszuzahlen, wenn etwas schief gegangen ist). Die Mitarbeiter sollen aktiv die Qualität erhöhen und deshalb fortlaufend den Arbeitsprozeß verbessern. Kurzum Empowerment (Ermächtigung) wird verlangt (vgl. auch die Strategie der Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter, siehe weiter unten).
- e) Die Mitarbeiter arbeiten sehr häufig in Teams. Eine wesentliche Aufgabe der Teams ist die Verbesserung der Qualität durch Verbesserung des Arbeitsprozesses.
- f) Die Bezahlung der Mitarbeiter erfolgt nach dem Konzept „pay for skill and knowledge“, das heißt, die Mitarbeiter, die mehr Prozesse beherrschen (und deshalb flexibler einsetzbar sind), erhalten auch die höhere Entlohnung. Eine reine Entlohnung nach quantitativen Kriterien ist kontraproduktiv und führt zur Unterminierung der Qualitätsorientierung.
- g) Sogenannte best practices werden sowohl in der eigenen Firma, bei den direkten Konkurrenten und bei ganz anderen Firmen aufgespürt und man versucht diese best practices in der eigenen Arbeit einzuführen. Damit wird ein globaler „standard of excellence“ entwickelt und man kommt aus dem Problem heraus, daß nur der eigene Bauchnabel im Vordergrund steht. Entsprechend dazu hat sich in unserer Untersuchung gezeigt, daß die Strategie **Aktive Suche nach Informationen** (Kapitel 8) erfolgversprechend ist.

Ein Vorteil kleinerer Firmen ist es üblicherweise, daß kurze Wege existieren, die Mitarbeiter aktiv bei allen Problemen mitarbeiten und alle mit den Kunden zu tun haben. Deshalb haben die Kleinunternehmen gewisse Vorteile beim Qualitätsmanagement. Deshalb richteten sich die Vorstellungen von TQM und ähnlichen Überlegungen vor allem auf die größeren Unternehmen. Hier wurden relativ große Erfolge erzielt. Aber möglicherweise ist es heute sinnvoll, auch in kleineren Unternehmen das Qualitätsmanagement systematischer anzugehen, als das bisher der Fall war, weil sonst vielleicht mancher große Unternehmer die kleinen „abhängen“ könnte.

11.5.5 Innovation

Unternehmer, die häufig versuchen, ihre Arbeit zu effektivieren und neue Ideen in der Arbeit auszuprobieren, haben mehr Erfolg als Unternehmer, die weniger innovativ sind. Dies gilt vornehmlich in Westdeutschland. Innovationen werden in Unternehmen erleichtert, in denen der Chef ein Interesse an Innovationen hat. In der Tat versuchen größere Unternehmen möglichst solche innovativen Manager einzuführen, die dann „product champion“, „Innovationschampion“, „Querdenker“ oder ähnlich heißen. Darüber hinaus haben bürokratische Organisationen mit ihren vielen Abteilungen, die voneinander abgeschottet sind, weniger innovatives Potential.

Innovationen können sich auf das Produkt oder den Produktionsprozeß beziehen. Der erste Fall besteht, wenn man ein neues Produkt einführt oder ein neues Produkt erfindet. Letzteres beinhaltet Innovationen in der Art der Produktion (und ist in vielem gleichbedeutend mit dem Konzept der kontinuierlichen Verbesserung in der Produktion). Wichtig sind aber auch Innovationen in der Beziehung mit den Kunden, wie auch im Umgang mit den Mitarbeitern.

Es ist einer der großen Vorteile der kleinen und mittelständischen Unternehmen, daß sie üblicherweise innovationsfreundlicher sind und Innovationen sehr viel schneller implementieren können. Innovationen werden oft durch Kundenansprüche angestoßen, wenn z. B. von einem Betrieb, der Motorsägen herstellt, neue umweltfreundlichere Sägen gefordert werden. Andere Innovationen werden durch die technologische Entwicklung vorangetrieben, z. B. im Bereich der computerunterstützten Fertigungstechnologie. Kleinere Unternehmen können in diesen Bereichen sehr viel flexibler als große Betriebe reagieren (Simon, 1996).

Innovationen werden in einem Betrieb leichter erreichbar, wenn die folgenden Faktoren beachtet werden:

- 1) Personen ganz oben in der Hierarchie müssen die Innovationsfreundlichkeit in einem Betrieb unterstützen. Dies ist in einem kleineren Betrieb oft der Chef. Innovationen bergen immer das Risiko des Fehlers. Wer nach Mißerfolgen negativ behandelt wird, wird kein zweites Mal versuchen innovativ zu sein. Deshalb muß der Chef Personen schützen, die innovativ sein können und ihnen den Freiraum zur Verfügung stellen, ihre innovative Kraft auch entfalten zu können.
- 2) Verbesserungsvorschläge werden vor allem von solchen Mitarbeitern entwickelt, die das Gefühl haben, daß sie es auch schaffen, gute Verbesserungsvorschläge abgeben zu können. Sie fühlen sich also als selbstwirksam, d. h. sie haben das Gefühl die entsprechenden Kompetenzen zur Entwicklung eines Verbesserungsvorschlags zu besitzen (Geldmotivation ist im Gegensatz dazu nur von untergeordneter Bedeutung – was aber nicht gegen eine Prämie bei Innovationen spricht.) (Frese, Teng & Wijnen,

- 1997). Darüber hinaus hilft es, Mitarbeiter einzustellen, die Eigeninitiative aufweisen, Interesse an Innovationen haben, Verantwortung gerne tragen und an Selbstverwirklichung interessiert sind.
- 3) Wesentliche Voraussetzung für Prozessinnovationen ist das Wissen über die Arbeitsvorgänge. Die Mitarbeiter wissen dann am besten über den gesamten Arbeitsprozeß Bescheid, wenn sie verschiedene Tätigkeiten ausgeführt haben. Deshalb tragen „job rotation“ und Projektarbeit (von Personen aus verschiedenen Bereichen) zur höheren Innovationsrate bei.
 - 4) In Gruppen kommt es dann zur höheren Innovationsbereitschaft, wenn die Gruppenmitglieder insgesamt innovationsbereiter sind und Innovationen gerne unterstützen (West & Anderson, 1996). Darüber hinaus hilft ein partizipatives Klima in der Gruppe, so daß alle an wichtigen Entscheidungen teilnehmen können. Schließlich ist Selbstreflexion eine wichtige Voraussetzung für Innovationen. Eine Gruppe ist z. B. selbstreflexiv, wenn sie häufiger kritisch darüber nachdenkt, was sie wie macht und wie man es besser machen kann (West, 1997).

11.5.6 Vom Umgang mit Kunden, Lieferanten und Geldgebern

Kundenorientiertes Verhalten gehört mittlerweile zum Standard. Deshalb ist Kundenservice nicht mehr unbedingt mit Erfolg verbunden. Hier muß sich der Unternehmer schon etwas Besonderes einfallen lassen und deshalb ist die Frage der Kundenorientierung auch eng mit der Qualitätsorientierung verknüpft. Kunden sind in jedem Fall eine wesentliche Quelle der Innovation. Besonders schwierige Kunden sollten geradezu als Berater gesehen werden, weil sie hohe Anforderungen stellen.

Der Bezug zum Lieferanten sollte, wenn irgendwie möglich, relativ langfristig aufgebaut werden. Im Gegensatz zu den Großunternehmen, die Teil ihres Betriebes auslagern (outplacement) und viele Teilprodukte von anderen Betrieben beziehen, gibt es diese Tendenz bei hervorragenden Mittelständlern (den „hidden champions“) nicht. Im Gegenteil, die meisten Mittelständler wollen alles selber machen. Das geht so weit, daß einzelne Firmen auch ihre Werkzeugmaschinen selbst herstellen, weil sie der Meinung sind, nur so eine überragende Qualitätsarbeit leisten zu können (Simon, 1996).

Der Bezug zu Geldgebern, besonders Banken, ist bei vielen Kleinunternehmern ein schwieriges Kapitel. Mehr als ein Drittel der von uns befragten Unternehmer waren wenig bis überhaupt nicht zufrieden mit der Unterstützung der Banken (27 % gaben an, daß sie zufrieden bis sehr zufrieden seien und 37 % waren nur mit Abstrichen zufrieden). Auch hier ist wahrscheinlich die beste Strategie, eine langfristige Beziehung mit einer Bank zu pflegen – etwas, was die meisten Kleinunternehmer auch tun.

11.5.7 Erstellen einer Vision und betriebliche Zielplanung

Eine genaue Zielplanung wirkt leistungsfördernd nicht nur für den Unternehmer selbst, sondern auch für seine Mitarbeiter. Aus diesem Grund ist die Strategie **betriebliche Zielplanung** auch erfolversprechend, besonders im Osten Deutschlands. Betriebliche Zielplanung bedeutet, als Unternehmer konkrete und realistische Ziele aufzustellen.

Diese müssen allerdings in eine Vision oder Mission des Betriebes eingebettet werden. Vision oder Mission sind unvollkommene Begriffe, die aus der englischsprachigen Managementliteratur übernommen wurden. Sie beinhalten, daß der Unternehmer für sein Unternehmen ein langfristiges Ziel aufgestellt hat. Eine Vision hat immer einen Zielcharakter, aber nicht jedes Ziel ist eine Vision. Eine Vision der Firma Bosch war es beispielsweise, nicht nur hervorragende Produkte herzustellen, sondern auch die Arbeit im Rahmen einer hohen sozialen Verantwortung wahrzunehmen. Eine Vision der Firma Coca-Cola war es einmal „Coke at one's arm's length“ bereitzustellen (was zu der Konzeption führte, Coca-Cola Automaten aufzustellen und Coca-Cola auch im Urwald anzubieten). Die Vision der NASA war es, einen Mann auf den Mond zu bringen. Die Vision von Hewlett-Packard ist es, hervorragende Ingenieurleistungen zu liefern.

Kurzum, die Vision hat folgende Komponenten:

- Sie hat nicht nur rationalen sondern auch einen emotionalen Appellcharakter; oft entsteht die Vision aus der Konkurrenz mit einem „Gegner“, wie im Fall der NASA, die, im Wettlauf mit den Russen, Weltraumforschung betrieb. Dies muß aber nicht der Fall sein. Es ist keine Vision, wenn die Qualitätsnorm im Toleranzbereich von 1 mm festgelegt wird, wohl aber, wenn hundertprozentige Qualität angestrebt wird.
- Sie ist langfristig, legt aber nicht den Weg im einzelnen fest: Man weiß also, was man erreichen will, aber die Schritte zu diesem Ziel sind damit nicht festgelegt.
- Oftmals sind Visionen nicht nur langfristig, sondern auch ausgesprochen kühn (Collins & Porras, 1994). So entwickelte die japanische Firma Komatsu zu einem Zeitpunkt, an dem sie gerade ein Drittel des Umsatzes von Caterpillar machte, die Vision „Umzingle Caterpillar“, die sie systematisch umsetzte. Heute ist sie größer als Caterpillar.
- Eine Vision kann man sich oft besonders gut vorstellen; sie liegt auf der Hand, sie ist für die Mitarbeiter sofort verständlich (dennoch ist sie alles andere als leicht zu entwickeln). Ford hatte die Vision, ein Automobil für die Massen herzustellen („das Automobil zu demokratisieren“) – und das zu einem Zeitpunkt, an dem Automobile ungeheuer teuer waren. Eine gute Vision bringen die Augen der Mitarbeiter (und Ihre eigenen) zum Leuchten.

- Eine Vision beruht auf einem klaren Konzept zukünftiger Entwicklungen oder wie es Hamel und Prahalad (1994, S. 66) ausdrückten: „Planer fragen ‚Wie wird das nächste Jahr anders sein?‘ und Gewinner fragen ‚Was müssen wir anders machen?‘“ Da Visionen den Weg und die Strategie nicht festlegen, ist es möglich, eine Vision lange Zeit bestehen zu lassen, die Wege aber immer wieder zu verändern.

Eine Vision garantiert natürlich nicht den Erfolg. Reuters Vision, Mercedes-Benz zu einem integrierten Technologiekonzern zu machen, hat sich als falsch herausgestellt. Das bedeutet aber nicht, daß man keine Visionen haben sollte. Man sollte stattdessen Visionen haben, die sich als richtig herausstellen. Dennoch erreicht man durch die Vision eine ungeheure Motivierung der eigenen Person und der Mitarbeiter. Ohne Vision sind Entscheidungen sehr viel schwerer zu treffen, da man nicht weiß, was nun langfristig positiv und was negativ gesehen werden muß.

Die Vision kann nur der Unternehmer selbst erstellen – niemand kann ihm diese Arbeit abnehmen. In der Vision liegt oft der wahre Grund dafür verborgen, warum man überhaupt ein Unternehmen gegründet hat. Interessant ist es, daß solche Unternehmen mit einer klaren Vision, kurzfristig oft weniger profitorientiert waren, aber langfristig einen sehr viel höheren finanziellen Erfolg davontrugen (Collins & Porras, 1994).

Ein klare Vision erleichtert es, konkrete Ziele zu setzen. Wir wissen aus der Psychologie, daß letztlich eine Handlung nur dann ausgeführt wird, wenn wir ein Ziel aufgestellt haben (Frese & Zapf, 1994). Ziele sind motivierend. Hohe Ziele sind stärker motivierend als niedrige Ziele (Locke & Latham, 1990). Wann immer man Leuten sagt, „Bitte machen Sie es so gut wie möglich“ oder „Produzieren Sie so viel wie möglich“, wird relativ wenig gemacht. Entwickelt man aber klare und spezifische aber auch hohe Ziele, dann wird die Motivation ungeheuer erhöht, sofern das Ziel übernommen wird.

Ziele sollten also die folgenden Charakteristika aufweisen:

Sie sollen über einen relativ **hohen Schwierigkeitsgrad verfügen**. So wird das Ziel als Herausforderung wahrgenommen und die Mitarbeiter fühlen sich angespornt und können sich voll engagieren.

Ziele sollen **klar und spezifisch sein**: Ein vage formuliertes Ziel, etwa: „Fangen sie mal an und machen sie es so gut wie es irgend möglich ist“, ist vergleichsweise nutzlos. Man sollte eher das Ziel formulieren: „Bitte stellen Sie diese Aufgabe in einer Woche fertig und beachten Sie dabei, daß die Qualitätsparameter alle eingehalten werden sollen“.

Weiterhin müssen die Mitarbeiter über die **Kompetenz** verfügen, die gesetzten Ziele auch erreichen zu können. Zu beachten ist dabei, daß für Anfänger hohe Ziele nicht motivierend, sondern eher überfordernd wirken. Erst wenn der Lernprozeß fortgeschritten ist, bewirkt das Setzen von hohen Zielen eine Leistungssteigerung (Kanfer & Ackermann, 1989).

Die Akzeptanz des Ziels von den Mitarbeitern ist eine weitere Bedingung. Wenn man ein Ziel nicht akzeptiert (oder z. B. auch als unrealistisch empfindet), dann hat das Ziel keine handlungsleitende Funktion – in diesem Fall ist es also gar kein wirkliches Ziel. Zielakzeptanz kann über zwei Wege hergestellt werden, zum einen indem man Mitarbeiter von der Wichtigkeit des Ziels überzeugt. Dies ist besonders dann der Fall, wenn man einen Bezug des Ziels zu einer Vision des Unternehmens herstellen kann oder wenn man deutlich machen kann, daß das Unternehmen davon profitiert. Zum zweiten läßt sich die Akzeptanz durch Partizipation herstellen. Wenn der Mitarbeiter bei der Zielerstellung mitwirkt, wird er das Ziel eher akzeptieren.

Der Unternehmer muß **Feedback über das Erreichte geben**. Das Feedback sollte konkret und spezifisch sein. Um wieder die Softwareunternehmerin als Beispiel zu nehmen: Nicht: „Im Großen und Ganzen läuft es ganz gut!“ sondern „Wir liegen im Zeitplan, aber bei den Arbeitspaketen X und Y sind wir zwei Wochen hinter dem Zeitplan zurück.“

Erfolgslebnisse: Wenn Unterziele so aufgestellt werden, daß die Mitarbeiter und das Team Erfolge aufweisen können, wirkt dies wiederum motivierend auf das Verhalten gegenüber dem Oberziel.

11.5.8 Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter und Motivation der Mitarbeiter

Unsere Untersuchung hat gezeigt, daß die Strategien „Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter“ und „Motivation der Mitarbeiter“ mit Erfolg in Verbindung stehen. Durch die Förderung eigenverantwortlichen Arbeitens sind z. B. rasche Anpassungen an Kundenwünsche möglich. Erlebte Verantwortung für die Arbeit steigert die Motivation der Mitarbeiter (Hackman & Oldham, 1976). Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Eigeninitiative und damit auch die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Zum einen kann der Unternehmer sie über die Arbeitsaufgaben ansetzen und sie so gestalten, daß sie als befriedigend und motivierend erlebt werden. Zum anderen können Unternehmer und Führungskräfte durch ihr Verhalten die Motivation direkt beeinflussen. Auch Belohnungen wie finanzielle Anreize und das Schaffen von Aufstiegsmöglichkeiten können motivierend wirken.

Zentrale Motivatoren in der Arbeit

Folgendes Schema gibt einen Überblick über die Faktoren, die eine hohe Arbeitsmotivation bei den Mitarbeitern bedingen (Hackman & Oldham, 1976). Die zentralen Motivatoren in der Arbeit sind Anforderungswechsel, Aufgabenidentität und Aufgabenwichtigkeit, sowie Autonomie und Rückmeldungen in der Arbeit (siehe Abbildung 11.1). Dabei bedeutet Anforderungswechsel, daß man unterschiedliche Kompetenzen in der Arbeit einsetzen kann, Aufgabenidentität, daß man eine ganzheitliche Aufgabe erhält und Aufgabenwichtigkeit,

daß die Aufgabe entweder für Kunden oder für andere in dem Betrieb wesentlich ist. Autonomie beinhaltet, daß man Handlungsspielräume in der Arbeit hat, also Entscheidungen selbständig treffen kann, wie man eine Arbeit ausführt. Rückmeldungen helfen einem zu wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat. Diese Arbeitsmotivatoren führen zu Gefühlen und Auffassungen im Menschen, die wiederum motivationsfördernd wirken können – besonders wichtig sind die erlebte Bedeutung der Arbeit (ist die Arbeit wichtig für Andere?), Verantwortung für die Arbeitsergebnisse, und für das Wissen, wie gut man die eigene Arbeit ausführt. Alle diese Faktoren tragen erwiesenermaßen zu einer besseren Motivation in der Arbeit bei.

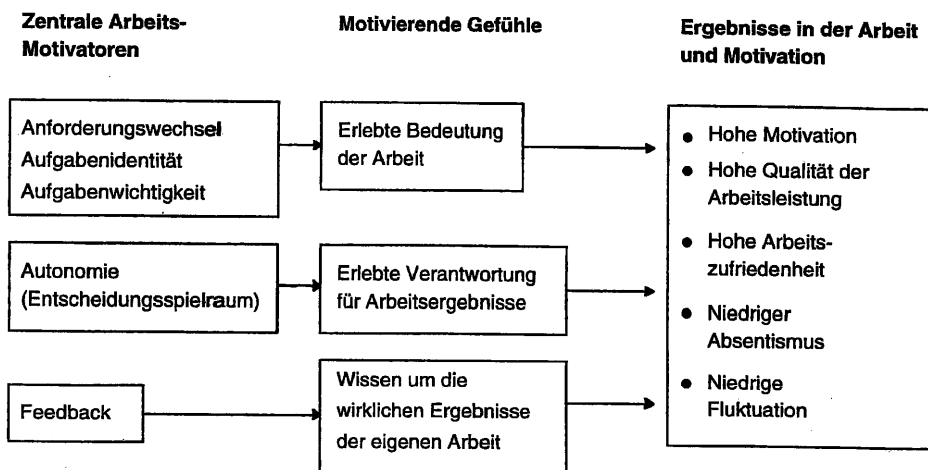


Abbildung 11.1: Motivation durch die Arbeit (nach Hackman & Oldham, 1976)

Wichtig sind die Ergebnisse vor allem deshalb, weil sie zeigen, daß man durch die Art der Delegation eine ganze Menge an Motivation entweder entwickeln oder aber zerstören kann. Wenn man Aufgaben so weit zerlegt, wenn man den Mitarbeitern keine Entscheidungsspielräume zur Verfügung stellt und wenn sie ohne Rückmeldung darüber gelassen werden, wie gut (oder schlecht) die Arbeit war, dann wird dies langfristig zur Demotivation des Mitarbeiters beitragen. Innovative und komplexe Aufgaben sind also motivierender als einfache Routineaufgaben (Baroudi & Ginzberg, 1986). Das bedeutet, daß das Aufgabenspektrum einer Person immer auch Aufgaben enthalten sollte, die für sie neuartig sind und bei denen sie neue Kompetenzen erwerben können.

Sind die Aufgaben aber zu komplex und zu neuartig, besteht die Gefahr der Überforderung und damit Streß für die Mitarbeiter. Die Aufgaben sollten deshalb so verteilt werden, daß sie zwar die momentanen Kompetenzen eines Mitarbeiters etwas übersteigen, aber noch bewältigbar sind.

Partizipation als Motivationssteigerung

Partizipation, also die Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungen, wirkt meist motivationssteigernd. Die Mitarbeiter verstehen eher die Umstände wie es zu einer Entscheidung kam. Sie identifizieren sich eher mit der Entscheidung und arbeiten deshalb härter. Die Talente von allen kommen eher zur Geltung. Gleichzeitig reduziert Partizipation Konflikte.

Aber Partizipation verursacht natürlich auch Kosten – sie kostet Zeit, sie wirkt nur dann positiv, wenn die Mitarbeiter über das entsprechende Wissen und die Fähigkeiten verfügen, um zu einer guten Entscheidung zu kommen. Partizipation bedeutet auch, daß der partizipative Unternehmer weniger Anerkennung bekommt und er deshalb insgesamt „mehr“ können muß als der autoritäre Unternehmer. Dennoch wird langfristig jeder Unternehmer darauf achten müssen, die Partizipation in seinem Betrieb zu verstärken.

11.5.9 Die Strategie Personalförderung (Personalentwicklung)

Die Strategie Personalförderung hat sich in unserer Untersuchung als erfolgversprechende Strategie herausgestellt. Unter Personalförderung wird die systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter in Abstimmung mit ihren eigenen Erwartungen und unter besonderer Berücksichtigung der Veränderung der Arbeitsplätze und Tätigkeiten verstanden. Vor allem in kleinen Unternehmen, die in geringem Maße in Maschinen investieren können, erhöhen gut ausgebildete Mitarbeiter die Wettbewerbsfähigkeit.

Personalförderung sollte aber nicht unabhängig von der Vision des Unternehmens und den untergeordneten Unternehmenszielen gesehen werden. Sie sollte sich harmonisch in das Ganze einordnen.

Peter M. Senge (1996) macht gar aus der Personalförderung eine ganze Vision fürs Unternehmen. Er prägte den Begriff der **lernenden Organisation**. Darunter versteht er, daß Menschen im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Fähigkeiten ausweiten, um das zu erreichen, was sie wirklich anstreben. Zu den Grundvoraussetzungen des Lernens gehört, daß es den Menschen wirklich wichtig ist, was sie tun (vgl. Abschnitt Motivation) und daß das Unternehmen eine Möglichkeit und eine gewisse Ermutigung zur Reflexion bietet. In lernenden Unternehmen werden die Mitarbeiter aufgefordert, ihre Vorgesetzten zu kritisieren und sie haben keine Angst dies zu tun. Eine weitere Mindestanforderung ist eine fragende Haltung bei den Mitarbeitern. Zum Beispiel, „Wenn unsere Marketingidee erfolgreich ist, welche Folgen hat das dann für die Fertigung?“ Fragen, die sich immer auf das größere System beziehen. Die Hauptregel des Lernens im Unternehmen ist, daß Lernen im realen Kontext erfolgen muß.

Kommen wir wieder zur Personalförderung im Allgemeinen zurück. Sie ist vor allem dann effektiv und sinnvoll, wenn sie mit einer Analyse des Entwicklungsbedarfs anfängt, mit der Durchführung der Maßnahmen fortsetzt und mit einer ausreichenden Effektkontrolle abschließt.

Bei der **Analyse des Entwicklungsbedarfs** kann der Unternehmer oder die Unternehmerin folgendermaßen vorgehen:

1. In einer Organisationsanalyse erarbeitet die Unternehmerin Kloose mit ihren Führungskräften zusammen anhand der Unternehmensziele, Zielvorgaben für die personale Förderung.
2. Durch Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern findet sie heraus, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen von den einzelnen Stelleninhabern gefordert sind.
3. Weiterhin ermittelt sie die individuellen Leistungs- und Verhaltensdefizite der Mitarbeiter und die Entwicklungspotentiale.

Wenn man die Mitarbeiter befragt, dürfen sie natürlich keine Angst haben, daß sie bei ehrlichen Angaben mit negativen Folgen rechnen müssen (dies z. B. zu einer Abwertung der Kompetenz oder zu negativen Folgen bei Aufstiegschancen oder – Gehaltsentwicklung führt [vgl. Schuler 1989]).

Maßnahmen der Personalentwicklung

Nachdem festgestellt wurde, über welche Entwicklungspotentiale die Mitarbeiter verfügen und was ihnen fehlt, um bestimmte Ziele zu erreichen, sind verschiedene Maßnahmen angezeigt.

● Externe Trainings und Schulungen

Das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen im beruflichen Bereich ist in den letzten Jahren immens gewachsen. Wie können Sie sicherstellen, daß Investitionen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter auch einen Nutzen für Ihr Unternehmen hat? Es ist wichtig, daß es einen Transfer von dem Gelernten in die Unternehmenspraxis gibt. Dieser Transfer ist am größten, wenn in den Seminaren nahe an den Arbeitsaufgaben des Mitarbeiters gelernt wird. Das bedeutet, daß bestimmte Lerninhalte an den Arbeitsaufgaben eines Mitarbeiters im Seminar praktisch ausprobiert werden. Informieren Sie sich nach den Seminaren bei den Mitarbeitern über die Fortbildungen. Sprechen Sie mit ihnen durch, was sie gelernt haben und welche Veränderungen sie nun im Betrieb vorschlagen.

Geht es z. B. um Fortbildung im Bereich Kommunikation und Kooperation, ist es sinnvoll, daß ein ganzes Team geschlossen ein Seminar besucht, damit ein einzelner „mit neuen Ideen im Kopf“ danach von anderen nicht mißtrauisch oder besonders kritisch beäugt wird. Sehr wahrscheinlich ist es für eine kleine Firma sehr schwierig, ein ganzes Team für ein paar Tage zu entbehren. Für diesen Fall kann das Training im Unternehmen selbst, z. B. an mehreren Nachmittagen, durchgeführt werden.

● **Training in der Firma**

Seminare im ganzen Team können zu den verschiedensten Themen durchgeführt werden. Sie haben für das Unternehmen den Vorteil, daß die Mitarbeiter geringere Ausfallzeiten am Arbeitsplatz haben, da sie keine Anfahrtszeiten brauchen. Weiterhin fallen für die Mitarbeiter keine Fahrtkosten und keine Übernachtungen an.

Von einer Trainerin wird eine hohe Kompetenz verlangt. Sie kann in der Regel keine „Standardlösungen“ durchführen, da eingespielte Teams über sehr viele Besonderheiten verfügen und die müssen kennengelernt werden, um mit ihnen zu arbeiten. Sinnvoll ist ein solches Herangehen vor allem dann, wenn eine Trainerin ein Team über einen längeren Zeitraum begleitet. Konflikte, die in einem Team auftauchen, können so verantwortlich begleitet und gelöst werden. Oft sind Seminare nicht exakt zu trennen von Veranstaltungen wie sie im folgenden genannt werden.

● **Coaching, Supervision und Teamentwicklung**

Coaching, das immer mehr für Führungskräfte angefordert wird, beinhaltet die persönliche Begleitung der beruflichen Entwicklung eines Menschen am Arbeitsplatz. Coaching spielt auch eine immer größere Rolle für die Unternehmer selber. Die Komplexität am Arbeitsplatz nimmt zu. Es scheint sinnvoll, sich manchmal über die Schulter schauen zu lassen.

Supervisionen von externen Beraterinnen werden z. B. angefragt, wenn Konflikte am Arbeitsplatz zwischen Einzelpersonen oder Gruppen auftauchen. Konflikte haben in kleinen Unternehmen oft verheerende Wirkung. In einem Unternehmen wollten die beiden Abteilungsleiter nicht mehr zusammenarbeiten. Nachdem sich der Konflikt auszudehnen drohte, holte der Unternehmer eine Supervisorin, die den Konflikt mit den Abteilungsleitern entspannte, so daß beide wieder kooperationsfähig waren.

Konflikte tauchen in jedem Unternehmen auf, weil

- Koordinationsleistungen stattfinden müssen (z. B. Geldverteilung),
- verschiedene Rollen gelebt werden müssen,
- unterschiedliche Interessen existieren und weil
- sich das Unternehmen gegen den Druck von außen aufrechterhalten muß.

Konflikte sind also ganz normal. Es kann im Unternehmen nicht darum gehen, Konflikte zu vermeiden, sondern es geht darum zu verhindern, Konflikte eskalieren zu lassen.

Wenn eine Arbeitsgruppe nicht mehr gut als Team zusammenarbeitet und zu viele Konflikte existieren, kann eine Teamentwicklung sinnvoll sein. Hier geht es vor allem darum, durch kommunikations- und kooperationsfördernde Techniken die Zusammenarbeit zu verbessern.

● **Beratungsexperten von außen oder von innen**

Berater von außen sind für KMUs in der Anfangsphase oft sehr teuer. Für viele Konflikte und Personalangelegenheiten reicht es aus, wenn eine Person aus der Firma eine neutrale Position einnimmt, um zu vermitteln oder zu beraten. Ratsam scheint es, daß diese Person über eine hohe soziale Kompetenz verfügt oder Kommunikations-, Gesprächsführungs- oder Konfliktmoderationsseminare besucht.

Bei bestimmten, ganz verwobenen Konflikten scheint es ratsam, einen Berater oder eine Beraterin von außen hinzuzunehmen, vor allem dann, wenn der Unternehmer selber in den Konflikt verwickelt ist.

11.6 Ratschläge/Informationen für Banken und Geldgeber

Die Geldvergabepraxis von Banken in Deutschland wird von vielen Gründungsunternehmen bemängelt. Die Banken verlangen in der Regel Sicherheiten, wie z.B. Grundstücke, Häuser usw. Gründer können diese Sicherheiten oft nicht geben. In Amerika ist das anders. Dort werden viele Gründer von „Risikokapitalgesellschaften“ finanziert.

Nach welchen Kriterien können Geldgeber vorgehen, wenn sie sich nicht ausschließlich auf die Sicherheiten verlassen wollen? Eine sich daraus entwickelnde Frage kann lauten: Wie können Geldgeber prospektiv herausfinden, ob der Unternehmensgründer Erfolg haben wird? Welche Kenntnisse, Eigenschaften und Motive sollten erfolgversprechende Gründer oder Gründerinnen besitzen? Wie können diese Eigenschaften und Fähigkeiten ermittelt werden?

11.6.1 Die Auswahl von erfolgversprechenden Unternehmern

Die Auswahl von Unternehmern erfolgt anders als die Auswahl von Mitarbeitern. Hier spielt Selbstauswahl eine viel größere Rolle. Die meisten Unternehmer entscheiden selbst, daß sie Unternehmer werden wollen (und das ist auch gut). Andererseits gibt es eine Reihe von Institutionen, denen daran gelegen sein muß, den Erfolg von Unternehmern und Unternehmungen vorherzusagen, weil sie ein eigenes Interesse haben, nur solche Unternehmer zu fördern, bei denen es sich auch „lohnt“. Banken, Regierungsinstitutionen, venture capital Geber, Franchise Unternehmen, kleinere Unternehmer, die ein langfristig zusammenarbeitendes Netzwerk aufbauen wollen, fallen unter diese Kategorie. Für diese Institutionen lohnt es sich, gute Auswahlinstrumente zur Verfügung zu haben, um wirklich erfolgversprechende Unternehmer auszusuchen.

Banken gehen dabei zunächst einmal von Sicherheiten aus. Sicherheiten haben natürlich keinen Bezug zum Erfolg des Unternehmens, sondern sind nur Absicherungen. Erfolg wird meist auf Basis eines persönlichen Eindrucks und eines

Geschäftsplans prognostiziert. Der persönliche Eindruck entsteht im Zusammenhang mit (zumeist unstrukturierten) Gesprächen, die mit zukünftigen Unternehmern geführt werden. In der Psychologie hat sich nun klar herausgestellt, daß solche unstrukturierten Gespräche (oder Interviews) praktisch wertlos sind, obwohl der teilnehmende Gesprächspartner das sichere Gefühl hat, jetzt einen klareren Eindruck von einer Person zu haben. Technisch gesprochen ist die Validität (also die Prognose des zukünftigen Erfolgs) auf der Basis eines Interviews nahe null. Ein solches Interview hat bereits bessere Prognosechancen, wenn relevante Daten abgefragt werden, wie z. B. die Humankapitalfaktoren. Allerdings ist die Prognose aufgrund dieser Humankapitalfaktoren geringer als z. B. die Prognose von Persönlichkeitsfaktoren und der Strategien (vgl. Kap. 6).

Ganz ehrlich gesprochen, ist es uns schleierhaft, wieso Leute, die Millionen investieren, nicht allgemeingültiges Wissen der Psychologie zur Kenntnis nehmen. Aus Hunderten von Untersuchungen ist deutlich geworden, daß eine gewisse Investition durch Training der Gesprächspartner, Erarbeitung eines Fragenkatalogs oder Einsatz eines Assessment Centers, die Prognosen in der Brauchbarkeit vervielfachen und daß sich die entsprechenden Kosten bereits nach ein paar Monaten bezahlt machen. Hier wird einfach Geld zum Fenster herausgeworfen, nur weil sich einige Leute zu schade sind, einzugestehen, daß sie professionelle Unterstützung gut verwenden könnten. Es würde keinem entsprechenden Banker oder Franchise Vertreter einfallen, mit ähnlicher Naivität an steuerrechtliche Fragen heranzugehen. Übrigens gelten diese Bemerkungen in derselben Weise auch für die Unternehmer selbst, die Mitarbeiter nach einem Gespräch einstellen. Auch sie sind dann naiv und das kostet letztlich dem Unternehmen viel Geld (eine falsche Personalentscheidung kann schließlich schnell mal zwischen 50 – 100.000,- DM kosten, wenn man alle Kosten, einschließlich Anzeige, Arbeitszeit, Umzugskosten, eingeschränkte Leistung einer Person am Anfang der Tätigkeit in dem neuen Betrieb, usw.) zusammenrechnet.

Es gibt mehrere Methoden, um die prognostische Brauchbarkeit zu erhöhen. Die wichtigsten Methoden sind 1) mehrere Gesprächspartner, 2) Strukturierung des Interviews und 3) Assessment Center. Allen gemeinsam ist es, daß es sich lohnt, psychologische Unterstützung und psychologisches Training zu erhalten.

- 1) Wenn mehrere Gesprächspartner gleichzeitig an einem Gespräch mit dem zukünftigen Unternehmer teilnehmen, sollte jeder Gesprächspartner separat seine Urteile abgeben (möglichst quantifiziert) und dann sollen die Urteile miteinander verrechnet werden. Wenn man nur unstrukturiert über seine Eindrücke nach dem Gespräch miteinander redet, dann wird der dominanter Gesprächspartner das Resultat sehr viel stärker beeinflussen – eine weitere Quelle von Prognoseproblemen.
- 2) Ein Interview wird strukturiert, indem ein feststehender Fragenkatalog entwickelt wird und indem ein Schema entwickelt wird, wie man die Antworten des zukünftigen Unternehmers quantifizieren kann. Der Fragenkatalog

sollte auf entsprechenden Forschungsergebnissen aufbauen (vgl. die übrigen Kapitel dieses Buches). Solche Fragen beruhen häufig auf sogenannten kritischen Ereignissen (zwei Beispiele für solche Art Fragen: „Was würden Sie tun, wenn ein Großkunde nach 3 Monaten eine Rechnung von 100.000 DM immer noch nicht bezahlt hat?“ „Nehmen wir an, zwei Ihrer Mitarbeiter streiten sich über die Gelder, die der Marketing- bzw. Produktionsabteilung zur Verfügung stehen. Was würden Sie tun?“) Über situative Fragen erfahren Sie etwas über die Strategien des Unternehmers. Zur Entwicklung eines Schemas für die Antworten von Unternehmern wird man wohl üblicherweise die Hilfe einer einschlägigen Psychologin in Anspruch nehmen müssen (die) innerhalb eines kurzen Zeitraums ein solches Schema entwickeln können sollte). Das sog. multimodale Interview wurde bereits sehr erfolgreich für die Auswahl von Unternehmern in einem Franchise-Unternehmen eingesetzt (Schuler, 1997).

- 3) Wahrscheinlich ist ein Assessment Center die beste, allerdings auch die teuerste Methode für richtige Prognosen über den zukünftigen Erfolg. Ein Assessment Center baut auf zentralen Fähigkeiten und Fertigkeiten für eine bestimmte Arbeit (in diesem Fall die eines Unternehmers) auf. Diese werden auf der Basis der Literatur und einer Arbeitsanalyse erstellt. Dann werden geeignete Übungen entworfen, in denen man diese Fertigkeiten zeigen muß. Wenn z. B. eine Fertigkeit darin besteht, unter Unsicherheiten schnell richtige Entscheidungen zu fällen, dann kann man eine Simulation verwenden, in der solche Entscheidungen abgefragt werden und kann dann feststellen, ob der teilnehmende zukünftige Unternehmer auch die richtigen Informationen schnell abfragt und danach schnell und richtig entscheidet. Assessoren beobachten und beurteilen die Teilnehmer an dem Assessment Center. Ohne eine entsprechende Schulung dieser Beurteiler (die mindestens ein bis zwei Tage dauern sollte), macht es allerdings wenig Sinn, ein solches Assessment Center durchzuführen. Wenn man ein Assessment Center durchführt, hat dies den großen Vorteil, daß man das Verhalten von Personen unter bestimmten Bedingungen genau beobachten kann und deshalb bessere Vorhersagen auch für das zukünftige Verhalten machen kann.

Um es noch einmal zu betonen: Im Prinzip gelten alle diese Bemerkungen sowohl für die Auswahl von Mitarbeitern einer Firma, wie auch die Auswahl eines erfolversprechenden Unternehmers oder Unternehmerin. In gewisser Weise erstaunt es uns, daß sowohl die Banken als auch venture capital-Geber sich immer noch mit ungenügenden Vorhersagen zufrieden geben, obwohl es sehr viel bessere Methoden gibt. Mit unserem jetzigen Wissen wäre es ohne Schwierigkeiten möglich, Methoden zur Verfügung zu stellen, mit denen mögliche Kapitalgeber Millionen an falsch eingesetztem Kapital sparen können.

Bisher wurden psychologische Aspekte unternehmerischer Aktivitäten von den betroffenen Personen – sowohl den Unternehmern selbst als auch von anderen Institutionen – eher dilettantisch und laienhaft angegangen. Letztlich wird nur der Staat überleben können, der systematisch Kleinunternehmer fördert. Unter-

nehmerisches Tun ist also gefragt. Handeln ist aber psychisch beeinflusst – erfolgreiches Handeln ebenso. Dieses Buch sollte dazu beitragen, diese psychologischen Aspekte – möglicherweise der wichtigste Bereich zur Vorhersage unternehmerischen Erfolgs – gezielter, systematischer und professioneller anzugehen.

Literatur

- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M. & Schröder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19, 472 – 509.
- Baroudi, J. J. & Ginzberg, M. J. (1986). Impact of technological environment on programmer/analyst job outcomes. *Communications of the ACM*, 29, 546-555.
- Bhide, A. (1996). The questions every entrepreneur must answer. *Harvard Business Review*, 74(6), 120-130.
- Blackburn, R. & Rosen, B. (1993). Total quality and human resources management: Lessons learned from Baldrige Award-winning companies. *The Academy of Management Executive*, 7(3), 49-66.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P. & Baumann, A. 1991. Determinanten der Überlebenschancen neugegründeter Kleinbetriebe. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 91 -100.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Collins.
- Dean, J. W. & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19, 392-418.
- Frese, M., Teng, E. & Wijnen, C. J. D. (1997). *Helping to improve suggestion systems: Predictors of giving suggestions in companies*. Univ. of Amsterdam: Manuscript, submitted for publication
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & J. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4 (pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organisational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, May/June, 47-76.
- Hamel, G. & Prahalad, C. D. (1994). *Wettlauf um die Zukunft*. Wien: Überreuter.
- Imai, M. (1994). *Kaizen*. Berlin: Ullstein.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (1989). Motivation und cognitive abilities: An integrative aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Peters, T. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1996) What is a strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

- Schuler, H. (1989). Fragmente psychologischer Forschung zur Personalentwicklung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33 (1), 3-11.
- Schuler, H. (1997). *Auswahl von Gründungsunternehmen mittels Interview am Beispiel von Gaststättenpächtern*. Vortrag auf der Tagung „Determinanten unternehmerisch erfolgreichen Handelns“, Schloß Rauischholzhausen, Universität Gießen, September 1997.
- Semmer, N. & Pfäfflin, M. (1978) *Interaktionstraining. Ein handlungstheoretischer Ansatz zum Training sozialer Kompetenzen*. Weinheim: Beltz.
- Senge, P. M. (1996). *Die fünfte Disziplin- Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Simon, H. (1996). *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions)*. Frankfurt, Campus.
- Sonntag, S. (1994). Konsequenzen für die praktische Umsetzung. In F. Brodbeck & M. Frese (Hrsg.), *Produktivität und Qualität in Software-Projekten* (pp. 147-182). München: Oldenbourg-Verlag.
- West, M. A. (1997). *Work and organizational psychology: Reflexivity and transformation*. Vortrag: 5th European Congress of Psychology, July, 1997, Dublin.
- West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 6, 680-693.

Kapitel 12

Für den Spezialisten:

Methodische und theoretische Aspekte des Projekts Erfolgsfaktoren bei Kleinunternehmern (EKU) – Operationalisierung der Variablen, Analysestrategien und Anlage der Untersuchung

Andreas Utsch und Michael Frese

In diesem Kapitel soll die Anlage der Untersuchung dargestellt werden. Es richtet sich an den wissenschaftlich Interessierten, der einige Hintergrundinformationen erhalten möchte. Um es kurz zu halten, werden wir in diesem Kapitel solche Hintergrundinformationen nur in Kurzform geben können. Es ist das einzige Kapitel, das nicht explizit für wissenschaftliche Laien geschrieben wurde.

Im folgenden werden die Stichprobengewinnung und die Erhebungsinstrumente beschrieben. Es wurden im wesentlichen alle in dem psychologischen Ziel-Strategie Modell unternehmerischen Handelns (Abbildung 1.1 aus Kapitel 1) als wesentlich erachteten Untersuchungsbereiche erfaßt.

Das Projekt Erfolgsfaktoren bei Klein-Unternehmern (Projektname EKU) ist von seiner Untersuchungs- und Zielsetzungsbasis sehr breit angelegt. Ziel war es nicht nur einen repräsentativen Querschnitt von Kleinunternehmer zu erheben, sondern auch ein relativ breites Informationsspektrum über die Unternehmer, ihre Umwelt und ihre Strategien zu erfassen.

12.1 Vorgehensweise der Untersuchung

Wir untersuchten Unternehmer aus den alten und den neuen Bundesländern aus allen Branchen. Die Stichprobe in den alten Bundesländern wurde in Gießen (teilweise auch in Wetzlar und Frankfurt) erhoben; die Stichprobe aus den neuen Bundesländern stammt aus Jena. Gießen und Jena sind vergleichbare Städte (vgl. Kap. 3). Der Zeitpunkt der Erhebung lag zwischen Oktober 1993 und März 1995.

Die Unternehmen wurden mittels Handelsregisterlisten der IHK Gießen und Jena zufällig ausgewählt und zunächst mittels Brief oder Fax über die Untersuchung informiert. Später wurde dann telefonisch um eine Teilnahme gebeten. Die Anzahl beträgt letztlich 201 Untersuchungsteilnehmer (99 Unternehmer aus West- und 102 Teilnehmer aus Ostdeutschland) (vgl. Tabelle 12.1). Insgesamt baten wir 350 Unternehmer teilzunehmen. Daraus folgt, daß wir eine Ablehnungsquote von 42,6 % hatten. Eine solche Ablehnungsrate bewegt sich einem Bereich, der durchaus normal für eine derartig angelegte Untersuchung ist (vgl. z. B. Preisendörfer und Ziegler, 1990.). Man muß zusätzlich dabei bedenken, daß die Ablehnungsrate auch solche Personen einschließt, die nicht unsere Aufnahmekriterien erfüllten.

Tabelle 12.1: Ablehnungsrate in der ost- und westdeutschen Stichprobe

	Ost	West	Gesamtanzahl
Anfragen	160	190	350
Interviews	120	137	257
Fragebogen	102	99	201
Ablehnungsrate	36,3 %	47,9 %	42,6 %
N(Gesamt)= 201; N(Ost)= 102; N(West)= 99.			

Als Aufnahmekriterien wurden festgelegt:

1. mindestens ein Mitarbeiter, maximal 50 Mitarbeiter
2. freie Selbständige wie Ärzte, Anwälte etc. wurden ausgeschlossen
3. nur Unternehmensgründer, die auch zum Zeitpunkt der Erhebung rechtlich und finanziell dem Einzelunternehmen vorstanden (owner/manager)
4. der Gründungszeitraum mußte zwischen 1990 und 1992 liegen.

Der Zeitpunkt der Gründung war für uns wichtig, weil wir aus der Literatur wissen, daß Unternehmer am Anfang mehr Probleme haben. Aus diesem Grund sollte der „life cycle“-Aspekt möglichst gleich gehalten werden.

12.2 Untersuchte Merkmale

12.2.1 Erhebungsinstrumente

Die Daten wurden mittels vier Instrumenten erhoben:

Interview: Die Kleinunternehmer nahmen an einem standardisierten Interview teil, mit größtenteils offenen Fragen. Ein Interview dauerte durchschnittlich 85 Minuten und umfaßte Fragen zur Produktion, zur Organisation und zur Umwelt des Unternehmens sowie zur Person des Unternehmers. Das Interview wurde protokolliert und im Anschluß vom Interviewer und einem unabhängigen Rater

kodiert. Alle Interviewer und Rater nahmen zuvor an einem Training teil. Alle Daten wurden auf Basis der Protokolle doppelt bewertet, zunächst einmal von dem Interviewer selbst und dann von einem anderen Interviewer – damit kann die Interrater Reliabilität erfaßt werden (diese ist im allgemeinen recht gut). Der Mittelwert der beiden Ratings wurde in der weiteren Analyse verwendet. Allerdings gab es aus forschungsökonomischen Gründen keine vollständige Mitschrift, sondern nur die wesentlichen Antworten wurden festgehalten.

Fragebogen: Der Fragebogen umfaßte etwa 40 Personenparameter sowie Fragen zur Wettbewerbssituation, zur Ausstattung des Unternehmens und zu soziodemographischen Daten. Im Fragebogen wurde in fast allen Fällen 5-stufige Antwortkategorien vorgegeben.

Rating: Unmittelbar nach dem Interview füllten die Interviewer noch ein Rating aus, das den subjektiven Eindruck der Interviewer vom Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich verschiedener Kriterien erfaßte.

Mitarbeiterfragebögen: Um die Arbeitszufriedenheit, das Betriebsklima und das Führungsverhalten des Unternehmers einzuschätzen, wurden dem Unternehmer nach dem Interview noch Mitarbeiterfragebögen mit der Bitte ausgehändigt, sie an seine Mitarbeiter weiterzuleiten (sie wurden anonym an uns weitergesandt und verwertet – wir konnten Mitarbeiterwerte von insgesamt 74 Personen im Osten und 58 Personen im Westen verwerten).

12.2.2 Personenmerkmale und Strategien

Strategisch gingen wir bei der Verwendung der Skalen folgendermaßen vor: Wir erstellten eine rudimentäre Aufgabenanalyse unternehmerischen Handelns und entschieden uns dann, entsprechende Personenmerkmale (sowohl Persönlichkeit als auch „allgemeine“ wie „arbeitsbezogene“ Orientierungen) und Strategien zu messen. Diese Aufgabenanalyse wurde auf Basis von qualitativen Untersuchungen, der Literatur und theoretischer (besonders handlungstheoretischer) Überlegungen durchgeführt. Wir wählten bewußt eine breite Anlage der zu messenden Parameter.

Soweit möglich griffen wir bei den Personenmerkmalen auf bewährte und validierte Instrumente zurück; in einigen Fällen wurde eine neue Skala entwickelt. In jedem Fall versuchten wir eine große Breite an Bereichen abzudecken; um ihn dennoch so kurz wie möglich zu halten, wurden möglichst wenig Items pro Skala erhoben. Aus diesem Grund sind die meisten Reliabilitäten auch im Bereich von .70 – .85, was für unseren Untersuchungszweck ausreichend erscheint (vgl. Lienert, 1969). Die Tabellen 12.2 (Persönlichkeitsskalen), 12.3 (allgemeine Orientierungen) und 12.4 (arbeitsbezogene Orientierungen) präsentieren die Werte für die eingesetzten Personenvariablen. Aus dieser Tabelle kann entnommen werden, daß die Skalen – trotz ihrer Kürze – Alpha-Werte von .60 oder höher haben.

Tabelle 12.2: Kennwerte der Persönlichkeitsskalen

Persönlichkeitsskalen (Quelle)	Mittelwert (Standardabweichung)			Cronbachs Alpha	Range	Zahl der Items	Beispielitem
	Gesamt	Ost	West				
Allgemeiner Autoritarismus (Lederer, 1982)	2.090 (0.671)	2.241 (0.665)	1.930 (0.642)	.72	1-5	7	Solange es unseren Lehrern verboten ist, Schüler körperlich zu strafen, wird es mit unseren Schulen bergab gehen.
Dominanzbedürfnis (Steers & Braunstein, 1976)	5.009 (0.955)	5.201 (0.872)	4.818 (1.000)	.80	1-7	4	Ich versuche aktiv in der Führung einer Gruppe eine Rolle zu spielen.
Extraversion (Fahrenberg & Selg, 1978)	1.635 (0.287)	1.673 (0.277)	1.595 (0.233)	.71	1-2	7	Ich kann in eine ziemlich langweilige Gesellschaft schnell Leben bringen.
Leistungsmotivation (Modick, 1977)	4.697 (0.710)	4.927 (0.611)	4.457 (0.730)	.83	1-6	7	Ich halte es schon für wichtig, mehr zu leisten als andere.
Optimismus (Scheier & Carver, 1985)	5.351 (0.871)	5.370 (0.805)	5.332 (0.937)	.72	1-7	6	Mein Lebensmotto könnte lauten: Auf Regen folgt auch Sonnenschein.
Rigidität (Krampen, 1981)	3.362 (0.692)	3.463 (0.626)	3.054 (0.699)	.69	1-5	4	Wenn man alle Umstände betrachtet, so gibt es für die meisten Fragen genau eine richtige und gute Antwort.
Selbstwertgefühl (Mohr, 1986)	4.142 (0.425)	4.176 (0.440)	4.107 (0.409)	.80	1-5	6	Ich finde mich so ganz in Ordnung.
Streßanfälligkeit (EKU)	2.145 (0.488)	2.130 (0.538)	2.160 (0.432)	.70	1-5	6	Wenn ein Mitarbeiter sich dumm anstellt, könnte ich an die Decke gehen.

Im folgenden werden wir nur solche Skalen diskutieren, die im Rahmen des Projekts EKU konstruiert wurden ¹.

Die **Streßanfälligkeit**-Skala ermittelt, inwieweit ein Unternehmer dazu neigt, auf eher kleine Herausforderungen mit Streßsymptomen zu reagieren. Die Skala **Tüftler** mißt, in welchem Ausmaß sich ein Unternehmer „im stillen Kämmerchen“ Gedanken über die Verbesserung von Produkten macht. Die Skala **Risikobereitschaft** aus dem Projekt EKU mißt sowohl die Risikobereitschaft zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung als auch die allgemeine Risikobereitschaft. **Freizeitorientierung** wurde im Projekt AHUS erarbeitet. Sie mißt inwieweit der Unternehmer damit rechnet in den nächsten drei Jahren mehr Zeit für Familie, Freunde und Bekannte zu haben.

Die Strategievariablen wurden neu konstruiert (ebenfalls aufgrund unserer Aufgabenanalyse und der Literatur). Die Strategien sollten über verschiedene Branchen hinweg erfaßt werden können (z.B. Planung bei der Gründung). Diese Art von Messung hat zur Folge, daß sie nur relativ allgemein erfassen konnten, wie die Unternehmer vorgegangen sind.

Im folgenden sollen die Strategien kurz beschrieben werden. Beispielitems für die Skalen sind in Tabelle 12.5 gegeben. **Alleinentscheiden** (Fragebogen) bestimmt, inwieweit der Unternehmer in der Regel alle Entscheidungen allein trifft. **Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter** (Fragebogen) mißt inwieweit der Unternehmer die Strategie verfolgt, Verantwortung an die Mitarbeiter abzugeben. Die Strategie **Personalförderung** (Interview) mißt, in welchem Ausmaß der Unternehmer die Entwicklung seiner Mitarbeiter fördert. **Motivation der Mitarbeiter** (Fragebogen) mißt, ob der Unternehmer die Mitarbeiter dazu motiviert, mehr zu leisten und eine größere Eigeninitiative zu zeigen. **Zeitmanagement** (Fragebogen) dient zur Bestimmung der kurzfristigen Planung der Unternehmer und wie gut der Unternehmer seine Zeit ausnutzt. **Plan bei der Gründung** (Interview) soll Auskunft darüber geben, inwieweit der Unternehmer langfristig plant und wie ausgiebig er sich auf die Selbständigkeit vorbereitet hat. **Betriebliche Zielplanung** (Interview) dient zur Messung der mittelfristigen Ziele des Unternehmers. Sie gibt Auskunft inwieweit der Unternehmer konkrete und realistische Pläne macht, um seine Ziele zu erreichen. **Innovationsstrategie** (Fragebogen) mißt, wie oft ein Unternehmer versucht seine Arbeitsweisen zu verändern, um sie effektiver und schneller zu gestalten. **Nischenorientierung** (Interview) mißt, ob der Unternehmer bei Gründung des Unternehmens bewußt in eine Marktlücke gegangen ist. Mit **Werbung** (Fragebogen) wird gemessen, wieviel Werbung ein Unternehmer betreibt und wie kontrolliert er sie einsetzt. **Qualitätsorientierung** (Interview) mißt, inwieweit der Unternehmer die Qualität der Produkte vor dem Verkauf

¹ Die Skala Freizeitorientierung bildet eine Ausnahme. Sie wurde im Projekt AHUS (Aktives Handeln in Umbruchsituationen konstruiert)

Tabelle 12.3: Kennwerte der Skalen zu „allgemeinen“ Orientierungen

Skalen: „Allgemeine“ Orientierungen (Quelle)	Mittelwert (Standardabweichung)			Cronbachs Alpha	Range der Items	Zahl	Beispielitem
	Gesamt	Ost	West				
Belohnungsaufschub (Blass, 1983)	1.686 (0.312)	1.711 (0.294)	1.611 (0.329)	.61	1-2	4	Wenn ich etwas gerne haben möchte, fällt es mir schwer, längere Zeit darauf zu warten.
Handlungsorientierung bei Handlungsplanung (Kuhl, 1992)	1.690 (0.253)	1.730 (0.240)	1.647 (0.260)	.65	1-2	7	Wenn ich sehr viele wichtige Dinge zu erledigen habe, dann .. (1) ..weiß ich oft nicht, wo ich anfangen soll. (2) ..fällt es mir leicht, einen Plan zu machen und ihn auszuführen.
Handlungsorientierung nach Erfolgserlebnissen (Kuhl, 1992)	1.586 (0.277)	1.626 (0.283)	1.545 (0.265)	.67	1-2	7	Wenn ich etwas ganz Wichtiges geschafft habe, dann (1) ..denke ich zunächst an nichts anderes. (2) ..denke ich ziemlich schnell wieder an andere Dinge.
Handlungsorientierung nach Mißerfolgserlebnissen (Kuhl, 1992)	1.710 (0.215)	1.700 (0.213)	1.721 (0.219)	.67	1-2	9	Bei einer unerwarteten Panne .. (1) ..verstreicht erst einige Zeit, bevor ich mich auftraffe, etwas zu unternehmen. (2) ..unternehme ich sofort die notwendigen Schritte.
internale Kontrollüberzeugung (Krampen, 1981)	4.887 (0.560)	5.032 (0.548)	4.735 (0.534)	.72	1-6	8	Die Zahl meiner Freunde hängt vor allem von mir und meinem Verhalten ab.
Machiavellismus (Christie & Geis, 1970)	2.610 (0.614)	2.689 (0.595)	2.531 (0.626)	.74	1-5	8	Es ist nicht so wichtig, wie man gewinnt, sondern daß man gewinnt.
Zielorientierung (Frese, Stewart & Hannover, 1987)	3.930 (0.908)	4.087 (1.013)	3.780 (0.768)	.65	1-5	3	Im allgemeinen, wenn ich etwas tue... (1) ..meine Ziele mögen wohl wichtig sein, aber ich verliere sie manchmal aus den Augen. (5) ..nehme ich alle meine Ziele sehr ernst.

Tabelle 12.4: Kennwerte der Skalen zu „arbeitsbezogenen“ Orientierungen

Skalen: „Arbeitsbezogene“ Orientierungen (Quelle)	Mittelwert (Standardabweichung)		Cronbachs Alpha	Range der Items	Zahl	Beispielim
	Gesamt	Ost West				
Fehlerbelastetheit (Rybowiak et al.)	2,115 (0,832)	2,132 (0,904)	2,097 (0,755)	.77	1-5	2 Ich mache mir während meiner Arbeit öfter Sorgen, etwas falsch zu machen.
Lernen aus Fehlern (Rybowiak et al.)	4,322 (0,539)	4,397 (0,516)	4,254 (0,553)	.70	1-5	4 Nach einem Fehler überlege ich wie ich den Fehler in Zukunft verhindern kann.
Freizeitorientierung (AHUS)	2,466 (0,766)	2,166 (0,667)	2,778 (0,740)	.83	1-5	4 Innerhalb der nächsten drei Jahre werde ich mehr Zeit für andere wichtige Dinge haben.
Selbstverwirklichung (Warr, Cook & Wall, 1979)	6,018 (0,579)	6,055 (0,579)	5,981 (0,565)	.86	1-7	6 Etwas zu erreichen was persönlichen Wert hat ist wichtig.
Umsstellungsbereitsch. a. Arbeitspl. (Frese & Plüdemann, 1993)	3,940 (0,586)	3,983 (0,598)	3,896 (0,578)	.65	1-5	4 Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung würde ich gerne sofort nutzen.
Identifikation mit der Arbeit (Lodahl & Kejner, 1965)	3,564 (0,640)	3,890 (0,516)	3,312 (0,659)	.82	1-5	6 Die meiste Befriedigung in meinem Leben erlange ich durch meine Arbeit
Innovationsbereitschaft (Patchen, 1965)	3,849 (0,845)	4,008 (0,752)	3,692 (0,905)	.64	1-4	4 Wie häufig versuchen Sie, ein besseres und schnelleres Vorgehen in Ihrer Arbeit selbstständig auszuprobieren.
Kontrollablehnung (Frese, 1984)	2,342 (0,733)	2,341 (0,729)	2,342 (0,740)	.78	1-5	9 Mir ist es lieber, wenn ich genau gesagt bekomme was ich zu tun habe. Dann mache ich weniger Fehler.
Risikobereitschaft (EKU)	2,976 (0,713)	3,036 (0,667)	2,915 (0,760)	.64	1-5	6 Als ich mich selbstständig machte, habe ich alles auf ein Pferd ein Pferd gesetzt.
Selbstwirksamkeit (Speier & Frese, 1997)	3,999 (0,463)	4,008 (0,465)	3,989 (0,464)	.72	1-5	5 Ich bringe gerne Veränderungsvorschläge in die Arbeit ein.
Tüftler (EKU)	3,454 (0,699)	3,453 (0,644)	3,456 (0,755)	.69	1-5	4 Das Tüfteln macht mir mehr Freude als das Verkaufen.

Tabelle 12.5: Kennwerte der Strategien (EKU-Entwicklungen)

Skalen	Mittelwert (Standardabweichung)				Cronbachs Alpha	Range	Zahl der Items	Beispielitem
	Gesamt	Ost	West	West				
Alleinentscheidern	2.497 (0.811)	2.535 (0.801)	2.459 (0.824)		.71	1-5	2	Inwieweit lassen Sie Ihre Mitarbeiter bei Ihren Entscheidungen mitbestimmen.
Förderung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter	3.597 (0.571)	3.610 (0.567)	3.582 (0.578)		.77	1-5	6	Ihre Mitarbeiter prüfen die Qualität ihrer Arbeit selbst.
Personalförderung	2.853 (1.194)	2.911 (1.141)	2.792 (1.250)		.*	1-5	1	Was tun Sie um Ihre Mitarbeiter zu fördern
Motivation der Mitarbeiter	4.094 (0.522)	4.142 (0.497)	4.044 (0.5454)		.73	1-5	3	Sie versuchen dadurch die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter zu steigern, daß sie mit Ihrer Aktivität mitreißen.
Zeitmanagement	2.999 (0.737)	3.012 (0.770)	2.985 (0.706)		.70	1-5	5	Sie legen schriftliche Aufgaben und Ziele mit Erledigungstermin fest.
Plan bei der Gründung	3.410 (1.047)	3.263 (1.030)	3.587 (1.058)		.91	1-5	2	Wie detailliert wurde der Plan vor Unternehmensgründung ausgearbeitet.
Betriebliche Zielplanung	3.339 (0.814)	3.284 (0.789)	3.395 (0.829)		.81	1-5	2	Wie sehen die betrieblichen Ziel für das Jahr aus. (Beurteilt nach Konkretheit und Realismus).
Innovationsstrategie	3.861 (1.090)	4.066 (1.014)	3.651 (1.129)		.68	1-5	2	Wie häufig versuchen Sie, ein besseres und schnelleres Vorgehen in Ihrer Arbeit selbstständig auszuprobieren.

Nischenorientierung	2.876 (1.188)	2.990 (1.117)	2.755 (1.254)	.*	1-5	1	Haben Sie ihre Produkte so geplant, daß sie eine Markttücke füllen?
Werbung	1812.98 (4657.05)	1165.74 (1703.42)	2642.54 (6701.45)	.*	DM- Angabe	1	Wie hoch sind Ihre monatlichen Werbekosten?
Qualitätsorientierung (0.964)	3.688 (0.972)	3.595 (0.944)	3.795	.94	1-5	2	Kontrollieren Sie/Ihre Firma die Produkte vor dem Verkauf. (Beurteilt nach Intensität und Qualität der Kontrolle).
Kundenorientierung	3.614 (0.822)	3.558 (0.861)	3.675 (0.776)	.79	1-5	2	Beurteilung der Qualität wie der Unternehmer auf individuelle Kundenwünsche eingeht
konkrete Zielsetzung	3.314 (0.921)	3.268 (0.833)	3.364 (1.009)	.91	1-5	2	Was hat er/sie für die zukünftigen Ziele schon getan. (Beurteilt nach Quantität und Qualität)
aktive Informationssuche	3.149 (0.805)	3.114 (0.766)	3.186 (0.846)	.94	1-5	2	Woran erkenne Sie, daß es im Betrieb gut läuft. (Beurteilt nach Genauigkeit und Qualität des Vorgehens).

* = Es wurden keine Reliabilitäten berechnet, da es sich um Einzelitems handelt.

kontrolliert. **Kundenorientierung** (Interview) soll den Grad der Kundenorientierung messen. Sie zeigt an, wie gut der Unternehmer auf individuelle Kundenwünsche eingeht und wie hoch der Individualisierungsgrad der jeweiligen Produkte ist. Die **konkrete Zielsetzung** (Interview) des Unternehmers zeigt, wie konkret und realistisch er seine Ziele setzt. Mit der **aktiven Informationssuche** (Interview) wird erhoben, wie stark und auf welche Weise der Unternehmer sich darüber informiert, wie es in seinem Betrieb läuft.

12.2.3 Personenvariablen, Strategien und Erfolg

Um dem Leser einen Eindruck von der Korrelationsstruktur zu geben, werden in der Tabelle 12.6 die Korrelationen der verschiedenen Variablen mit Erfolg abgedruckt. Diese Tabelle entspricht der Tabelle 6.3 im Kapitel 6. Eine entsprechende Interpretation finden Sie auch in diesem Kapitel.

12.2.4 Umweltmessung

Hier wurden eine Reihe von Einzelvariablen gemessen, die im wesentlichen in Anlehnung an Porter (1980) entwickelt wurden. Allerdings haben wir unserer Auswertung im Kapitel 7 vor allem die Frage zugrundegelegt, wie ausgeprägt die Konkurrenz gesehen wird.

12.2.5 Erfolgsmessung

Die Erfolgsmessung wird ausführlich im Kapitel 4 dargestellt. Hier sollen nur noch einige mehr technische und methodische Anmerkungen gemacht werden. Dabei wurden teilweise faktorenanalytische Methoden, z. T. rationale Methoden der Zusammenfassung von Variablen zugrundegelegt.

Der Erfolgsindex **Unternehmenswachstum** setzt sich in den zwei Stichproben aus folgenden Items zusammen

Unternehmenswachstum wurde **im Osten** wie folgt operationalisiert:

- *das durchschnittliche, absolute Mitarbeiterwachstum von der Unternehmensgründung bis zum Erhebungszeitpunkt*
- *das durchschnittliche, prozentuale Mitarbeiterwachstum von der Unternehmensgründung bis zum Erhebungszeitpunkt*
- *die Einschätzung der Entwicklung durch den Unternehmer:
Wie hat sich Ihr persönliches Einkommen in den letzten 12 Monaten entwickelt?
stark gefallen (1) – stark gestiegen (5)*
- *die Einschätzung der Entwicklung durch die Mitarbeiter:
Ich glaube, unser Betrieb wird sich in nächster Zeit noch stark vergrößern.
trifft gar nicht zu (1) – trifft völlig zu (5)*

Tabelle 12.6: Korrelation der Persönlichkeitseigenschaften, Humankapital-Faktoren und Strategien mit Gesamterfolg

Persönlichkeitseigenschaften	r (N)					
	Ost und West		Ost		West	
Selbstwertgefühl	.22**	(197)	.21*	(99)	.25**	(98)
Selbstwirksamkeit	.30***	(197)	.21*	(99)	.39***	(98)
Internale Kontrollüberzeugung	.35***	(196)	.39***	(99)	.34***	(97)
Umstellungsbereitschaft am Arbeitsplatz	.12*	(192)	.10	(96)	.16	(96)
Allgemeiner Autoritarismus	-.14*	(192)	-.20*	(98)	-.05	(94)
Tüftler	.17**	(192)	.25**	(96)	.13	(96)
Risikobereitschaft	.14*	(197)	.10	(99)	.19*	(98)
Verantwortungsablehnung	-.23**	(195)	-.16	(99)	-.30**	(96)
Belohnungsaufschub	-.00	(197)	-.08	(95)	.08	(98)
Lernen aus Fehlern	.12*	(196)	.21*	(99)	.07	(98)
Handlungsorientierung bei Handlungsplanung	.16*	(195)	.18*	(100)	.17	(97)
Machiavellismus	-.49	(192)	.02	(95)	-.09	(97)
Dominanzbedürfnis	.25***	(190)	.30**	(94)	.26**	(96)
Leistungsmotivation	.14*	(198)	.09	(100)	.26**	(98)
Bedürfnis nach Selbstverwirklichung / Ehrgeiz	.09	(195)	.01	(98)	.18*	(97)
Identifikation mit der Arbeit	.03	(197)	.08	(99)	.06	(98)
Freizeitorientierung	.10	(188)	-.29	(96)	.13	(92)
Extraversion,	.16*	(198)	.12	(100)	.23*	(98)
Fehlerbelastetheit	-.27***	(198)	-.26**	(100)	-.28***	(98)
Streßanfälligkeit	.07	(195)	.13	(98)	.00	(97)
Handlungsorientierung nach Mißerfolgserlebnissen	.30***	(197)	.16	(99)	.42***	(98)
Optimismus	.30***	(193)	.09	(96)	.47***	(97)
Rigidität	-.04	(194)	-.08	(97)	.05	(97)
Humankapital-Faktoren						
Ausbildungsniveau	.09	(168)	.01	(95)	.19	(73)
Erfahrung in der Branche	.06	(198)	-.03	(95)	.13*	(98)
Führungserfahrung	.17**	(196)	.08	(100)	.26**	(96)
Selbständigkeitserfahrung	.07	(198)	-.06	(100)	.12	(98)
Strategien						
Alleinentscheiden	.02	(197)	.11	(99)	-.04	(98)
Förderung der Eigenverantwortlichkeit der MA	.14*	(192)	-.00	(99)	.28**	(97)
Personalförderung	.24***	(194)	.25**	(99)	.24**	(95)
Motivation der Mitarbeiter	.07	(197)	-.07	(99)	.21*	(98)
Zeitmanagement,	.18**	(198)	.11	(100)	.25**	(98)
Plan bei Gründung	.29***	(131)	.19*	(80)	.42**	(51)
Betriebliche Zielplanung	.20**	(197)	.22*	(100)	.17	(97)
Innovationsstrategie	.16*	(192)	.13	(96)	.23*	(96)
Nischenorientierung	.13*	(195)	.27**	(100)	.03	(95)
Werbung	.16*	(161)	.32**	(90)	.13	(71)
Qualitätsorientierung	-.09	(177)	-.04	(95)	-.15	(82)
Kundenorientierung	.05	(186)	-.04	(97)	.15	(89)

* = p<.05; ** = p<.01; *** = p<.001

In der Weststichprobe wurden zusätzlich die folgenden Items in den Index aufgenommen:

- *das durchschnittliche absolute Umsatzwachstum von der Unternehmensgründung bis zum Erhebungszeitpunkt*
- *das durchschnittliche prozentuale Umsatzwachstum von der Unternehmensgründung bis zum Erhebungszeitpunkt*
- *die Einschätzung durch den Unternehmer:*
Unser Unternehmen ist bereits gewachsen.
trifft gar nicht zu (1) – trifft völlig zu (5)
- *die Einschätzung durch den Unternehmer:*
Ich beurteile unser Unternehmen insgesamt als erfolgreich.
trifft gar nicht zu (1) – trifft völlig zu (5)
- *die Einschätzung der Unternehmensentwicklung durch den Unternehmer mittels graphischer Unternehmensentwicklungskurven.*

Die **Unternehmensgröße** wurde durch zwei Kenngrößen gebildet:

- *die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl von der Unternehmensgründung bis zum Erhebungszeitpunkt.*
- *die durchschnittliche Umsatzhöhe von der Unternehmensgründung bis zum Erhebungszeitpunkt.*

Die **Arbeitszufriedenheit** wurde mit dem Kunin-Item gemessen:

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit allgemein?

☹ (1) – ☺ (7)

Das **Betriebsklima** wurde mit dem Item: „Wir haben ein sehr gutes Betriebsklima“ (1 = trifft gar nicht zu ... 5 = trifft völlig zu) im Mitarbeiterfragebogen erhoben.

In Kapitel 6 wurde ein globaler Erfolgsindex benutzt. Er setzt sich aus dem Unternehmenswachstum, der Unternehmensgröße, dem Einkommen des Unternehmers und dem Betriebsklima zusammen.

12.2.6 Andere Meßbereiche

Andere Bereiche, wie z. B. Humankapital und Motive für die Selbständigkeit, wurden zum großen Teil mit Einzelfragen im Fragebogen und im Interview abgedeckt.

12.3 Auswertungsstrategien

Fast das gesamte Spektrum an statistischen Auswertungsstrategien kam in unserem Projekt zum Einsatz. Im wesentlichen wurden allerdings korrelationsbasierte Verfahren sowie (besonders im Ost-West Vergleich) varianzanalytische Verfahren verwendet. Auf Korrelationen aufbauend wurden faktorenanalytische Verfahren (Hauptkomponentenanalyse) zur Datenreduktion verwendet. Ansonsten wurden Korrelationen, Partialkorrelationen, multiple Korrelationen, sowie Regressionsanalysen gerechnet. Ein Kapitel (Kap. 8) basiert auf einer LISREL Analyse.

Wir haben dieses Buch bewußt für den wissenschaftlich interessierten Nicht-Psychologen geschrieben. Aus diesem Grund haben wir versucht, möglichst keinen methodischen Psychologenjargon zu verwenden und wollten deshalb auch keine Varianzanalysen und Korrelationsanalysen präsentieren. Wir haben uns deshalb dafür entschieden, signifikante und theoretisch bedeutsame Zusammenhänge in verschiedener Weise darzustellen. Mit Hilfe der Dicke von Pfeilen und Strichen sollte erstens die Größe der Korrelation dargestellt werden. Zum zweiten haben wir Zusammenhänge umgerechnet und folgendermaßen dargestellt. Bei der abhängigen Variable wurde solche Personen mit einem Wert größer als $M + 1\text{ SD}$ (Mittelwert + eine Standardabweichung) herausgegriffen. Dann wurde die unabhängige Variable am Median dichotomisiert und der Prozentsatz der z.B. Hoherfolgreichen dargestellt. Dies ist eine Methode, die u.E. nicht nur für Laien interessant und einsichtig ist, sondern die auch dem methodisch versierten Psychologen verhilft, die Größe des Einflusses von Variablen angemessen zu verstehen.

Eine Reihe von theoretischen Aussagen waren Aussagen zu Mediatoren. Diese wurden entsprechend den Kriterien von Baron und Kenny (1986) bzw. James und Brett (1984) getestet, mit der Ausnahme, daß wir auch dann von einer Mediation sprechen, wenn die Partialkorrelation der unabhängigen und abhängigen Variablen nach Auspartialisierung des Mediators deutlich reduziert (z. B. um 2 Prozentpunkt der aufgeklärten Varianz) aber dennoch noch signifikant ist (im übrigen entspricht dies der üblichen Vorgehensweise in der Literatur). Eine Mediation wurde meist graphisch durch Pfeile dargestellt. Alle Wechselwirkungen wurden mit Hilfe der moderierten Regressionsanalyse untersucht entsprechend der Methode von Cohen und Cohen (1975) (z.B. Kapitel 7).

12.4 Vor- und Nachteile unseres Untersuchungsansatzes

Die Daten wurden aus unterschiedlichen Perspektiven erhoben, d. h. es wurde der Unternehmer und seine Mitarbeiter befragt und auch die Interviewer gaben ein Rating ab. Aus methodischer Sicht liegen damit Daten aus unterschiedlichen Quellen vor. Wir meinen auch, daß es sich gelohnt hat, die Untersuchung breit anzulegen.

Wesentlicher Nachteil ist natürlich, daß es sich bisher noch um eine Querschnittsuntersuchung handelt. Dadurch lassen sich Kausalaussagen nicht überprüfen. Wir haben uns dennoch erlaubt, in der Darstellung in den inhaltlichen Kapiteln kausale Begrifflichkeiten zu verwenden. Dies schien uns aus didaktischen Gründen notwendig, weil die meisten Menschen in Kausalstrukturen denken. Auch die Begrifflichkeit klingt recht bemüht, wenn man immer nur von Zusammenhängen sprechen kann. Wir haben allerdings in den meisten Fällen auch umgedrehte Kausalmodelle angesprochen, um so eine faire Darstellung der Ergebnisse zu vermitteln.

Dennoch soll hier noch einmal der deutliche Hinweis gegeben werden, daß kausale Vermutungen theoretisch in den meisten Fällen sinnvoll sind, eine kausale Überprüfung allerdings nicht stattgefunden hat (auch nicht im Kapitel 8, bei der die auf der Basis des LISREL Programms entwickelten Pfadmodelle natürlich auch anders interpretiert werden können).

Literatur

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal for Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blass, W. (1983). Stabilität und Spezifität des Belohnungsaufschubs bei Straftätern. In H. Kerner, H. Kury & K. Gessar (Hrsg.), *Deutsche Forschungen zur Kriminalitätstestung und Kriminalitätskontrolle* (pp. 640-680). Köln: Heymann.
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellism*. New York: Academic Press.
- Cohen, L. & Cohen, P. (1975). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fahrenberg, J., & Selg, H. (1978). *Freiburger Persönlichkeitsinventar*. Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M. & Plüddemann, K. (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands; Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 24, 198-210.
- Frese, M. (1984). Do workers want control at work or don't they: Some results of denial and adjustment. *IffHA-Berichte*. Berlin: Institut für Humanwissenschaften in Arbeit und Ausbildung der Technischen Universität.
- Frese, M., Stewart, J. & Hannover, B. (1987). Goal orientation and planfulness: Action styles as personality concepts. *Journal for Personality and Social Psychology*, 52, 6, 1182-1194.
- James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307-321.
- Krampen, G. (1981). *IPC-Fragebogen zu Kontrollüberzeugungen*. Deutsche Bearbeitung der IPC-Skalen von Hannah Levenson. 1972. I-Skala. Göttingen, Toronto, Zürich.
- Kuhl, J. (1992). A theory of self-regulation: Action versus state orientation, self discrimination, and some applications. *Applied Psychology: An International Review*, 41, 97-129.

- Lederer, G. (1982). Autoritarismus: Einstellungen bei westdeutschen und amerikanischen Jugendlichen. In K. Wasmund (Hrsg.), *Jugendliche: neue Bewußtseinsformen und politische Verhaltensweisen*. Stuttgart: Klett.
- Lienert, G. A. (1969). *Testaufbau und Testanalyse* (3. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Lohdahl, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Modick, H. E. (1977). Leistungsmotivation – Fragebogen zur Erfassung des Leistungsmotivs. *Diagnostica*, 23, 298-321.
- Mohr, G. (1986). *Die Erfassung des psychischen Befindens bei Arbeiter*, Frankfurt/Main: Lang.
- Patchen, M. (1965). *Some questionnaire measures of employee motivation and morale. A report on their reliability and validity*. Survey Research Center, Institute for Social Research, The University of Michigan.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (1990). Adressenaktualisierung und Feldverlauf einer Studie über Gründung und Erfolg bei Kleinbetrieben. *ZUMA-Nachrichten*, 27, 93-108.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. & Batinic, B. (in press). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping and health, assessment and implications of generalized outcome expectance. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Speier, C., & Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10(2), 171-192.
- Steers, F., & Braunstein, C. (1976). Scale for measuring need of dominance. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- Warr, P. B., Cook, J. & Wall, T. D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.