

Gerig, Valentin

**Book**

## Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Gerig, Valentin (1998) : Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften, ISBN 3-87988-317-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116870>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Kriterien zur Beurteilung  
unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern  
und Führungskräften**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Valentin Gerig**

von

Wassen (Uri)

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Rolf Wunderer**

und

**Prof. Dr. Emil Walter-Busch**

Dissertation Nr. 2138

Rainer Hampp Verlag D-Mering, 1998







1998 mds

# Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Valentin Gerig**

von  
Wassen (Uri)



A98-39M

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Rolf Wunderer**  
und  
**Prof. Dr. Emil Walter-Busch**

Dissertation Nr. 2138

Rainer Hampp Verlag D-Mering, 1998

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 5. Mai 1998

Der Rektor:

Prof. Dr. Georges Fischer

## **Dank**

Unternehmer sind Macher, die ihre Schaffenskraft auf die Erreichung ihrer persönlichen Ziele richten. Dabei fehlt es ihnen aber zuweilen an den notwendigen Ressourcen. Ähnlich verhält es sich beim Schreiben einer Dissertation: Wie ein Pionierunternehmer braucht auch der Student zuweilen einen oder mehrere Sponsoren und Helfer, ohne die ein Studium und ein Doktorat kaum möglich wären.

Deshalb gebührt mein Dank in erster Linie meiner Mutter, meinem Vater und meiner Freundin. Sie haben mich auf unterschiedliche Weise gefördert und mir die Erreichung meiner Ziele stets ermöglicht. Im weiteren bin ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Rolf Wunderer verpflichtet. In der Zeit als Student und als Doktorand, vor allem aber in der Zeit als Assistent am Institut für Führung und Personalmanagement war er mir Lehrer und Mentor. Innovativ, stets gesprächsoffen, gelegentlich auch fordernd, hat er mich zu immer neuen Zielen und schliesslich zu einem erfolgreichen Abschluss der Dissertation geleitet. Danken möchte ich auch Herrn Professor Dr. Emil Walter-Busch für die Übernahme des Koreferates und die sehr wertvollen Gespräche.

Schliesslich danke ich der Firma Steinemann AG Maschinenfabrik in St.Gallen, und der UBS St.Gallen, die die Durchführung der empirischen Untersuchung gestatteten sowie deren Führungskräften und Mitarbeitern, welche die Fragebogen beantworteten und zu persönlichen Gesprächen zur Verfügung standen.

St.Gallen, im Mai 1998

Valentin Gerig



## Grundlagen

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>2</b>
1.1	Problemstellung.....	2
1.2	Stand der Forschung.....	4
1.3	Zielsetzung.....	8
1.4	Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	9
1.5	Methodik.....	12
1.6	Aufbau der Arbeit.....	13

## Teil 1: Der Unternehmer als psychologisches Modell

<b>2</b>	<b>Ausrichtung von Mitunternehmertum am positionalen Unternehmerbegriff..</b>	<b>18</b>
2.1	Bedeutung des Unternehmers als Orientierungsmodell für Unternehmertum..	18
2.2	Unternehmerbegriffe.....	21
2.2.1	Positionale Differenzierung von Unternehmertum und Mitunternehmertum.....	21
2.2.2	Personale Differenzierung von Unternehmertum und Mitunternehmertum.....	23
2.2.3	Funktionale Differenzierung von Unternehmertum und Mitunternehmertum.....	26
2.2.4	Handlungstheoretische Analyse der Innovationsfunktion.....	27
2.3	Unternehmertypologien.....	28
2.4	Fazit.....	32
<b>3</b>	<b>Der Unternehmer in den sozialwissenschaftlichen Theorien.....</b>	<b>34</b>
3.1	Zielsetzung und Vorgehen.....	34
3.2	Die Perspektive der Volkswirtschaftslehre.....	35
3.2.1	Der Unternehmer vor und bei den klassischen Nationalökonomern.....	35
3.2.2	Der „Dynamische Unternehmer“ Schumpeters.....	38
3.2.3	Der Unternehmer als homo oeconomicus.....	42
3.3	Die Perspektive der Betriebswirtschafts- und Führungslehre.....	44
3.3.1	Der Unternehmer als „dispositiver Faktor“ bei Gutenberg.....	44

3.3.2	Das Konzept Unternehmerischer Mitarbeiterführung von Wunderer.....	47
3.3.3	Der Unternehmer in Managementzeitschriften .....	52
3.4	Die Perspektive der Psychodynamik.....	55
3.5	Die Perspektive der Soziologie .....	56
3.6	Fazit.....	59
<b>4</b>	<b>Reduktivmodell zur Erfassung von Verhalten und Persönlichkeit von Unternehmern.....</b>	<b>62</b>
4.1	Zielsetzung und Vorgehen.....	62
4.2	Unternehmerisches Verhalten als unternehmerisches Handeln.....	63
4.3	Verhaltenswissenschaftliche Ausgangsposition.....	68
4.4	Leistungsdeterminantenkonzept als Partialmodell unternehmerischen Verhaltens (Alltagshandelns).....	72
4.5	Willenstheoretische Interpretation unternehmerischen Alltagshandelns .....	76
4.6	Schlüsselqualifikationen zur Systematisierung der Faktoren des Könnens.....	82
4.7	Fazit.....	89
<b>5</b>	<b>Empirische Arbeiten zur Erfassung des Handelns und der Persönlichkeit des Unternehmers.....</b>	<b>91</b>
5.1	Zielsetzung und Vorgehen.....	91
5.2	Determinanten des Wollens.....	91
5.2.1	Inhaltstheoretische Untersuchungen.....	91
5.2.1.1	Besondere Motive des Unternehmertyps .....	91
5.2.1.2	Leistungsmotiv .....	97
5.2.1.3	Risikobereitschaft.....	100
5.2.1.4	Unabhängigkeitsstreben .....	104
5.2.1.5	Machtmotiv .....	107
5.2.1.6	Geselligkeitsmotiv .....	108
5.2.2	Prozesstheoretische Untersuchungen – Wahlverhalten der Unternehmer .....	110
5.2.3	Identifikation und Verhaltensintention.....	113
5.2.4	Kontrollüberzeugung.....	118
5.2.5	Erfahrungen des Unternehmers .....	122
5.2.5.1	Die Rolle der Eltern (Familienleben).....	122
5.2.5.2	Soziale Herkunft und Selbständigkeit der Eltern .....	124
5.2.6	Selbstkonzept des Unternehmers.....	125

5.2.7	Persönlichkeitsfaktoren (Charakter).....	127
5.2.8	Vorläufiges Fazit zur unternehmerischen Motivation.....	131
5.3	<i>Determinanten des Könnens</i> .....	134
5.3.1	Eignung.....	134
5.3.2	Fachkompetenz und Erfahrung .....	137
5.3.3	Extrafunktionale Fähigkeiten von Unternehmern .....	142
5.3.3.1	Unternehmerische Schlüsselqualifikationen und ihre Bedeutung.....	142
5.3.3.2	Innovationsfähigkeit als unternehmerische Schlüssel- qualifikation.....	151
5.3.3.3	Managementfähigkeiten als unternehmerische Schlüssel- qualifikation.....	155
5.3.3.4	Soziale Fähigkeiten als unternehmerische Schlüssel- qualifikation.....	157
5.3.4	Fazit .....	159

<b>Teil 2: Ableitung und Operationalisierung von Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns</b>
---

<b>6</b>	<b>Mitunternehmertum als Kriterium der Personalbeurteilung.....</b>	<b>162</b>
6.1	<i>Zielsetzung und Vorgehen</i> .....	163
6.2	<i>Mitunternehmertum als Beurteilungsobjekt</i> .....	163
6.3	<i>Unternehmerisches Handeln und unternehmerische Schlüsselkompetenzen als Kriterien der Personalbeurteilung</i> .....	170
6.4	<i>Das Dimensionalitätenproblem bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns</i> .....	181
6.5	<i>Fazit</i> .....	183
<b>7</b>	<b>Operationalisierung der Kriterien zur Beurteilung internen Unterneh- mertums .....</b>	<b>184</b>
7.1	<i>Zielsetzung und Vorgehen</i> .....	184
7.2	<i>Beurteilung der Handlungssituation</i> .....	185
7.2.1	Arbeitsanalyse – arbeitsplatzbezogene Situationsfaktoren unterneh- merischen Handelns .....	187
7.2.2	Unternehmensanalyse – unternehmensbezogene Situationsfaktoren unternehmerischen Handelns .....	194

7.2.3 Umweltanalyse – umweltbezogene Situationsfaktoren unternehmerischen Handelns .....	199
7.2.4 Fazit zur Situationsanalyse.....	202
7.3 <i>Innovationskompetenz als Kriterium zur Beurteilung unternehmerischen Handelns</i> .....	203
7.3.1 Objektorientierter Innovationsbegriff .....	204
7.3.2 Prozessorientierter Innovationsbegriff .....	208
7.3.3 Personaler Innovationsbegriff .....	214
7.3.3.1 Aktionsträger und Rollen im Innovationsprozess .....	214
7.3.3.2 Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhalten aktiv Innovierender bzw. innovativer Mitunternehmer .....	219
7.3.3.3 Kreativität als besondere Fähigkeit innovativer Mitunternehmer .....	225
7.3.4 Fazit zur Beurteilung der Innovationskompetenz .....	230
7.4 <i>Sozialkompetenz als Kriterium zur Beurteilung unternehmerischen Handelns</i> .....	232
7.4.1 Interaktions- und Sozialverhalten als Instrumentalfunktion des Innovationsverhaltens.....	232
7.4.2 Faktoren einer unternehmerischen Sozialkompetenz.....	236
7.4.2.1 Das Verhältnis der Sozialkompetenz zum Interaktions- und Sozialverhalten .....	236
7.4.2.2 Operationalisierungsansätze zur Sozialkompetenz .....	239
7.4.2.3 Kognitive soziale Fähigkeiten.....	246
7.4.2.4 Kommunikative Fähigkeiten .....	250
7.4.2.5 Interaktive Fähigkeiten.....	255
7.4.2.6 Konfliktfähigkeit .....	259
7.4.3 Fazit zur Beurteilung der Sozialkompetenz .....	260
7.5 <i>Managementkompetenz als Kriterium zur Beurteilung unternehmerischen Handelns</i> .....	261
7.5.1 Funktionen und Rollen des Managements .....	262
7.5.1.1 Funktionales Management im klassischen Verständnis.....	262
7.5.1.2 Empirisch-handlungsorientierte Ansätze zur Erfassung der Managementkompetenz.....	266
7.5.2 Managementkompetenz im Konzept des Mitunternehmertums .....	272
7.5.3 Theoretischer Rahmen zur Operationalisierung und Erfassung der Managementkompetenz.....	278
7.5.4 Fazit: Kriterien zur Beurteilung der Managementkompetenz.....	281

**Teil 3: Fallstudien**

<b>8 Empirische Untersuchung zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften .....</b>	<b>285</b>
8.1 Zielsetzung, Methoden, Vorgehen und Auswertung der empirischen Untersuchung .....	285
8.2 Unternehmensprofile und Bedeutung internen Unternehmertums .....	288
8.3 Bedeutung der Situation für das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften.....	308
8.4 Schlüsselkompetenzen als Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns.....	311
8.4.1 Innovationskompetenz.....	312
8.4.2 Sozialkompetenz .....	316
8.4.3 Managementkompetenz.....	320
8.5 Fazit.....	323

**Teil 4: Schlussfolgerungen**

<b>9 Konsequenzen und Ausblick.....</b>	<b>328</b>
9.1 Konsequenzen – Empfehlungen für die Praxis.....	328
9.2 Ausblick – weiterer Forschungsbedarf .....	343
<b>Anhang .....</b>	<b>345</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>351</b>
<b>Verzeichnis der Gesprächspartner .....</b>	<b>391</b>



# Grundlagen

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Zur Sicherung des wirtschaftlichen Wachstums und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit wird in Zeiten steigender Dynamik und Komplexität die Forderung nach mehr Innovation und Unternehmertum ins Feld geführt, und neue ökonomische Aktivitäten werden als Voraussetzung für Wachstum und Prosperität auf makroökonomischer Ebene angesehen.<sup>1</sup> Die Hoffnungen konzentrieren sich dazu zunehmend auf junge, technologiebasierte Unternehmungen, die neue Akzente setzen und Markterfolge erringen sollen.<sup>2</sup>

In diesem Kontext erlangt auf individueller Ebene der innovativ und dynamisch agierende Unternehmer als Ursache ökonomischen Wachstums und Erfolges eine Modell- und Vorbildfunktion.<sup>3</sup> Durch die Förderung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern in Unternehmen (sogenanntes internes Unternehmertum) soll sichergestellt werden, dass die verkrusteten Strukturen der Wirtschaft und die erstarrten Verhaltensweisen etablierter Unternehmungen von innovativen Impulsen durchdrungen werden. Bezweckt wird eine Veränderung, welche eine Verbesserung der betrieblichen Wettbewerbsposition und eine Steigerung der Rentabilität des investierten Kapitals bewirkt.<sup>4</sup> Auch Peter Drucker greift den Gedanken des internen Unternehmertums auf und entwickelt ihn zur These einer Unternehmergeinschaft weiter: „Was wir brauchen, ist eine Unternehmergeinschaft, in der Innovation und unternehmerisches Handeln [...] normal sind und sich ständig und stetig vollziehen.“<sup>5</sup>

Die Idee internen Unternehmertums erfreut sich auch deshalb grosser Beliebtheit, weil sie nach Überzeugung vieler verschiedene Ansätze bietet, durch mitarbeitergerechte Arbeitsaufgaben und -strukturen die Sinn- und Orientierungskrise, auf die im Verlaufe der Kulturdiskussion der achtziger Jahre aufmerksam gemacht wurde, meistern zu helfen. Im Sinn einer alternativen Technologie wird die Förderung internen Unternehmertums als ein vielversprechender Weg betrachtet, eine in der Arbeit erfüllte und befriedigte Gesellschaft zu schaffen.<sup>6</sup> Insofern ist der Ansatz als Denk- und Handlungsweise zweifach wirksam: Einerseits als soziale Innovation<sup>7</sup> und andererseits als Förde-

---

<sup>1</sup> Vgl. Willi, 1988, 35; Gussmann, 1987, 2; Chell, 1985, 43; Sweeney, 1983, 5; Lumpkin/Dess, 1996, 135; Silver, 1983, 1; Hotz-Hart, 1994, 224ff.; Wieandt, 1994b, 11ff.

<sup>2</sup> Vgl. Szyperski, 1990, 3; Hahn, 1988, 120; Kent, 1982, 237

<sup>3</sup> Vgl. Harbison/Myers, 1959, 17; Collins/Moore, 1964, 19; Pieper, 1991, 76

<sup>4</sup> Vgl. Kirschbaum, 1990, 79; Willi, 1988, 35; Heid, 1995, 53; Klandt, 1987, 9;

<sup>5</sup> Drucker, 1985, 357

<sup>6</sup> Vgl. Sweeney, 1983, 11; Willi, 1988, 7f. und 39; Martin, 1987, 8; Bitzer, 1991, 9; Bretz, 1988, 4

<sup>7</sup> Zum Begriff der sozialen Innovation vgl. Kapitel 7.3.1

rungskonzept für Innovationen.<sup>8</sup> Die vordergründige Ambivalenz darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Mobilisierung des Eigeninteresses der Mitarbeiter nicht der Zweck, sondern das Mittel einer besseren Realisierung des Betriebszwecks durch einen effektiveren und effizienteren Einsatz des Humanpotentials ist.

Ebenso darf nicht vergessen werden, dass aus Sicht einer Unternehmung auch die Beschäftigung von Mitarbeitern nicht Zweck, sondern lediglich Mittel der Produktion ist und Löhne keine Erträge, sondern Kosten darstellen.<sup>9</sup> Deshalb ist und bleibt es die Kernaufgabe der Personalarbeit, dafür zu sorgen, dass dem Unternehmen bezüglich des Faktors Arbeitskraft ein optimales Leistungspotential zu jeder Zeit zur Verfügung steht.<sup>10</sup> Dabei dürfen die Beschäftigten angesichts der Forderung einer der „Humanisierung der Arbeit“ verpflichteten modernen Führungsethik aber nicht nur als kompetente Subjekte der Mitwirkung an der betrieblichen Wertschöpfung aufgefasst werden.<sup>11</sup> Dem Leitgedanken der Identitäts- und Persönlichkeitsförderlichkeit der Personalarbeit folgend, bilden sie die Objekte der Verpflichtung auf die betrieblichen Wertschöpfungsziele, weshalb im Umgang mit dem Produktionsfaktor Arbeit eine verantwortungsbewusste und mitarbeiterorientierte Personalpolitik erforderlich ist.<sup>12</sup>

Aus den zahlreichen Teilfunktionen eines so verstandenen Personalmanagements stellt Hilb vier in den Vordergrund: Personalgewinnung, Personalhonorierung, Personalbeurteilung und Personalentwicklung. Von diesen behauptet er, dass sie das Unternehmensgeschehen langfristig und nachhaltig prägen.<sup>13</sup> Für die Personalbeurteilung zeigt sich dies im besonderen, wenn man den Blick auf die Informationsfunktion richtet, die ihr für Führung und Personalmanagement zukommt. Die Personalbeurteilung ist in diesem Sinne

1. *Entscheidungsgrundlage für Führungskräfte* (v.a. für Personalentwicklungs-, Honorierungs- und Selektionsentscheide, strategisches Controlling in bezug auf die Wirkung von Massnahmen des Personalmanagements usw.) und gibt
2. den Mitarbeitern *individuelle Rückmeldung* in bezug auf die persönliche oder die Teamleistung.<sup>14</sup>

---

<sup>8</sup> Kirsch und Trux sehen dies als eine Aufgabe, die im Rahmen eines strategischen Managements gelöst werden muss (Kirsch/Trux, 1981, 320)

<sup>9</sup> Vgl. Heid, 1995, 54; Drumm, 1992, 9

<sup>10</sup> Vgl. Müller/Vischer, 1987, 153; Berthel, 1991, 2; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 1993, 260; Drumm, 1992, 8

<sup>11</sup> Vgl. Ulrich, 1995, Sp. 569

<sup>12</sup> Vgl. Heid, 1995, 54f.

<sup>13</sup> Vgl. Hilb, 1995, 14

<sup>14</sup> Vgl. Schuler et al., 1995, 1; Stehle, 1995, 194f.

Geht es in einem Konzept des internen Unternehmertums darum, das Humanpotential durch Selektion und Entwicklung so zu beeinflussen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst aus freien Stücken unternehmerisch handeln, so wird die Personalbeurteilung zur zentralen Funktion eines unternehmerischen Personalmanagements. Wie bei jeder Beurteilung stellen sich dabei dieselben Fragen nach dem Ziel der Beurteilung, dem Kreis der Beurteiler und der Beurteilten, den Beurteilungskriterien, den Verfahren, Instrumenten usw.

Die hier vorgenommene Auseinandersetzung mit dem Problemkreis der Beurteilung unternehmerischen Handelns konzentriert sich vor allem auf die *inhaltsthematische Klärung* und *Operationalisierung* des Beurteilungskriteriums sowie der *Ableitung von Regeln* zu dessen unternehmensspezifischen Konkretisierung und Anwendung. Dabei stehen unter anderem folgende *Forschungsfragen* im Vordergrund:

- Unterscheiden sich Unternehmer in ihrer Persönlichkeit und ihrem Handeln tatsächlich von Nicht-Unternehmern, so dass von einer „unternehmerischen Persönlichkeit“ und einem spezifischen „unternehmerischen Handeln“ gesprochen werden kann?
- Welches sind die charakteristischen Wesensmerkmale (sogenannte Schlüssel- oder Kernkompetenzen) von Unternehmern, und inwiefern handelt es sich um zeitstabile, kulturinvariante und situationsunabhängige Merkmale?
- Handelt es sich beim Unternehmer überhaupt und in jedem Fall um ein erstrebenswertes Vorbild für die Mitarbeiter, oder gibt es Bereiche (z.B. spezielle Einstellungen oder Merkmale des Sozialverhaltens), die sich als Richtschnur für das Mitarbeiterverhalten nicht eignen?
- Anhand welcher Kriterien kann das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern beurteilt werden, und wie sind diese Kriterien zu operationalisieren?
- Wie sind die abgeleiteten Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns unternehmensspezifisch zu konkretisieren?

## 1.2 Stand der Forschung

Die Behandlung des Themas „Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften“ führt mit dem Personalmanagement und dem Unternehmertum *zwei interdisziplinäre Forschungsbereiche* zusammen, wobei sich

gemeinsame Wissenschaftsbereiche etwa in der Psychologie, der Soziologie und der Pädagogik zeigen.

Werden die Berührungspunkte der Forschungsgebiete betrachtet, so fehlt es neben einer nur allgemeinen Problemkenntnis insbesondere an einer gemeinsamen theoretischen Basis, an einem praktikablen Operationalisierungsmodell und an Beurteilungsinstrumenten, welche auf mehr als nur eine Facette des Unternehmers ausgerichtet sind.

Aber allein schon innerhalb des Forschungsgebiets „Unternehmertum“ bestehen bislang unbeantwortete Fragen, obwohl die Auseinandersetzung mit dem Unternehmer vereinzelt relativ weit zurückreicht.<sup>15</sup> So wurden in den vergangenen vierzig Jahren von verschiedenen Disziplinen Anstrengungen unternommen, das Wesen und Verhalten des Unternehmers zu erhellen und zu erklären. Dabei widerspiegelt die Fülle des Schrifttums das steigende Interesse an der Unternehmerpersönlichkeit. Die zahlreichen Arbeiten zeigen, dass es statistisch signifikante Unterschiede in den psychologischen und soziologischen Merkmalen gibt, welche Unternehmer von anderen Personengruppen unterscheiden.<sup>16</sup>

Konzentrierten sich die Studien vor allem in den sechziger und siebziger Jahren auf den englischen Sprachraum, auf die motivationalen Wesenszüge des Unternehmers und auf Vergleiche mit angestellten Managern und der Normalbevölkerung, so hat sich die Forschung in den achtziger und neunziger Jahren auch im deutschsprachigen Raum stark weiterentwickelt. Die neuesten Forschungsbereiche im Zusammenhang mit Unternehmertum bestehen aber in internationalen bzw. interkulturellen Vergleichen und in der Bildung von Unternehmertypologien, womit die Diversität innerhalb der Klasse der Unternehmer anerkannt und berücksichtigt wird. Häufige Typenmerkmale bilden das Geschlecht (männliche und weibliche Unternehmer), das Verhalten (z.B. anpassend oder innovativ), Eigenschaftsfaktoren usw.<sup>17</sup>

Weil sich die deutschsprachige Psychologie erst spät mit dem Unternehmertyp auseinandersetzen begann, bestehen weiße Flecken in der Forschungslandkarte vor allem in der Klärung der Eigenschaften von Unternehmern. Obwohl viele Definitionen und Funktionsbeschreibungen zur Unternehmerrolle im Unternehmerbegriff Schumpeters<sup>18</sup> oder der Protestantismusthese Webers<sup>19</sup> eine gemeinsame Ausgangsbasis haben, kann

---

<sup>15</sup> Vgl. dazu die klassischen und vorklassischen Autoren der Nationalökonomie in Kapitel 3.2.1

<sup>16</sup> Vgl. Hornaday, 1982, 20 und 31f.

<sup>17</sup> Vgl. Woo/Cooper/Dunkelberg, 1991, 95; Herron/Robinson, 1993, 282

<sup>18</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2

<sup>19</sup> Vgl. Kapitel 3.5

in bezug auf Begriffsumfang, Fähigkeiten und Aufgabenbereiche von Unternehmern keinesfalls von einem Konsens gesprochen werden.<sup>20</sup>

Zusammenfassend muss der Forschungsstand zu den Möglichkeiten einer betrieblichen Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern deshalb als sehr wenig entwickelt bezeichnet werden. Dies zeigt direkte Konsequenzen für die Bearbeitung der diskutierten Problemstellung. Soll unternehmerisches Handeln Gegenstand der Personalbeurteilung<sup>21</sup> sein, so besteht vor allem die Notwendigkeit der *nachvollziehbaren Bestimmung des Unternehmerbegriffs*, der Formulierung von Subkriterien, deren Operationalisierung und die Formulierung von Regeln zu deren Anwendung im Betrieb.<sup>22</sup>

Wenn der Stand der Forschung zum Unternehmertum dargestellt wird, so darf der Begriff des „Intrapreneuring“<sup>23</sup> nicht unerwähnt bleiben, auch wenn es hier bloss deshalb geschieht, um sich davon abzugrenzen. „*Intrapreneuring*“ ist ein künstlich geschaffener Begriff, der sich aus „intra-corporate“ und „entrepreneurship“ zusammensetzt und auf Pinchot zurückgeht.<sup>24</sup> Die Forschungsbereiche des Intrapreneuring und des unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern weisen zwar viele Gemeinsamkeiten auf, sie sind aber nicht deckungsgleich. So liegt in beiden Konzepten der Fokus auf der Realisierung neuer Ideen (Innovation), auf Eigenschaften und strukturellen Massnahmen der Mitarbeiter- und Unternehmensführung zur Förderung entsprechenden Handelns. Als wichtigste Unterschiede zwischen Intrapreneuring und internem Unternehmertum, wie es hier verstanden wird, können aber die folgenden genannt werden:

- Intrapreneuring ist ein *zeitpunktverhaftetes Phänomen*, bei dem Mitarbeiter von Fall zu Fall und immer wieder neu zu Intrapreneuren werden, wenn die Umstände sie zu einem besonderen Willensakt treiben.<sup>25</sup> Internes Unternehmertum wird dagegen eher als „Alltagshandeln“<sup>26</sup> verstanden, das sich auf der Grundlage einer ausgeprägten Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen, der Arbeitsaufgabe, dem Vorgesetzten usw. ergibt, das sich aber inhaltsthematisch je nach betrachteter Position und Funktion unterscheiden kann.<sup>27</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Müller-Böling/Klandt, 1990, 172ff.; Livesay, 1982, 11

<sup>21</sup> Zum Begriff des Letztkriteriums vgl. Kapitel 6.4

<sup>22</sup> Der Begriff der „Verhaltensqualität“ wird von Schuler im Zusammenhang mit dem Leistungsverhalten genannt (Schuler, 1996, 23). Danach kann die Beurteilung unternehmerischen Verhaltens im Sinne der Leistungsbeurteilung aufgefasst werden.

<sup>23</sup> Vgl. Pinchot, 1988; Bitzer, 1991; Süßmuth-Dyckerhoff, 1995; Servatius, 1988, 98

<sup>24</sup> Vgl. Pinchot, 1988, 10; Süßmuth-Dyckerhoff, 1995, 41

<sup>25</sup> Vgl. Pinchot, 1988, 56ff.

<sup>26</sup> Vgl. Kapitel 4

<sup>27</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Dimensionalitätenproblem von Beurteilungskriterien in Kapitel 6.4

- Intrapreneuring wird als *unternehmerisches Handeln in Grossunternehmen* und der Intrapreneur als der angestellte Unternehmer im Grossunternehmen verstanden.<sup>28</sup> Dabei stellt die Rolle des Intrapreneurs eine Alternative zur Unternehmerrolle dar, die bewusst gewählt werden kann und die sich nur auf einige wenige Personen im Unternehmen bezieht.<sup>29</sup> Im Unterschied dazu wird hier internes Unternehmertum bzw. unternehmerisches Handeln als Verhaltensqualität aufgefasst, die grundsätzlich unabhängig von der Unternehmensgrösse ist und auch in keiner Weise als Wahlalternative zur selbständigen Berufsrolle gesehen wird. Unternehmerisches Handeln orientiert sich am idealtypischen Verhalten von Unternehmern, das zur leichteren Operationalisierung auf einige wenige wichtige Verhaltensweisen reduziert wird. Diese Verhaltensqualität soll von möglichst allen in einem Unternehmen Beschäftigten und unabhängig von ihrer hierarchischen Position erreicht werden.
- Pinchot versteht *Intrapreneuring als bewusste Entscheidung* des Mitarbeiters, sich im Unternehmen wie ein Unternehmer zu verhalten, wobei die Entscheidung, ob man Intrapreneur ist oder nicht, davon abhängt, wie stark und mit wieviel Hingabe man sich für eine Innovation einsetzt.<sup>30</sup> Er sieht den Intrapreneur als eine Art neue Funktion im Unternehmen, die neben den Unternehmer, den Manager und den Mitarbeiter tritt und die sich vor allem um die Realisierung neuer Ideen kümmert. Der Intrapreneur verfügt aber nicht über dieselbe formale Autorität wie ein Manager. Zur Durchsetzung seiner Ideen braucht er vielmehr einen Sponsor.<sup>31</sup> Er ist darauf angewiesen, dass er vom Management Kompetenzen übertragen erhält. Der Intrapreneur kann somit als eine neue, selbstgewählte und projektbezogene Position im Unternehmen aufgefasst werden.<sup>32</sup>
- Unternehmerisches Handeln von Mitarbeitern ist zwar durchaus bewusstseinsfähig, kommt im Unterschied zum Intrapreneuring aber eher *unbewusst* zustande. Dabei wird das unternehmerische Handeln nicht nur durch den Leistungswillen, sondern durch eine Vielzahl personaler, das heisst motivationaler und qualifikatorischer sowie situativer Faktoren determiniert.
- Schliesslich ist Intrapreneuring insbesondere bei Pinchot auf die *Generierung von Wertschöpfung durch Produktinnovationen* beschränkt. Diese enge Betrachtungsweise wird hier aufgegeben und der Innovationsbegriff auf wertschöpfungsorien-

---

<sup>28</sup> Vgl. Servatius, 1988, 98; Pinchot, 1988 ähnlich nennt Bitzer den Intrapreneur eine „Einzelperson im Unternehmen“ (Bitzer, 1991, 9); Wunderer, 1995d, 31

<sup>29</sup> Vgl. Pinchot, 1988, 124f.

<sup>30</sup> Vgl. Pinchot, 1988, 68

<sup>31</sup> Vgl. Pinchot, 1988, 88

<sup>32</sup> Pinchot, 1988, 64

tierte Verfahrens- und Sozialinnovationen (Innovationen im Humanbereich eines Unternehmens) ausgedehnt.<sup>33</sup>

### 1.3 Zielsetzung

Abgeleitet aus der Problemstellung besteht das Ziel dieser Arbeit darin, Kriterien zu finden, mit denen sogenannt „unternehmerisches Handeln“ bzw. „unternehmerisches Verhalten“ von Mitarbeitern und Führungskräften<sup>34</sup> oder auch eine „unternehmerische Persönlichkeit“ (ein „Mitunternehmer“) im Rahmen einer betrieblichen Personalbeurteilung festgestellt werden kann. Dazu liegt der Fokus im wesentlichen auf folgenden Teilproblemen:

1. Der *Definition bzw. Umschreibung* des Begriffs „unternehmerisches Handeln“. Weil die inhaltsthematische Bestimmung dieses Begriffes hier vor allem auf der Grundlage theoretischer Ansätze zum Unternehmertum oder der empirischen Erfassung von Handlungsweisen von Managern und Unternehmern vorgenommen wird, soll auch der Bedeutungsgehalt des positionalen Unternehmerbegriffs bzw. der eigentlichen Unternehmerrolle als Vorbild und psychologisches Modell für das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern belegt werden.
2. Der *Formulierung eines Kriteriensets*, mit dem dieses Verhalten und das entsprechende Verhaltenspotential möglichst treffend und umfassend ermittelt wird, das sich aber hinsichtlich der Forderung nach einer situativen Beurteilung inhaltsthematisch auch anpassbar zeigt. Darüber hinaus soll bei den vorgeschlagenen Kriterien die moderne Personalbeurteilungspraxis berücksichtigt werden. Dies macht sich beispielsweise darin bemerkbar, dass neben Eigenschafts- und Ergebniskriterien vor allem auch verhaltensorientierte Beurteilungskriterien genannt werden sollen, die sich einerseits aus einem offengelegten persönlichkeits-, handlungs- und kompetenztheoretischen Ansatz und andererseits aus den beobachtbaren und empirisch festgestellten Handlungsweisen von Unternehmertypen ergeben.
3. Der *Operationalisierung* der abgeleiteten unternehmerischen Schlüsselkompetenzen. Damit werden die vorgeschlagenen Kriterien einer Beurteilung zugänglich gemacht. Darüber hinaus sollen *auch Regeln für die betriebliche Anwendung* dieser Kriterien in der Personalbeurteilung diskutiert werden.

---

<sup>33</sup> Vgl. Kapitel 7.3.1

<sup>34</sup> Zur Unterscheidung von unternehmerischem Handeln und Verhalten vgl. Kapitel 4.2

Einschränkend muss bemerkt werden, dass das in dieser Arbeit entwickelte Kriterien-set in erster Linie eine *Orientierung* liefern soll. Es kann sich nur auf das Grundsätzliche konzentrieren und besonders Wichtiges hervorheben, während andere Dimensionen in ihrer Bestimmung offen bleiben und vom Unternehmen konkretisiert werden sollen. Auch sei darauf hingewiesen, dass sich diese Arbeit nicht mit den Instrumenten und Verfahren einer Beurteilung unternehmerischen Handelns beschäftigt und sich auch nicht mit der strukturellen Förderung internen Unternehmertums auseinandersetzt, obwohl gerade im Zusammenhang mit der Verhaltensbeurteilung und der dabei geforderten Berücksichtigung der konkreten Situation Aussagen zur Gestaltung der Unternehmensstruktur gemacht werden.

## 1.4 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Diese Arbeit wird als ein Beitrag in der Tradition der St.Galler Managementlehre verstanden, welche die *Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft* bezeichnet.<sup>35</sup> Dementsprechend sind auch die formulierten Ziele zu verstehen. Mit dem theoretisch und empirisch fundierten Aufstellen eines Kriteriensets geht es zum einen darum, einen Beitrag zum Entwurf eines möglichen Modells zur Beurteilung unternehmerischen Handelns zu leisten und zum anderen auch Gestaltungsregeln für dessen unternehmensspezifische Konkretisierung und Anwendung zu erarbeiten.<sup>36</sup>

Im Zusammenhang mit dieser wissenschaftstheoretischen Einordnung gilt es vor-dringlich drei Aspekte zu diskutieren: den Entstehungszusammenhang, den Begründungszusammenhang und den Anwendungszusammenhang.

In einer angewandten Wissenschaft wird nach praktisch nützlichem Wissen gesucht und werden Probleme der praktisch handelnden Menschen ausgewählt, für deren Lösung (noch) kein befriedigendes Wissen zur Verfügung steht.<sup>37</sup> Insofern erweist sich im *Entstehungszusammenhang* der Praxisbezug des Problems als konstitutiv. Steht in dieser Arbeit die Ableitung eines Kriteriensets zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften im Zentrum, so heisst dies, dass es sich hierbei um ein Thema handeln muss, das in der Praxis – genauer in der Praxis des

---

<sup>35</sup> Vgl. Ulrich, 1984, 200ff.

<sup>36</sup> Ulrich unterscheidet in der „angewandten Wissenschaft“ vier verschiedene Möglichkeiten von praxisorientierten Aussagen: 1. Ausarbeitung *inhaltlicher Lösungen* für konkrete Probleme der Praxis, 2. Ausarbeitung von *Lösungsverfahren* für konkrete Probleme der Praxis, 3. Entwurf von *Gestaltungsmodellen* für die Veränderung der sozialen Wirklichkeit und 4. Erarbeitung von *Regeln für die Entwicklung solcher Gestaltungsmodelle* in der Praxis (Ulrich, 1981, 11). Diese Arbeit macht Aussagen des Typs drei und vier.

<sup>37</sup> Vgl. Ulrich, 1981, 5

Personalmanagements – eine gewisse Relevanz genießt. Tatsächlich weist das wachsende Schrifttum von Wissenschaft und Praxis zum Thema des internen Unternehmertums darauf hin. Es zeigt aber andererseits auch, dass im spezifischen Bereich der Formulierung von Beurteilungskriterien eine gewisse Lücke besteht.<sup>38</sup> Um dies deutlich zu machen, wurde der Stand der Forschung, der sich aufgrund der Problemstellung ergibt, und die angesichts dieses Forschungsbedarfs formulierten Zielsetzungen den wissenschaftstheoretischen und methodischen Überlegungen vorgestellt.

Aus der Praxisorientierung und der Vielschichtigkeit praktischer Problemstellungen wird auch abgeleitet, dass sich die anwendungsorientierte Wissenschaft nicht auf die Erkenntnisse einer einzigen und speziellen Disziplin verlassen soll, sondern multi- und interdisziplinär vorgegangen werden muss.<sup>39</sup> Diesem Erfordernis wird hier unter anderem dadurch nachgelebt, dass als Grundlage der Formulierung eines Kriteriensets zur Beurteilung unternehmerischen Handelns eine inhaltsthematische Bestimmung des Unternehmerbegriffs aus der Perspektive verschiedener sozialwissenschaftlicher Theorien vorgenommen wird. Im weiteren werden sowohl theoretische als auch empirische und sogar proto-wissenschaftliche Arbeiten erfasst, damit das bereits vorhandene Know-how möglichst umfassend berücksichtigt wird.

Weil es weder ein Ziel der angewandten Wissenschaft noch dieser Arbeit ist, Gesetzhypothesen aufzustellen oder zu überprüfen, kommt dem *Begründungszusammenhang* hier keine entscheidende Bedeutung zu.<sup>40</sup> Andererseits muss die praktische Anwendbarkeit des konzeptionell abgeleiteten Kriteriensets und der aufgestellten Regeln zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern in einer Art „Wahrheitstest“ überprüft werden. Daraus zeichnet sich bereits jetzt eine Arbeit in zwei Teilen ab: einen mehr konzeptionellen zur theorie- und empiriegeleiteten Formulierung und Operationalisierung von Beurteilungskriterien und Gestaltungsregeln und einen empirischen zur Überprüfung ihrer praktischen Plausibilität und Anwendbarkeit.

Weil die Probleme eines angewandten Forschungsprojektes aus der Praxis stammen und die Problemlösung in der Praxis verwirklicht werden soll, nimmt die Untersuchung und Bestimmung des *Anwendungszusammenhangs* eine zentrale Stellung ein.<sup>41</sup> Dies verlangt insbesondere eine Ausweitung des Praxisbegriffs über kurzfristige partikuläre Interessen und aktuelle Nutzenvorstellungen eines Einzelfalls hinaus auf den gesamten Anwendungszusammenhang.<sup>42</sup> Gerade deshalb wäre es falsch zu glauben, dass aus der Praxisorientierung der Verzicht auf eine gründliche, theoretische Reflexi-

---

<sup>38</sup> Vgl. Kapitel 1.2

<sup>39</sup> Vgl. Ulrich, 1984, 185; Schwaninger, 1989, 50

<sup>40</sup> Vgl. Ulrich, 1981, 6f.

<sup>41</sup> Vgl. Ulrich, 1981, 7

<sup>42</sup> Vgl. Ulrich, 1984, 102f.

on dessen abgeleitet werden darf, was entwickelt und präsentiert wird.<sup>43</sup> Die *theoretische Fundierung der Aussagen* dient hier genau dieser Forderung nach einer ausgedehnten Nutzenvorstellung. Die Verwendung von Theorien erweitert die Perspektive, gibt Ordnungsmuster und vermittelt Zusammenhänge, die über einen praktischen Einzelfall hinausgehen.<sup>44</sup> Den Theorien kommt folglich eine Funktion zu, die Ulrich als „Informationslieferant“ bezeichnet.<sup>45</sup>

Obwohl grundsätzlich von einem Praxisbegriff ausgegangen wird, der den gesamten Anwendungszusammenhang umfasst, soll dieser gleichwohl räumlich und zeitlich eingeschränkt werden. Sowohl die regional und zeitlich unterschiedliche Bestimmung des Unternehmerbegriffs als auch die kulturellen Unterschiede, die sich im Handeln niederschlagen, lassen es ratsam erscheinen, die hier gemachten Aussagen auf die aktuellen Verhältnisse derjenigen Regionen zu beschränken, deren Unternehmertum durch das zitierte Schrifttum mehr oder weniger differenziert erfasst wird. Das bedeutet, dass die hier gemachten Aussagen keinen Gültigkeitsanspruch auf das Unternehmertum (bzw. das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern) erheben, wie es sich beispielsweise in Asien entwickelt hat.<sup>46</sup>

Ein zweites Postulat Ulrichs bezieht sich auf seine *kritische Haltung gegenüber quantitativen Forschungsmethoden*, die ursprünglich zur Hypothesentestung im Begründungszusammenhang der Grundlagenwissenschaften entwickelt worden sind und die auch zur Überprüfung der Anwendungsorientierung abgeleiteter Modelle und Gestaltungsregeln verwendet werden sollen. Er hält ihre Anwendung vor allem dort für gefährlich, wo es um die Vorbereitung realen Handelns (z.B. der Mitarbeiterbeurteilung) geht. Die Strategie der Als-Ob-Aussagen, auf denen sie nämlich zumeist beruhen, weisen bekanntlich klare Grenzen zur Erfassung der realen Sachverhalte auf.<sup>47</sup> Ulrich lehnt die quantitativen Forschungsmethoden deshalb zwar nicht vollständig ab, er verlangt jedoch, dass sie nicht *kritiklos* zur Erforschung des Anwendungszusammenhanges übernommen werden.<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Schwaninger, 1989, 40

<sup>44</sup> Vgl. Schwaninger, 1989, 40

<sup>45</sup> Vgl. Ulrich, 1981, 19

<sup>46</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Gültigkeit von Webers Protestantismusthese in Südamerika und Asien in Kapitel 3.5

<sup>47</sup> Vgl. Ulrich, 1981, 9

<sup>48</sup> Vgl. Ulrich, 1981, 9 und die Ausführungen in Kapitel 8.1

## 1.5 Methodik

Grundlage der *konzeptionellen Ausführungen* bildete ein intensives Literaturstudium, das sich aber nicht nur auf personal- und betriebswirtschaftliche Quellen beschränkte. Wie es Ulrich für eine angewandte Wissenschaft fordert und insbesondere Drumm<sup>49</sup> für die Personalwirtschaftslehre als vorteilhaft darstellt, wurde angesichts der anwendungsorientierten und adisziplinären Fragestellung von verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen ausgegangen.<sup>50</sup>

Das methodische Vorgehen des konzeptionellen Teils kombiniert deduktive und induktive Elemente. Deduktiv ist es insofern, als auf bislang bewährte gedankliche Muster verschiedener Grundlagenwissenschaften (v.a. der Psychologie und der Soziologie) zurückgegriffen wird. Sie stellen im wesentlichen einen Orientierungsrahmen und eine Vorgehensheuristik für die Ableitung von Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns dar. Die Vorgehensweise ist im weiteren empirisch induktiv. Dies gilt vor allem für diejenigen Bereiche der Arbeit, in denen empirische Untersuchungen zur inhaltsthematischen Klärung unternehmerischen Handelns zusammengetragen werden. Die dargestellten und zitierten Studien beschäftigen sich aber nicht nur mit den Eigenschaften und dem Handeln von Unternehmern, sie geben darüber hinaus wichtige Hinweise für die Operationalisierung der abgeleiteten Beurteilungskriterien.

Weil einerseits die Entwicklung eines Kriteriensets zur Beurteilung unternehmerischen Handelns sowohl in der Theorie als auch der Praxis bislang kaum entwickelt ist, andererseits aber empirische Studien zum Unternehmertum bereits vorliegen, würde sich eine umfassende empirische Untersuchung zur Sicherung des Anwendungszusammenhangs im vorliegenden Fall als wenig hilfreich und forschungsökonomisch unweckmässig erweisen. Die angesprochene *Überprüfung der Aussagen* zu den Kriterien und deren Anwendung in der Praxis erfolgt deshalb im Rahmen von zwei Unternehmensfallstudien.

Der wesentliche Vorteil des Fallstudienansatzes wird darin gesehen, dass es sich um keine eigentliche Methode handelt, sondern um einen Forschungsansatz, der nicht nur das ganze Spektrum sozialwissenschaftlicher Erhebungsmethoden zulässt, sondern einen Methodenmonismus zur Verhinderung von Methodenartefakten geradezu ablehnt.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Drumm, 1992, 11ff.

<sup>50</sup> Vgl. Kapitel 3

<sup>51</sup> Vgl. Lamnek, 1993, 4ff.; Spöhring, 1989, 35; Freuser, 1997, 8

Schliesslich spricht auch die Forderung nach einer unternehmensspezifischen Anwendung der vorgeschlagenen Beurteilungskriterien für die Fallstudie. Dass hier die Untersuchung an zwei Betrieben vorgenommen wird, dient vor allem der Verdeutlichung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Aus einem systematischen Vergleich der Fallstudien-Unternehmen lassen sich nämlich zusätzliche Schlussfolgerungen in bezug auf die Anwendung der Beurteilungskriterien (z.B. spezifische inhaltsthematische Bestimmung) ziehen.<sup>52</sup> Andererseits ist eine Verallgemeinerung der Befunde aus den Einzelfalluntersuchungen für den gesamten Anwendungsbereich, als deren Elemente die Unternehmen ausgewählt worden sind, nicht ohne weitere Prüfung möglich.<sup>53</sup>

Für weitere Angaben zur Zielsetzung, zum Vorgehen, zu den angewandten Methoden und zur Auswertung der Datenerhebungen im Zusammenhang mit den Fallstudien wird auf Kapitel 8.1 verwiesen.

## 1.6 Aufbau der Arbeit

Was den *kapitelweisen Ablauf* der Arbeit betrifft, so wurde, ausgehend von der Problemstellung und dem dargestellten Stand der Forschung dazu, im bisherigen Verlauf des *Grundlagenteils* die Zielsetzung abgeleitet. Im weiteren wurden die massgeblichen wissenschaftstheoretischen Grundlagen und das methodische Vorgehen erläutert und die Arbeit als ein angewandtes Forschungsprojekt deklariert.

Die aufgeworfenen Forschungsfragen werden im Anschluss daran in einem zweistufigen Vorgehen beantwortet. In einem ersten konzeptionellen Teil wird auf der Grundlage theoretischer und empirischer Arbeiten ein Kriterienset zur Beurteilung unternehmerischen Handelns abgeleitet und spezielle Regeln für dessen betriebliche Anwendung formuliert. Anschliessend geht es in einem empirischen Abschnitt darum, die Anwendungsorientierung der Kriterien und der gemachten Aussagen zu überprüfen.

Im *ersten Teil* der inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Fragestellung steht die Fokussierung auf den Unternehmertyp im Vordergrund, der durch seine Persönlichkeit und sein Handeln ein psychologisches Modell für unternehmerisches Handeln von Mitarbeitern darstellt. Ausgangspunkt zur Konkretisierung dieses Orientierungsmodells bildet der Unternehmerbegriff, der in einer ersten Näherung durch die Darstellung der in der Literatur anzutreffenden Definitionen und Typologien bestimmt wird. Ergänzend dazu wird das Phänomen des Unternehmertums im dritten Kapitel aus der

---

<sup>52</sup> Vgl. Spöhring, 1989, 37

<sup>53</sup> Vgl. Spöhring, 1989, 40

Perspektive verschiedener sozialwissenschaftlicher Theorien betrachtet. Von grundlegender Bedeutung sind dabei insbesondere der Unternehmerbegriff Schumpeters und das Konzept einer Unternehmerischen Mitarbeiterführung, das auf Wunderer zurückgeht. Ausgehend von einem funktionalen Unternehmerbegriff wird darin unternehmerisches Verhalten auch von Mitarbeitern gefordert. Eine Unternehmerische Führung soll dazu anleiten und fördern. Im Sinne einer strukturellen Führung kann daraus ein Unternehmerisches Personalmanagement<sup>54</sup> abgeleitet werden, welches die gezielte Entwicklung, Förderung und Stabilisierung des Humanpotentials einer Unternehmung in Richtung eines unternehmerischen Verhaltens bezweckt und letztlich einer Steigerung der betrieblichen Wertschöpfung dient.<sup>55</sup> Wunderers „Unternehmerische Mitarbeiterführung“ gilt deshalb als Ausgangspunkt der hier bearbeiteten personalwirtschaftlichen Fragestellung.

Im vierten Kapitel wird das spezifische Handeln und die Persönlichkeit von Unternehmern auf eine verhaltenswissenschaftliche Basis gestellt, wobei dem Interaktionsansatz der sozial-kognitiven Lerntheorie eine besondere Stellung eingeräumt wird. Aus dem Leistungsdeterminanten-Konzept Berthels werden dann Kriterien für die Analyse des Handelns und der Persönlichkeit des Unternehmers abgeleitet. Im wesentlichen werden dabei Aspekte der Situation, der Qualifikation und der Motivation unterschieden, wobei sich im Zusammenhang mit Unternehmertum die motivationale Determination des Handelns als die wichtigste erweist. Sie wird hier auf der Grundlage des Handlungsphasenmodells Heckhausens diskutiert.

Im fünften Kapitel werden die wichtigsten personalen Determinanten unternehmerischen Handelns nochmals aufgegriffen und durch die Darstellung zahlreicher empirischer Untersuchungen konkretisiert. Auf dieser Grundlage wird dann die Eignung der bezeichneten Handlungsdeterminanten als Einzelkriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns bewertet.

Das auf diese Weise im ersten Teil gezeichnete Bild des Unternehmertyps dient im *zweiten Teil* als Grundlage der Ableitung und Operationalisierung von Beurteilungskriterien. So findet im sechsten Kapitel eine Konzentration des „typisch Unternehmerischen“ auf drei Kernelemente, die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen, statt. Sie bilden das Kriterienset, welches zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften vorgeschlagen wird.

Wie die Diskussion des Dimensionalitätenproblems von Beurteilungskriterien aber zeigt, dürfen die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen nicht als unveränderbare

---

<sup>54</sup> Vgl. Wunderer/Kuhn, 1995, 3ff.

<sup>55</sup> Vgl. Wunderer, 1994, 112

und universell gültige Kriterien einer Personalbeurteilung verstanden werden. Sie bedürfen jeweils einer unternehmens- und funktionspezifischen Anpassung, die einerseits in einer spezifischen inhaltlichen Bestimmung des Begriffsumfangs und/oder andererseits einer Gewichtung der einzelnen Kriterien bestehen kann.

Kapitel sieben schliesst den konzeptionellen Teil der Arbeit ab. Hier werden die konstruktiven Kompetenzbegriffe ausführlich dargestellt und operationalisiert, das heisst einer Messung zugänglich gemacht. Das Schwergewicht liegt bei der exemplarischen Darstellung von verhaltens- und ergebnisorientierten Kriterien. Daneben werden auch Hinweise auf die Beurteilung der aktuellen Situation gegeben.

Der *dritte Teil* entspricht der weiter oben angesprochenen Konfrontation der gemachten Aussagen mit der Praxis. Dazu wird die Anwendungsorientierung der konzeptionell erarbeiteten Beurteilungskriterien und Gestaltungsregeln mit Hilfe von zwei Fallstudien überprüft und sichergestellt.

Im *vierten Teil* werden schliesslich aus konzeptionellem und empirischem Teil abgeleitete Empfehlungen zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern an die Praxis abgegeben und die aufgeworfenen Forschungsfragen beantwortet. Im weiteren wird der Ansatz des internen Unternehmertums einer abschliessenden Beurteilung unterzogen und zum Schluss auch ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf im Zusammenhang der Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften vorgenommen.

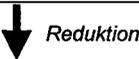
Die nachfolgende Abbildung 1-1 fasst den *inhaltlichen Ablauf* des konzeptionellen Teils dieser Arbeit im Sinne eines *Bezugsrahmens* nochmals zusammen. Darin sind insbesondere die unterschiedlichen theoretischen Ansätze, welche zur Klärung des Unternehmerbegriffs herangezogen werden, in einen Zusammenhang gestellt. Auf der anderen Seite sind aus der Handlungstheorie abgeleitete und empirisch untersuchte Eigenschaftskriterien von Unternehmertypen genannt und auch handlungsrelevante Aspekte der Situation berücksichtigt. Auch sie tragen zur inhaltsthematischen Bestimmung eines personalen und funktionalen Unternehmerbegriffes bei, wie er dem Konzept des internen Unternehmertums zugrunde liegt. Anschliessend werden die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen im Sinne eines Verhaltenspotentials abgeleitet und operationalisiert, das heisst Eigenschafts-, Ergebnis- und Verhaltenskriterien für die Beurteilung formuliert.

UNTERNEHMERBEGRIFFE		
<b>positional</b>	<b>funktional</b>	<b>personal</b>
Unternehmer als Eigentümer und Leiter einer Unternehmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risikofunktion</li> <li>- Innovationsfunktion</li> <li>- Faktorkombination</li> </ul>	Eigenschaften von Unternehmern

1. Analyse von Persönlichkeit und Handeln des Unternehmers in den Sozialwissenschaften	2. (Empirische) Analyse von Unternehmertum auf handlungstheoretischer Basis	
	Personale Determinanten des Handelns	Situationalen Determinanten des Handelns
Der Unternehmer in der <ul style="list-style-type: none"> <li>- klass. Nationalökonomie</li> <li>- Betriebswirtschafts- und Führungslehre</li> <li>- Psychodynamik</li> <li>- Soziologie</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Individuelles Wollen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werte und Motive</li> <li>- Identifikation</li> <li>- Kontrollwahrnehmung</li> <li>- Selbstkonzept</li> <li>- Charakter</li> </ul> </li> <li>2. <i>Individuelles Können</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachkompetenz</li> <li>- Fachübergreifende Fähigkeiten</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arbeitsplatzbezogen</li> <li>2. Unternehmensbezogen</li> <li>3. Umweltbezogen</li> </ol>



PERSONALER UND FUNKTIONALER UNTERNEHMERBEGRIFF
Unternehmerisches Handeln und unternehmerische Persönlichkeit („Mitunternehmer“)



SCHLÜSSELKOMPETENZEN ALS POTENTIALFAKTOREN UNTERNEHMERISCHEN HANDELNS		
Innovationskompetenz	Sozialkompetenz	Managementkompetenz

*Operationalisierung*

Kriterienarten der Personalbeurteilung			
● ● ●	● ● ●	● ● ●	Eigenschaftskriterien
● ● ●	● ● ●	● ● ●	Ergebniskriterien
● ● ●	● ● ●	● ● ●	Verhaltenskriterien

*Abbildung 1-1: Bezugsrahmen*

# **Teil 1: Der Unternehmer als psychologisches Modell**

## 2 Ausrichtung von Mitunternehmertum am positionalen Unternehmerbegriff

### 2.1 Bedeutung des Unternehmers als Orientierungsmodell für Unternehmertum

In einer Delphistudie ermittelte Gartner die wesentlichen Inhalte des Begriffs „Entrepreneurship“. Er befragte 44 Akademiker und Manager und ermittelte aus den angegebenen Definitionen über 90 Faktoren. Diese reduzierte er auf 8 Kernbereiche: Unternehmer, Innovation, Unternehmensgründung, Wachstum, Wertschöpfung, Profit/Non-Profit, Einzigartigkeit und Eigentümer-Manager.<sup>56</sup> Die relativen Anteile an der Gesamtvarianz sind in Abbildung 2-1 dargestellt.

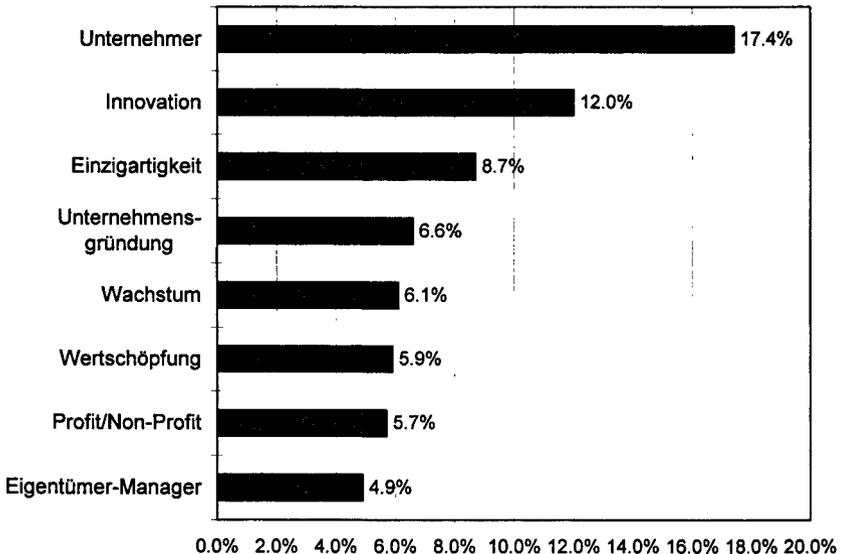


Abbildung 2-1: Relative Anteile der Kernbereiche des Begriffs „Entrepreneurship“<sup>57</sup>

Die Studie zeigt, dass dem personalen Unternehmerbegriff im Konzept des Unternehmertums zwar ein prominenter Platz zukommt, keinesfalls aber von einer Exklusivität die Rede sein kann, was auch andere Autoren bestätigen.<sup>58</sup> So nennen beispielsweise

<sup>56</sup> Vgl. Gartner, 1990, 15

<sup>57</sup> Vgl. Gartner, 1990, 22

<sup>58</sup> Ebenso: Chell/Haworth/Brearley, 1991, 1ff.

auch Müller-Böling und Klandt als Forschungsfelder im Zusammenhang mit Unternehmertum die Gründerperson, den Gründungskontext, den Gründungsprozess und den Gründungserfolg.<sup>59</sup>

Andererseits wird mit der Untersuchung Gartners die Hintergrundannahme erhärtet, wonach das Konzept des Unternehmertums ein primär *personalistisches* ist.<sup>60</sup> Als Konsequenz heisst das für die Ableitung von Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns, dass diese aus dem Verhalten, den Wesenszügen, der Persönlichkeit, den Fähigkeiten, allenfalls dem mikrosozialen Umfeld und noch weiteren Faktoren, die den Unternehmertyp charakterisieren, deduziert werden müssen.<sup>61</sup>

Eine mögliche, angesichts des oben dargestellten Studienergebnisses aber weniger geeignete Alternative würde darin bestehen, Unternehmertum auf den Innovationsbegriff zu reduzieren und allein schon innovatives Handeln als unternehmerisch zu bezeichnen. Gartners Untersuchung legt aber den Schluss nahe, dass Unternehmertum mehr ist als blosser Innovation, Unternehmensgründung oder Wertschöpfung.<sup>62</sup> Zur Ableitung von Beurteilungskriterien ist es deshalb notwendig, die Merkmale der Unternehmer möglichst umfassend festzustellen und sich dann allenfalls auf die wichtigsten zu konzentrieren.

Aufgrund der grossen Bedeutung des Unternehmers im Kontext des Unternehmertums wird die Persönlichkeit und das Handeln des Unternehmertyps hier ins Zentrum gerückt. Der Unternehmer – sei es als reale oder als idealtypische, fiktive Figur – wird als Modell, Vorbild und Bezugspunkt für das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern verstanden. Aus seinen theoretisch wie empirisch vielfach diskutierten Wesensmerkmalen werden einige wenige Kernbereiche abgeleitet und für die Beurteilung des unternehmerähnlichen (unternehmerischen) Verhaltens von Mitarbeitern und Führungskräften operationalisiert. Dabei steht hier ein *psychologischer Modellbegriff* im Vordergrund. In der Psychologie spricht man nämlich genau dann von Modellen, wenn man aus Gründen der Vereinfachung die Untersuchung auf bestimmte, jeweils als wesentlich betrachtete Phänomene konzentriert (z.B. sogenannte Schlüssel- oder Kernkompetenzen).<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Müller-Böling/Klandt, 1990, 150

<sup>60</sup> Zur theoretischen Begründung vgl. die Ausführungen zum Interaktionsansatz in Kapitel 4.3

<sup>61</sup> Vgl. Gartner, 1990, 21; Müller-Böling/Klandt, 1990, 158; Szyperski/Nathusius, 1977a, 6 und 36; Bygrave, 1993, 255

<sup>62</sup> Vgl. Gartner, 1990, 28

<sup>63</sup> Vgl. Mittelstrass, 1984, 911f.; Aschenbach, 1991, 83

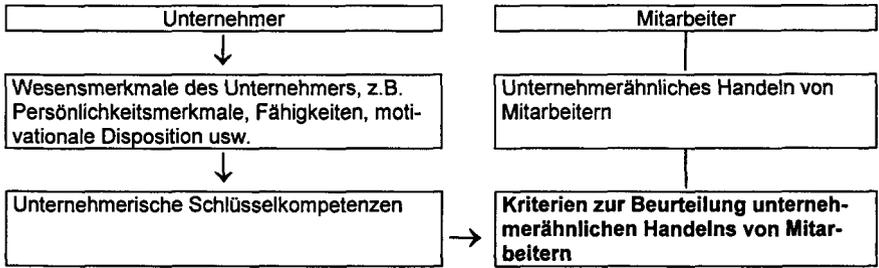


Abbildung 2-2: Der Unternehmer als psychologisches Modell zur Ableitung von Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern

Mit der Modellübertragung erfolgt eine *Technisierung des Menschen*. Falls solche Modellübertragungen ihren Als-Ob-Charakter verlieren und mit der Wirklichkeit verwechselt werden, ist davor zu warnen. Allzu leicht besteht die Gefahr, dass das Handeln des Unternehmers mit gefundenen Persönlichkeitsmerkmalen „hinlänglich“ erklärt und die Bedeutung der jeweiligen Situation (Handlungsspielraum, Ermächtigung, Arbeitssituation usw.) ausgeblendet wird. Oft wird auch vergessen, dass typisch unternehmerische Leistungen, wie Innovationen oder Unternehmensgründungen, zumeist Gruppenleistungen sind und nicht allein einer Einzelperson zugeschrieben werden können. Auch wenn in Unternehmerbiographien mit relativer Häufigkeit auftretende Muster aufgezeigt werden können, so bedeutet dies in keiner Weise, dass aus jeder Person, welche diese Merkmale aufweist, ein Unternehmer werden muss. Es scheint aber möglich zu sein, aufgrund der angetroffenen Attribute auf den Handlungsprozess und den Erfolg des Handelns schliessen und diese erklären zu können.<sup>64</sup>

Hinsichtlich der zu beantwortenden Forschungsfrage liegt der Wert einer Modellbeachtung des Unternehmertyps darin, dass daraus ein *Untersuchungsrahmen* für die konzeptionelle Erfassung der Persönlichkeit und des Handelns zur personalwirtschaftlichen Beurteilung von Mitarbeitern abgeleitet werden kann. Die Abstraktion wird von wissenschaftlichen (Teil-)Theorien über die Bedingungen menschlichen Verhaltens getragen. Dabei liegt die Bedeutung der konstruktiven Begriffe aber nicht in einer objektiv feststellbaren Wirklichkeit, sondern im subjektiven Verständnis des einzelnen, in der Operationalisierung und in der Integration in eine mehr oder weniger explizite und bewährte Theorie.<sup>65</sup> Die Konsequenz, die sich daraus ergibt, ist, dass es nicht das Ziel sein kann, einen objektiv existenten Unternehmertyp, sondern ein in erster Linie konsensfähiges Orientierungsmodell für unternehmerisches Handeln darzustellen.

<sup>64</sup> Vgl. Aschenbach, 1991, 84f.; Van der Ven, 1993, 212f.;

<sup>65</sup> Vgl. Bygrave, 1993, 257f.

## 2.2 Unternehmerbegriffe

Zur Klärung des Unternehmerbegriffs können eine *positionale*, eine *funktionale* und eine *personale* Sichtweise unterschieden werden.<sup>66</sup> Die erste orientiert sich an der Stellung in einer Institution, an der Hierarchiestufe und dem Eigentumsstatus. Die zweite konzentriert sich auf das Verhalten, und der personale Unternehmerbegriff stellt schliesslich die Persönlichkeitsmerkmale in den Vordergrund. Er bezieht sich auf die psychologischen und soziologischen Verhaltensursachen.

	Positionsunabhängig	Positionsabhängig
Funktional	Unternehmerisches Verhalten	Verhalten der Unternehmer
Personal	Unternehmerische Persönlichkeit	Persönlichkeit der Unternehmer

Abbildung 2-3: Unternehmerbegriffe<sup>67</sup>

Diese drei Sichtweisen dienen hier im folgenden auch zur Unterscheidung des Konzepts des Unternehmertums (dem Unternehmer, seinen Eigenschaften und seinen charakteristischen Verhaltensweisen) von dem des Mitunternehmertums (dem Mitunternehmer), wobei zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede dargestellt werden. Die beiden Ansätze werden hier auf sprachlicher Ebene so unterschieden wie in Abbildung 2-3 dargestellt.

### 2.2.1 Positionale Differenzierung von Unternehmertum und Mitunternehmertum

Ein Blick in die Literatur zum Unternehmertum zeigt, dass bei den Definitionen und den methodologischen Ansätzen zur Erforschung des Unternehmertyps grosse Unterschiede bestehen.<sup>68</sup> So ist bereits die inhaltliche Bestimmung des positionsabhängigen Unternehmerbegriffs nicht ganz so unproblematisch, wie dies aufgrund seiner Verankerung im Alltagswissen angenommen werden könnte. Zum Teil beinhalten die positionale Definitionen in unterschiedlicher Weise die Bedingung, dass der Unternehmer Gründer oder mindestens Eigentümer und Leiter einer Unternehmung ist. Andere Definitionen gehen von der Unterscheidung von selbständigen und angestellten Unternehmern aus.

<sup>66</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 13

<sup>67</sup> Baldegger, 1988, 15

<sup>68</sup> Vgl. Brockhaus/Horwitz, 1986, 42; Livesay, 1982, 10f.

Vor allem in der englischsprachigen Literatur wird der Begriff des „entrepreneurs“ mit der Vorstellung des Unternehmensgründers in Verbindung gebracht. In der deutschsprachigen Literatur ist diese Interpretation des Begriffes weniger verbreitet. Wie vielfältig die Aspekte sein können und welches die wichtigsten Merkmale einer Sichtweise sind, die zu einer positionsabhängigen Definition des Unternehmerbegriffes führen, zeigt eine empirische Untersuchung von Schmölders.<sup>69</sup> Als besonders typische Beispiele von Unternehmern werden darin Eigentümer und Leiter einer Fabrik sowie selbständige Grosshändler angesehen (rund 90% und mehr der Befragten). Aber auch Eigentümer und Leiter von landwirtschaftlichen Betrieben, selbständige Handwerker, selbständige Einzelhändler und Schaubudenbesitzer werden von jeweils ca. ¼ der Befragten als Unternehmer eingestuft. Als dominierende Kriterien für die Einstufung als Unternehmer stellt Schmölders deshalb „*Eigentum*“ und „*Leitung*“ heraus.

Ist hier vom „Unternehmer“ die Rede, so ist in Anlehnung an Schmölders vor allem ein *positionsabhängiger Unternehmerbegriff* gemeint, das heisst die Wesens- und Verhaltensmerkmale einer Person, in der grundsätzlich Kapital und Leitung vereint sind. Sollen solche selbständige Unternehmer von „angestellten Unternehmern“ unterschieden werden, so werden letztere als „Mitunternehmer“, „unternehmerische Führungskräfte“ oder „unternehmerische Mitarbeiter“ bezeichnet. Sie unterscheidet im wesentlichen das fehlende Eigentum am Unternehmen, welches entsprechenden Einfluss und die Position an der Spitze eines Unternehmens sichert. Mit dieser positionalen Unterscheidung wird deutlich, dass sich der Unternehmer und der Mitunternehmer in *unterschiedlichen Handlungssituationen* befinden. Dies zeigt sich insbesondere an machtorientierten Kriterien, wie der formellen Macht (z.B. dem Weisungsrecht gegenüber anderen, der Sanktions- und Gratifikationsmacht oder der Entscheidungsmacht), der Verfügbarkeit von Informationen und Ressourcen usw.

Im Vergleich zum Unternehmer ist der *Handlungs- und Gestaltungsspielraum* eines Mitunternehmers eingeschränkter. Er unterliegt insbesondere dem Gestaltungswillen des Unternehmers und des von ihm geprägten Personalmanagements. Dies zeigt sich neben der erwähnten Verfügbarkeit von Ressourcen und deren Kombination auch in den unternehmensinternen Handlungszwängen und Restriktionen, in welche der Mitunternehmer eingebunden ist.<sup>70</sup> Um sich die gewünschte Ressourcenautonomie zu sichern, ist der Mitunternehmer deshalb entweder auf einen Sponsor angewiesen, oder er muss sich am Verteilungskampf der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen beteiligen und sich dabei gegenüber anderen durchsetzen. Damit ihm dies gelingt, muss er das Management, seine Kollegen und zuweilen auch seine Untergebenen von der Qualität und Notwendigkeit seiner Vorhaben überzeugen. Insofern kommt dem Mit-

---

<sup>69</sup> Vgl. Schmölders, 1973, 65ff.

<sup>70</sup> Vgl. Stüssmuth-Dyckerhoff, 1995, 51

unternehmer auch eine Führungsrolle zu, die eine besondere Kommunikationsfähigkeit, Überzeugungskraft und Verhandlungsgeschick verlangt.<sup>71</sup> Daneben spielt auch sein persönlicher Leistungseinsatz eine grosse Rolle, womit er sich die Anerkennung und Unterstützung seiner Vorgesetzten und Kollegen verdient.

Ein weiterer positionsbedingter Unterschied von Unternehmern und Mitunternehmern besteht darin, dass sich der erste alleine an der Spitze eines Unternehmens befindet, während der Mitunternehmer als Angestellter viel stärker in die Gemeinschaft der vom Unternehmen Beschäftigten, der „Betriebsfamilie“, eingebunden ist. Die organisatorische Notwendigkeit, im Team zu arbeiten, ist für den Mitunternehmer deshalb nicht nur grösser, angesichts der steigenden Verbreitung von Arbeitsgruppen- und Teamkonzepten in der Praxis gewinnt das Team- und Kooperationsverhalten noch an Bedeutung. Theoretisch betrachtet handelt es sich bei solchen unternehmensinternen Kooperationen um ein Konzept „unendlicher Spiele“. Sie laufen am erfolgreichsten ab, wenn sie mit positiver Kooperation beginnen und dann nach dem Reziprozitätsprinzip („Wie Du mir, so ich Dir“) ablaufen.<sup>72</sup> Zeigt sich deshalb im weiteren Verlauf dieser Untersuchung, dass Unternehmer häufig selbständig operieren, das selbständige, autonome Arbeiten bevorzugen und sich dies oft auch auf ihr Sozialverhalten auswirkt, so gelten für den Mitunternehmer in dieser Beziehung andere Massstäbe als die, welche der Unternehmer als Vorbild vorgibt. Ein kooperationsorientiertes Sozialverhalten, welches sowohl auf die zielorientierte Durchsetzung der eigenen Ideen als auch auf die soziale Effizienz in der Gruppe zielt, ist eine zentrale Anforderung an ihn.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich der Mitunternehmer in einem Kontext bewegt, der sich von dem des Unternehmers unterscheidet. Dies erklärt unterschiedliche Rollenanforderungen, beispielsweise in bezug auf das Kooperations- und Sozialverhalten.<sup>73</sup>

### **2.2.2 Personale Differenzierung von Unternehmertum und Mitunternehmertum**

Soll eine eigenschaftsorientierte Definition des Unternehmerbegriffs vorgenommen werden, so stellt sich das Problem, dass es mit den derzeit verfügbaren psychologischen Instrumenten häufig nicht möglich ist, die vermuteten Wesenszüge aufzudecken oder charakteristische Verhaltensweisen empirisch signifikant zu identifizieren.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. Bitzer, 1991, 22f.; Stüssmuth-Dyckerhoff, 1995, 57f.

<sup>72</sup> Vgl. Axelrod, 1995, 25ff.; Wunderer, 1997, 93

<sup>73</sup> Aus diesem Grund wird in Kapitel 7.3 auch eine unternehmerische Sozialkompetenz als Schlüsselkompetenz für Mitunternehmertum postuliert.

<sup>74</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 3; Brockhaus/Horwitz, 1986, 42; Sexton, 1994, 118; Livesay, 1982, 10

Gleichwohl lassen sich aber aufgrund der intensiven empirischen Erforschung des Unternehmertyps in den letzten vierzig Jahren einige besondere Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften festhalten. Ihnen kommt im mitunternehmerischen Ansatz aber keine eigenständige, konstitutive Stellung zu, weil hier vor allem die Wertschöpfung und die innovative Leistung im Sinne des Handlungsergebnisses und -prozesses interessieren. Die Bedeutung von Eigenschaften liegt deshalb in ihrer Funktion als Verhaltensursachen.

Eine Kategorie solcher Merkmale stellen die *Handlungsmotive* dar. Wie in Kapitel 5 anhand zahlreicher empirischer Belege noch gezeigt wird, zeichnen sich Unternehmer durch ein besonders stark ausgeprägtes Leistungs- und Unabhängigkeitsmotiv aus. Dieses äussert sich in einem hohen (freiwilligen) Engagement, einer hohen Ergebnis- und einer ausgeprägten Effizienzorientierung, wenn es um die Realisierung von eigenen oder als wertvoll betrachteten Ideen geht. Insofern lässt sich der Unternehmertyp als „*effizienzorientierter Macher*“ beschreiben – eine Vorstellung, die im folgenden auch für die Charakterisierung des Mitunternehmers gelten soll.<sup>75</sup>

Eine Besonderheit der unternehmerischen Leistungsorientierung ist, dass sie *intrinsisch motiviert* ist, das heisst selbst und freiwillig gewollt, aus eigenem Antrieb, und dass sie vor allem mit den eigenen Werten im Einklang steht. Damit unterscheidet sich das unternehmerische Leistungsverhalten deutlich von einem, welches extrinsisch motiviert ist, beispielsweise durch Belohnung, aber auch durch Zwang oder Angst. Die motivational bedingte Freiwilligkeit und Eigeninitiative werden damit zu wichtigen Merkmalen des (mit-)unternehmerischen Verhaltens, und dafür charakteristische Motivationsdispositionen werden zu typisch unternehmerischen Eigenschaften. Andererseits können die Persönlichkeitsmerkmale, die bei Unternehmern gehäuft und besonders stark ausgeprägt auftreten, nicht ohne Berücksichtigung des unterschiedlichen Kontextes auf den Mitunternehmer übertragen werden. Interaktionstheoretisch betrachtet beeinflussen sich die Situation, das Verhalten und die personalen Faktoren gegenseitig, so dass für das (im Resultat gleichartige) unternehmerische Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern einerseits und das Handeln des Unternehmers andererseits durchaus andere Persönlichkeitsfaktoren verantwortlich gemacht werden können. Dies wird insbesondere mit dem unterschiedlichen Kontext begründet, in welchem sich Unternehmer bzw. Mitunternehmer befinden. Besonders deutlich zeigt sich dies am Beispiel der soziologischen Handlungsdeterminanten, wie der gesellschaftlichen Stellung der Eltern, der Religionszugehörigkeit, der Zugehörigkeit zu einer Minorität usw. In dieser Arbeit werden zwar auch sie im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmertums diskutiert, für die Ableitung von Kriterien zur Beurteilung internen Unternehmertums verlieren sie aber weitgehend an Erklärungs-

---

<sup>75</sup> Für eine detailliertere Charakterisierung des Mitunternehmertyps siehe Kapitel 6.2

kraft. Dies nicht zuletzt aus Gründen der Beurteilungsgerechtigkeit und der Vermeidung von Diskriminierungen einzelner Mitarbeitergruppen im Zusammenhang mit der Personalbeurteilung. Der Nutzen der Diskussion soziologischer und biographischer Merkmale von Unternehmern wird aber darin gesehen, dass dadurch Verhaltensmerkmale und insbesondere deren Entwicklung verdeutlicht werden.

Wird das *Handlungsziel* betrachtet, so liegt dieses sowohl beim Unternehmer als auch beim Mitunternehmer bei der Wertschöpfung. Dabei ist mit Wertschöpfung aber nicht bloss der monetäre Gewinn gemeint; Unternehmer und Mitunternehmer sind nicht bloss gewinnmaximierende, geldgierige und egoistische Akteure des Wirtschaftslebens, wie das Menschenbild des homo oeconomicus vielleicht vermitteln könnte.<sup>76</sup> Der Begriff ist weiter zu fassen und insbesondere um den Aspekt der Motivbefriedigung zu erweitern. Werden nämlich spezifische Motive, wie das Leistungsmotiv oder das Unabhängigkeitsmotiv, von Unternehmern und Mitunternehmern besonders hoch bewertet, so stellt deren Befriedigung einen individuellen und durchaus auch selbständigen Wert dar. Ein Verhalten, das zu einer Motivbefriedigung führt, kann deshalb als „individuelle Wertschöpfung“<sup>77</sup> betrachtet werden, und zwar prinzipiell unabhängig davon, ob damit geldwerte Gewinne für das Unternehmen geschaffen werden oder nicht. Dadurch aber, dass der monetäre Gewinn als derzeit wohl wichtigste Messlatte des Erfolges und des Wertes gilt und der Gewinn auch dem Unternehmer ein objektiviertes, gesellschaftlich anerkanntes Feedback über sein Leistungsstreben gibt, wird er im Fall des Unternehmertums mit der individuellen Wertschöpfung und der Motivbefriedigung häufig gleichgesetzt. Genährt wird diese verkürzte Auffassung durch die unbestrittene Notwendigkeit, dass Unternehmen Gewinne erzielen müssen, wenn sie längerfristigen Bestand haben sollen und auch dadurch, dass der Unternehmer es ist, der das Unternehmen geschaffen hat, dem es gehört, der sich damit identifiziert, damit emotional stark verbunden ist und sich dafür einsetzt. Dies ist zwar nicht grundsätzlich falsch, doch sollte man das Verhalten des (Mit-)Unternehmers allein deshalb nicht bloss mit monetären Gewinn- und daraus abgeleiteten Machtmotiven in Verbindung bringen. Wie in Kapitel 5 deutlich wird, ist auch das Handeln von Unternehmern wesentlich vielfältiger und komplexer motiviert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Unternehmer und Mitunternehmer mit der Generierung von Wertschöpfung dasselbe Handlungsziel verfolgen und dass sie sich durch eine ähnliche Motivationsdisposition auszeichnen. Aus dem gemeinsamen Leistungsmotiv lässt sich auch die grosse Bedeutung des effizienten Ressourceneinsatzes ableiten.<sup>78</sup> Das Streben nach wirtschaftlicher Effizienz wird ergänzt um das Streben

---

<sup>76</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3

<sup>77</sup> Die „individuelle Wertschöpfung“ lässt sich mit der Terminologie der Motivationstheorie Maslows auch als „Selbstverwirklichung“ bezeichnen.

<sup>78</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1.2

nach sozialer Effizienz, das der Zufriedenheit aller Beteiligten mit dem Handlungsprozess und -ergebnis entspricht. Aufgrund der positionalen Unterschiede zwischen Unternehmer und Mitunternehmer, das heisst der stärkeren Eingliederung des Mitunternehmers in die Betriebsfamilie, ist die soziale Effizienz für den Mitunternehmer aber ungleich wichtiger als für den Unternehmer. Für ihn umfasst soziale Effizienz zusätzlich zu einem sozial effizienten Führungsverhalten vor allem auch die Zusammenarbeit mit den Kollegen und das (Führungs-)Verhältnis zu seinen Vorgesetzten.

### **2.2.3 Funktionale Differenzierung von Unternehmertum und Mitunternehmertum**

Bei der funktionalen Differenzierung geht es darum, die Funktionen und signifikanten Verhaltens- bzw. Handlungsmerkmale festzuhalten, durch die sich einerseits der Unternehmer und andererseits der Mitunternehmer charakterisieren lassen.

Die Autoren der klassischen und vorklassischen Nationalökonomie, die sich als erste auf theoretisierende Weise mit der Unternehmerfigur auseinandergesetzt haben, führten das unternehmerische Handeln vor allem auf das Profitmotiv und die Risikoübernahmefunktion zurück. Dabei interpretierten sie den Gewinn als Risikoprämie für das eingesetzte Eigenkapital, und das Risiko, das der Unternehmer im Unterschied zum Nicht-Unternehmer eingeht, entsprach dem Verlustrisiko im Falle eines Misserfolges. Während die Normalbevölkerung im allgemeinen Risiken vermeidet, tut dies der Unternehmer in dieser traditionellen Auffassung nicht.<sup>79</sup> Der daraus abgeleiteten Vorstellung, dass es allein der Unternehmer ist, der ein Risiko trägt, kann in heutiger Zeit aber nicht mehr zugestimmt werden. Mit der zunehmenden Emanzipierung der Mitarbeiter und auch mit den modernen Prinzipien der Organisationsgestaltung, wie dem der Selbstverantwortung, steigt auch das Risiko des Arbeitnehmers, durch sein Handeln seine Karriere, seinen Arbeitsplatz, sein Einkommen oder auch seine Gesundheit zu verlieren. Die Risikoübernahmefunktion kann aus diesem Grund keine konstitutive Funktion für Mitunternehmertum darstellen.

Diese Auffassung wird durch Auswertungen neuerer Literatur zum Unternehmertum gestützt. Sie lassen erkennen, dass heute auch weitere Funktionen, vor allem die Innovationsfunktion, mindestens gleichberechtigt neben die Risikoübernahme tritt. Dies zeigt sich beispielsweise in einer Literaturlauswertung von Kets de Vries, welche drei *typische funktionale* Definitionselemente für den französischen und englischen Begriff "entrepreneur" ergab:

---

<sup>79</sup> Vgl. Kapitel 3.2 und Kapitel 5.2.1.3

1. die *Risikoübernahme* im Sinne des Einsatzes von eigenem Kapital
2. die *Leistungs- und Koordinationsfunktion* und
3. die *Innovationsfunktion*, mit der vor allem auch der Aspekt der Unternehmensgründung gemeint ist.<sup>80</sup>

Diese Untersuchung wird durch die Analyse von Bretz bestätigt, der 36 Unternehmerdefinitionen einander gegenüberstellte und dabei *drei Hauptfunktionen* des Unternehmers identifizierte: Übernahme von Risiko, Kombination von Produktionsfaktoren und Innovation.<sup>81</sup> Dabei beurteilt der Autor die Innovation, angesichts der grundlegenden Auseinandersetzung Schumpeters mit dem Unternehmer,<sup>82</sup> als das „spezifisch unternehmerische“.<sup>83</sup> Diese Auffassung wird auch von Süßmuth-Dyckerhoff geteilt, welche als wichtigste Verhaltensmerkmale des Unternehmers das Erkennen, Aufgreifen und Umsetzen von Chancen nennt und damit den Innovationsprozess anspricht.<sup>84</sup> Wie der Blick in die Literatur auch zeigt, hat sich dieses funktionale Verständnis des Unternehmerbegriffs sowohl in Europa als auch im US-amerikanischen Raum durchgesetzt.<sup>85</sup>

Was die Funktion der Kombination von Produktionsfaktoren betrifft, so setzt diese insbesondere die bereits angesprochene Ressourcenautonomie voraus. Aufgrund der dargestellten positionalen Unterschiede gibt diese Unternehmer-Funktion aber zu wenig her, als dass daraus eine inhaltliche Bestimmung des Mitunternehmerbegriffes abgeleitet werden könnte. Deshalb bleibt letztlich keine andere als die Innovationsfunktion, welche als konstitutives und gemeinsames Element von Unternehmertum und Mitunternehmertum verstanden werden könnte.

#### 2.2.4 Handlungstheoretische Analyse der Innovationsfunktion

Soll der Mitunternehmer bzw. das Handeln des Mitunternehmers in Anlehnung an den Unternehmer bzw. dessen spezifische Verhaltensweisen definiert werden, so scheint es zweckmässig zu sein, die Ergebnisse bisheriger Forschungsarbeiten zum Unternehmertum einzubeziehen.<sup>86</sup> Von den hier vorgestellten drei Perspektiven, mit denen sich der Unternehmer bzw. der Mitunternehmer beschreiben lässt, kommt der letzten, der

---

<sup>80</sup> Vgl. Kets de Vries, 1995, 7; Kets de Vries, 1977, 37

<sup>81</sup> Ebenso: Süßmuth-Dyckerhoff, 1995, 46ff.

<sup>82</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2

<sup>83</sup> Vgl. Bretz, 1988, 37ff. und 53

<sup>84</sup> Vgl. Süßmuth-Dyckerhoff, 1995, 52

<sup>85</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 16ff.; Ginsberg/Buchholtz, 1989, 32ff.; Hull/Bosley/Udell, 1980, 11; Harwood, 1982, 98; Meredith/Nelson/Neck, 1982, 3; Kent, 1982, 240

<sup>86</sup> Vgl. Kapitel 3

funktionspezifischen, die grösste Erklärungskraft und Bedeutung zu. Mit ihr gelingt der Transfer vom Unternehmer zum Mitunternehmer am ehesten. Aus den anderen beiden Sichtweisen gelingt es im Unterschied dazu nicht, eine zufriedenstellende Definition des Mitunternehmertums und taugliche Kriterien zur Beurteilung internen Unternehmertums abzuleiten. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird deshalb eine funktionale Sichtweise auf das Unternehmerphänomen verfolgt, welche sich im wesentlichen auf eine handlungstheoretische Grundlage<sup>87</sup> abstützt und dabei auch psychologische und soziologische Wesensmerkmale – im Sinne personaler Handlungs determinanten – berücksichtigt. Von den genannten Unternehmerfunktionen stellt die der Innovation die gemeinsame Funktion von Unternehmern und Mitunternehmern dar.

### 2.3 Unternehmertypologien

Unterschiedliche Erscheinungsformen von Verhalten und Persönlichkeiten gaben in der Vergangenheit immer wieder Anlass für systematisierende Bemühungen und Typenbildung. Dabei sind mit Typologien Versuche gemeint, die auf empirischer oder konzeptueller Basis die Vielfalt eines Phänomens anhand von Merkmalskombinationen ordnen und dadurch zugänglicher machen. Sie beruhen auf wenigen, untereinander unverbundenen Merkmalen und sollen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten verdeutlichen.<sup>88</sup>

Die Forderung nach Typenbildung und der Vergleich mit alternativen Typen wird insbesondere auch bei der Analyse der Unternehmerrolle gefordert. Sie geht auf die Annahme zurück, dass sich Personen, welche die Unternehmerlaufbahn einschlagen, von anderen unterscheiden. In bezug auf Unternehmertum handelt es sich sowohl um eine positionale als auch um eine funktionale Typenbildung.<sup>89</sup>

Einen Ansatz einer *positionalen Typologie* liefert Servatius. Er unterscheidet in einem Motivations-Verhaltens-Portfolio den selbständigen Unternehmer, den angestellten Manager und den Intrapreneur (angestellter Unternehmer im Grossunternehmen) (vgl. Abbildung 2-4).

Diese Typologie vermag aber aus verschiedenen Gründen nicht zu überzeugen. Zum einen sind die beiden Achsenbeschriftungen des Portfolios nicht unabhängig voneinander, was bei dieser Art der Darstellung aber verlangt wäre. Berücksichtigt man die Aussagen der anerkannten Verhaltenstheorien, so ist vor allem die Motivation im

---

<sup>87</sup> Vgl. Kapitel 4

<sup>88</sup> Vgl. Woo/Cooper/Dunkelberg, 1991, 96

<sup>89</sup> Vgl. Fagenson, 1993, 410

sichtbaren Verhalten als verursachende Determinante bereits enthalten. Zum anderen vermag eine dichotome Erfassung so komplexer Konzepte, wie Motivation und Verhalten, der Komplexität der Persönlichkeit und der Verhaltensdetermination nicht gerecht zu werden. So überzeugt beispielsweise die plakative Zuweisung intrinsischer Motivation für selbständige Unternehmer und extrinsischer Motivation für Manager in Grossunternehmen in keiner Weise. Gleiches gilt für die gewählten Verhaltensaussprägungen. Sie stellen weder eine Entwicklung noch einen Gegensatz dar, so dass in den Bezeichnungen „Individualist“, „Ambivalenz“ und „Aufsteiger“ keine Logik gefunden werden kann. Schliesslich werden in dieser Typologie positionale und verhaltensmässige Unternehmerbegriffe vermischt: Beim Manager und dem selbständigen Unternehmer handelt es sich um positionale Begriffe, beim Intrapreneur dagegen um einen funktionalen. Die gewählten Begriffe lassen sich deshalb strenggenommen nicht in der vorgestellten Manier in einer verhaltensorientierten Typologie diskutieren. In einer eindeutigeren und treffenderen positionalen Typologie müsste der (Eigentümer-) Unternehmer wohl eher von den Führungskräften und den Mitarbeitern im Unternehmen unterschieden werden.

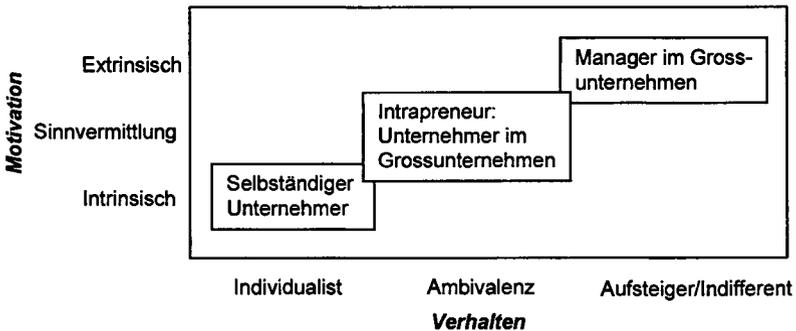


Abbildung 2-4: Motivation und Verhalten beim positionalen Unternehmerbegriff<sup>90</sup>

Bei der *funktionalen Typenbildung* werden Unternehmer aufgrund ihres Verhaltens (z.B. Innovations-, Autonomie-, Risiko- und Sozialverhalten) von Nicht-Unternehmern unterschieden. Zur Charakterisierung der unterschiedlichen Verhaltenstypen können Merkmale, wie biographische Daten, Persönlichkeitsinventare, Handlungsmotive usw., verwendet werden. Mit der funktionalen Betrachtung wird die Vorstellung verlassen, dass sich alle Unternehmer gleich verhalten. Darin wird hier ihr wesentlicher Vorteil gesehen.<sup>91</sup>

<sup>90</sup> Servatius, 1994, 259

<sup>91</sup> Vgl. Forgas, 1987, 46; Baldegger, 1988, 21f. und 27; Dietrich/Sowarka, 1995, 437

Die Gefahr bei der Bildung von Typologien liegt aber darin, dass sich die Idealtypen um so mehr vom „tatsächlichen“ Verhalten und der Persönlichkeit der Unternehmer entfernen, je enger sie konzipiert sind. Deshalb muss darauf hingewiesen werden, dass insbesondere funktionale Unternehmertypen theoretische Figuren sind, die in der Wissenschaft auf der Basis qualitativer und quantitativer Studien abgeleitet wurden. Im Alltagsverständnis spielen dabei auch vorgefasste Meinungen, naive Persönlichkeits-theorien, normative Konzepte usw. eine wichtige Rolle. Die beschriebenen Typenmerkmale können in der Realität jeweils stärker oder schwächer ausgeprägt sein, aber es können zumeist keine festen Grenzzlinien gezogen werden. Es bestehen vielmehr deutliche Grauzonen zwischen den Typen, die häufig auf unzureichende Begriffsdefinitionen zurückzuführen sind. Ferner ist zu beachten, dass unternehmerische Verhaltensformen vorkommen, die über alle Zeiten hinweg relativ konstant geblieben sind, während sich andererseits im Laufe der wirtschaftshistorischen Entwicklung auch neue Merkmale ergeben haben, die sich von anderen Epochen unterscheiden (so z.B. die Innovationsfunktion des Unternehmers).<sup>92</sup>

Die Begriffe des Verhaltens und der Persönlichkeit des Unternehmers beziehen sich deshalb auf einen Idealtypus, der empirisch kaum nachgewiesen werden kann.<sup>93</sup> Zudem darf auch das zentrale Problem der Bildung von Unternehmertypen – die Bezeichnung der Kategorien – nicht ausser acht gelassen werden.<sup>94</sup> Obwohl der theoretische Wert von Klassifikationen damit grundsätzlich in Zweifel gezogen wird, erfreuen sie sich in der Managementpraxis hoher Beliebtheit und erscheinen auch im Hinblick auf die weitere Forschung nützlich und anregend, als heuristisches Modell also sinnvoll.

Die heute vor allem in der englischen Literatur am meisten diskutierte und zitierte funktionale Unternehmertypologie geht auf Smith und das Jahr 1967 zurück. Eine Untersuchung von 52 Unternehmern führte den Autor dazu, die beiden Typen „craftsmen entrepreneur“ und „opportunistic entrepreneur“ zu unterscheiden.<sup>95</sup> Der Begriff „craftsmen“ bezieht sich auf die „Blue-collar-worker“ und auf Arbeiter mit geringer Ausbildung und Managementenerfahrung. „*Opportunistic entrepreneurs*“ sind dagegen vor dem Hintergrund der Bezeichnung „White-collar-worker“ zu sehen, die für Mitarbeiter mit einer höheren formalen Ausbildung verwendet wird.<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. Holderegger, 1992, 515; Schmid, 1986, 111; Herzhoff, 1991, 272; Forgas, 1987, 456

<sup>93</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 16

<sup>94</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 58

<sup>95</sup> Vgl. Smith, 1967, dargestellt in Baldegger, 1988, 22f.

<sup>96</sup> Vgl. Woo/Cooper/Dunkelberg, 1991, 97; Davidsson, 1989, 140; Chell/Haworth/Brearley, 1991, 56ff.

Als eine allgemein gebräuchliche Verhaltens-Typologie hat sich im deutschen Sprachraum die Unterscheidungen von „traditionellen Unternehmern“ und „innovativen Unternehmern“ etabliert. Der *traditionelle Unternehmer* ist weniger flexibel, neigt zu stabilen Zielen, konventionellen Methoden und gleichbleibenden Kundenstrukturen. Seine Ausbildung ist vor allem fachtechnischer Natur. Er engagiert sich selbst im Produktionsprozess und orientiert sich am kurzfristigen Tagesgeschäft. Der *innovative Unternehmer* ist dagegen breiter ausgebildet, betont den tiefgreifenden Wandel innerhalb der Unternehmung und versucht den Vorteil einer Neuerung im Markt auszuschöpfen.<sup>97</sup>

Eine andere Unterscheidung trifft Baumol, der den „*firm-organizing entrepreneur*“ von einem „*innovative entrepreneur*“ differenziert. Der erste spezialisiert sich auf die Schaffung, die Organisation und Leitung einer neuen Unternehmung, unabhängig davon, ob in dieser Tätigkeit etwas Neues liegt. Im Zentrum steht der Prozess der Unternehmensgründung. Der zweite Unternehmertyp, der Innovator, setzt neue Ideen im Markt durch, egal, ob er dazu jeweils eine eigenständige Unternehmung gründet oder nicht. Hier liegt der Fokus auf dem Durchsetzungsprozess.<sup>98</sup>

Neben anderen verhaltensorientierten Typologien unterscheiden Chell, Haworth und Brearley vier unterschiedliche Unternehmertypen in: „entrepreneur“, „quasi-entrepreneur“, „administrator“ und „caretaker“.<sup>99</sup> Der prototypische Unternehmer (*entrepreneur*) und der caretaker bilden die Endpunkte des Spektrums. Der erste geht insbesondere Geschäften, die eine mässige bis hohe Erfolgswahrscheinlichkeit aufweisen, unabhängig davon, ob er über die dazu benötigten Ressourcen verfügt oder nicht. Denn wahre Unternehmer verfolgen ihre Ziele im festen Glauben, dass die benötigten Ressourcen irgendwie aufgebracht werden können. Das heisst in der Essenz, dass diese Unternehmer proaktiv sind, die Initiative ergreifen, danach trachten, die Situation zu kontrollieren und weniger nur darauf reagieren. Unternehmer sind deshalb hoch innovativ, was sich in neuen Produkten und Dienstleistungen, der Erschliessung neuer Märkte usw. äussert. Auf der anderen Seite steht der *caretaker*, dem keine dieser aktiven Rollen zukommt. Zwischen diesen beide Extremen liegen der *quasi-entrepreneur* und der *administrator*. Ihre Rollen sind weniger klar definiert. Der erste verfügt über einige – wenn auch nicht alle – Eigenschaften des entrepreneurs. Auch er ist noch proaktiv und abenteuerlustig. Der prototypische Administrator ist eher reaktiv und weni-

---

<sup>97</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 24; ähnlich unterscheidet Holderegger „technische“ und „kaufmännische“ Unternehmer (Holderegger, 1992, 522)

<sup>98</sup> Vgl. Baumol, 1993, 198

<sup>99</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 57 und 70ff. Weitere verhaltensorientierte Unternehmertypologien siehe bei Cooper/Dunkelberg, 1986, 269ff.; Davidsson, 1989, 140ff.; Lachman, 1980, 109; Hornaday/Bunker, 1970, 52;

ger innovativ. Beide ergreifen Möglichkeiten, aber nicht unabhängig von der Verfügbarkeit der Ressourcen.

Für Chell, Haworth und Brearley sind diese Kategorien unternehmerischen Verhaltens aber keinesfalls statisch. Sie gehen vielmehr davon aus, dass sich das Verhalten eines Unternehmers im Laufe des Lebens verändern kann, womit sie ein zusätzliches Element in die Typendiskussion einbringen: den *Wechsel von Verhaltensklassen*. Für diese Autoren ist es durchaus möglich, dass ein entrepreneur zu einem späteren Zeitpunkt zum caretaker wird.<sup>100</sup> Werden aufbauend auf dieser letzten Annahme die Aufgabengebiete der Unternehmerrolle beispielsweise in Abhängigkeit der konkreten Situation betrachtet (z.B. den Lebensphasen eines Unternehmens), so können daraus spezifische Verhaltensweisen, Fähigkeitserfordernisse und motivationale Dispositionen von Unternehmern abgeleitet werden.

Anhand dieser wenigen Beispiele sei gezeigt, dass die Beurteilung, was unternehmerisches Handeln ist, vor allem ein *begriffliches Problem* ist und von der aktuellen Situation stark beeinflusst wird. Eine Reduktion des Spektrums typischer Handlungsweisen von Unternehmern auf einige wenige Attribute, von denen behauptet wird, dass ihnen sowohl zeit- als auch situationsübergreifende Gültigkeit zukommt, muss deshalb kritisch beurteilt werden.

## 2.4 Fazit

Ausgangspunkt für die Definition von Mitunternehmertum ist das Verhalten des Unternehmers, das sich ursprünglich auf einen positionsabhängigen Typenbegriff bezogen hat und sich erst in diesem Jahrhundert, etwa mit Schumpeter und Gutenberg, als eigenständiges Verhaltenskonzept etabliert hat.<sup>101</sup> Folglich sind *drei Unternehmerbegriffe* zu unterscheiden: ein positionaler, ein funktionaler und ein personaler. Dabei gelingt der Transfer vom Unternehmerkonzept zum Mitunternehmertum mit dem funktionalen Unternehmerbegriff und der unternehmerischen Innovationsfunktion am besten.

Weil es darüber hinaus aber schwerfällt, eine allgemeingültige und anerkannte Definition positionsunabhängigen unternehmerischen Verhaltens anzugeben, werden solche Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale mit Vorteil aus dem idealtypischen Verhalten des Eigentümer-Unternehmers abgeleitet, der in Theorie und Empirie vielfach diskutiert wurde. Auf diese Weise wird der Unternehmer zum psychologischen Modell

---

<sup>100</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 73

<sup>101</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2 und Kapitel 3.3

für das unternehmerähnliche (unternehmerische) Verhalten von Mitarbeitern im Unternehmen.

Die diskutierten Typologien haben im weiteren gezeigt, dass der Begriff des unternehmerischen Handelns (Verhaltens) weder situational noch im Zeitablauf als konstant aufgefasst werden darf. Dies ist bei der Formulierung entsprechender Beurteilungskriterien zu berücksichtigen und wird zu einem späteren Zeitpunkt unter dem Begriff „Dimensionalitätenproblem“<sup>102</sup> wieder aufgegriffen.

---

<sup>102</sup> Vgl. Kapitel 6.4

## 3 Der Unternehmer in den sozialwissenschaftlichen Theorien

### 3.1 Zielsetzung und Vorgehen

Wie in Kapitel 2.1 gezeigt, steht der Unternehmer mit seiner Persönlichkeit und seinem Handeln für das Konzept des Mitunternehmertums Modell. Deshalb soll in diesem dritten Kapitel der *Unternehmerbegriff* dadurch inhaltsthematisch bestimmt werden, dass in unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Theorien und Konzepten nach spezifischen Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen von Unternehmern gesucht wird. Gleichzeitig werden die einzelnen Perspektiven in bezug auf ihren Beitrag für den hier diskutierten Anwendungszusammenhang, die Formulierung von Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften, beurteilt. Dabei wird in keiner Weise der Anspruch erhoben, mit den dargestellten Ansätzen das ganze Schrifttum darstellen zu wollen.

Unter der *volkswirtschaftlichen Perspektive* in Kapitel 3.2 wird der Unternehmer zuerst in den Ansätzen der klassischen Nationalökonomien dargestellt. Darauf findet eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem „Dynamischen Unternehmer“ Schumpeters statt, der den Unternehmerbegriff im 20. Jahrhundert prägte. Schliesslich wird der Unternehmer auf der Grundlage des Menschenbildes des homo oeconomicus diskutiert, das den modernen volkswirtschaftlichen Theorien zu Grunde liegt.

Als Vertreter der klassischen *Betriebswirtschaftslehre* wird in Kapitel 3.3 der Ansatz Gutenbergs gewählt, und aus dem Bereich der *Führungslehre* betrachten wir das Konzept Unternehmerischer Mitarbeiterführung von Wunderer, das den Anstoss für die hier vorgenommene Diskussion gab. Anschliessend wird die betriebswirtschaftliche Perspektive mit einem Blick in die Managementzeitschriften und -literatur abgeschlossen.

Schliesslich wird in Kapitel 3.4 auch in der psychodynamischen und in Kapitel 3.5 in der soziologischen Theorie nach einer Charakterisierung des Unternehmertyps gesucht.

## 3.2 Die Perspektive der Volkswirtschaftslehre

### 3.2.1 Der Unternehmer vor und bei den klassischen Nationalökonomern

Als erster, der sich theoretisch und explizit mit dem Unternehmerbegriff auseinandersetzte, gilt heute der in Paris lebende schottische Bankier *Richard Cantillon*. In seinem 1755 erschienenen „*Essai sur le Commerce*“<sup>103</sup> unterteilte er die Bevölkerung in „Grundbesitzer“, „Unternehmer“ und „Lohnarbeiter“. Der Grundbesitzer konsumierte, produzierte aber nicht; er verpachtete sein Land gegen eine fixe Grundrente an die Bauern, die landwirtschaftlichen Unternehmer. Als Unterscheidungskriterium diente Cantillon die Übernahme von Risiken durch das unsichere Einkommen, von dem die Pächter betroffen waren. Sie arbeiteten auf eigene Gefahr und Rechnung. „*Le fermier est un entrepreneur qui promet de payer au propriétaire, pour la ferme ou terre, une somme fixe d'argent [...], sans avoir de certitude de l'avantage qu'il tirera de cette entreprise.*“<sup>104</sup> Die Funktion des Unternehmers bestand bei Cantillon darin, sich um die Angebots- und Nachfragemenge zu kümmern.<sup>105</sup>

Im Unterschied zu Cantillon unterschied *J.B. Say* zwischen Kapitalisten und Unternehmern. Während der erste die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stellte und damit das Risiko des Verlustes übernahm, war es die Funktion des Unternehmers, die Produktionsfaktoren zu erschliessen und zu verbinden. Dabei hatte Say konkrete Vorstellungen bezüglich der dazu notwendigen Eigenschaften und Fähigkeiten. Damit der Unternehmer den Kapitalisten davon überzeugen konnte, ihm Geld zur Verfügung zu stellen, bedurfte er gemäss Say Intelligenz, Ordnungssinn, Redlichkeit, Urteilskraft, Ausdauer, Menschen- und Sachkenntnis, Verwaltungstalent und Erfahrung mit Kalkulationen.<sup>106</sup>

In England identifizierte *Adam Smith* in der Kapitalbereitstellung und Risikoübernahme die entscheidenden Unternehmerfunktionen, erkannte jedoch in der „Inspektion und Direktion“ zusätzliche Funktionen des Unternehmers.<sup>107</sup> Damit zeigten sich erste Ansätze der Integration von Managementfunktionen in die Unternehmerdefinition. Im übrigen stellte er das Eigeninteresse des Unternehmers heraus, welches er als Bedingung für den allgemeinen Wohlstand betrachtete.<sup>108</sup> Ansonsten beschränkten sich briti-

---

<sup>103</sup> Vgl. Cantillon, 1952; Niehans, 1987, 11ff.

<sup>104</sup> Cantillon, 1952, 28

<sup>105</sup> Vgl. Cantillon, 1952, 28ff.

<sup>106</sup> Vgl. Say, 1817, 445

<sup>107</sup> Vgl. Smith, 1933, 55

<sup>108</sup> Vgl. Kapitel 3.2.3, in dem der Unternehmer als homo oeconomicus betrachtet wird. Dieses Menschenbild hat seinen Ursprung in der klassischen Nationalökonomie, deren Begründer Smith ist.

sche Autoren, darunter auch *Mill*<sup>109</sup>, darauf, den Unternehmer in seiner Funktion als Kapitalgeber zu diskutieren.<sup>110</sup>

Bei den deutschen Klassikern der Nationalökonomie umfasste der Unternehmerbegriff bereits sehr früh neben der Übernahme von Risiko auch Aspekte von Management und Innovation. So sah *Mangoldt* in der Unsicherheit des Lohnes und des Faktoreinsatzes das wesentliche Merkmal des Unternehmertums, er begründete die wirtschaftliche Entwicklung aber zugleich mit dem Unternehmergeist: „Denn es ist im Allgemeinen nicht möglich, eine Production für Viele und dauernd zu übernehmen, ohne gewisse Vorkehrungen, theils persönlicher Ausbildung, theils fachlicher Ausstattung dafür zu treffen. Ob sich diese lohnen werden, ist im Augenblicke, wo man sie treffen muss, noch unsicher, man unterzieht sich also mit denselben einer gewissen Gefahr und wird insofern, da hierin das entscheidende Kennzeichen liegt, zum Unternehmer.“<sup>111</sup> Mit dem Begriff des „Unternehmergeistes“ sprach *Mangoldt* das Innovationsphänomen an, welches Nachfragegenerierung und Modeströmungen verursacht: „Der Unternehmergeist wirkt der Kraft der Trägheit entgegen, welche den Menschen bei dem jeweilig gegebenen Zustande der wirtschaftlichen Befriedigung festzuhalten strebt. So lange es an Unternehmungen gebricht, überwiegt in Gebrauch und Verbrauch noch durchaus die Sitte, die sich streng an das Herkömmliche hält; je mehr jene sich verbreiten, desto mehr dehnt sich die Herrschaft der Mode aus, die immer Neues, noch nicht Dagewesenes ins Leben ruft.“<sup>112</sup>

Als ein weiterer bedeutender deutscher Nationalökonom stellte *Schmoller* bei der Diskussion des Unternehmerbegriffs neben der Risikofunktion die Leitung des Unternehmens ins Zentrum und unterstrich unter anderem die Bedeutung von hervorragenden, initiativen und geschäftsbegabten Männern, welche die Verbesserung und Verbilligung der Produkte des Unternehmens durchsetzen.<sup>113</sup>

Als Vertreter der historischen Schule und der geisteswissenschaftlichen Nationalökonomie vollzog vor allem *Sombart* den grossen Schritt von der „eigengesetzlichen Ökonomie“ zu einer Nationalökonomie, in deren Mittelpunkt der Mensch steht. Während der Unternehmer in der reinen Ökonomie nie eine konkrete Person verkörpert, sondern eher einen schattenhaften Funktionsträger, so war der Unternehmer *Sombarts* ein Mensch von Fleisch und Blut, mit Strebungen, Zielsetzungen und Willensausprä-

---

<sup>109</sup> Vgl. *Mill*, 1987, 406

<sup>110</sup> Vgl. *Voigt*, 1994, 9; *Klandt*, 1984, 28; *Brockhaus/Horwitz*, 1986, 25; *Chell/Haworth/Breareley*, 1991, 14ff.

<sup>111</sup> *Mangoldt*, 1868, 236

<sup>112</sup> *Mangoldt*, 1868, 240

<sup>113</sup> Vgl. *Schmoller*, 1919, 460 und 505

gungen, Gedanken und Leidenschaften.<sup>114</sup> Als handlungsleitende Motive der Unternehmer nannte Sombart das Erwerbs- und Gewinnstreben, das er im Zusammenhang mit dem Kapitalismus diskutierte. Durch die Begrenzung des Unternehmerbegriffs auf die kapitalistische Wirtschaftsform betrachtete Sombart den Unternehmer als historischen und psychologischen Typus und grenzte sich damit von der klassischen Nationalökonomie ab, die den Unternehmer eher als ein überzeitliches Wesen verstanden hatte.<sup>115</sup>

Der Österreicher *Carl Menger* lehnte die Risikoorientierung als traditionell wichtigstes Merkmal von Unternehmern ab und stellte die Bedeutung der Marktinformation sowie motivationaler und qualifikatorischer Aspekte in den Vordergrund. „Nicht einverstanden kann ich mich mit dem Gesagten mit Mangoldt erklären, welcher [...] ‘die Übernahme der Gefahr’ bei einer Produktion als das Wesentliche an der Unternehmung bezeichnet, während die ‘Gefahr’ doch nur etwas Akzidentielles ist und dem Verlust-Risiko die Gewinn-Chance gegenübersteht.“<sup>116</sup> Als wesentliche Elemente der Unternehmertätigkeit bezeichnete er dagegen: „a) die Information über die wirtschaftliche Sachlage, b) die sämtlichen Berechnungen, welche ein Produktionsprozess, soll er anders ein ökonomischer sein, zu seiner Voraussetzung hat, oder mit anderen Worten das wirtschaftliche Kalkül, c) den Willensakt, durch welchen Güter höherer Ordnung [...] einer bestimmten Produktion gewidmet werden, und endlich d) die Überwachung der möglichst ökonomischen Durchführung des Produktionsplanes.“<sup>117</sup> In bezug auf die Ablehnung von Risikoübernahme als konstitutives Element der Unternehmerfunktion legte Menger das Fundament für die heute dominierende Begriffsauffassung, die im wesentlichen von Schumpeter<sup>118</sup> beeinflusst wurde.<sup>119</sup> Zugleich findet sich bereits hier die Unterscheidung von motivationalen und qualifikatorischen Verhaltenselementen und Funktionen, wie sie auch heute noch diskutiert werden.

Zusammenfassend kann bei den Charakterisierungen der Unternehmerfunktion in den traditionellen Theorien der Nationalökonomie eine teilweise regional dominante Ausrichtung auf die *Risikoübernahme* festgestellt werden, wobei der Unternehmer sowohl als Betroffener als auch als Verursacher von Risiken auftritt. Als Risikoträger wird der Unternehmer häufig auch als Kapitalist bezeichnet, der die finanziellen Mittel besitzt, diese dem Unternehmen zur Verfügung stellt und dafür neben einem Arbeitseinkommen auch ein Unternehmereinkommen bezieht. Neben die Risikofunktion traten aber schon sehr früh auch andere Funktionen, wie die Innovation oder die Leitung.

---

<sup>114</sup> Vgl. Pütz, 1935, 34

<sup>115</sup> Vgl. Sombart, 1928, 9

<sup>116</sup> Menger, 1923, 154

<sup>117</sup> Menger, 1923, 154

<sup>118</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2

<sup>119</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 19; Harwood, 1982, 94

### 3.2.2 Der „Dynamische Unternehmer“ Schumpeters

Schumpeter kann zwar als Pionier in der sozioökonomischen Betrachtung des Unternehmerphänomens bezeichnet werden, seine Auseinandersetzung mit dem Unternehmertyp in der „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“<sup>120</sup> hatte aber in erster Linie volkswirtschaftliche Ursprünge.<sup>121</sup> Sie begann damit, dass er nach den Gründen der sogenannten „Langen Wellen“ (gemeint ist der Kondratieff-Zyklus) suchte.<sup>122</sup> Der Übergang einer Volkswirtschaft in ein höheres Entwicklungsstadium lässt sich ihm zufolge auf drei Ursachen zurückführen:<sup>123</sup>

1. auf stetiges Wachstum,
2. auf aussenwirtschaftliche Einflüsse, die in die Wirtschaft hineinwirken (z.B. Naturereignisse, soziale Umwälzungen, politische Eingriffe) und
3. auf Individuen, die über die wirtschaftliche Erfahrung und die erprobte und gewohnte Routine hinausgreifend in den gegebenen Verhältnissen des Wirtschaftslebens neue Möglichkeiten erkennen und durchsetzen.

Diese dritte Art von Entwicklung bezeichnete Schumpeter als die wichtigste.<sup>124</sup> Mit der Beschreibung des Unternehmers als jemanden, der durch immer neue Kombinationen von Produktionsfaktoren Innovationen realisiert und damit wirtschaftliches Wachstum ermöglicht, lieferte er die bekannteste Definition der Unternehmerrolle. Er zeichnete das Bild des vorwärtsschreitenden Unternehmers, der als dynamisches Element und kreativer Destrukteur Neuerungen aufgreift und verwirklicht. Durch die Beeinflussung der Bedürfnisse der Konsumenten stört er das ökonomische Gleichgewicht und führt es auf ein höheres Niveau.<sup>125</sup>

Für Schumpeter stellte das Erkennen und Umsetzen (das „Durchsetzen neuer Kombinationen“ auf wirtschaftlichem Gebiet) das Wesen der Unternehmerfunktion dar. So machte er die Innovation zum zentralen Charakteristikum unternehmerischen Handelns.<sup>126</sup> Zugleich bezeichnete er Unternehmertum als Führerschaft auf dem Gebiet der

---

<sup>120</sup> Vgl. Schumpeter, 1926

<sup>121</sup> Vgl. Schollhammer, 1982, 210

<sup>122</sup> Vgl. Eigenmann-Wunderli, 1994, 53

<sup>123</sup> Vgl. Schumpeter, 1926, 93ff.

<sup>124</sup> Vgl. Schumpeter, 1946, 214f.; Wieandt, 1994a, 21

<sup>125</sup> Vgl. Schumpeter, 1926, 100; Werhahn, 1990, 32; Bretz, 1988, 47; Livesay, 1982, 8

<sup>126</sup> Vgl. Brockhaus/Horwitz, 1986, 31; Schumpeter, 1926, 110f.; Haseloff, 1989, 30; Kent, 1982, 248

Wirtschaft. Sie befasst sich mit Aufgaben, die sich in fünf Fälle der Durchsetzung neuer Kombinationen fassen lassen:<sup>127</sup>

1. Herstellung eines neuen Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes,
2. Einführung einer neuen Produktionsmethode,
3. Erschliessung eines neuen Absatzmarktes,
4. Eroberung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten,
5. Durchführung einer Neuorganisation.

Das Schwergewicht unternehmerischer Tätigkeit legte Schumpeter nicht auf die Erfindung neuer Ideen, sondern auf die Durchsetzung von Neuerungen. Das heisst, dass sich der Unternehmer dadurch auszeichnet, dass er gute Ideen erkennt, sie erfolgreich realisiert und implementiert.<sup>128</sup> „Die Funktion des Erfinders oder überhaupt Technikers und die des Unternehmers fallen nicht zusammen. Der Unternehmer kann auch Erfinder sein und umgekehrt, aber grundsätzlich nur zufälligerweise. Der Unternehmer als solcher ist nicht geistiger Schöpfer der neuen Kombinationen, der Erfinder als solcher ist weder Unternehmer noch Führer anderer Art.“<sup>129</sup>

Aus neuen Ideen werden aber erst dann Innovationen, wenn es dem Unternehmer gelingt, äussere und innere Widerstände zu überwinden. Der äussere Widerstand geht von dem Gegendruck aus, mit dem das soziale Milieu demjenigen begegnet, der sein wirtschaftliches Verhalten ändern will.<sup>130</sup> Innere Widerstände finden sich in der Motivation des einzelnen Unternehmers selbst. Deshalb führte Schumpeter Innovationen auf die *Einstellung und Fähigkeiten* des visionären Unternehmers zurück. Von der normalen Bevölkerung unterscheidet sich der dynamische Unternehmer nicht nur durch die Übernahme der wirtschaftlichen Führungsfunktion, sondern auch durch seine Fähigkeiten, die er zur Überwindung all dieser Widerstände braucht: „Zuversichtlich ausserhalb der vertrauten Fahrinne zu navigieren und diesen Widerstand zu überwinden, verlangt Fähigkeiten, die nur in einem kleinen Teil der Bevölkerung vorhanden sind und die sowohl den Unternehmertyp wie auch die Unternehmerfunktion ausmachen.“<sup>131</sup> Innovationen sind somit eher durch Persönlichkeitsmerkmale determiniert, als dass sie ein Resultat von Kontingenzen darstellen. Seine Idealfigur, der „Pionierunternehmer“, ist aber keinesfalls ein den betriebswirtschaftlichen Denkkategorien verpflichteter Optimierer, sondern eine „ausserordentlich schillernde Figur, die

---

<sup>127</sup> Vgl. Schumpeter, 1926, 100f.

<sup>128</sup> Vgl. Herzhoff, 1991, 270

<sup>129</sup> Schumpeter, 1926, 129

<sup>130</sup> Vgl. Schumpeter, 1926, 126

<sup>131</sup> Schumpeter, 1946, 215

- nicht Grenzkosten und Grenznutzen in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellt,<sup>132</sup>
- Chancen und Risiken nicht sorgfältig abwägt<sup>133</sup> und
- nicht alle Alternativen durchrechnet<sup>134</sup>

sondern sich unbewusst richtig entscheidet.“<sup>135</sup>

In bezug auf die Motivation ist der Unternehmer deshalb alles andere als ein homo oeconomicus<sup>136</sup> im klassischen Sinn: „Und ist Bedürfnisbefriedigung in diesem Sinn die Ratio des Wirtschaftens, so ist das Verhalten unseres Typus überhaupt irrational oder von einem anders gearteten Rationalismus. [...] Er schafft rastlos, weil er nicht anders kann, er lebt nicht dazu, um sich des Erworbenen genießend zu erfreuen.“<sup>137</sup>

Als *handlungsleitende Motive* identifizierte Schumpeter den „Traum, ein privates Reich zu gründen“, die „Freude am Gestalten“, den Betätigungstrieb und den Willen zu herrschen und zu siegen.<sup>138</sup> Erst nach diesen „Willenseigenschaften“ folgten in ihrer Bedeutung *intellektuelle Eigenschaften*, wie „Breite des Gesichtskreises“ oder „Aufgewecktheit“.<sup>139</sup> Durch so determiniertes Handeln nimmt der Unternehmensgründer die soziale Funktion der Weiterentwicklung der Wirtschaftsstruktur war, auch wenn er in seinem Streben vielleicht durch rein eigennützige Motive getrieben wird.<sup>140</sup>

In bezug auf das *Sozial- und Führungsverhalten* des Unternehmers zeichnete Schumpeter das Bild eines unkooperativen und egozentrischen Typs.<sup>141</sup> „Egoistisch gefärbt – auch in der Bedeutung von ‘gesteigertem Egoismus’, Rücksichtslosigkeit sind zwar seine Motive ganz besonders: Ist er doch ganz besonders traditions- und beziehungslos, der wahre Hebel der Durchbrechung aller Bindungen, und dem System der überindividuellen Werte sowohl der Schicht, aus der er kommt, als auch der Schicht, in die er steigt, ganz besonders fremd [...]“<sup>142</sup>

Was die *Charakterisierung des Innovationsbegriffs* betrifft, zeichnet sich dieser bei Schumpeter durch einen hohen Freiheitsgrad bezüglich des Innovationsgegenstandes aus. Die „neuen Kombinationen“ sind weder auf technologische noch auf wirtschaftli-

---

<sup>132</sup> Vgl. Schumpeter, 1911, 135ff.

<sup>133</sup> Vgl. Schumpeter, 1911, 163

<sup>134</sup> Vgl. Schumpeter, 1911, 177

<sup>135</sup> Marr, 1991, 357 (Quellenverweise im Original)

<sup>136</sup> Zum Begriff des homo oeconomicus vgl. Kapitel 3.2.3

<sup>137</sup> Schumpeter, 1926, 135 und 137

<sup>138</sup> Vgl. Schumpeter, 1926, 138

<sup>139</sup> Vgl. Schumpeter, 1926, 125

<sup>140</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius, 1977a, 3

<sup>141</sup> Vgl. Wunderer, 1995c, 89

<sup>142</sup> Schumpeter, 1926, 134

che Innovationen beschränkt. Sie umfassen sowohl Produkt- und Prozessinnovationen als auch soziale Innovationen. Im Zentrum steht die Dimension der Neuheit, die durchaus eine subjektive sein kann.<sup>143</sup>

Schliesslich unterschied Schumpeter eine *engere positionsgebundene* und eine *weitere positionsunabhängige Unternehmerdefinition*. „Weiter: Denn wir nennen Unternehmer erstens nicht bloss jene ‘selbständigen’ Wirtschaftssubjekte [...] die man so zu nennen pflegt, sondern alle, welche die für den Begriff konstitutive Funktion tatsächlich erfüllen, auch wenn sie, wie gegenwärtig immer häufiger, ‘unselbständige’ Angestellte [...] sind. [...] Wir sprechen zweitens von Unternehmern nicht bloss für jene historischen Epochen, in denen es Unternehmer als besondere soziale Erscheinung gibt, sondern wir knüpfen Begriff und Namen an die Funktion und an alle Individuen, die diese in irgendeiner Gesellschaftsform tatsächlich ausfüllen, seien sie auch Organe einer sozialistischen Gemeinschaft oder Herren eines Fronhofes oder Häuptlinge eines primitiven Stammes.“

Enger: Unter unseren Begriff fallen nicht alle selbständigen, für eigene Rechnung handelnden Wirtschaftssubjekte, wie das üblich ist. [...] Selbständigkeit in diesem Sinne [schliesst] nicht schon von selbst die Erfüllung der für unseren Begriff konstitutiven Funktion ein.“<sup>144</sup>

Dieser enger gefasste Unternehmerbegriff führt zu Schumpeters unternehmerischem Idealtypus, dem Pionierunternehmer: „Hat der Unternehmer seine Funktion erfüllt, erlangt er im Falle des Erfolgs klassenmässig eine gehobene Position und wird wieder zum ‘gewöhnlichen Wirt’“, da „jemand grundsätzlich nur dann Unternehmer ist, wenn er eine ‘neue Kombination durchsetzt’ – weshalb er den Charakter verliert, wenn er die geschaffene Umgebung dann kreislaufmässig weiterbetreibt –, und dass daher jemand ebenso selten durch die Jahrzehnte seiner Kraft immer Unternehmer bleibt [...]“.<sup>145</sup> In ihrer Bedeutung zeigt sich die Funktion des Unternehmers bei einer engen Auslegung des Begriffs daher nicht beim Betreiben, sondern ausschliesslich bei der Schaffung eines Unternehmens. Dann ist vor allem derjenige ein Unternehmer, der neue Kombinationen dadurch realisiert, indem er eine Unternehmung gründet.<sup>146</sup> Andererseits wird mit dem weiteren Unternehmerbegriff die Anwendung des Unternehmermodells im Sinne eines universell anwendbaren Verhaltenskonzepts ermöglicht: „Zunächst handelt es sich um einen Typus des Verhaltens und nur insofern um einen Typus von Leuten, als dieses Verhalten den Leuten nur in sehr ungleichem Mass und nur relativ wenigen so sehr zugänglich ist, dass es ihr hervorstechendes Charakteristikon aus-

---

<sup>143</sup> Vgl. Tritschler, 1990, 64

<sup>144</sup> Schumpeter, 1926, 111f.

<sup>145</sup> Schumpeter, 1926, 116

<sup>146</sup> Vgl. Schumpeter, 1926, 113

macht.<sup>147</sup> Dieses unternehmerische Verhaltenskonzept blieb bei Schumpeter aber noch auf Personen mit Führungsverantwortung beschränkt.<sup>148</sup>

### 3.2.3 Der Unternehmer als homo oeconomicus

Seit der klassischen Nationalökonomie wird das individuelle Verhalten in der Ökonomie und zusehends auch in anderen Bereichen der Sozialwissenschaften<sup>149</sup> auf die Methode des ökonomischen Ansatzes zurückgeführt. Einheit der Verhaltensanalyse ist das einzelne Individuum und der Kerngedanke des Verhaltensmodells das Menschenbild des *homo oeconomicus*. Damit ist die ökonomische Argumentation stark individualistisch geprägt und tritt zum soziologischen Ansatz, der mehr vom methodologischen Kollektivismus ausgeht, in Konkurrenz.<sup>150</sup>

Sucht man in der ökonomischen Theorie nach einer Charakterisierung des Unternehmertyps, so findet man diese in erster Linie in der mikroökonomischen Theorie der Unternehmung. Hier wird auf einer individualistischen Grundlage das Verhalten eines Unternehmers untersucht, der rational handelt und seinen Gewinn maximieren will. Eine eingehendere Betrachtung dieses Ansatzes zeigt aber, dass er sich im Laufe der Zeit gewandelt hat. Die *neue Mikroökonomie* beruht sehr viel stärker als die klassische auf der konsequenten Anwendung des ökonomischen Verhaltensmodells unter Berücksichtigung der Situation. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass realitätsferne Annahmen, wie die vollständige Informiertheit des Individuums, aufgegeben werden. Der moderne homo oeconomicus unterscheidet sich deshalb deutlich von seinem traditionellen Vorgänger.<sup>151</sup> Die zentralen Annahmen, die aber nach wie vor hinter dem ökonomischen Verhaltensmodell stehen, sind die eines rationalen und egoistischen Verhaltens.

*Rationales Verhalten* bedeutet, dass das Individuum die ihm zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten bewertet, das heisst die Vor- und Nachteile, die Kosten und Nutzen der einzelnen Wahlalternativen werden abgewogen. Unter dieser Prämisse entscheidet sich ein Unternehmer für diejenige Wahlalternative, die seinen Präferenzen am ehesten entspricht. Dabei enthalten die Präferenzen die Wertvorstellungen des Unternehmers, die sich im Laufe des Sozialisationsprozesses entwickelt haben.

---

<sup>147</sup> Schumpeter, 1926, 119

<sup>148</sup> Vgl. Wunderer, 1995c, 89 und 108; Süßmuth-Dyckerhoff, 1995, 47f.

<sup>149</sup> Vgl. dazu die Anwendung des homo oeconomicus in den Theorien zur Ökonomie der Familie, der Ökonomie des Rechts oder auch der Politik (Neue Politische Ökonomie).

<sup>150</sup> Vgl. Kapitel 3.5. Wie das Beispiel Max Webers zeigt, gibt es auch im Bereich der traditionellen Soziologie individualistische Ansätze, die zur Erklärung individuellen Handelns (u.a. von Unternehmern) herangezogen werden.

<sup>151</sup> Vgl. Kirchgässner, 1991, 66ff.

Im Unterschied zu seinem klassischen Vorgänger handelt der moderne homo oeconomicus aber nicht immer optimal. Er handelt nicht wie ein Computer, der blitzschnell aus den zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten die beste ermittelt und auswählt. Für Kirchgässner stellt dies lediglich eine Extremform, ein unrealistisches „Zerrbild des homo oeconomicus“ dar, das zwar noch oft in mikroökonomischen Lehrbüchern anzutreffen ist, aber zu Recht kritisiert wird.<sup>152</sup> In den modernen und realistischeren Ansätzen des ökonomischen Verhaltensmodells bedeutet Rationalität lediglich, dass das Individuum prinzipiell in der Lage ist, auch bei einem unvollständigen Informationsstand gemäss seinem relativen Vorteil zu handeln. Der Unternehmer ist folglich nicht überall ein Optimierer, sondern verhält sich eingeschränkt rational.<sup>153</sup>

Auch in bezug auf die Zielfunktion wird in der modernen Mikroökonomie nicht mehr bloss der materielle Nutzen diskutiert. Die *Präferenzen* des modernen homo oeconomicus umfassen beliebige Güter und beliebige Eigenschaften von Gütern. Dies zeigt sich in der Theorie der Unternehmung beispielsweise darin, dass nicht mehr generell von der Annahme ausgegangen wird, dass die Gewinnmaximierung das einzige und letzte Unternehmensziel ist.<sup>154</sup>

Das *egoistische Verhalten* bezieht sich auf die Motivationsannahme und bedeutet, dass der Unternehmer grundsätzlich auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist. Dabei ist der Begriff „Egoismus“ im allgemeinen zwar negativ belastet, im ökonomischen Verhaltensmodell aber grundsätzlich *wertfrei*. So bedeutet egoistisches Verhalten nicht, dass der Unternehmer seinen Gewinn (Nutzen) zum Schaden anderer zu maximieren versucht. Abgesehen davon gibt es in der Realität durchaus Situationen, in denen der Unternehmer egoistisch handeln muss und eine negative Auslegung des unternehmerischen Egoismus nicht gerechtfertigt ist. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn es die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, das auf einem hart umkämpften Markt agiert, nicht zulässt, die besonderen Leistungen der Mitarbeiter durch zusätzliche Sozialleistungen oder eine Leistungsprämie zu belohnen und dadurch die Produktionskosten in die Höhe zu treiben.

Insbesondere in neueren Anwendungen des ökonomischen Verhaltensmodells, wie der Neuen Politischen Ökonomie, bedeutet der Egoismus des Unternehmers nicht, dass er ohne soziale Kompetenz nur autonom und unkooperativ handelt.<sup>155</sup> Trotz grundsätzlich egoistischer Motivation verhält sich auch der homo oeconomicus kooperativ; sei es ausnahmsweise aus altruistischen Gründen (vor allem dort, wo starke emotionale Bindungen im Spiel sind, wie in der Familie), auf der Grundlage einer Tit-For-Tat-Verhal-

---

<sup>152</sup> Vgl. Kirchgässner, 1991, 17

<sup>153</sup> Vgl. Simon, 1979, 493ff.

<sup>154</sup> Vgl. Kirchgässner, 1991, 79

<sup>155</sup> Gegenteiligere Auffassung ist Wunderer, 1995c, 110

tensstrategie<sup>156</sup> oder, weil damit gesellschaftlich anerkannte und sozialisierte Normen eingehalten und soziale Kosten (z.B. Glaubwürdigkeits- und Imageverlust) vermieden werden, wenn auch der individuelle Nutzen mit der Kooperation nicht maximiert wird.<sup>157</sup> Schliesslich hat die Bezeichnung „egoistisches Verhalten“ nichts mit einer moralischen Bewertung des Verhaltens von Unternehmern zu tun.<sup>158</sup> Egoismus bedeutet lediglich, dass er seinen Nutzen vor den Vorteil anderer stellt und ist von einer altruistischen Motivation – auf die in der Realität wohl der geringste Teil aller Handlungen zurückzuführen ist – abzugrenzen.

Nach der hier vertretenen Auffassung wird insbesondere das moderne ökonomische Verhaltensmodell als geeignete Grundlage zur Erklärung der Unternehmerrolle beurteilt, zumal in dieser Fassung kein genereller Widerspruch zum psychologischen Verhaltensmodell<sup>159</sup> erkannt werden kann, auf dem wesentliche Teile dieser Arbeit beruhen.<sup>160</sup> Andererseits verliert das ökonomische Modell durch die bald universelle Anwendung in Form einer ökonomischen Theorie der Politik, des Rechts, der Familie, der Heirat usw.<sup>161</sup> an empirischem Gehalt, wird quasi immun gegenüber Kritik und verliert an Erklärungskraft. Spezifische Aussagen zum Verhalten von Unternehmern sind dann nicht mehr möglich.

### 3.3 Die Perspektive der Betriebswirtschafts- und Führungslehre

#### 3.3.1 Der Unternehmer als „dispositiver Faktor“ bei Gutenberg

Ausgehend vom Ansatz Schumpeters erkannte Gutenberg in der Person des Unternehmers „jenes Einmalige, das der Ausdruck überschüssiger expansiver unternehmerischer Energie ist.“<sup>162</sup> Als nach der Machtübernahme durch das nationalsozialistische Regime im Deutschen Reich die sogenannte „Verpflichtete Wirtschaft“ eingeführt wurde, was einem Wechsel der Wirtschaftsordnung gleichkam, stellte sich für Guten-

---

<sup>156</sup> Vgl. Axelrod, 1995, 25ff.

<sup>157</sup> Vgl. Kirchgässner, 1991, 45ff.

<sup>158</sup> Kirchgässner, 1991, 47

<sup>159</sup> Vgl. Kapitel 2.1 und 4

<sup>160</sup> Kirchgässner, 1991, 30. Im Bereich der psychologischen Erklärung des Verhaltens operiert insbesondere die Erwartungs-Valenz-Theorie letztlich mit einem dem homo oeconomicus ziemlich ähnlichen Menschenbild.

<sup>161</sup> Becker, 1993, 187ff.; Becker, 1996, 101ff.; Kirchgässner, 1991, 102ff.

<sup>162</sup> Gutenberg, 1942a, 152

berg die Frage, „wer denn als Unternehmer anzusprechen sei, wenn man diesen Begriff auch noch in einer völlig veränderten Umwelt beizubehalten für richtig findet.“<sup>163</sup>

Weil Gutenberg den Unternehmer als „eine einmalige historisch-soziologisch-politische Kategorie“<sup>164</sup> betrachtete, war es für ihn die logische Konsequenz einer so fundamentalen Veränderung der Wirtschaftsordnung, dass der Unternehmerbegriff aufgegeben und durch einen anderen ersetzt werden musste. „Der Gesetzgeber stattete nicht den vorhandenen Begriff des Unternehmers mit einem neuen Inhalt aus, sondern führte da einen völlig neuen Begriff ein, wo die überkommene Vorstellung vom Unternehmer mit dem neuen Ethos des Rechts auf Arbeit nicht in Einklang zu bringen war.“<sup>165</sup> Diesen neuen Begriff fand er im „Betriebsführer“, der den Organcharakter des Unternehmertums verkörperte. Insofern grenzte Gutenberg den Betriebsführer des nationalsozialistischen Systems vom Unternehmer ab, der in einem liberalen System selbständig agiert.<sup>166</sup>

Gutenberg kritisierte an der Funktion des Betriebsführers, dass sie vom Gesetzgeber nur mit einer sozialen Funktion betraut war, nicht aber mit der technisch-kommerziellen Sphäre im Unternehmen. Auf der anderen Seite war er der Ansicht, dass die Unternehmer in ihrer sozialen Funktion versagten, was er mit dem liberalen Wirtschaftssystem in Zusammenhang brachte. Diesem hielt er entgegen, dass es „im sozialen Bereich von Anfang an kraftlos und ausserstande [war], die sich auflösende feudale Sozialordnung durch eine gerechtere zu ersetzen.“<sup>167</sup>

Den Unternehmerbegriff beschränkte Gutenberg im übrigen auf die *Einheit von Eigentum an Kapital und Leitung*. Aktionäre bezeichnete er als „Mitunternehmer“.<sup>168</sup> Die Idee eines angestellten Unternehmers teilte er nicht. Mit der Geschäftsführung Betraute nannte er nur dann Unternehmer, wenn ihre finanzielle Beteiligung am Unternehmen einen gewissen Umfang erreichte und ihnen durch die Kapitalbeteiligung ein entsprechendes Mass an Einfluss gesichert war.<sup>169</sup>

Die Unterscheidung von selbständigem und angestelltem Unternehmer löste Gutenberg durch den „dispositiven Faktor“, der in jeder Wirtschaftsordnung diejenige Instanz darstellt, welche die Sachaufgabe des Betriebs plant, organisiert und kontrolliert.<sup>170</sup> Dies führte letztlich zur *Unterscheidung von zwei Unternehmerbegriffen*. Der

---

<sup>163</sup> Gutenberg, 1942a, 151

<sup>164</sup> Gutenberg, 1942a, 151

<sup>165</sup> Gutenberg, 1942a, 152

<sup>166</sup> Vgl. Albach, 1989, 251

<sup>167</sup> Gutenberg, 1942b, 207

<sup>168</sup> Vgl. Gutenberg, 1976, 489

<sup>169</sup> Vgl. Albach, 1989, 252; Gutenberg, 1976, 497

<sup>170</sup> Vgl. Albach, 1989, 252

erste beruht auf der Vereinigung von Eigentum und Leitung und ist von menschlichen Eigenschaften oder dem persönlichen Format vollständig losgelöst. Dieser (positionale) Unternehmerbegriff verlangt kein besonderes Mass an Individualität und Persönlichkeit. Der zweite Unternehmerbegriff legt das Schwergewicht dagegen auf die Eigenschaften und Qualifikation als Unternehmer, die vom technischen, kommerziellen oder organisatorischen Niveau abhängen, das der einzelne erreicht.<sup>171</sup>

Den zweiten Unternehmerbegriff führte Gutenberg auf die zunehmende Anonymität des Kapitals und auf einen Wandel des kapitalistischen Systems zurück. Denn je mehr das Eigentum streute, das heisst in die Anonymität versank und der Eigentümer zum blossen Kapitalgeber wurde, um so stärker wurde die Stellung des leitenden Angestellten. So kam es schliesslich doch noch, dass die Vorstellung und der Begriff des Unternehmers auf die geschäftsführenden Personen übertragen wurde, obwohl ihr Einfluss und ihre Macht nicht an das Kapital gebunden waren und sie die Bedingungen des ersten Unternehmerbegriffs nicht erfüllten.<sup>172</sup>

Im Gegensatz zu Schumpeter sah Gutenberg das Wesen des Unternehmers aber nicht allein in der Durchsetzung *neuer* Kombinationen, sondern generell in der *Kombination von Produktionsfaktoren*. Im Unterschied zum ersten Unternehmerbegriff ist für diese unternehmerische Persönlichkeit in allen Wirtschaftssystemen Raum, „denn es gibt kein System, das auf entschlossene, weitsehende und intelligente Persönlichkeiten verzichten könnte.“<sup>173</sup>

Als *handlungsleitende Motive* des Unternehmers nannte Gutenberg vor allem das Besitz- und das Erwerbsstreben (die Vereinigung von Besitz und Leitung in einer Person). Er bezeichnete dieses als Ausdruck überschüssiger Energie oder auch als hochgradige, kommerzielle, organisatorische oder technische Phantasie, als übersteigertes persönliches oder gesellschaftliches Geltungsbedürfnis, als Freude am Erfolg und an verantwortungsvoller Arbeit.<sup>174</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Unternehmerbegriff bei Gutenberg ursprünglich ein rein positionaler war, der an ein liberales Wirtschaftssystem gebunden war. Dieses garantierte die Autonomie des Handelns und das Privateigentum.

Die Unternehmerfunktion sah Gutenberg in der Kombination von Produktionsfaktoren und konzentrierte sich damit auf die Funktion der Unternehmensführung (Manage-

---

<sup>171</sup> Vgl. Gutenberg, 1976, 497

<sup>172</sup> Vgl. Albach, 1989, 250ff.

<sup>173</sup> Gutenberg, 1976, 498

<sup>174</sup> Vgl. Gutenberg, 1976, 498; Albach, 1989, 250

ment). Sie bedingt spezifische kommerzielle, technische und organisatorische Fähigkeiten.

Wie Schumpeter, der das Sozialverhalten der Unternehmer als egoistisch bezeichnet hatte, so stellte auch Gutenberg ein soziales Versagen der Unternehmer in der liberalen Wirtschaftsordnung fest. Eine weitere Gemeinsamkeit der Ansätze ist, dass der Begriff des Unternehmers trotz funktionaler Betrachtung letztlich auf Führungspositionen beschränkt bleibt und ein unternehmerisches Handeln von Mitarbeitern ausser acht lässt.

### 3.3.2 Das Konzept Unternehmerischer Mitarbeiterführung von Wunderer

Basierend auf dem Unternehmerbegriff Schumpeters formuliert Wunderer das Konzept einer Unternehmerischen Mitarbeiterführung.<sup>175</sup> Darin wird von einem funktionalen Unternehmerbegriff ausgegangen, der konsequent auf alle Beschäftigten im Unternehmen angewendet wird. Das innovative Verhalten des Unternehmertyps wird insbesondere auch von Mitarbeitern gefordert. Den Führungskräften kommt die Aufgabe zu, fördernde strukturelle Führungsmassnahmen im Bereich der Unternehmensorganisation, -strategie und -kultur, aber auch durch ein Unternehmerisches Personalmanagement zu ergreifen. Die strukturellen Massnahmen sind durch interaktionelle Führungsaktivitäten, wie zum Beispiel Coaching, transformationale Führung oder das eigene Vorbild, zu ergänzen.

Für Wunderer umfasst unternehmerisches Verhalten innovationsbezogene Eigenschaften, wie Kreativität, Phantasie oder Intuition, vor allem aber umsetzungsorientierte Fähigkeiten, wie Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit, Integrations- und Kooperationsfähigkeit, Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit sowie Risikobereitschaft.<sup>176</sup>

Das Wesen des Unternehmertyps reduziert er auf die drei *Attribute* „strategisch-innovativ“, „kooperativ-selbstorganisierend“ und „effizient-umsetzend“.<sup>177</sup> Diese führt er auf die drei *Schlüsselqualifikationen* Gestaltungskompetenz, Sozialkompetenz und Handlungskompetenz zurück, welche schon als Potential vorhanden sein müssen, um durch eine Unternehmerische Mitarbeiterführung gefördert werden zu können.<sup>178</sup>

Bei der *Gestaltungskompetenz* geht es darum, die schöpferische Begabung auf unternehmensstrategische Ziele zu konzentrieren, um die angestrebte Wertschöpfung zu sichern. Es handelt es sich deshalb um eine „strategische Innovationsfähigkeit“. Weil

---

<sup>175</sup> Vgl. Wunderer, 1995a, Sp. 2081ff.; Wunderer, 1995d, 25ff.

<sup>176</sup> Vgl. Wunderer/Kuhn, 1995, 16; Wunderer, 1994, 112

<sup>177</sup> Vgl. Wunderer, 1995a, Sp. 2083f.; Wunderer, 1995d, 29;

<sup>178</sup> Derselben Ansicht ist auch Bretz, 1988, 343

aber erst die effiziente Um- und Durchsetzung die Wirkung neuer Ideen sichert, muss die Gestaltungskompetenz durch eine *umsetzungsorientierte Handlungskompetenz* ergänzt werden, welche effizient, das heisst ziel- und bedürfnisgerecht sowie zeit- und nutzenorientiert ist.<sup>179</sup>

Ergänzend zu Schumpeters Innovationsorientierung fordert Wunderer für unternehmerisches Verhalten *Sozialkompetenz*. Hier bezieht er sich auf die Definition von Preiser, der Sozialkompetenz als die geglückte Verbindung der „Fähigkeit zu selbständig-autonomen Handeln mit der Qualifikation zu kooperativ-integrativem Verhalten“<sup>180</sup> versteht. Wunderer definiert Sozialkompetenz deshalb als „kooperative Selbstorganisation“.<sup>181</sup>

Sollen sich Mitarbeiter unternehmerisch verhalten, so geschieht dies vor allem über die zentralen *Komponenten unternehmerischen Denkens und Handelns*, das heisst durch Wissen, Denken, Fühlen, Entscheiden, Handeln und Verantworten. Diese Komponenten machen in einer Art Tiefenstruktur Umfang und Art der Mitunternehmerschaft aus. Sie beginnt beim Mitwissen und geht weiter im Mitdenken, dem Mitentwickeln und Mitentwerfen von kreativen Problemlösungen. Darauf folgt die emotionale Ebene des Mitfühlens und Mittragens von unternehmerischen Entscheiden. Schliesslich erreicht es den Kern, das unternehmerische Mitwirken und -handeln, und findet seinen Abschluss im individuellen Mitverantworten.<sup>182</sup>

Wie andere Autoren<sup>183</sup>, so stellt auch Wunderer eine *Typologie unternehmerischen Verhaltens* vor (vgl. Abbildung 3-1). Dabei erweitert er die monistische Orientierung unternehmerischen Handelns auf die positionalen Spezialfälle des Entre- und Intrapreneurs in drei Stufen und bezeichnet Führungskräfte und/bzw. Mitarbeiter je nach Intensitätsgrad der unternehmerischen Ausrichtung als „Subunternehmer“, „Mitunternehmer“ und „unternehmerisch orientierte Mitarbeiter“. Fehlt die unternehmerische Motivation und Qualifikation gänzlich, so spricht er von „Arbeitnehmern“ oder „Arbeitsplatzinhabern“.<sup>184</sup>

In der ersten Stufe geht es um die Verbreitung der unternehmerischen Orientierung beim obersten Management und grösseren Teilen der mittleren Führungsebene. Die Führungskräfte haben die Aufgabe, ihre Mitarbeiter für das unternehmerische Konzept zu suchen, auszuwählen und sie nach den unternehmerischen Prinzipien zu führen. Da

---

<sup>179</sup> Vgl. Wunderer, 1995b, 40

<sup>180</sup> Wunderer, 1995d, 31

<sup>181</sup> Vgl. Wunderer, 1995b, 40

<sup>182</sup> Vgl. Wunderer, 1994, 118f.

<sup>183</sup> Vgl. Kapitel 2.3

<sup>184</sup> Vgl. Wunderer, 1995c, 88; Wunderer, 1995d, 32

sie dies organisatorisch und zum Teil auch rechtlich selbständig tun, werden sie als „Subunternehmer“ bezeichnet.

In einer zweiten Stufe wird der Begriff des unternehmerischen Handelns auf grössere Teile der Mitarbeiter ausgedehnt, insbesondere die qualifizierten. Sie werden als „Mitunternehmer“ bezeichnet und nach dem Prinzip der Selbststeuerung und -organisation in dafür geeigneten Strukturen geführt. Sie sind auf das unternehmerische Denken und Handeln ausgerichtet.

In der dritten Stufe geht es um den Versuch, den grössten Teil der Belegschaft wenigstens zur Unterstützung unternehmerischen Handelns zu gewinnen. Wunderer nennt sie „unternehmerisch ausgerichtete Mitarbeiter“. Hier steht nicht die Eigeninitiative zu unternehmerischem Handeln im Vordergrund, sondern die positive Unterstützung bzw. Offenheit für diese Strategie. Damit stellt der „unternehmerisch orientierte Mitarbeiter“ den Typus dar, der für die unternehmerischen Schlüsselqualifikationen offen ist, ohne diese selbst in allen Punkten zu erfüllen.<sup>185</sup>

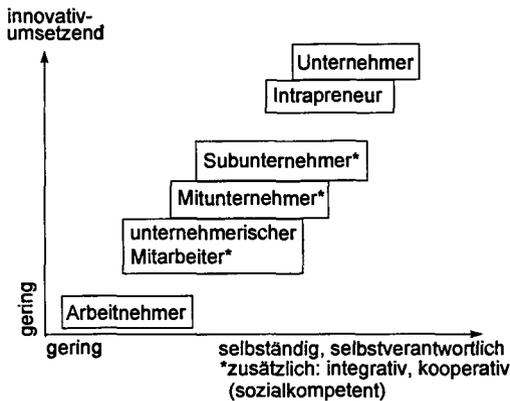


Abbildung 3-1: Typologie unternehmerischen Verhaltens nach Wunderer<sup>186</sup>

Die Typologie macht deutlich, dass unternehmerisches Verhalten in diesem Führungskonzept als *Verhaltensqualität* zu betrachten ist, die grundsätzlich von jedermann erreicht werden kann. Obwohl das unternehmerische Verhalten auf dem „Dynamischen Unternehmer“ beruht, weicht Wunderer durch die Benennung der sozialen Kompetenz als Schlüsselqualifikation von egoistischen und unkooperativen Unternehmern à la

<sup>185</sup> Vgl. Wunderer, 1994, 116f.

<sup>186</sup> Wunderer, 1995d, 32

Schumpeter ab.<sup>187</sup> Mitunternehmertum ist folglich mehr als das blosses Kopieren von typischen Handlungsweisen von Unternehmern.

Mit der vorgestellten Typologie unternehmerischen Verhaltens stellt Wunderer ein Instrument zur Verfügung, anhand dessen – ähnlich dem Personal-Portfolio – verhalten-sorientierte und strategische Überlegungen zum unternehmerischen Verhalten der Humanressourcen eines Unternehmens vorgenommen werden können. Im Zusammenhang mit der Personalbeurteilung dient es vor allem der Veranschaulichung des unternehmerischen Verhaltens eines einzelnen Mitarbeiters und erweist sich als strukturierende Denkhilfe. Ein weiterer Nutzen wird in der Identifikation von individuellen Stärken und Schwächen gesehen. Daraus lassen sich personalpolitische Massnahmen für einzelne Mitarbeiter, Abteilungen oder Geschäftsbereiche ableiten. Andererseits besteht die Gefahr, dass das unternehmerische Verhalten isoliert betrachtet wird und der Blick für bestehende Zusammenhänge (z.B. den notwendigen fachlichen Qualifikationen, den strukturellen Voraussetzungen am Arbeitsplatz oder im Unternehmen) verloren geht.<sup>188</sup>

Bei der Typologie stellt sich im weiteren das Problem, dass diese zwar grundsätzlich auf einem funktionalen Unternehmerbegriff beruht, mit dem Subunternehmer aber eine Figur eingeführt wird, die sich nur aufgrund ihrer besonderen hierarchischen Stellung von den anderen Typen unterscheidet. Diese Abbildung funktionaler und positionaler Typenbezeichnungen wirkt zuweilen verwirrend und impliziert, dass sich Führungskräfte durch eine höhere Umsetzungs- und Innovationsorientierung und eine grössere Sozialkompetenz auszeichnen müssen, damit ihr Verhalten als unternehmerisch gilt.

Einfacher wäre hier wohl die Unterscheidung von Führungskräften und Mitarbeitern, die entsprechend dem Ausmass ihrer unternehmerischen Orientierung als „Arbeitsplatzinhaber“, „unternehmerische Mitarbeiter/Führungskräfte“ und „Mitunternehmer“ bezeichnet werden.

Im weiteren werden im Konzept unternehmerischer Mitarbeiterführung zwar drei Schlüsselqualifikationen erwähnt, in der Typologie letztlich aber nur deren zwei verwendet. Die Abbildung der Gestaltungskompetenz und der Handlungskompetenz auf einer einzigen Achse vermittelt nämlich, dass die beiden Qualifikationen inhaltlich völlig gleichbedeutend sind. Werden drei Schlüsselqualifikationen mit konstitutivem Charakter für unternehmerisches Verhalten abgeleitet, so müsste dies in der Darstellung deutlicher hervortreten. Insofern wird hier die Ansicht vertreten, dass sich unternehmerisches Verhalten auf der Grundlage dreier Schlüsselqualifikationen in einem

---

<sup>187</sup> Wunderer, 1995c, 110

<sup>188</sup> Vgl. Eggers, 1996, 36ff.; Macharzina, 1995, 320

einzigem Portfolio kaum zufriedenstellend abbilden lässt und entweder eine weitere Konzentration auf zwei Schlüsselqualifikationen oder ein Ausbau des Portfolios vorgenommen werden sollte. Eine Möglichkeit bestünde darin, für jedes der drei für internes Unternehmertum konstitutiven Verhaltenselemente, das heisst die Innovation, die Umsetzung und das sozialkompetente Verhalten, jeweils ein Portfolio darzustellen und auf den Achsen die Motivation (d.h. die Motivation zur Innovation, zur effizienten Umsetzung und zum kooperativen Verhalten) und die qualifikatorischen Voraussetzungen für entsprechendes Handeln abzubilden (vgl. Abbildung 3-2). In diesem modifizierten Ansatz könnten dann sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte abgebildet werden. Durch eine gleichzeitige Betrachtung aller drei Portfolios könnten konkrete Aussagen zum unternehmerischen Verhalten gemacht und Entwicklungsmassnahmen abgeleitet werden.

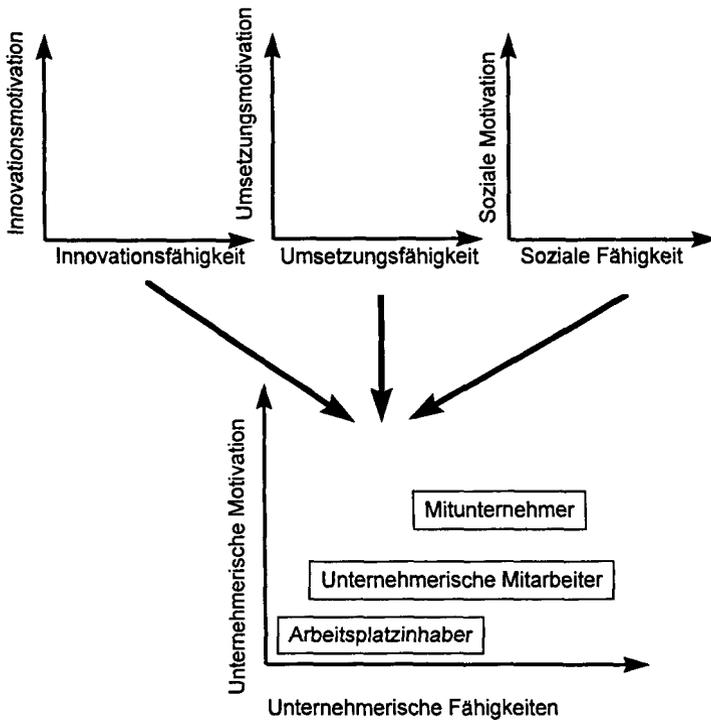


Abbildung 3-2: Portfolio unternehmerischen Verhaltens

### 3.3.3 Der Unternehmer in Managementzeitschriften

In Managementzeitschriften, aber auch in der Managementliteratur wird der Unternehmertyp häufig anhand von Eigenschafts- und Motivlisten charakterisiert (als Beispiel dazu siehe Abbildung 3-3). Bei den Darstellungen herrscht aber bezüglich der Eigenschaften und Verhaltensweisen weitgehend Uneinigkeit. Zu den am häufigsten genannten Merkmalen von Unternehmern zählen „Leistungsorientierung“, „hohes Mass an Selbstbestimmung“, „Autonomiestreben“ und „Visionskraft“.<sup>189</sup>

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Initiative</li><li>- Hohe Überzeugungskraft</li><li>- Eher gemässigte als starke Risikoneigung</li><li>- Flexibilität</li><li>- Kreativität</li><li>- Unabhängigkeit/Autonomie</li><li>- Problemlösefähigkeit</li><li>- Leistungsorientierung</li><li>- Vorstellungskraft</li><li>- Hohes Vertrauen, das eigene Schicksal beeinflussen zu können</li><li>- Führungsfähigkeit</li><li>- Harter Arbeiter</li></ul> |
|--|

Abbildung 3-3: Unternehmerische Attribute nach Gibb<sup>190</sup>

In Beiträgen zum Unternehmertyp drucken Managementzeitschriften mit Vorliebe *Erfolgsgeschichten* ab, wobei neben Wachstum, Macht und Anerkennung zumeist der *finanzielle Erfolg* ins Zentrum gerückt und als eine „beachtliche unternehmerische Leistung“ bezeichnet wird.<sup>191</sup> So sind in einem Artikel der amerikanischen Zeitschrift „Entrepreneur“ 78 Unternehmer des ganzen Landes dargestellt, wobei neben einem kurzen Lebenslauf jeweils Angaben zur Branche, zum Firmensitz, zum Jahr der Firmengründung, zu den Gründungskosten, zum Umsatz des Jahres 1995 und zu den Umsatzaussichten 1996 gemacht werden. Der unternehmerische Erfolg orientiert sich hier ausschliesslich an monetären Grössen.<sup>192</sup> Wie weitere Interviews mit Unternehmern in dieser Zeitschrift zeigen, kommt damit aber eher der Erfolgsbegriff amerikanischer Prägung als das Profitmotiv der Unternehmer selbst zum Ausdruck. Trotzdem zeigen die in grosser Zahl und Regelmässigkeit abgedruckten Erfolgsgeschichten von Unternehmern ein wiederkehrendes Muster: Ein mittelloser Angestellter folgt seinem inneren Ruf, macht sich selbständig und muss dabei zahlreiche Hindernisse überwinden, was

<sup>189</sup> Vgl. Riekhof, 1987, 24

<sup>190</sup> Gibb, 1987, 27ff.

<sup>191</sup> Vgl. Meuli, 1994, 61

<sup>192</sup> Vgl. Chun et al., 1996, 100ff.

ihm dank seinem Zukunftsglauben und dem Vertrauen in seine Fähigkeiten auch gelingt. Schon nach kurzer Zeit verdient er Millionen. In einem Interview nennt ein Unternehmer, der diese „Laufbahn“ absolviert hat, drei Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um in der Unternehmerrolle erfolgreich zu sein:

- „The first step is for you to be unhappy about where you are and to accept the blame. This is a traumatic decision to come to, but once, you recognize you need to do the new disciplines to make changes in your life, you can get motivated. But just walking around telling yourself ‘I’m terrific, and I’m getting better’ – that’s not going to help. [...]
- The desire to change. [...] A great mystery is why some have the desire and others don’t. [...]
- Once you have the desire, get working. That’s the next step – taking action. [...] Resolve. That means saying ‘I will do it in spite of (whatever) until I succeed.’<sup>193</sup>

In einem anderen Beitrag wird festgestellt, dass Unternehmer in den Vereinigten Staaten zusehends jünger werden und dass es bald an der Tagesordnung sein wird, dass College-Studenten bereits während des Studiums ein oder mehrere Unternehmen gründen. Der Grund dafür wird darin gesehen, dass mit der steigenden Technisierung die Möglichkeiten unternehmerischer Betätigung gestiegen sind und dass die jungen Leute erkannt haben, dass sie für die Gestaltung ihrer Zukunft und ihres Schicksals weitgehend selbstverantwortlich sind. Dieser Machbarkeitsglaube führt schliesslich zu dem in Managementzeitschriften vermittelten Bild des heroenhaften erfolgreichen Unternehmers.<sup>194</sup>

Auch in der Schweizer Zeitschrift „Bilanz“ werden die Erfolgsursachen im wesentlichen auf personale Faktoren reduziert und in besonderen Qualitäten des Unternehmers gesehen. Der idealtypische Unternehmer lässt sich hier anhand eines Artikels über den Gewinner eines Jungunternehmerpreises zeigen. Der Jungunternehmer wird als Kämpfer beschrieben und als Macher. Er verliert nicht viele Worte, hat aber ganz klare Ambitionen und Ziele, für die er sich einsetzt. Als eines der wichtigsten Motive der unternehmerischen Aufbauarbeit kann somit auch in dieser Managementzeitschrift das *Leistungsmotiv*<sup>195</sup> identifiziert werden („ich will Eckpfeiler setzen, etwas schaffen, was Bestand hat“).<sup>196</sup>

---

<sup>193</sup> McGarvey, 1996, 142ff.

<sup>194</sup> Vgl. Beresford, 1996, 158f.

<sup>195</sup> Vgl. dazu insbesondere auch Kapitel 5.2.1.2

<sup>196</sup> Vgl. Meuli, 1994, 61f.

In einem weiteren Beitrag derselben Zeitschrift werden die Motive und der Werdegang von acht Unternehmerinnen dargestellt. Als wichtigste Beweggründe erweisen sich aufgrund der abgedruckten Interviewteile das Leistungs- und das Autonomiestreben. Im Vergleich zu männlichen Unternehmern werden Unternehmerinnen als vorsichtiger bezeichnet. Sie setzen nicht wie männliche Unternehmer auf quantitatives, sondern auf qualitatives Wachstum.<sup>197</sup> Deshalb vermitteln gerade Managementzeitschriften das „Spannungsfeld des männlich-weltbemächtigenden Wirtschaftlichkeits- und des weiblich-fürsorglichen Humanitätsprinzips“<sup>198</sup>, das sich in der Folge auch im alltäglichen Verständnis des Unternehmerbegriffs niederschlägt.

Positive Assoziationen	in %	Negative Assoziationen	in %
Kompetent	28	Überbezahlt	54
Erfolgreich	23	Egoistisch	29
Vorausschauend	15	Sprechen unverständlich	28
Fortschrittlich	14	Rücksichtslos	26
Vertrauenswürdig	11	International ohne Gewicht	25
Sozial denkend	10	Risikoscheu	24
Sympathisch	7	Arrogant	22

Abbildung 3-4: Einschätzung von Schweizer Unternehmensführern<sup>199</sup>

Die vermeintliche *Dominanz der egoistischen Profitorientierung* von Unternehmensführern zeigt sich auch in einer Umfrage, die das Institut für Meinungsforschung Iso-public im Auftrag der Wochenzeitung „Weltwoche“ 1996 durchgeführt hat. 54% (29%) der 1'018 Befragten antworteten auf die Frage, welche Begriffe mit der Bezeichnung „Schweizer Wirtschaftsführer“ negativ assoziiert werden, dass diese überbezahlt (egoistisch) seien.

Im allgemeinen scheint vor allem unter Akademikern die Meinung zu bestehen, dass die nicht-akademische Literatur zum Phänomen des Unternehmertums nicht dieselbe Qualität oder dasselbe methodische Niveau aufweist wie die eigenen Beiträge und dass dies der Validität abträglich ist.<sup>200</sup> So bestätigt zwar Klandt die teilweise Übereinstimmung der verwendeten Begriffe mit der wissenschaftlichen und empirischen Forschung, kritisiert aber die mangelnde Vergleichbarkeit aufgrund der geringen Präzision der Formulierungen.<sup>201</sup> Trotzdem können solche Eigenschaftslisten innerhalb des Entdeckungszusammenhangs als Bereicherung angesehen werden. Denn auch populärwissenschaftliche Darstellungen ohne explizite Quellenangabe auf empirische Untersu-

<sup>197</sup> Vgl. Büsser, 1994, 133

<sup>198</sup> Walter-Busch, 1981, 347

<sup>199</sup> Bertolami, 1996, 21

<sup>200</sup> Vgl. Mancuso, 1982, 124

<sup>201</sup> Vgl. Klandt, 1984, 41

chungen können für das individuelle Verständnis des Unternehmerbegriffs massgebend sein, was sich bei der Personalbeurteilung als relevant erweist.

### 3.4 Die Perspektive der Psychodynamik

Es ist vor allem der Psychoanalytiker Kets de Vries, der mit einer psychodynamischen Betrachtung ein sehr charakterstarkes Bild des Unternehmertyps zeichnet.<sup>202</sup> Entsprechend der Bedeutung von Kindheitserfahrungen in der Theorie Freuds konzentrieren sich die Darstellungen auf den *familiären Hintergrund* des späteren Unternehmers: Eine harte Jugend voller Entbehrenungen führt zu einer Persönlichkeit, die aufgrund ihrer Unfähigkeit, die eigenen Interessen den Zielen einer fremdbestimmten Organisation unterzuordnen, die persönlichen Bedürfnisse mit denen anderer in Einklang zu bringen und mit anderen Personen zusammenzuarbeiten, in die Rolle des Unternehmers wächst.<sup>203</sup>

Das unermüdliche Leistungsstreben des Unternehmers wird als *symbolische Kompensation* seiner Unsicherheit und Hilflosigkeit betrachtet und auf psychologische Fixierungen in seiner Kindheit zurückgeführt. Die Schaffung einer autonomen Unternehmung verhilft zu Unabhängigkeit und Individualität. Sie ist Ausdruck der Persönlichkeit und der Identität des Unternehmers. Mit dieser Perspektive werden neben der Leistungsorientierung auch das Autonomiestreben und die Risikoneigung als besondere motivationale Wesensmerkmale von Unternehmern in den Vordergrund gestellt.<sup>204</sup>

Im Unterschied zu vielen anderen empirischen Untersuchungen zeichnet sich der Unternehmer in der psychodynamischen Forschungstradition durch Impulsivität, geringes Selbstbewusstsein und Unzufriedenheit aus. Er befindet sich in einer ständigen Stresssituation, ist von Schuldgefühlen und der Angst vor Hilflosigkeit geplagt und misstrauisch gegenüber jedermann.<sup>205</sup> Das Bedürfnis, eine Situation kontrollieren zu müssen, führt ihn zu einer Schutzreaktion, die sich in einem nahezu unstillbaren Informationsbedürfnis oder einer rastlosen und hektischen Aktivitätsorientierung äussern kann: „Hyperactivity becomes a way of covering up passive longings. Passivity chances into activity as a reaction against anxiety.“<sup>206</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. Chell, 1985, 43

<sup>203</sup> Vgl. Kets de Vries, 1995, 22; Kets de Vries, 1985, 7ff.; Kets de Vries, 1977, 50; Chell, 1985, 43; Curran/Burrows, 1987, 166

<sup>204</sup> Vgl. Kets de Vries, 1995, 33; Kets de Vries, 1977, 41

<sup>205</sup> Vgl. Kets de Vries, 1995, 2; Brockhaus/Horwitz, 1986, 40

<sup>206</sup> Kets de Vries, 1977, 59; ähnlich: Chell/Haworth/Brearley, 1991, 122 und 142; Cooper/Hingley, 1985, 125

In bezug auf das *Dominanz- und Submissionsverhalten* ist beim Unternehmer eine Abneigung gegenüber Fremdeinfluss und Autorität feststellbar. Hier unterscheidet er sich vom angestellten Manager, der sich durch eine höhere Rollenflexibilität hinsichtlich des Wechsels von der Angestellten- in die Vorgesetztenrolle auszeichnet. Übereinstimmend mit dem „Dynamischen Unternehmer“ Schumpeters stellt Kets de Vries eine nur mässig ausgeprägte Teamfähigkeit fest. Die Zusammenarbeit mit anderen ist nicht die Stärke von Unternehmern.<sup>207</sup> Dies zeigt sich besonders, wenn sie unter hohem psychischem Druck stehen. Dann neigen sie zu Schwarz-Weiss-Denken, so dass eine Präferenz für kaum konsensfähige Extremhaltungen unternehmertypisch ist.<sup>208</sup>

Die Leistung des psychodynamischen Ansatzes liegt darin, dass er die Bedeutung der *persönlichen Biographie* ins Zentrum rückt und handlungsleitende Aspekte der Erziehung, der Bildung und auch der persönlichen Lebenssituation thematisiert. Das Problem liegt andererseits in der fehlenden Berücksichtigung von Situationsfaktoren, beispielsweise zum Zeitpunkt des Wechsels in die Selbständigkeit und der Unternehmensgründung. Im übrigen tendiert der Ansatz dahin, sich auf die Beschreibung von Extrembeispielen zu beschränken und die Mehrheit der Untersuchungs-Grundgesamtheit unberücksichtigt zu lassen. Deshalb bleibt das psychodynamische Modell nur auf Unternehmer mit entsprechendem Hintergrund und Lebenserfahrungen anwendbar.<sup>209</sup> Ein weiterer Gültigkeitsanspruch auf alle Unternehmer oder gar auf das Mitunternehmertum muss abgelehnt werden, was sich allein schon in den Untersuchungen zur Motivation des Schritts in die Selbständigkeit zeigt. Die Forschung zeigt hierzu eine sehr viel heterogenere Motivlage bei Unternehmern.

### 3.5 Die Perspektive der Soziologie

Die zentralen Fragen einer soziologischen Sichtweise des Unternehmertums betreffen die unternehmerische Orientierung von Personengruppen, das heisst zum Beispiel: Welche Personengruppen verhalten sich unternehmerischer als andere? Welche bringen mehr Unternehmer hervor als andere? usw.<sup>210</sup>

Als Pionier dieser Forschungsrichtung gilt Max Weber.<sup>211</sup> Er vertrat die Auffassung, dass die *Genese der Unternehmerrolle* in der kapitalistischen Gesellschaft vor allem

---

<sup>207</sup> Vgl. Kets de Vries, 1985, 5f.

<sup>208</sup> Vgl. Kets de Vries, 1985, 14; ebenso: Collins/Moore, 1964, 59ff.

<sup>209</sup> Vgl. Chell, 1985, 44; Curran/Burrows, 1987, 166

<sup>210</sup> Vgl. Shapero/Sokol, 1982, 72

<sup>211</sup> Die traditionelle Soziologie geht eher vom methodologischen Kollektivismus aus. Als Vertreter dieser Richtung kann McClelland genannt werden. Weber dagegen verfolgt eher einen individualistischen Ansatz innerhalb der soziologischen Forschung (Kirchgässner, 1991, 98).

durch die Sozialisation, den Einfluss des Elternhauses und durch Vermittlung protestantisch (bzw. kalvinistisch) geprägter Werte zu charakterisieren sei.<sup>212</sup>

McClelland griff diese Befunde auf und konstruierte daraus eine *psychologische Wirkungskette*: Der Protestantismus, der unter anderem "Verlass auf sich selbst" predigt, erzeugt ein Erziehungsklima, in dem Unabhängigkeit und Selbständigkeit besonders begünstigt werden und die Erträge des Handelns als ein Wertmesser göttlicher Erwählung angesehen werden.<sup>213</sup> Weil die religiösen Werte vor allem in der Herkunftsfamilie vermittelt werden, entstehen durch die Vorstellungen des Calvinismus, dass sich der Mensch in harter Arbeit Gott nähert und Erfolg als Indiz für das Ausgewähltsein gilt, optimale sozialisatorische Voraussetzungen für die Entwicklung eines ausgeprägten Leistungsmotivs. Dieses führt zu unternehmerischer Tätigkeit und schlägt sich in beschleunigtem Wirtschaftswachstum nieder.<sup>214</sup> Die Arbeiten von Weber und McClelland dürfen deshalb als Ursache dafür angesehen werden, dass im Zusammenhang mit der Unternehmerpersönlichkeit auffallend viele Autoren den *Aspekt der Religion* diskutieren.

Obwohl das gottgefällige Gewinnstreben bzw. die Gewinnorientierung zum Ruhme Gottes mittlerweile durch eine einfache Arbeitsethik ersetzt wurden und auch behauptet wird, dass die Religion auf das Handeln und Entscheiden von Unternehmern heute keinen direkten Einfluss mehr ausübt, zeigen verschiedene empirische Untersuchungen in USA und Europa zum einen eine auffallende Kohärenz des Verhaltens und der Persönlichkeit von Unternehmern mit Webers Protestantismusthese.<sup>215</sup> Zum anderen ist auch ein deutlicher Überhang protestantischer Unternehmer feststellbar. Dazu sei hier auf die Untersuchungen von Biermann<sup>216</sup> (vgl. Abbildung 3-5) und eine weitere von Klandt<sup>217</sup> verwiesen. Letzterer stellte eine klare Unterrepräsentiertheit der katholischen Bevölkerung bei der Gründungsaktivität fest (33.3% katholische Unternehmensgründer, 45.2% Katholiken).

---

<sup>212</sup> Vgl. Curran/Burrows, 1987, 165; Nerdinger, 1995, 33

<sup>213</sup> Vgl. Schmalt, 1995, 269; Nerdinger, 1991, 132; McClelland, 1970, 33ff.; Klandt, 1984, 139; Kirschbaum, 1990, 89

<sup>214</sup> Vgl. McClelland, 1966, 90, 303f. und 355f.; McClelland, 1970, 62f.; Nerdinger, 1991, 132; Davidsson, 1989, 22; Jennings/Cox/Cooper, 1994, 81ff.; Kets de Vries et al., 1989, 42; Klandt, 1990, 92; Klandt, 1984, 242

<sup>215</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 84f. und 93; Holderegger, 1992, 314; Kets de Vries, 1977, 43

<sup>216</sup> Vgl. Biermann, 1971, 78

<sup>217</sup> Vgl. Klandt, 1984, 233 und 243f.; Klandt, 1990, 93; ebenso: Komives, 1972, 237f.

	% der befragten Unternehmer	% der Gesamtbevölkerung
Protestanten	49.0%	42.8%
Katholiken	43.4%	52.1%

Abbildung 3-5: Konfession von Unternehmern nach Biermann

Obwohl sich die Protestantismusthese Webers vor allem in der englischsprachigen und deutschen Literatur als Erklärungsansatz durchgesetzt hat, muss ein grundsätzlicher und universeller Gültigkeitsanspruch dieses Ansatzes abgelehnt werden. Dies gilt insbesondere für die Erklärung des entstandenen Unternehmertums im katholischen Süden des amerikanischen Kontinents oder auch für Asien.<sup>218</sup> Zudem wurde verschiedentlich festgestellt, dass die unternehmerische Orientierung (d.h. die Gründungsrate) in den Vereinigten Staaten höher liegt als in Europa. Diese Unterschiede werden unter anderem mit sozialen und kulturellen Faktoren und auch mit *Einwanderern* und *Flüchtlingsgruppen* in Verbindung gebracht. Von diesen wird nämlich behauptet, dass sie im allgemeinen eine höhere unternehmerische Ausrichtung zeigen. In den Vereinigten Staaten zählen dazu vor allem Personengruppen, wie die Juden, die Quäker, die katholischen Iren, die Libanesen, die Chinesen und die Vietnamesen sowie Flüchtlinge aus Tunesien, Algerien usw. Die ausgeprägte unternehmerische Orientierung dieser Personengruppen wird auf ihre *Aussenseiterrolle* und die *Unterdrückung* zurückgeführt und auch auf den *Wunsch der vertikalen sozialen Mobilität*. Im Mittelalter war es den Juden bekanntlich verboten, ein Handwerk auszuüben, weshalb sie zur Übernahme neuer und anderer Berufe gezwungen waren. So etablierten gerade sie sich von der Position des „Outsiders“ in die Rolle des Unternehmers.<sup>219</sup>

Der Vorteil einer soziologischen Interpretation des Phänomens „Unternehmertum“ liegt darin, dass die unzweifelhaft handlungsrelevanten sozialen und situationalen Kontingenzen, vor allem aber die familiäre und kulturelle Herkunft und die Erziehung in die Diskussion der Verhaltensgenese aufgenommen werden. Mit der Berücksichtigung der Wertevermittlung während der Sozialisation wird ferner die Grundlage für weitere motivationspsychologische Analysen – vor allem verbunden mit dem Identifikations- bzw. Identitätskonzept<sup>220</sup> – gelegt. Im weiteren gewinnen Schlüsselerlebnisse, wie der Flüchtlingsstatus, an Bedeutung, womit eine gewisse Übereinstimmung insbesondere mit dem psychodynamischen Ansatz erreicht wird.<sup>221</sup>

218 Vgl. Livesay, 1982, 12f.

219 Vgl. Shapero/Sokol, 1982, 72ff.

220 Vgl. dazu Kapitel 5.2.3

221 Vgl. Chell, 1985, 46

Für das Konzept des Mitunternehmertums kommt dem soziologischen Ansatz letztlich aber eine untergeordnete Bedeutung zu. Es wäre mit einem modernen Führungsansatz kaum zu vereinbaren, wenn bestimmte Mitarbeitergruppen aufgrund soziologischer Kriterien bevorzugt behandelt oder nur für sie Unternehmensstrukturen geschaffen würden, welche unternehmerische Verhaltensweisen zulassen. Eine rein soziologische Interpretation internen Unternehmertums würde der Mehrheit aller Beschäftigten ein unternehmerisches Verhaltenspotential a priori absprechen und den Einfluss der strukturellen Führung verkennen.

### 3.6 Fazit

Die diskutierten sozialwissenschaftlichen Ansätze unterscheiden sich teilweise in der Anwendung des Unternehmerbegriffes erheblich. Wird dieser bei den frühen Autoren der klassischen Nationalökonomie, bei Gutenberg, Schumpeter und der psychodynamischen Betrachtung mehr oder weniger *positionsabhängig* verwendet, öffnet insbesondere Wunderer den Begriff des unternehmerischen Handelns für alle Mitarbeitergruppen. Ebenso wird eine *inhaltsthematische Einheitlichkeit* des Begriffes vergebens gesucht. Andererseits treten Fähigkeitsaspekte aus dem Bereich Mitarbeiterführung und Management sowie motivationale Aspekte, wie Risikoorientierung, Unabhängigkeitsstreben und Leistungsorientierung, dominant auf. Diese Motive sind beim Unternehmer aber nicht bloss vorhanden, sie werden häufig als so stark ausgeprägt dargestellt, dass die Charakterisierungen zu einem eigenbrötlerischen, von seiner Idee besessenen und risikoorientierten Typen führen, der sich als kaum interaktionsfähig zeigt. Wesentliche Elemente der Rolle sind auch das Eingehen und Verursachen von Risiken, die Einheit von Kapital und Leitung und damit verbunden auch die Macht des Kapitals, aufgrund derer die Unternehmer durch egoistisches Verhalten ihren Nutzen maximieren. Insofern erstaunt die negative Beurteilung des Unternehmertyps in der Öffentlichkeit wenig. Andererseits sind die höhere Leistungsorientierung und die unternehmerische Innovation gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten vielfach gepriesene und geforderte Eigenschaften von Unternehmern und Mitarbeitern.

Abbildung 3-6 fasst die hier diskutierten sozialwissenschaftlichen Theorien und Konzepte zusammen, indem neben einer kurzen Darstellung des Kerngedankens jeweils spezifisch diskutierte Aspekte der Motivation und der Qualifikation aufgeführt werden. Diese bestimmen das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern inhaltlich und geben erste Hinweise zur Operationalisierung.

	Motivation	Fähigkeiten
<b>I. Volkswirtschaftslehre</b>		
<b>Klass. Nationalökonomie</b> Einheit von Kapital (Risikoübernahme) und Leitung, Innovationsverhalten	– Risikomotiv	– Intelligenz, Redlichkeit – Ordnungssinn und Verwaltungstalent – Managementkompetenz – Menschen- und Sachkenntnis
<b>Schumpeter</b> Durchsetzung neuer Kombinationen (Innovation)	– Gestaltungsfreude – Betätigungstrieb – Machtmotiv – Unabhängigkeitsmotiv	– Gesamtsicht – Aufgewecktheit
<b>Homo oeconomicus</b> (Rationales, egoistisches Verhalten)	– Egoismus – Präferenzen (sozialisierte Werte)	– Rationale Entscheidungsfähigkeit
<b>II. Betriebswirtschafts- und Führungslehre</b>		
<b>Gutenberg</b> Kombination von Produktionsfaktoren im liberalen Wirtschaftssystem	– Besitz-/Erwerbsstreben	– Technische Fähigkeiten – kommerzielle und organisatorische Fähigkeiten – soziale Fähigkeiten
<b>Wunderer</b> Strategisch-innovatives, kooperativ-selbstorganisierendes und effizient-umsetzendes Verhalten	– Risikobereitschaft – Emotionale Beteiligung am Geschehen im Unternehmen (Identifikation) – Freiwilliges Engagement	– Gestaltungskompetenz – Handlungskompetenz – Sozialkompetenz
<b>Managementliteratur und -zeitschriften</b> Auf quantitatives Wachstum und Gewinn ausgerichteter heroenhafter Unternehmertyp	– Leistungsstreben – Unabhängigkeitsstreben – Optimismus	– Kreativität – Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit – Führungsfähigkeit
<b>III. Psychodynamik</b>		
Unternehmertum (Selbständigkeit) als Flucht vor Hilflosigkeit und Unsicherheit	– Autonomiestreben – Leistungsmotiv – Risikoneigung – Geringes Selbstbewusstsein	
<b>IV. Soziologie</b>		
Individualistisch und kollektivistisch geprägte Ansätze	– Protestantisch geprägte Werte führen zu starkem Leistungsmotiv – Wunsch nach vertikaler sozialer Mobilität aufgrund von Aussenseiterrolle und Unterdrückung	

Abbildung 3-6: Der Unternehmer in den Sozialwissenschaften

Was die Charakterisierung des unternehmerischen Handelns betrifft, so wird hier Schumpeter eine wegweisende Bedeutung zugemessen. Obwohl sein Konzept des Dynamischen Unternehmers empirisch nicht abgestützt ist und auch in späteren Untersuchungen eher selten thematisiert wurde, ist die Innovation die *unternehmerische Tätigkeit*.

*keit par excellence*<sup>222</sup> geworden und der innovative Unternehmer zum Ausgangspunkt aller betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzungen und Probleme mit dem Innovationskonstrukt.<sup>223</sup> Wird im folgenden die Innovationsfunktion als ein wesentliches Element der Unternehmerrolle betrachtet, so geschieht dies vor allem auch vor dem Hintergrund der permanenten und raschen Entwicklung der Umwelt und der systemtheoretischen Forderung nach einer Veränderungsbereitschaft. Denn in einem schnell beweglichen, hoch-dynamischen Umfeld, ist ein auf Dynamik ausgerichtetes Verhaltensmuster eher in der Lage, die notwendige Flexibilität und Anpassung zu gewährleisten.<sup>224</sup> Im weiteren geben aber auch die anderen Charakterisierungen des Unternehmertyps wichtige Hinweise für die Ableitung und Operationalisierung von Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern.

Besondere Erwähnung verdient auch das Konzept unternehmerischer Mitarbeiterführung von Wunderer, das den Anstoss für diese Diskussion gegeben hat. Trotzdem werden die darin differenzierten Schlüsselqualifikationen aber nicht diskussionslos übernommen, sondern auf der Grundlage der dargestellten theoretischen Ansätze und zahlreichen empirischen Untersuchungen<sup>225</sup> abgeleitet, zumal die empirische Relevanz der drei Schlüsselqualifikationen Wunderers noch nicht gesichert ist.

---

222 Hauschildt, 1993, V

223 Vgl. Lumpkin/Dess, 1996, 142

224 Vgl. Hacker, 1988, 275; Flothow, 1992, 33; Schlottke, 1994, 308; Lehmkuhl, 1994, 178f.

225 Vgl. Kapitel 5

## **4 Reduktivmodell zur Erfassung von Verhalten und Persönlichkeit von Unternehmern**

### **4.1 Zielsetzung und Vorgehen**

Das Ziel des vierten Kapitels besteht darin, bereits identifizierte Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmertyps auf einer theoretischen Basis zu diskutieren. Im weiteren soll auf einer *verhaltenstheoretischen Grundlage* ein *Partialmodell unternehmerischen Handelns* und daraus wiederum ein *Kriterienset* abgeleitet werden, das sich für die systematische Analyse und die Einordnung empirischer Befunde zum Handeln und zur Persönlichkeit von Unternehmern eignet.

Bevor die verhaltenstheoretische Ausgangsposition dargestellt wird, werden in Kapitel 4.2 die Begriffe des Verhaltens und des Handelns unterschieden und unternehmerisches Verhalten im Einzelfall als bewusstes und zielgerichtetes Handeln interpretiert. Als Konsequenz daraus wird Unternehmertum eher aktionsorientiert und als Willensphänomen aufgefasst und von „blossem Verhalten“ abgegrenzt.

Werden in Kapitel 4.3 mögliche verhaltenstheoretische Grundlagen vor dem Hintergrund der Personalbeurteilungspraxis diskutiert, so erweist sich insbesondere ein interaktionsorientiertes Persönlichkeitsmodell von besonderem Interesse für die Formulierung von Kriterien zur Beurteilung internen Unternehmertums. Die darin postulierte gegenseitige Beeinflussung von Persönlichkeitsfaktoren, Verhaltensweisen und Situationsfaktoren wird auch teilweise von Berthel aufgegriffen und in einem Leistungsdeeterminantenkonzept weiter operationalisiert. Dieses dient hier als theoretisches Partialmodell unternehmerischen Alltagshandelns und ist in Kapitel 4.4 dargestellt.

Weil sich Unternehmertum als Willensphänomen durch die traditionellen Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation, wie sie von Berthel aufgeführt werden, aber wenig zufriedenstellend erklären lässt, wird der Aspekt der unternehmerischen Motivation in Kapitel 4.5 auf der Grundlage des Handlungsphasenmodells Heckhausens besprochen. Dabei werden auch weitere psychologische Konzepte, die sich im Zusammenhang mit unternehmerischem Handeln als relevant erweisen, in das motivationstheoretische Modell integriert.

Während sich die willentheoretische Erweiterung von Berthels Verhaltensansatz vor allem auf den inneren Antrieb zu einer Handlungsvornahme bezieht, wird auf der anderen Seite auch der Aspekt der individuellen Fähigkeiten auf eine theoretische Grundlage gestellt und systematisch diskutiert. Dazu dient der Begriff der Qualifikation und der sogenannte „Schlüsselqualifikationenansatz“, der der Berufsbildungsforschung entstammt und in Kapitel 4.6 dargestellt ist.

## 4.2 Unternehmerisches Verhalten als unternehmerisches Handeln

Wenn wie bei Schumpeter der Unternehmer zur Schlüsselfigur wirtschaftlichen Wachstums erklärt und die Gründung einer Unternehmung als innovativer Akt verstanden wird, dann wird das Konzept des Unternehmertums zu einer *zeitpunktverhafteten* und grundsätzlich *einmaligen Handlungsmöglichkeit* und nicht zu einem dauerhaft realisierbaren Verhalten.<sup>226</sup> Die Vorstellung einer durchgängigen, stark ausgeprägten Antriebskraft als typisches Merkmal eines Unternehmers wurde auch in den Arbeiten von Collins und Moore in Frage gestellt. In einer Studie, in deren Verlauf sie 150 Tiefeninterviews mit Unternehmern und Managern geführt hatten, sahen sie insbesondere die unternehmerische Motivation als eine punktuelle Größe an.<sup>227</sup> Sie betrachteten das Handeln des Unternehmers deshalb als eine zeitlich in sich geschlossene, auf ein Ziel gerichtete und inhaltliche Einheit der Tätigkeit, die von „blossem Verhalten“ zu unterscheiden ist.<sup>228</sup>

Dass unternehmerisches Verhalten eher als Handeln denn als Verhalten aufzufassen ist, dafür spricht auch die grundsätzliche Unterscheidung der beiden Begriffe in der Theorie. Bei verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen ist der Mensch ein Systemelement, dessen Dispositionsverfügbarkeit durch Umwelteinflüsse oder auch durch eine verhaltensdeterminierende Eigenrationalität limitiert und restringiert wird.<sup>229</sup> Der Mensch bleibt Objekt und somit Spielball von Kontingenzen. Dies kommt in den Stimulus-Response-Modellen deutlich zum Ausdruck. „Handeln“ dagegen wird qualitativ von Verhalten dadurch abgegrenzt, dass es auf die Erreichung eines Zieles gerichtet ist. Handeln setzt Bewusstheit, Absicht, Rationalität und Realitätsorientierung voraus und impliziert Wertorientierung, Erwartung und emotionale Beteiligung.<sup>230</sup>

Obwohl Handeln somit eine spezielle Form des Verhaltens darstellt, werden die Begriffe „Verhalten“ und „Handeln“ hier insofern synonym verwendet, als unternehmerisches Handeln, verstanden als *Alltagshandeln* (alltägliches Handeln) des Unternehmers, dem Verhalten entspricht.<sup>231</sup> Wie Mitunternehmertum hier nämlich aufgefasst wird, handelt es sich nicht unbedingt um bewusstes und zeitpunktbezogenes Handeln, sondern eher um eine im alltäglichen Verhalten beobachtbare *Verhaltensqualität*. Sie zeichnet sich durch Machertum und Leistungsorientierung aus und wird auf eine ausgeprägte Identifikation mit der Handlungsabsicht zurückgeführt.

---

<sup>226</sup> Vgl. Werhahn, 1990, 66

<sup>227</sup> Vgl. Collins/Moore, 1964, 125 und 239ff.

<sup>228</sup> Ebenso: Hacker, 1988, 275; Flothow, 1992, 33; Schlotke, 1994, 308; Lehmkuhl, 1994, 178f.

<sup>229</sup> Vgl. Hermann, 1984, 36ff.

<sup>230</sup> Vgl. Schiefele, 1980, 8; Bachmann, 1988, 32; Heckhausen, 1987b, 141; Seitz, 1988, 178f.; Nerdinger, 1995, 11

<sup>231</sup> Zur psychologischen Erklärung des Alltagshandelns siehe Kapitel 4.5

Ein erster aufschlussreicher Ansatz für die Diskussion solch wertorientierten unternehmerischen Handelns geht auf Max Weber zurück. Auch für ihn ist Handeln ein zweckgerichtetes, bewusstes, wertorientiertes, affektuelles und durch eingelegte Gewohnheiten mitbestimmtes, das heisst also ein spezielles Verhalten: „Handeln‘ soll dabei ein menschliches Verhalten (einerlei, ob äusseres oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heissen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden [...] ‘Sinn‘ ist hier entweder a) der tatsächlich in einem historisch gegebenen Fall von einem Handelnden oder durchschnittlich und annähernd in einer gegebenen Masse von Fällen von den Handelnden oder b) in einem begrifflichen konstruierten reinen Typus v. dem oder den als Typus gedachten Handeln subjektiv gemeinten Sinn.“<sup>232</sup>

Deshalb ist Verhalten für Weber nur dann verstehbar und sinnvoll (und somit Handlung), wenn es in Beziehung zum Zweck, der dem Handelnden vorschwebt, gesehen wird.<sup>233</sup> Um Verhalten zur Handlung werden zu lassen, muss deshalb ein *Sinnzusammenhang zwischen Verhalten und Situation* bestehen, der sich aber nur aus der subjektiven Interpretation erschliesst. Für die Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern hat dies deshalb weitreichende Konsequenzen, weil damit die subjektive Realität, ihre Wahrnehmung und Deutung durch den Beurteilten (und auch den Beurteiler) einen hohen Stellenwert erlangt.

Als Sinnzusammenhang des Handelns und situationsbezogene Grundlage des Verhaltens nennt Weber vier individuelle Orientierungen: die traditionelle, die affektuelle, die zweckrationale und die wertrationale Bestimmtheit des Handelns.<sup>234</sup> Die traditionelle Bestimmtheit stellt aber einen Grenzfall dar, weil sie eine starke Nähe zur wertrationalen Orientierung zeigt. Sie meint routinemässiges Handeln aufgrund von Gewohnheiten, bei dem es häufig um ein Handeln ohne echte Entscheidung geht. Dann ist es aber entweder zweckrationales Handeln, da der Handelnde eine bestimmte Absicht verfolgt, oder es ist wertrationales Handeln, da dem Individuum die traditionellen Gebräuche bewusst sind und es diese als Norm empfindet. Damit können die generellen Handlungen im wesentlichen auf drei Arten reduziert werden:<sup>235</sup>

1. Die *affektuelle Handlung*: Sie ist bestimmt durch eine Orientierung an Trieben und grundlegenden Bedürfnissen.
2. Die *zweckrationale Handlung*: Sie liegt dann vor, wenn das Individuum sein Handeln an bestimmten Zwecken (z.B. Gewinn) ausrichtet und aus den möglichen

---

<sup>232</sup> Weber, 1956, 1

<sup>233</sup> Vgl. Weber, 1956, 3

<sup>234</sup> Vgl. Weber, 1956, 17

<sup>235</sup> Vgl. Gussmann, 1987, 64f.

Handlungsalternativen diejenige auswählt, die den höchsten Zielerreichungsgrad verspricht. Zentral sind daher das Wissen und die Fähigkeiten des Individuums.

3. Die *wertrationale Handlung*: Hier erfolgt eine Orientierung an Werten und Normen, denen sich das Individuum verpflichtet fühlt.

Vor dem Hintergrund von Webers Handlungsbegriff kann das Handeln des (Mit-)Unternehmers vor allem als zweck- oder wertrationales Handeln verstanden werden, allenfalls im Falle einer Unternehmensnachfolge (z.B. in einem Familienunternehmen) als traditionell bestimmt. Obwohl diese idealtypische Unterscheidung in praxi kaum eindeutig vorgenommen werden kann und es im Einzelfall schwierig sein dürfte, Verhalten von Handeln zu unterscheiden, stellt sie einen interessanten Ansatzpunkt für die Analyse dar, vor allem dann, wenn die situationale Determination des Handelns und der angesprochene Sinnzusammenhang von Handeln und Situation betrachtet wird.<sup>236</sup>

Als ein Beispiel dazu lässt sich das Handeln von Unternehmern und Mitarbeitern in Abhängigkeit der idealtypischen *Lebensphasen* eines Unternehmens<sup>237</sup> diskutieren (vgl. Abbildung 4-1).

In einem *Pionierunternehmen* ist beim Unternehmer idealtypisch ein wertrationales Handeln anzutreffen, das mit der hohen intrinsischen Motivation, mit der Gründungsabsicht, dem Unabhängigkeitsstreben und der Realisierung der Handlungsabsicht zusammenhängt.

In der folgenden Markterschließungsphase wird die unternehmerische Idee über die Erschließung breiter Kundenkreise multipliziert. Die Expansion bedingt organisatorische Anpassungen bei Strukturen und Prozessen. Zeichnete sich das Pionierunternehmen noch durch die persönliche Kontrolle und durch direkte Weisungen aus, so beginnt im *Wachstumsunternehmen* die Formalisierung der Managementsysteme.<sup>238</sup> Das strategische Handeln konzentriert sich auf die Erweiterung der ursprünglich erschlossenen Marktnischen. Dazu sollen Erfahrungen genutzt und in Preisvorteile gegenüber der Konkurrenz umgesetzt werden. Deshalb spielt für das unternehmerische Handeln der Markterschließungsphase zweckrationales und zielgerichtetes Handeln unter Effizienzaspekten eine wichtige Rolle.

Im *Reifeunternehmen* ändert die Unternehmensstrategie von der Multiplikation zur Diversifikation bzw. Innovation in neue Märkte, Produkte, Prozesse usw. Vom Unternehmer und seinen Mitarbeitern ist deshalb die Bereitschaft gefordert – einem Pionier

---

<sup>236</sup> Vgl. Flothow, 1992, 28; Gussmann, 1987, 63

<sup>237</sup> Vgl. Bleicher, 1992, 333ff.; Gomez/Zimmermann, 1993, 169ff.

<sup>238</sup> Vgl. Schwaninger, 1994, 86

gleich – Neues auszuprobieren und zu realisieren. Gleichzeitig muss stets die unternehmerische Vision vor Augen gehalten, das Programmportfolio ausgerichtet und die Diversifikation kontrolliert werden. Insofern werden hier zweckrationale und wertrationale Handlungsorientierungen nebeneinander angetroffen.

Im *Wandelunternehmen* schliesslich hängt die Handlungsorientierung stark mit der verfolgten Unternehmenspolitik zusammen. Wird eine Opportunitätspolitik verfolgt, bei der das Ziel in der Maximierung des Shareholder-Values liegt, entspricht dies zweckrationalem Handeln. Bei einer Verpflichtungspolitik, welche die Verantwortung der Unternehmung durch eine langfristig ausgerichtete, pluralistisch gesellschaftlich und ökonomische Unternehmenspolitik verfolgt, besteht dagegen eher ein Bezug zu wertrationalem Handeln.<sup>239</sup>

Wird das Handeln auf diese Weise mit Bezug auf unterschiedliche Handlungssituationen auf eine jeweils andere dominierende Handlungsorientierung zurückgeführt, zeigt sich, dass in unterschiedlichen Lebensphasen des Unternehmens dem Wissen und den Fähigkeiten (d.h. dem Können) bzw. den individuellen Werten und Normen (d.h. dem Wollen) des Unternehmers eine unterschiedliche Bedeutung zukommt. Darüber hinaus ist auch zu beachten, dass sich die Bedeutung und die Mächtigkeit von Situationsfaktoren im Zeitablauf ändern können, was unter Umständen eine situationsbezogene Gewichtung von Kontextfaktoren notwendig macht. Verändert sich der Kontext und damit auch die Rollenanforderungen an die Person des Beurteilten, so kann es sein, dass für unternehmerisches Handeln auch andere Qualifikationen gefordert werden, was auf eine *reziproke Determination von Situation, Eigenschaften und Verhalten* hinweist. Für die Beurteilung unternehmerischen Handelns kann daraus abgeleitet werden, dass neben personalen Determinanten des Handelns unbedingt auch Kontextfaktoren berücksichtigt werden müssen. Dabei ist aber zu bemerken, dass es bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns nicht darum gehen kann, die scheinbar objektiv feststellbare Situation zu berücksichtigen, sondern vor allem die subjektive Wahrnehmung der Realität und ihre Interpretation durch den Beurteilten.<sup>240</sup>

---

<sup>239</sup> Vgl. Bleicher, 1992, 103ff.

<sup>240</sup> Vgl. Kapitel 7.2

	<b>Pionierunternehmen</b> (Pionierphase)	<b>Wachstumsunternehmen</b> (Markterschließungsphase)	<b>Reifeunternehmen</b> (Diversifikationsphase)	<b>Wendeunternehmen</b> (Akquisition-, Kooperations- und Restrukturierungsphase)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokussierung auf unternehmerische Idee</li> <li>- Erfinder und Eigentümer zumeist identisch</li> <li>- kaum unternehmenspolitische Deklamationen und Managementsysteme;</li> <li>- Kreativität, Vorbild und Innovationsbereitschaft des Pionierunternehmers vorherrschend</li> <li>- hohe Risikobereitschaft</li> <li>- zum Chaos neigende Improvisation</li> <li>- paternalistisch geprägtes soziales System</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplikation der unternehmerischen Idee durch Erschließung neuer Kundenzirkel</li> <li>- Veränderung der Eigentümer- und Machtstruktur</li> <li>- Standardisierung von Arbeitsabläufen, Schaffung von Ordnung und Gleichgewicht</li> <li>- Anpassung der Aufbauorganisation</li> <li>- Zielsetzungs-, Planungs-, Informations- und Kontrollsysteme</li> <li>- geringere Risikofreudigkeit und Lernbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wechsel von der Multiplikation zur Innovation, Anforderungserfordernisse bei der Zielsetzung der Unternehmung</li> <li>- neue Interessengruppen werden angesprochen</li> <li>- Öffnung der Unternehmenskultur für pionierhafte Vorhaben, Kulturentwicklung</li> <li>- Produktmanagement und Ausgleich der Geschäftsfelder durch Programmportfolio, organisatorische Dezentralisierungsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pooling von Potentialen</li> <li><b>Opportunitätspolitik</b></li> <li>- Maximierung Shareholder-Value</li> <li>- konventionelle Unternehmenspolitik</li> <li>- direkte und technokratische Führung</li> <li>- Leistungskultur</li> <li><b>Verpflichtungspolitik</b></li> <li>- hohe gesellschaftliche Verantwortung</li> <li>- duale Kollegialität in der Führung und Kultur kollektiver Mitgliedschaft</li> </ul>
Zweckrationales Handeln				
Wertrationales Handeln				

Abbildung 4-1: Handlungsorientierung des Unternehmers in den Lebensphasen der Unternehmung

### 4.3 Verhaltenswissenschaftliche Ausgangsposition

Trotz der vor allem in der Praxis vielfach gehörten Forderung nach anwendungsorientierter und pragmatischer Forschung in der Personalwirtschaftslehre darf das theoretische Fundament bei der Suche nach Möglichkeiten der Beurteilung unternehmerischen Handelns nicht vernachlässigt werden.<sup>241</sup> Dazu bestehen mit der Theorie- und der Problemfeldorientierung grundsätzlich zwei mögliche Vorgehensweisen.<sup>242</sup>

Während die erste Position das Verhalten und die Persönlichkeit durch einen *Theorie- monismus* zu erklären versucht, geht es in einem problemorientierten Zugang darum, das ganze in Frage kommende *Theorienspektrum* zu nutzen. Dies entspricht der hier zugrunde liegenden wissenschaftstheoretischen Einordnung.<sup>243</sup>

In Anbetracht des Untersuchungsinteresses und der geforderten Anwendungsorientierung wird die These vertreten, dass vor allem die *Verhaltenswissenschaften* eine geeignete Grundlage für die theoriegeleitete Formulierung eines Kriteriensets darstellen, mit der die besonderen Merkmale des Handelns und der Persönlichkeit von Unternehmern analysiert werden können.<sup>244</sup> Dabei werden unter dem Begriff der Verhaltenswissenschaften Teildisziplinen, wie Psychologie, Soziologie, vergleichende Verhaltensforschung, Arbeitswissenschaft usw., zusammengefasst.<sup>245</sup>

Der verhaltenstheoretische Ausgangspunkt bildet hier die Grundformel, wonach Verhalten als Funktion von Persönlichkeits- und Umweltvariablen ( $V = f(P, U)$ ) betrachtet wird.<sup>246</sup> Dabei kommt für unternehmerisches Verhalten den Persönlichkeitsvariablen eine relativ grössere Bedeutung zu.<sup>247</sup> Deshalb beginnt die Suche nach einer geeigneten Verhaltenstheorie mit einer Betrachtung der *Modellvorstellungen der Persönlichkeit*, wie sie in der Personalbeurteilung zugrundegelegt werden.

Hier sind einerseits Ansätze zu nennen, welche die *Persönlichkeit als Zustand* betrachten bzw. zukünftiges Verhalten als Funktion der momentanen Konstellation von Kräften. Sie führen zur sogenannten Statusdiagnostik. Andererseits wird in der Pro-

---

<sup>241</sup> Vgl. Kapitel 1.4

<sup>242</sup> Vgl. Weber, 1996, 281

<sup>243</sup> Vgl. Kapitel 1.4

<sup>244</sup> Verhaltenswissenschaftliche Ansätze werden insbesondere von Oechsler als Bezugsrahmen für die Personalwirtschaftslehre vorgeschlagen (Oechsler, 1992, 11ff.) und von Süßmuth-Dyckerhoff für die theoretische Erfassung von Mitunternehmertum (Süßmuth-Dyckerhoff, 1995).

<sup>245</sup> Vgl. Gabler, 1988, Sp. 2303

<sup>246</sup> Vgl. Fisseni, 1991, 126ff.

<sup>247</sup> Vgl. Seite 71

zessdiagnostik die *Persönlichkeit als Prozess* aufgefasst und Verhalten als Funktion des individuellen Lebenslaufs.<sup>248</sup>

Die *Statusdiagnostik* wird dem Eigenschaftskonzept zugeordnet und zielt vornehmlich auf die Charakterisierung eines Zustandsbildes und die Erfassung relativ zeit- und situationsstabiler psychischer Persönlichkeitsmerkmale, wie zum Beispiel Intelligenz, Neurotizismus, Leistungsmotivation und Extraversion.<sup>249</sup> Die Persönlichkeit wird als Resultat einer vorangegangenen Lebensgeschichte aufgefasst, welche die Entwicklungsmöglichkeiten (d.h. das Potential) des künftigen Lebens in sich einschliessen. So gesehen ist die Zustandsbeschreibung nicht nur konstatierende Diagnose des Vorliegenden, sondern zugleich Grundlage einer Prognostizierung des in der Zukunft liegenden Handelns.<sup>250</sup>

Obwohl die meisten Darstellungen zum Unternehmertyp eigenschaftstheoretischen Charakter haben, scheidet die Eigenschaftstheorie als verhaltenstheoretisches Ausgangsmodell hier deshalb aus, weil die im vorangegangenen Kapitel geforderte Berücksichtigung von Kontextfaktoren damit nicht erfüllt würde. Gleichwohl gilt es natürlich, auch auf diesem theoretischen Konzept beruhende Untersuchungen zu berücksichtigen. Insofern muss sich die gewählte theoretische Grundlage gegenüber dem Eigenschaftsansatz offen zeigen.

Bei den *prozessdiagnostischen Ansätzen* rücken, im Unterschied zu den statusorientierten, der Verhaltensprozess und intraindividuelle Variablen, das heisst der Veränderung zugängliche Eigenschaften, in den Mittelpunkt des Interesses.<sup>251</sup> Von den zahlreichen Persönlichkeitstheorien, die Verhalten als Prozess interpretieren, vermögen für die hier verfolgten Forschungsfragen vor allem biographische, psychodynamische und interaktionistische Modelle weiterführende Hinweise zu geben.

Die *biographischen Modelle* betrachten menschliches Verhalten vor allem von der biographischen Genese her und berühren Fragen der individuellen Ausgangsbilanz, der Sozialisationsbedingungen (z.B. Klassen und Geschlechtsdispositionen) sowie der lebenslaufbezogenen psychologischen Biographik.<sup>252</sup>

Auch die *psychodynamischen Theorien* versuchen menschliches Verhalten biographisch zu verstehen. Darüber hinaus betonen sie aber, Verhalten werde von unbe-

---

<sup>248</sup> Vgl. Fisseni, 1990, 8ff.; Conrad, 1988, 199; Blaschke, 1987, 46; Schmidt, 1986, 147ff.

<sup>249</sup> Vgl. Giegler, 1988, 782; Pawlik, 1988, 148; Leichner, 1988, 109

<sup>250</sup> Vgl. Schmidt, 1986, 225ff.

<sup>251</sup> Vgl. Rettler, 1988, 228; Schmidt, 1986, 148ff.

<sup>252</sup> Vgl. Fisseni, 1990, 9; Schmidt, 1986, 148ff.; Süßmuth-Dyckerhoff, 1995, 46ff.

wussten Spannungen und ihren Entladungen gesteuert. Um Verhalten zu begreifen müssen diese Prozesse ermittelt werden.<sup>253</sup>

Das *interaktionistische Persönlichkeitsmodell* verweist auf die gegenseitige Beeinflussung von individuellen Faktoren, Verhaltensweisen und Umweltreizen (reziproke Determination) (vgl. Abbildung 4-2).<sup>254</sup> Zu erfassen sind gleiche Verhaltensweisen, die in unterschiedlichen Situationen auftreten, oder gleiche Situationen die unterschiedliche Verhaltensmuster hervorrufen, wobei gerade in der Identifikation und Dokumentation relevanter Dimensionen der Situation ein zentrales Problem des Interaktionsansatzes liegt.<sup>255</sup> Trotzdem kommt das interaktionistische Persönlichkeitsmodell der hier geteilten Vorstellung der Determination unternehmerischen Handelns am nächsten.

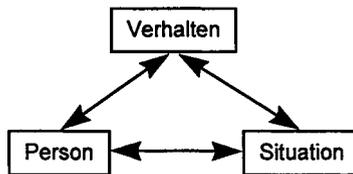


Abbildung 4-2: Modell triadischer Interaktionsprozesse<sup>256</sup>

Ein zentrales und für das Untersuchungsinteresse geeignet erscheinendes interaktionstheoretisches Verhaltenskonzept ist die *sozial-kognitive Lerntheorie* Banduras. Sie beruht auf der Annahme, dass die Persönlichkeit als System entscheidend durch Beobachtungslernen geprägt wird. Das Individuum verarbeitet empfangene Informationen in einer aktiven Weise und wird nicht als blosses Reaktionssystem interpretiert. Zwischen Reizempfang und Reaktionsleistung werden verarbeitende kognitive Prozesse angenommen, denen eine wichtige Bedeutung zukommt. Sie entscheiden darüber, welche externen Einflüsse beobachtet, wie sie wahrgenommen und ob sie überhaupt verhaltenswirksam werden.<sup>257</sup> Innerhalb dieses Ansatzes nimmt die kognitiv bestimmte Motivation deshalb eine wichtige Stellung ein und mit ihr symbolische und selbstregulierende Prozesse. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass Menschen aktiv an ihrer Selbstmotivation beteiligt sind.<sup>258</sup> Bei der Selbstmotivation handelt es sich um ein Konzept, dem gerade bei der Diskussion von (Mit-)Unternehmertum gegenüber anderen Motivationsprozessen eine vorrangige Bedeutung zukommt.

<sup>253</sup> Vgl. Fisseni, 1990, 9f.

<sup>254</sup> Vgl. Fisseni, 1990, 10f.; Nolte, 1992, 4ff.; Schmidt, 1986, 216ff.

<sup>255</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 30; Schirmer, 1992, 132

<sup>256</sup> Schirmer, 1992, 134

<sup>257</sup> Vgl. Fisseni, 1991, 218f. und 247; Bandura, 1979, 162

<sup>258</sup> Vgl. Bandura, 1979, 22 und 166

Die sozial-kognitive Lerntheorie behauptet jedoch keinen symmetrischen Einfluss von Verhalten, Person und Situation. Vielmehr geht auch Bandura von unterschiedlichen relativen Einflussstärken aus, die mit Arten von Aktivitäten, Arten von Personen und Arten von Situationen variieren. Dabei kann der Art der Situation, differenziert nach ihrer Mächtigkeit (Restriktivität), eine besondere Bedeutung beigemessen werden: Restriktive Situationen, in denen im Extremfall nur eine einzige richtige Verhaltensweise und ein bestimmtes Verhaltensergebnis als korrekt gelten, schwächen den relativen Einfluss der Personenmerkmale. Umgekehrt werden Personenmerkmale zu dominanten Faktoren, wenn in schwachen, mehrdeutigen Situationen die Verhaltensrestriktionen nur wenig ausgeprägt sind.<sup>259</sup> Diese Annahme trifft natürlich vor allem auf Personen zu, welche, einem Autonomiedrang folgend, den Schritt in die Selbständigkeit wagen und die hierarchiebedingten Restriktionen der Arbeitnehmerrolle und eine fremdzielbestimmte Arbeitsaufgabe ablehnen. Ein Paradebeispiel dazu ist Schumpeters Pionierunternehmer. Seine Arbeitssituation zeichnet sich durch einen geringen Normierungsgrad aus (vgl. dazu Abbildung 4-3). Insofern bestätigt sich auch mit Hilfe der sozial-kognitiven Lerntheorie, dass den personalen Faktoren gegenüber anderen eine relativ höhere Bedeutung zukommt.<sup>260</sup>

- Unbestimmtheit der Ziele
- Unstrukturiertheit des Wahrnehmungs- und Aktionsfeldes
- Komplexität
- Vernetztheit
- Intransparenz
- Eigendynamik
- Oft exponentielle Entwicklungslinien
- (Nur) partielle Beeinflussbarkeit des Aktionsfeldes
- Begrenzte Zeitressourcen
- Begrenzte sachliche/finanzielle Ressourcen

*Abbildung 4-3: Typische Situationsmerkmale für Unternehmertum<sup>261</sup>*

Aufgrund des interaktionstheoretischen Modells rücken einerseits für die Analyse der Verhaltensweisen von Unternehmern, aber auch für die Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern folgende *personalen Gesichtspunkte* in den Vordergrund:<sup>262</sup>

- *raumzeitliche Struktur des Lebenslaufs* (Phasen, z.B. Kindheit, Jugendalter, Erwachsenenalter);

<sup>259</sup> Vgl. Schirmer, 1992, 134

<sup>260</sup> Vgl. Gartner/Starr, 1993, 38ff.; Szyperski/Klandt, 1990, 114f.

<sup>261</sup> Szyperski/Klandt, 1990, 114f.; ähnlich: Bygrave, 1993, 257f.

<sup>262</sup> Vgl. Schmidt, 1986, 211f. und 220ff.

- allgemeine *biographische Untersuchungsaspekte*, wie Bildungswege, Berufstrennungen, Entwicklung sozialer Bindungen, Herausbildung von Lebensweise und -stil usw.;
- *Kompetenzen*, vor allem aber kognitive und motivationale Faktoren des Verhaltens, wie Werte, individuelle Zielsetzungen und Selbstmotivierung.<sup>263</sup>

Daneben werden im interaktionstheoretischen Ansatz fünf *Fähigkeitsbereiche* hervorgehoben, welche in der Anamnese berücksichtigt werden müssen. Wie sich in den später dargestellten empirischen Untersuchungen zu den Fähigkeiten von Unternehmern zeigen wird, handelt es sich dabei um Qualifikationen, denen gerade auch für das unternehmerische Handeln eine besondere Bedeutung zukommt:<sup>264</sup>

1. *Symbolische Fähigkeiten*, das heisst der Gebrauch von Sprache, Zahlen, Bildern usw., was als die Voraussetzung reflektierten bewusstseinsmässig geleiteten Handelns angesehen wird.
2. Die *Fähigkeit antizipativen Denkens* als Grundlage zweckorientierten zukunftsgerichteten Handelns. Antizipatives Denken wird als Eckpfeiler selbstbestimmten, gestalterischen und freiheitlichen Verhaltens betrachtet.
3. *Selbststeuerungsfähigkeiten*
4. *Selbstbeobachtungs- und Selbstbeurteilungsfähigkeiten*, welche es beispielsweise erlauben, bei der Problemanalyse eine Meta-Perspektive einzunehmen und die Wirksamkeit einer möglichen Problemlösung zu beurteilen.
5. Die *Fähigkeit, aus Beobachtung zu lernen* (v.a. Lernen aus dem Beispiel anderer/Lernen am Modell).

#### **4.4 Leistungsdeterminantenkonzept als Partialmodell unternehmerischen Verhaltens (Alltagshandelns)**

In der Geschichte wurden einzelne theoretische Ansätze, wie die psychodynamischen, soziologischen und eigenschaftstheoretischen, oft als einzig wahre Konzepte angesehen, ohne dass damit aber ein hinreichender Erklärungsansatz zur Verfügung gestellt werden konnte. Erst deren Synthese führte weg vom Entweder-Oder zum Sowohl-als-auch-Denken und hin zum Menschenbild des „complex man“. Dieser ist das Ergebnis

---

<sup>263</sup> Vgl. Bandura, 1979, 164

<sup>264</sup> Vgl. Nolte, 1992, 7

einer realitätsnaheren Sichtweise, allerdings unter Inkaufnahme einer erheblichen Komplizierung der Aussagensysteme.<sup>265</sup> Dies gilt im besonderen für so vielschichtige und noch weitgehend ungeklärte Phänomene wie das Unternehmertum.<sup>266</sup>

In seinem Leistungsdeterminanten-Konzept (in Abbildung 4-4 sind nur personengebundene Modellbereiche dargestellt) präsentiert Berthel ein *Reduktivmodell des Verhaltens*, mit dem eine Integration unterschiedlicher Forschungsrichtungen in bezug auf das unternehmerische Handeln und eine theoriegeleitete Ableitung eines Kriteriensets möglich werden.<sup>267</sup> Verhalten wird darin nicht bloss als Konsequenz verschiedener Eigenschaften betrachtet, sondern als durch verschiedene andere Variablen, wie Fähigkeiten oder Kontextfaktoren, moderiert. Als Grundmodell dient die Formel: Verhalten = Wollen x Können.<sup>268</sup>

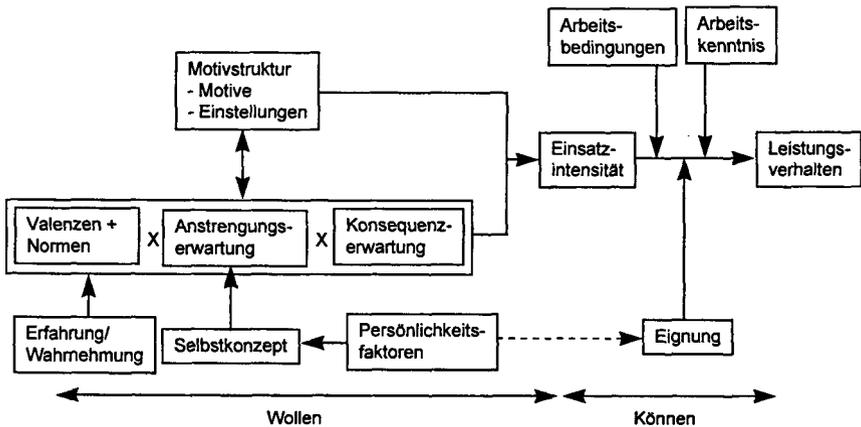


Abbildung 4-4: Personale Leistungsdeterminanten nach Berthel<sup>269</sup>

Innerhalb der *Wollen-Komponente* werden energetische (affektive) und kognitive Bereiche unterschieden, die durch ihr Zusammenwirken zur Einsatzintensität des Individuums führen. Die energetische Komponente betrifft den Antriebsaspekt, das heisst beispielsweise die Frage, warum Menschen zu (Mit-)Unternehmern werden. Sie wird in *Motive* und *Einstellungen* differenziert. In Anbetracht verschiedener neuerer Forschungsergebnisse darf für die Beziehung von Einstellungen zu Verhalten bzw. Han-

<sup>265</sup> Vgl. Berthel, 1991, 26ff.

<sup>266</sup> Vgl. Schollhammer, 1982, 209f.

<sup>267</sup> Ähnliche Modelle werden vorgestellt von Isele, 1991, 161ff. oder Rosenstiel, 1995, 165

<sup>268</sup> Vgl. Berthel, 1991, 26ff.

<sup>269</sup> Vgl. Berthel, 1991, 27

deln aber von keinem allzu engen Zusammenhang mehr ausgegangen werden. Es liegen ausreichend empirische Untersuchungen vor, die nachweisen, dass Einstellungen einem gewissen zeitlichen Wandel unterliegen und durch Einsatz gezielter Massnahmen sogar verändert werden können, so dass keinesfalls von einem überdauernden Persönlichkeitsmerkmal gesprochen werden kann.<sup>270</sup> Sie werden deshalb aus der nachfolgenden Analyse ausgeklammert, und die energetische Komponente wird auf die Motive reduziert.

Der kognitive Teil der Wollen-Komponente bezieht sich auf den *Richtungsaspekt* und fragt danach, warum sich Menschen unter bestimmten Bedingungen für die Unternehmerrolle bzw. unternehmerisches Handeln entscheiden. Angesprochen werden damit die Wahrnehmung, die Erfahrung, das Selbstkonzept und die Persönlichkeitsfaktoren.<sup>271</sup> Kognitive Einflussgrössen im Motivationsgeschehen sind Valenzen, Normen, Anstrengungs- und Konsequenzerwartung, die miteinander multiplikativ verknüpft sind. Mit der Berücksichtigung kognitiver Vorgänge, wie Wahrnehmungs-, Denk- und Lernprozesse, ist der Unternehmer nicht mehr nur passives Objekt und sein Handeln Resultat von Verstärkungsstrategien, wie dies beispielsweise in rein inhaltstheoretischen Motivationstheorien der Fall war. Er selbst entscheidet über seine Einsatzbereitschaft und -intensität aufgrund von Kognitionen über für ihn wichtige Umweltsituationen und aufgrund von Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten von Konsequenzen aus eigenem und fremdem Verhalten. Damit werden Eigenschaften durch Kognitionen moderiert und das Verhalten zum bewussten und zielorientierten Handeln.

Als *Determinanten des Könnens* unterscheidet Berthel Eignung, Arbeitskenntnis und Arbeitsbedingungen. Eignung nennt er die Summe der persönlichen Merkmale, die einen Menschen dazu befähigen, eine bestimmte Tätigkeit erfolgreich zu vollziehen. Eignungsmerkmale sind Wissen (Besitz von Kenntnissen), geistige und körperliche Merkmale sowie Persönlichkeitsmerkmale, wie Umsicht, Ausdauer, Geduld usw.<sup>272</sup> Bei der Arbeitskenntnis handelt es sich um eine Art Meta-Wissen, das heisst die Kenntnis darüber, ob und wie Eignung an einem Arbeitsplatz einzusetzen ist.

In einer weiten Auslegung des Leistungsdeterminanten-Konzepts kann die Summe aller Gegebenheiten, die den Menschen für seine Arbeit prägen und beeinflussen, zu den Arbeitsbedingungen gezählt werden, darunter auch die Familie, der Kollegenkreis und die Gesellschaft. Damit wird eine soziologische Sichtweise auf das Phänomen des Unternehmertums integriert. Bei einer Konzentration auf die betriebliche Arbeitswelt

---

<sup>270</sup> Vgl. Six, 1975, 290; Meinefeld, 1988, 122; Hanft, 1991, 5ff.; Klandt, 1984, 175

<sup>271</sup> Vgl. Berthel, 1991, 28f.

<sup>272</sup> Vgl. Berthel, 1991, 34

dagegen reduziert sich das Blickfeld auf die gestaltbaren technologischen, technisch-physiologischen, organisatorischen und sozialen Arbeitsbedingungen.<sup>273</sup>

Zusammenfassend wird das Leistungsdeterminantenkonzept als geeigneter Modellrahmen für die Analyse des Handelns von Unternehmern beurteilt. Es wird deshalb als *Denkhilfe* bei der Interpretation von unternehmerischem Verhalten dienen. Zwar gestattet das Modell keine präzisen Verhaltensvoraussagen, gleichwohl lassen sich aber bei einer hinreichend differenzierten theoretischen Basis grundlegende Feststellungen ableiten.

In Anbetracht der Kritik an den Ansätzen der Inhalts- und der Prozesstheorien der Motivation und auch neuerer Forschungsergebnisse vermag die motivationstheoretische Erklärung des Verhaltens, wie sie bei Berthel vorgenommen wird, unternehmerisches Handeln aber nur unvollständig zu erklären und deshalb nicht mehr zu überzeugen. Die *Kritik an den inhaltstheoretischen Modellen* bezieht sich insbesondere auf die begrenzte Erklärungskraft und ihre praktische Bedeutung, die sich mittlerweile erschöpft hat. Dies, weil sie häufig normativ-ethische Anschauungen vermitteln, die zwar eine zusätzliche sinngebende Funktion erfüllen können, sich zur Analyse von Handlungsdeterminanten letztlich aber wenig eignen. Inhaltstheoretische Ansätze der Motivation dienen hier allenfalls als allgemeine Orientierungshilfe.<sup>274</sup>

Die *Grenzen der kognitiven Prozesstheorien* der Motivation liegen darin, dass sie sich im wesentlichen auf eine zweckrationale Wahlhandlung beziehen. Sie vermögen nur den Entscheid des Handelns oder Nichthandelns zu erklären, aber kein aufgabenbezogenes Alltagshandeln.<sup>275</sup> Man würde aber einer falschen Phänomenologie aufsitzen, wenn die Motivation des Unternehmers nur mit der Frage der Intentionsbildung identifiziert würde. Von der Häufigkeit des Vorkommens her ist die Handlungsinitiierung das Hauptproblem.<sup>276</sup> Deshalb birgt ein einseitiger kognitivistischer Reduktionismus das Risiko, dass wichtige Funktionsspezifika motivationaler Prozesse übersehen werden.<sup>277</sup> Für die Analyse unternehmerischen Handelns erweist sich eine differenzierte handlungstheoretische Unterscheidung von Intentionsbildung und Handlungsinitiierung, wie sie von Heckhausen getroffen und im nächsten Kapitel dargestellt wird, als geeigneter. Heckhausen baut auf den Ansätzen einer psychologischen Willentheorie auf, welche erkannt hat, dass die gängige Motivationspsychologie ihre Analysen bereits abbricht, ehe es überhaupt zum Handeln kommt.<sup>278</sup> Erst mit solch einem auf die

---

<sup>273</sup> Vgl. Berthel, 1991, 36f.

<sup>274</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 72 und 167; Drumm, 1992, 336f. und 352; Rosenstiel, 1995, 169f.

<sup>275</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 14, 93f. und 105

<sup>276</sup> Vgl. Heckhausen, 1987b, 137f.

<sup>277</sup> Vgl. Kuhl, 1987b, 102

<sup>278</sup> Vgl. Heckhausen/Gollwitzer/Weinert, 1987, 97; Nerdinger, 1995, 14

Willenstheorie ausgerichteten Motivationskonzept kann in der Erforschung des Unternehmertums der einengende prozesstheoretische Fokus auf die bewusste Entscheidung der Unternehmensgründung und des Schritts in die Selbständigkeit verlassen und das unternehmerische Alltagshandeln (Verhalten) analysiert werden.<sup>279</sup> Im übrigen wird ja gerade darin ein Wesensmerkmal unternehmerischen Handelns gesehen.

#### 4.5 Willenstheoretische Interpretation unternehmerischen Alltagshandelns

Eine Theorie menschlicher Motivation muss zwei grundsätzliche Probleme erklären: die *Wahl* einer bestimmten Handlungsalternative und deren *Realisierung*. Der erste Punkt bezieht sich auf die Wechselwirkung von Person und Situation, wenn aus dem Zusammenspiel von Motiv und Anreiz die motivationale Tendenz entsteht, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das zweite Problem betrifft die Phase nach der Entscheidung für eine Handlungsalternative. Hier treten Prozesse ein, die unter dem Begriff „Wille“ oder „Volition“ zusammengefasst werden können. Volitionale Prozesse entscheiden darüber, wann eine Handlung initiiert, mit welcher Ausdauer und Intensität ein Ziel verfolgt wird und wie Hindernisse überwunden werden.<sup>280</sup>

Zur Erfassung der beiden Grundprobleme hat Heckhausen ein Modell vorgeschlagen, das den motivationalen Prozess einer Handlung in vier aufeinanderfolgende Phasen unterteilt (vgl. Abbildung 4-5).<sup>281</sup> Diese Handlungsphasen werden im folgenden dargestellt und daraus Kriterien zur Analyse und Beurteilung unternehmerischen Handelns abgeleitet.

Motivation	Volition		Motivation
prädeziSIONal	präaktionAl	aktionAl	postaktionAl
Wählen	Zielsetzung	Handeln	Bewerten

Abbildung 4-5: Handlungsphasenmodell<sup>282</sup>

<sup>279</sup> Ebenso: Bygrave, 1993, 258

<sup>280</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 12f., 93f. und 105

<sup>281</sup> Vgl. Heckhausen, 1989, 203ff.; Heckhausen, 1987b, 123; Nerdinger, 1995, 75. Ein ähnliches Phasenmodell findet sich bei Volpert, 1992, 15

<sup>282</sup> Nerdinger, 1995, 75

### (1) Prädeziotionale Motivationsphase

In der prädeziotionalen Phase steht die *Wahl zwischen Handlungsalternativen* an. Dabei bildet die hedonistische Idee der Nutzenmaximierung den Hintergrund. Die Hauptaufgabe, die sich in dieser Phase stellt, besteht daher im Abwägen. Ist die Entscheidung für eine Handlungsalternative gefallen, dann wurde nach Heckhausen der „Rubikon“ überschritten und ein Entschluss gebildet.<sup>283</sup>

Im Zusammenhang mit dem Handeln des Unternehmers bezieht sich diese vorintentionale Handlungsphase auf *Wahlentscheidungen*, wie die Berufswahl (Wechsel von der Angestellten- in die Selbständigenrolle), die Unternehmensgründung, die Auswahl von neuen Produkten, Ideen und Erfindungen zur Weiterentwicklung und Durchsetzung im Unternehmen und im Markt usw. Sie können durch die bekannten kognitiven Prozesstheorien der Motivation von Vroom, Atkinson u.a. beschrieben werden. Diese Ansätze unterstellen jedoch, dass die Motivationstendenz, welche sie letztlich erklären, auch das Verhalten bei der Realisierung der Alternative hinlänglich erklärt. Diese Auffassung wird im handlungstheoretischen Modell nicht geteilt. Denn die eigentliche Umsetzung bzw. Realisierung der Wahl wird als *Prozess des Willens* aufgefasst, der einsetzt, nachdem der Entschluss gefasst ist.<sup>284</sup> In dieser Volitionsphase wird die Verhaltensbereitschaft zur Persönlichkeitsvariablen.

Im Handlungsphasenmodell wird die Volition in eine präaktionale und eine aktionale Phase unterteilt. Die erste bezieht sich auf die Handlungsintention, die zweite erklärt das eigentliche Handeln.

### (2) Präaktionale Volitionsphase

Mit der Entscheidung für eine Handlungsalternative entsteht eine Absicht zum Handeln (eine Intention). Auf diese Weise wird die Realisierung der gewählten Alternative gewollt und die Handlungsvorbereitung und das Handeln werden durch den Willen gesteuert.<sup>285</sup> Intentionen weisen eine bestimmte Volitionsstärke auf, welche der Wünschbarkeit (Wert) und Realisierbarkeit (Erwartung) des angestrebten Ziels entsprechen. Sie hängt positiv von der ursprünglichen Motivationsstärke bei der Intentionbildung ab und wird von der Zeitdauer und der Anzahl der Gelegenheiten, die man zur Realisierung der Handlungsabsicht ungenutzt verstreichen lässt, aber auch von misslungenen Versuchen, negativ beeinflusst.<sup>286</sup> Deshalb kann mit zunehmendem Al-

---

<sup>283</sup> Vgl. Heckhausen, 1987b, 123; Heckhausen, 1987c, 146

<sup>284</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 77

<sup>285</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 78; Gollwitzer, 1987, 180

<sup>286</sup> Vgl. Heckhausen, 1987b, 138

ter unter anderem von einer tendenziell sinkenden unternehmerischen Volition ausgegangen werden. Dies bestätigen übrigens auch die empirischen Befunde zum Alter von Unternehmensgründern.<sup>287</sup>

Mit der Entscheidung für ein bestimmtes Ziel fühlt man sich verpflichtet, dieses zu realisieren.<sup>288</sup> Zielintentionen werden aber nicht in allen Fällen sofort ausgeführt. Wenn vorgängig noch andere Handlungen abzuschliessen sind oder keine günstige Gelegenheit zur Realisierung vorliegt, ergibt sich ein Wartestadium, das im Handlungsphasenmodell als „präaktionale Volitionsphase“ bezeichnet wird. Deshalb erweist sich die gegenüber dem Mitarbeiter geäußerte situationale Ermöglichung und Erwünschtheit von unternehmerischem Verhalten (und mithin auch das Image der Unternehmerrolle in der Gesellschaft) von hoher Bedeutung.

Mit der volitionalen Phase wird auch darauf hingewiesen, dass Unterschiede in den Handlungen auf verschiedene Ziele zurückzuführen sind. Sie wirken als Triebkraft, lenken das Handeln und wirken auch als Vergleichsmuster.<sup>289</sup> Ein wesentliches Merkmal zur Unterscheidung individueller Ziele ist die *Zielbindung*, worunter die Übereinstimmung zwischen zugewiesenen und persönlichen Zielen verstanden wird.<sup>290</sup> Ist das Ziel so stark verinnerlicht, dass bereits die Wahrnehmung einer Gegebenheit als Möglichkeit der Zielerreichung erkannt wird und eine Handlungsinitiierung auslöst, läuft es auf ein Motiv im Sinne einer überdauernden Wertungsdisposition hinaus.<sup>291</sup> Damit wird von der präaktionalen Volition über die Theorie der Zielsetzung eine Brücke zu Wunderers Identifikationskonzept<sup>292</sup> geschlagen. In diesem theoretischen Zusammenhang werden die persönlichen Ziele und Werte einer Person über die Richtung, die investierte Anstrengung zur Zielerreichung und die Ausdauer des Handelns direkt handlungswirksam. Diese drei als *Willensphänomene* bezeichneten Wirkungen machen Ziele, Motive und Identifikationsobjekte im Fall einer Beurteilung zum notwendigen Beurteilungskriterium und zu geeigneten psychologischen Merkmalen zur Unterscheidung von Unternehmern und Nicht-Unternehmern.<sup>293</sup>

Andererseits werden für die so verstandene Zielbindung auch indirekt leistungswirksame Moderator-effekte postuliert. Einer besteht darin, dass bei hoher Zielbindung ein sehr enger Zusammenhang zwischen der Schwierigkeit der Ziele und der Leistung besteht. Geht man davon aus, dass es sich beim Innovations- und Gründungshandeln um

---

<sup>287</sup> Vgl. Kapitel 5.3.1

<sup>288</sup> Vgl. Heckhausen, 1987c, 146; Heckhausen, 1989, 197; Pekrun, 1988, 192

<sup>289</sup> Vgl. Hacker, 1988, 278

<sup>290</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 109; Wunderer/Mittmann, 1995, 23

<sup>291</sup> Vgl. Heckhausen, 1987b, 135; Latham/Locke, 1991, 212ff.

<sup>292</sup> Vgl. Kapitel 5.2.3

<sup>293</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 116 und 123

einen komplexen und schlecht strukturierten Prozess handelt, so lässt sich bereits hier für den Unternehmer das Merkmal einer hohen *Leistungsorientierung* ableiten. Tatsächlich erweist sich in zahlreichen empirischen Studien ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv als eines der wichtigsten Merkmale von Unternehmern.<sup>294</sup>

Ein weiterer Effekt der Zielbindung wird in der *Selbstwirksamkeit* gesehen. Sie wird als aufgabenspezifisches Selbstvertrauen verstanden und beschreibt den Glauben, über die Fähigkeit zu verfügen, das Handeln kontrollieren zu können. Damit umfasst dieses Konzept die subjektive Einschätzung aller psychologischen Faktoren, die zur Realisierung einer Handlungsalternative erforderlich sind.<sup>295</sup> Ein zentraler theoretischer Ansatz hierzu stellt das Konzept der Kontrollüberzeugung von Rotter dar. So wird in das motivationstheoretische Handlungsphasenmodell Heckhausens über die Theorie der Zielsetzung ein weiterer theoretischer Ansatz integriert, dem bei der Beurteilung von Verhalten die Funktion eines Beurteilungskriteriums zukommt: die Kontrollerwartung. Wie sich in den später dargestellten empirischen Untersuchungen zur Kontrollwahrnehmung von Unternehmern zeigen wird, handelt es sich auch bei der Selbstwirksamkeit (internale Kontrollüberzeugung) um einen Wesenszug, der bei Unternehmern typischerweise zu finden ist.<sup>296</sup>

Zielintentionen lassen sich in der Regel erst in mehreren Handlungsphasen realisieren und sind oft von langer Dauer. Sie besitzen sogar die zeitliche Unbegrenztheit übergeordneter Intentionen, die eine lebenslange Dauer behalten können. Deshalb geht Gollwitzer davon aus, dass mit der bewussten oder unbewussten Fassung einer *Identitätsabsicht* (z.B. Unternehmer sein wollen) der Rubikon überschritten wird, das heisst, dass die Identitätsbildung von ihrer Bedeutung her der prädeziionalen Motivationsphase gleichzusetzen ist.

Die Verwirklichung der Identitätsabsicht liegt in der fortgesetzten Akkumulation von Indikatoren, welche es für die gesellschaftlich definierte Identität (z.B. „Unternehmer“) gibt.<sup>297</sup> Eine Identitätsabsicht setzt so ein *zeitlich überdauerndes Bestreben* in Gang, wodurch sich dieses Konzept für die Erklärung intrinsisch motivierten unternehmerischen Alltagshandelns (auch unbewusstes) als sehr geeignet erweist. Die Indikatoren reichen beispielsweise von typischen Handlungen hin zu Statussymbolen, die mit dem Vorbild in Verbindung gebracht werden. Ihr Erwerb stellt aber nicht jedesmal eine motivationale Handlung dar, das heisst es werden nicht vor jeder Handlung positive und negative Konsequenzen elaboriert. Vielmehr macht die mit der Identitätsabsicht einhergehende Realisierungsorientierung dieses Abwägen hinfällig und entlastet

---

<sup>294</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1.2

<sup>295</sup> Vgl. Bandura, 1991, 257

<sup>296</sup> Vgl. Kapitel 5.2.4

<sup>297</sup> Vgl. Gollwitzer, 1987, 177ff.

die nach Identität strebende Person. Somit ergibt sich ein Modell des Identitätsstrebens, das eine (einmalige) Abwägephase und eine Implementationsphase unterscheidet.<sup>298</sup> Diese Interpretation wird auch von Heckhausen gestützt, der darauf hinweist, dass der Motivationsprozess zur Ziel- und Entscheidungsbildung ein relativ seltenes Geschehen und die Handlungsiniziation ein weit häufigerer Vorgang ist. Insofern muss von einer *überdauernden Wertungsdisposition* ausgegangen werden, welche die Entscheidungsfindung vor jeder Handlung ertübrigt.<sup>299</sup> In ihnen wird allenfalls noch geprüft, inwieweit es in einer bestimmten Situation angebracht ist, eine Zielintention zu realisieren. Statt eines Willensaktes im Sinne eines motivierten Entschlusses findet hier eine "Passensprüfung" des Handlungszieles im Vergleich zu der permanent gültigen Identitätsabsicht bzw. Wertedisposition statt.<sup>300</sup>

Zusammenfassend können aus der Idee einer präaktionalen Volitionsphase die in Abbildung 4-6 genannten Kriterien für eine Beurteilung unternehmerischen Handelns abgeleitet werden.



Abbildung 4-6: Beurteilungskriterien der präaktionalen Motivation

### (3) Aktionale Volitionsphase

Wenn sich eine günstige Gelegenheit zur Realisierung einer Zielintention bietet, dann werden zielführende Handlungen in Angriff genommen und der Übergang in die

<sup>298</sup> Vgl. Gollwitzer, 1987, 187; ebenso: Heckhausen, 1987c, 147

<sup>299</sup> Vgl. Heckhausen, 1987a, 98f.; Heckhausen, 1987b, 121; Heckhausen/Gollwitzer/Weinert, 1987, 87; Hacker, 1988, 275

<sup>300</sup> Vgl. Heckhausen, 1987b, 136

aktionale Volitionsphase vollzogen. Damit die Intention gegen äussere Einflüsse und andere konkurrierende Intentionen geschützt wird und ungestörten Zugang zur Handlung erhält, ist eine Reihe von Vermittlungsprozessen notwendig, die als *Handlungskontrolle* bezeichnet werden. Sie sind von den Prozessen der Ausführungskontrolle zu unterscheiden, die den Ablauf einer Handlung kontrollieren.<sup>301</sup>

Im Rahmen der Handlungskontrolle hat ein Konstrukt zur Erklärung der Realisierung einzelner Intentionen besondere Bedeutung gewonnen, die Unterscheidung in Handlungs- und Lageorientierung.<sup>302</sup> Als *handlungsorientiert* werden Menschen bezeichnet, die fähig sind, ihre Entscheidungen in Handlungen umzusetzen und diese auch unter widrigen Umständen zu realisieren. Personen, die in solchen Situationen Schwierigkeiten bei der Realisierung ihrer Entscheidungen haben, werden dagegen *lageorientiert* genannt, weil sie sich in Gedanken oft lange mit Aspekten einer vergangenen, gegenwärtigen oder zukünftigen Lage beschäftigen. Damit werden zwei wichtige Aspekte der Handlungskompetenz von Unternehmern thematisiert: die Fähigkeit zur zeitlich richtigen Umsetzung einer Entscheidung in Handlungen und das Abschirmen einer einmal gewählten Handlungsalternative gegenüber konkurrierenden Alternativen.<sup>303</sup> Beides erweist sich insbesondere im Zusammenhang mit dem Um- und Durchsetzungsverhalten als relevant, wenn beispielsweise die Realisierung einer neuen Idee auf Hindernisse stösst. Dann liegt der modelltheoretische Schluss nahe, dass Unternehmer und unternehmerische Mitarbeiter als handlungsorientierte Personen über eine Reihe von Kontrollmechanismen verfügen, die dazu beitragen, Entscheidungen trotz Schwierigkeiten konsequent zu realisieren und gegen andere Intentionen zu schützen. Daraus entsteht letztlich das für Unternehmer typische umsetzungs- und ergebnisorientierte Machertum.<sup>304</sup>

Wie ein Ziel in konkretes Handeln umgesetzt wird, das heisst die Frage der Ausführungskontrolle, erklären die Theorien der Selbstregulation. Die zugrunde liegenden Prozesse werden auch als Selbstdisziplin, Selbstbestimmung, Selbstmanagement<sup>305</sup> bezeichnet.<sup>306</sup> Weil die Handlungsspielräume von Unternehmern besonders gross sind (geringe Mächtigkeit der Situation<sup>307</sup>), kommt den Mechanismen der Selbstregulation eine besondere Bedeutung zu. Denn Tätigkeiten mit dispositiven Spielräumen bedin-

---

<sup>301</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 81 und 129ff.; Kuhl, 1987a, 101ff.; Kuhl, 1987b, 107ff.

<sup>302</sup> Vgl. Kuhl, 1995, 303; Kuhl, 1987a, 101ff.

<sup>303</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 82

<sup>304</sup> Vgl. Cromie/Johnes, 1983, 317ff.; Chell, 1985, 47; Bretz, 1988, 110

<sup>305</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur Managementfähigkeit als unternehmerische Schlüsselqualifikation in Kapitel 5.3.3.3

<sup>306</sup> Vgl. Klein, 1989, 150ff.; Bandura, 1991, 248ff.; Kuhl, 1992, 97ff.

<sup>307</sup> Vgl. Kapitel 4.3

gen Selbstkontrolle und -regulation, wenn die Aufgaben zielgerichtet (strategieorientiert) erfüllt werden sollen.<sup>308</sup>

Erfolgreiche Selbstregulation hängt überdies zu einem grossen Teil von der Selbstbeobachtung des eigenen Handelns in bestimmten Situationen ab. Wie zahlreiche Untersuchungen zeigen, zielt diese bei Unternehmern aber nicht etwa auf das Sozialverhalten in Gruppen oder gegenüber anderen Menschen, sondern auf die Konsistenz des eigenen Verhaltens mit der gewählten Identitätsabsicht.

#### (4) Postaktionale Motivationsphase

Nach Abschluss einer Handlung werden die Handlungsergebnisse bewertet. Diese Bewertungen erweisen sich ihrerseits für das künftige Handeln als relevant. Die postaktionale Motivationsphase schliesst damit zum einen eine Handlungssequenz ab, zum anderen bildet die Rückschau eine wichtige Erfahrungsquelle und beeinflusst künftige Handlungsplanungen, zum Beispiel über die zentralen Parameter der Motivation, das heisst die Valenz, die Instrumentalität und die Erfolgserwartung oder auch über die Kontrollwahrnehmung. Daher wird die postaktionale Phase im Handlungsphasenmodell Heckhausens wieder der Motivation zugerechnet.<sup>309</sup>

## 4.6 Schlüsselqualifikationen zur Systematisierung der Faktoren des Könnens

Nachdem in den Kapiteln 4.2 bis 4.5 Berthels Leistungsdeterminantenkonzept als verhaltenstheoretisches Grundmodell vorgestellt wurde und auf der Grundlage von Heckhausens Handlungsphasenansatz verschiedene motivationale Determinanten zur Analyse unternehmerischen Handelns ermittelt wurden, gilt es in diesem Kapitel, eine theoretische Basis für die systematische Suche spezifischer unternehmerischer Fähigkeiten zu legen. In seinem Modell unterscheidet Berthel mit der *Eignung* und der *Arbeitskenntnis* nämlich nur gerade zwei Leistungsdeterminanten, welche dem Begriff des Könnens zuzuordnen sind.<sup>310</sup> Für eine differenzierte Analyse der rollenspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Unternehmers kann diese sehr allgemeine Gliederung aber nicht befriedigen. Als geeigneter erweist sich hier eine auf Unternehmertum und den Qualifikationsbegriff ausgerichtete Systematik, wie sie beispielsweise von Szyperski und Nathusius verwendet wird. Sie unterscheiden bei der Analyse

---

<sup>308</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 84

<sup>309</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 85f. und 149

<sup>310</sup> Vgl. Berthel, 1991, 27ff. und Kapitel 4.4

des Erfolges von Unternehmensgründern zum einen die *Leistungsqualifikation* und zum anderen die *Leistungsfähigkeit* und differenzieren die beiden Begriffe wie in Abbildung 4-7 dargestellt.

Leistungsfähigkeit	Leistungsqualifikation
<i>Geistige Eigenschaften</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Intelligenz, Abstraktionsfähigkeit</li><li>- Systematik</li><li>- Geistige Wendigkeit und Flexibilität</li><li>- Rasche Auffassungsgabe</li><li>- Phantasie</li><li>- Denken ausserhalb konventioneller Schemata</li></ul>	<i>Ausbildung und Erfahrung bezüglich</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Technischer Qualifikation</li><li>- Kaufmännischer Qualifikation</li><li>- Gründungsspezifischer Qualifikation (v.a. Gründungserfahrung)</li><li>- Führungsqualifikation</li><li>- Branchenqualifikation</li></ul>
<i>Spezielle Begabungen</i> <i>Körperliche Eigenschaften</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gesundheit</li><li>- Alter</li></ul>	

Abbildung 4-7: Fähigkeitsfaktoren des Gründungserfolges nach Szyperski/Nathusius<sup>311</sup>

Inhaltlich besteht zwar mit den von Berthel vorgeschlagenen Kategorien eine hohe Übereinstimmung, der Ansatz von Szyperski und Nathusius ist aber spezifischer auf das Unternehmerphänomen ausgerichtet und bietet daher mehr Möglichkeiten für die Analyse der unternehmerischem Fähigkeitsbereiche als das in Kapitel 4.4 vorgestellte Verhaltensmodell.

Wie bei Szyperski und Nathusius, so tritt in der Literatur im Zusammenhang mit der Frage nach den Fähigkeiten und Fertigkeiten oft der *Qualifikationsbegriff* in Erscheinung. In der Definition von Fischer und Heier umfasst dieser drei Bereiche, nämlich „alle kognitiven, physischen und sozialen Fähigkeiten, die zur Erfüllung einer konkreten Tätigkeit am Arbeitsplatz wichtig sind.“<sup>312</sup>

Die *kognitive* Komponente des Qualifikationsbegriffs beschreiben die Autoren als allgemeines bzw. spezifisches Wissen und die im Rahmen des Produktionsvollzugs erlangte Erfahrung. Die *physische* Komponente umfasst die Geschicklichkeit, die Ausdauer und die körperliche Kraft. Die *soziale* Komponente bezieht sich schliesslich auf alle Einstellungsmuster und Verhaltensdispositionen, vor allem aber Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, die für gruppenspezifische Prozesse relevant sind.<sup>313</sup>

<sup>311</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius, 1977a, 38ff.

<sup>312</sup> Fischer/Heier, 1983, 181

<sup>313</sup> Vgl. Fischer/Heier, 1983, 181

Weil die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der beruflichen Qualifikation mehrheitlich in Sozialisations- und Bildungsprozessen erworben werden, gelten *Ausbildungsabschlüsse* als wichtigste und gebräuchlichste Indikatoren für die Leistungsqualifikation.<sup>314</sup> Gleichzeitig orientiert sich der Qualifikationsbegriff aber auf die von einer Person ausgeübte spezifische Funktion, weshalb der Begriff immer im Zusammenhang mit der individuellen Arbeitsaufgabe und -situation zu diskutieren ist.<sup>315</sup>

Eine in der Qualifikationsdiskussion häufig getroffene und für die hier vorgenommene Analyse hilfreiche Unterscheidung, mit der diesem Problem weitgehend begegnet werden kann, geht auf Dahrendorf zurück. Er differenziert neben funktionalen Qualifikationsanforderungen, wie „Fachkenntnisse“ und „Geschicklichkeit“, auch metatechnische oder extrafunktionale Fertigkeiten, wie „Verantwortung für Betriebsmittel und Erzeugnisse“ oder „Verantwortung für die Sicherheit anderer“.<sup>316</sup>

Etwas allgemeiner formuliert sind unter *funktionalen Fertigkeiten* solche zu verstehen, die infolge der rein technischen Anforderungen von Arbeitsprozessen verlangt werden. Sie umfassen die elementaren Kenntnisse bzw. ein Können, das für die Erfüllung der Aufgabe benötigt wird. Funktionale Fertigkeiten sind für die erfolgreiche Ausführung von Arbeitsprozessen unbedingt erforderlich.

*Extrafunktionale Fertigkeiten* sind im Gegensatz dazu eher unscharf. Sie sind nicht auf die rein technischen Ansprüche eines Arbeitsprozesses bezogen, sondern auf den organisatorischen und sozialen Zusammenhang. Streng genommen sind sie für den Arbeitsablauf nicht unbedingt erforderlich. Sind sie aber gegeben, dann geht die Produktion besser und reibungsloser vonstatten. Die Unterscheidung von funktionalen und extrafunktionalen Qualifikationen entspricht im wesentlichen auch der Differenzierung von prozessgebundenen und prozessungebundenen (prozessspezifischen) Qualifikationen, die in der Literatur zum Teil angetroffen wird.<sup>317</sup>

Bei der Suche nach einem spezifischen Qualifikationsmuster für unternehmerisches Handeln, das auch auf verschiedene Funktionen und Berufe im Betrieb angewendet werden kann, interessieren hier vor allem die extrafunktionalen und prozessspezifischen Qualifikationen. Sie kommen der Vorstellung des unternehmerischen Verhaltens als Verhaltensqualität am nächsten. Ist von ihnen die Rede, so spricht man zuweilen

---

<sup>314</sup> Vgl. Laszlo, 1991, 23; Piechotka, 1991, 112; Seitz, 1988, 39; Michel, 1977, 37

<sup>315</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 26

<sup>316</sup> Vgl. Dahrendorf, 1956, 549ff.

<sup>317</sup> Vgl. Kern/Schumann, 1970, 67f.; Seitz, 1988, 47f.; Dörig, 1994, 62; Pieper, 1991, 72; Blaschke, 1987, 73f.

auch von „*Schlüsselqualifikationen*“.<sup>318</sup> Damit können die Qualifikationen im wesentlichen in zwei Gruppen unterschieden werden. Die erste Gruppe bilden die fachlichen Fähigkeiten, welche die Persönlichkeit quasi nicht tangieren und die in einer automatisierten Weise abgespult werden. Die zweite Gruppe sind die Schlüsselqualifikationen. Sie stellen eine Fähigkeitskategorie dar, die von der Persönlichkeitsentwicklung untrennbar ist.<sup>319</sup>

Kompetenztheoretisch gesehen bezeichnen Schlüsselqualifikationen die Fähigkeit, konkrete Handlungen (als Tun, Sprechen, Denken) situationsgerecht zu erzeugen.<sup>320</sup> Sie sind in ihrem Umfang eher komplex als einfach, eher persönlichkeits- als situationsbezogen und auf längere Sicht verwertbar. Diese Eigenschaften sind teils angeboren, teils werden sie im frühkindlichen Sozialisationsprozess vermittelt, teils sind sie im Bildungsprozess erworben.<sup>321</sup> Häufig genannte Schlüsselqualifikationen sind Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Allgemeinbildung, Persönlichkeit, Fähigkeit zu analytischem, integriertem Denken und ganzheitlichen, vernetzten Problemlösungen, Flexibilität und Kreativität usw.<sup>322</sup>

In der Literatur ist aber kein einheitliches Konzept der Schlüsselqualifikationen auszumachen. Dies liegt zu einem grossen Teil daran, dass ihre normative Bestimmung die empirische Analyse dominiert. Die zahlreichen Ansätze zeigen, dass die Begründung der Schlüsselqualifikationen wesentlich durch das eigene bzw. vorherrschende Menschen- und Weltbild, das Verständnis von Berufsrolle und Arbeit sowie der Bedeutung der individuellen Ausgangslage und den Entwicklungsmöglichkeiten des Potentials bestimmt ist.<sup>323</sup> Die jeweils verwendeten Oberbegriffe und die Zuordnungen der einzelnen Schlüsselqualifikationen finden aber auch deshalb keinen Konsens, weil sie als abstrakte psychologische Kategorien deutungsfähig und -bedürftig sind: Je nach subjektivem Verständnis und konkreten Gegebenheiten werden sie unterschiedlich gewichtet.<sup>324</sup>

Im hier diskutierten Zusammenhang sind Schlüsselqualifikationen vor allem deshalb von Interesse, weil sie durch den technologischen Wandel nicht so schnell „entwertet“ werden und gerade zur Bewältigung von Anpassungs- und Umbruchsituationen, wie sie „schöpferische Zerstörungsprozesse“ darstellen, von grossem Nutzen sind.<sup>325</sup> Es

---

<sup>318</sup> Vgl. Kaiser, 1987, 769; Wilsdorf, 1991, 53f.; Mertens, 1974a, 40; Mertens, 1974b; Dörig, 1994, 21; Herzhoff, 1991, 287; Hahn, 1996, 95

<sup>319</sup> Vgl. Lehmkühl, 1994, 164 und 171

<sup>320</sup> Vgl. Reetz, 1990, 17; Dörig, 1994, 99f.

<sup>321</sup> Vgl. Mertens, 1974b, 228; Hahn/Hering, 1994, 277; Dörig, 1994, 100

<sup>322</sup> Vgl. Huber, 1992 36

<sup>323</sup> Vgl. Laur-Ernst, 1990, 37; Dörig, 1994, 122

<sup>324</sup> Vgl. Dörig, 1994, 116 und 123

<sup>325</sup> Vgl. Bunk, 1990, 182; Dörig, 1994, 81; Tritschler, 1990, 15

verwundert deshalb nicht, dass der Begriff der Schlüsselqualifikationen regelmässig im Zusammenhang mit Unternehmertum erscheint.<sup>326</sup> Trotz der häufig anzutreffenden umfangreichen Listen an Qualifikationen ist es aufgrund des oben Gesagten, nämlich der festgestellten Uneinigkeit in bezug auf die Definition des Unternehmerbegriffs und die Funktionen der Unternehmerrolle, aber sehr schwierig, aus der Literatur ein universelles, differenziertes, aussagekräftiges und zugleich operables Anforderungsprofil für unternehmerisches Handeln abzuleiten. Gleichwohl wird hier davon ausgegangen, dass es für die erfolgreiche Bewältigung der typischerweise umsetzungsorientierten Tätigkeiten von (Mit-)Unternehmern zentrale Fähigkeitsbereiche gibt. Diese Annahme wird im übrigen von den später dargestellten empirischen Befunden bestätigt.<sup>327</sup>

Ausgehend vom Gesagten zu den Schlüsselqualifikationen und von der Verwendung eines funktionalen Unternehmerbegriffs, müssen Qualifikationen bestimmte Eigenschaften aufweisen, damit sie als „unternehmerische Schlüsselqualifikationen“ bezeichnet werden können. In Anlehnung an Reetz seien hier vorerst vier solche Voraussetzungen genannt:<sup>328</sup>

1. berufsübergreifend wichtig,
2. modernen technologischen Anforderungen der Zeit entsprechend,
3. menschliches humanes Verhalten sichern helfend,
4. Veränderungen meisternd.

Mit Rücksicht auf solcherlei Voraussetzungen erweist sich der verbreitete *Three-Skill-Approach* von Katz als ein geeigneter Ansatz zur Operationalisierung des Schlüsselqualifikationenbegriffs. Darin werden fachliche, konzeptionelle und soziale Kompetenzen unterschieden.<sup>329</sup>

Zur *fachlichen Kompetenz* zählen die Kenntnisse und das Beherrschen spezieller Methoden, Verfahren, Prozeduren und/oder Techniken eines bestimmten Sachbereichs, eine gute Allgemeinbildung und ein Überblick über die relevanten Nachbardisziplinen. Die *konzeptionelle Kompetenz* bezeichnet im wesentlichen das Denken in Gesamtzusammenhängen, die Fähigkeit, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen sowie strukturiert und kreativ in strategischen Optionen denken zu können. Ferner gehört auch eine Sensibilität für schwache Signale dazu. In die Fähigkeitskategorie der *sozialen Kompetenz* gehören schliesslich die Fähigkeiten zur Wahrnehmung und Analyse

---

<sup>326</sup> Vgl. Herzhoff, 1991, 287; Wunderer, 1995d, 30

<sup>327</sup> Vgl. Kapitel 5.3

<sup>328</sup> Vgl. Schmiel, 1988, hier zitiert von Reetz, 1989, 10

<sup>329</sup> Vgl. Katz, 1974, 90ff.

sozialer Phänomene, sich einfühlen zu können, andere motivieren und begeistern zu können sowie Konflikte handhaben zu können.<sup>330</sup>

In einem ähnlichen Ansatz unterscheidet Huber zwischen Schlüsselqualifikationen und Fachkompetenzen. Dabei subsumiert er unter dem Begriff der Schlüsselqualifikation vor allem die *Allgemeinbildung, kognitive Fähigkeiten, persönliche Eigenschaften* (v.a. Zielstrebigkeit, Belastbarkeit, Risikobereitschaft, Durchhaltevermögen usw.) sowie *soziale Fähigkeiten* (kommunikative Kompetenz, Ausdrucksvermögen, Kontakt- und Teamfähigkeit, Aufrichtigkeit und Solidarität usw.).<sup>331</sup>

Abbildung 4-8 fasst die referierten Ansätze von Dahrendorf, Katz und Huber zur Operationalisierung des Qualifikationsbegriffs zusammen. Die Gegenüberstellung macht die Unterscheidung von fachspezifischen Qualifikationen und extrafunktionalen Qualifikationen (Schlüsselqualifikationen) deutlich.

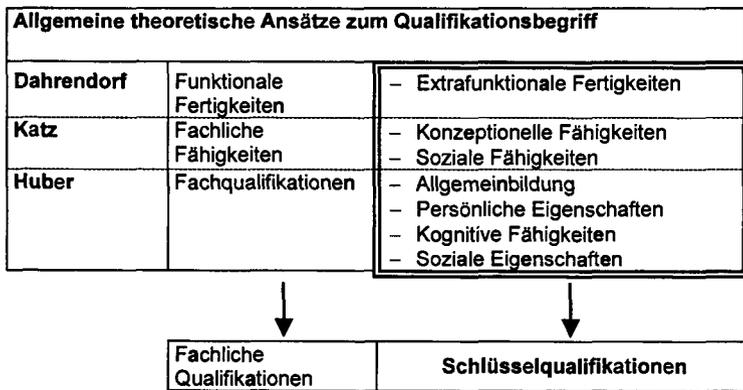


Abbildung 4-8: Ansätze zur Operationalisierung des Qualifikationsbegriffes

Neben der Unterscheidung von fachlichen Qualifikationen und Schlüsselqualifikationen erweist sich für die Personalbeurteilung auch die Unterscheidung von *realisiertem* und *realisierbarem Qualifikationspotential* als relevant. Im Rahmen der Personalbeurteilung wird darauf mit der sogenannten vergangenheitsorientierten „Leistungsbeurteilung“ und der zukunftsgerichteten „Potentialbeurteilung“ Bezug genommen.<sup>332</sup> Sollen bestimmte Positionen im Unternehmen mit Personen besetzt werden, die sich durch eine besondere unternehmerische Ausrichtung auszeichnen und die durch ihr

<sup>330</sup> Vgl. Heckhausen, 1989, 355f.

<sup>331</sup> Vgl. Huber, 1992, 38

<sup>332</sup> Vgl. Seitz, 1988, 41; Kaiser, 1987, 767f.

Vorbild eine Multiplikatorfunktion für Mitunternehmertum übernehmen, so dient die Feststellung des realisierbaren unternehmerischen Qualifikationspotentials als Grundlage des Anstellungs- oder Beförderungsentscheides. Andererseits kann mit einer vergangenheitsorientierten Verhaltens- oder Ergebnisbeurteilung das Vorbild besonders unternehmerischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen hervorgehoben und durch eine darauf ausgerichtete Anreizgestaltung belohnt werden. Zugleich lassen sich mit einer vergangenheitsorientierten Beurteilung das noch nicht realisierbare unternehmerische Verhaltenspotential abschätzen und spezifische Entwicklungsmaßnahmen einleiten.

Gerade mit Blick auf solche Beförderungen und unterschiedlich hierarchische Positionen gilt es, Verschiebungen bezüglich des erwarteten unternehmerischen Handelns und der unternehmerischen Qualifikationsanforderung zu berücksichtigen.<sup>333</sup> Es ist bekanntlich unbestritten, dass der gesamte Umfang der erforderlichen Qualifikationen mit aufsteigender Hierarchieebene zunehmen muss, sich aber gleichzeitig die relativen Anteile der Schlüsselqualifikationen an der Gesamtqualifikation verschieben, wie in Abbildung 4-9 am Beispiel des Ansatzes von Katz gezeigt wird.<sup>334</sup>

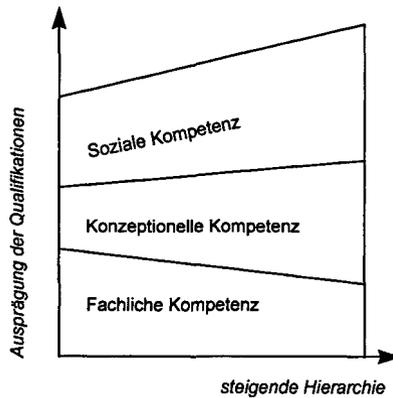


Abbildung 4-9: Positionsbedingte Veränderung der Kompetenzenanforderungen

Abgesehen von dieser positionsspezifisch unterschiedlichen Bedeutung von Schlüsselqualifikationen ändert sich deren Gewichtung und Inhalt auch im Laufe der Zeit. So unterliegen nicht nur das Vertiefungs- und Spezialwissen einer Entwertung, sondern -

<sup>333</sup> Vgl. dazu die Typologie unternehmerischen Verhaltens bei Wunderer, hier dargestellt und diskutiert in Kapitel 3.3.2

<sup>334</sup> Vgl. Heckhausen, 1989, 357

wenn auch in einem wesentlich geringeren Masse – die Schlüsselqualifikationen.<sup>335</sup> Insofern muss das Konzept der Schlüsselqualifikationen hinsichtlich des realisierten und realisierbaren Qualifikationspotentials, der inhaltlichen Umbewertung und auch der Veränderung im Laufe der Zeit diskutiert werden. Schlüsselqualifikationen dürfen aufgrund ihres fachübergreifenden Charakters nicht als allgemeingültig und statisch aufgefasst werden. Soll unternehmerisches Handeln auf der Grundlage von Schlüsselqualifikationen beurteilt werden, so bedürfen auch diese bei der konkreten Anwendung einer kritischen Überprüfung und sollen hinterfragt werden.

Summa Summarum lassen sich auf dem Verhaltensmodell Berthels und der konzeptionellen Erweiterung des Modells um das Konzept der Schlüsselqualifikationen folgende Determinanten des Könnens nennen, die sich im Kontext des Unternehmertums als relevant erweisen:

1. Eignung
2. Fachkompetenz und Erfahrung
3. Schlüsselqualifikationen

#### **4.7 Fazit**

Individuelles Verhalten wird durch unterschiedliche motivationale, psychodynamische, qualifikatorische und situative Faktoren mitbestimmt, die hier in einem Reduktivmodell unternehmerischen Alltagshandelns integriert werden. Als Integrationsansatz dient dazu das Leistungsdeterminantenkonzept Berthels, das auf der Seite der Wollen-Komponente durch den neueren handlungstheoretischen Ansatz Heckhausens erweitert wird. Dadurch wird unternehmerisches Alltagshandeln als volitionales Phänomen aufgefasst. Als Grundlage einer Analyse der Handlungsbefähigung wurde hier der aus der Berufsbildungsforschung stammende Schlüsselqualifikationenansatz gewählt.

Mit Hilfe dieser Erweiterungen der theoretischen Ausgangslage können die in Abbildung 4-10 aufgeführten Kriterien für eine Analyse des Handelns und der Persönlichkeit des Unternehmertyps abgeleitet werden.<sup>336</sup>

Diese Kriterien sollen hier im Sinne von konstituierenden Persönlichkeitsfaktoren und als determinierende Faktoren des Verhaltens aufgefasst werden, wobei sie aber ledig-

---

<sup>335</sup> Vgl. Mertens, 1974a, 40ff.; Tritschler, 1990, 47

<sup>336</sup> Ähnliche Kriteriensets zur Analyse des Unternehmertyps vgl. Müller-Böling/Klandt, 1990, 150

lich das Potential für unternehmerische Handlungsweisen ausmachen. Dieses Potential entfaltet sich dann in der konkreten Situation, welche in ihrer subjektiven Wahrnehmung und Interpretation ebenso in die Beurteilung einbezogen werden muss.<sup>337</sup>

		<b>wichtige Nachbarwissenschaften</b>
<b>Faktoren des Wollens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motive</li> <li>- Valenzen/Werte</li> <li>- Anstrengungs-/Konsequenz- erwartung</li> <li>- Erfahrung und Wahrnehmung</li> <li>- Identifikation</li> <li>- Identitätsabsicht</li> <li>- Kontrollwahrnehmung</li> <li>- Leistungsorientierung</li> <li>- Selbstkonzept</li> <li>- Persönlichkeitsfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psychologie/Psychodynamik</li> <li>- Eigenschaftstheorie</li> <li>- Gruppentheorien</li> <li>- Motivationstheorien</li> </ul>
<b>Faktoren des Könnens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eignung</li> <li>- Fachkompetenz und Erfahrung</li> <li>- Schlüsselqualifikationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pädagogik und Qualifikatio- nenforschung</li> <li>- Innovations- und Kreativitäts- forschung</li> </ul>
<b>Situationsfaktoren</b>	Umwelt-, unternehmens- und ar- beitsplatzbezogene Situationsfak- toren, v.a. individuelles Dürfen und Sollen (z.B. in Form von Rol- lenanforderungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitswissenschaft</li> </ul>

*Abbildung 4-10: Kriterien zur Analyse unternehmerischen Handelns*

<sup>337</sup> Vgl. Bygrave, 1993, 255 und Kapitel 7.2

## **5 Empirische Arbeiten zur Erfassung des Handelns und der Persönlichkeit des Unternehmers**

### **5.1 Zielsetzung und Vorgehen**

Zur systematischen Ermittlung von typischen motivationalen und qualifikatorischen Merkmalen von Unternehmern werden in Kapitel 5 empirische Arbeiten zu den einzelnen personalen Verhaltensdeterminanten, die in Kapitel 4 hergeleitet wurden, dargestellt. Dabei konzentriert sich Kapitel 5.2 auf die personalen Determinanten einer unternehmerischen Motivation und Kapitel 5.3 auf die individuellen Determinanten des Könnens. Die referierten Studien beziehen sich auf verschiedene Länder, darunter vor allem USA, Deutschland, Schweiz, Schweden, Israel, Frankreich und Grossbritannien. Durch den ausgesprochen internationalen Fokus wird das Ziel verfolgt, einerseits möglichst kulturübergreifend gültige Merkmale und Handlungsweisen des Unternehmertyps zu identifizieren und andererseits aus der vergleichenden Forschung Schlüsse in bezug auf die Tauglichkeit von bestimmten Wesens- und Handlungsmerkmalen als Kriterium zur Beurteilung unternehmerischen Handelns zu ziehen. Dazu werden die Kriterien immer auch in bezug auf ihre Bedeutung in einem Konzept internen Unternehmertums diskutiert.

In den verarbeiteten empirischen Befunden kommen zum Teil sehr deutlich die jeweilige Forschungstradition, das zugrundeliegende theoretische Konzept oder auch der Entwicklungsstand der Erforschung des Unternehmertums in den entsprechenden Ländern zum Ausdruck. Dabei erweist sich die Vergleichbarkeit der Forschungsergebnisse zeitweise als schwierig, unter anderem auch deshalb, weil wichtige Begriffe nicht geklärt oder theoretische Konzepte nicht überall offengelegt werden. Trotzdem vermögen auch solche Arbeiten im Sinne einer Heuristik einen Beitrag zur Erhellung der Frage nach den Spezifika der Persönlichkeit und des Verhaltens des Unternehmertyps zu leisten.

### **5.2 Determinanten des Wollens**

#### **5.2.1 Inhaltstheoretische Untersuchungen**

##### **5.2.1.1 Besondere Motive des Unternehmertyps**

Motive sind hypothetische Konstrukte, das heisst ausgedachte Konstruktionen zur Erklärung von Verhalten und Handeln. Sie beruhen auf der Annahme, dass für Individu-

en spezifische Verhaltensbereitschaften existieren, die sich mit bestimmten Reaktionsgewohnheiten verknüpfen. Sie gelten als latente Verhaltensdispositionen und haben deshalb Eigenschaftscharakter.<sup>338</sup> Ob sich ein Motiv im Handeln niederschlägt, hängt wesentlich von der aktuellen Situation und der Frage ab, ob die Handlung nach den sozialen Normen zulässig ist oder nicht.<sup>339</sup>

Dass es vor allem persönliche Motive sind und weniger Sachzwänge, welche das Handeln des Unternehmers leiten, konnte Hamer in einer gross angelegten Untersuchung zum Innovationsverhalten von Unternehmern zeigen. Die Befragung von 583 Unternehmern zeigte nämlich, dass Erweiterungsinvestitionen weniger eine strategische Planungskonsequenz als vielmehr eine persönliche Entscheidung des Unternehmers ist, auf Anforderungen des Marktes zu reagieren.<sup>340</sup>

In der Erforschung spezifisch unternehmerischer Motive lassen sich im wesentlichen zwei *Forschungstraditionen* unterscheiden: Auf der einen Seite stehen amerikanische Studien, die sich vor allem auf die inhaltsthematische Abgrenzung und Erforschung konkreter Motive konzentriert haben, wie das Leistungs-, das Macht- und das Geselligkeitsmotiv, die Risikobereitschaft oder das Unabhängigkeitsstreben. Die drei erstgenannten Motive werden auch als „*Lebensmotive*“ bezeichnet, weil sie in unterschiedlicher Stärke bereits in der Kindheit herausgebildet werden und das Erleben und Handeln im Erwachsenenalter beeinflussen. Es wird daher vermutet, dass auch die individuelle Berufsorientierung von den jeweiligen Motiven einer Person abhängt.<sup>341</sup>

Die zweite Forschungstradition ist vor allem bei Untersuchungen aus dem deutschen Sprachraum anzutreffen. Dabei werden den Befragten zum Beispiel Listen mit konkreten Handlungsmotiven und -vorbehalten vorgelegt, die sie bezüglich ihrer Bedeutsamkeit für das Entstehen einer Handlung bewerten sollen.

Diese unterschiedlichen Vorgehensweisen berücksichtigend, werden in diesem Kapitel empirische Untersuchungen der zweiten Forschungsrichtung dargestellt. In den folgenden Kapiteln werden dann fünf in der Erforschung des Unternehmertyps regelmässig anzutreffende Motive einer näheren Betrachtung unterzogen und empirische Forschungsergebnisse dazu referiert. Es handelt sich um das Leistungsmotiv, das Machtmotiv, die Risikobereitschaft, das Unabhängigkeitsstreben und das Geselligkeitsmotiv.

---

<sup>338</sup> Vgl. Cooper/Hingley, 1985, 12; Kriegesmann, 1992, 55; Thomae, 1988, 465; Nerdinger, 1995, 12; Winter, 1973, 20ff.

<sup>339</sup> Vgl. McClelland, 1978, 8 und 21; Rosenstiel, 1980, 21

<sup>340</sup> Vgl. Hamer, 1988, 90f.

<sup>341</sup> Vgl. Blickle, 1995, 30; Heckhausen, 1974, 97

Werden Unternehmensgründer mit Motivlisten nach ihren konkreten Handlungsmotiven gefragt, so reichen die als wichtig bezeichneten Motive von der Suche nach Entscheidungs- und Handlungsfreiheit über den Willen zur Durchsetzung eigener Ideen bis hin zum Wunsch nach Schaffung persönlicher Freiräume und nach beruflicher Selbstverwirklichung. Erst an nachrangiger Stelle stehen finanzielle Motive.<sup>342</sup>

Ähnliche Ergebnisse erzielte auch Holderegger in einer wirtschaftshistorischen Untersuchung im Kanton Appenzell Ausserrhoden. Er stellte fest, dass rund die Hälfte der 34 von ihm untersuchten Biographien Muster aufwiesen, nach denen die Unternehmer aufgrund der familiären Situation in diese Position hineingewachsen waren. Neben der stark unternehmerischen Familientradition ermittelte er als weitere relevante Motive die Verbesserung der sozio-ökonomischen Verhältnisse (Profitmotiv; dieses ist vor allem bei den Unternehmern ein weitverbreitetes Motiv, die in den 1920er und 1930er Jahren aufgewachsen sind<sup>343</sup>), das Streben nach Unabhängigkeit und Selbständigkeit, aber auch Prestige, Macht und soziale Anerkennung.<sup>344</sup>

Schliesslich stellt auch Klandt in einer Literaturübersicht fest, dass in allen von ihm betrachteten Untersuchungen das Unabhängigkeitsstreben (Erreichen von Entscheidungs- und Handlungsfreiraum) als Motiv einer Unternehmungsgründung dominiert. Als zweitwichtigstes Motiv erweist sich das Durchsetzen eigener Ideen (vgl. Abbildung 5-1).

Wie später noch gezeigt wird, lässt sich dieses Streben nach höherem Einkommen in unmittelbare Verbindung mit dem Leistungsmotiv setzen.<sup>345</sup> Eine eigene Untersuchung Klandts, in deren Rahmen er den total 76 Unternehmensgründern und 50 potentiellen Gründern (Nachfrager nach Gründer-Planungshilfen) 25 mögliche Gründermotive zur Beurteilung vorgab, zeigte mit früheren Untersuchungen von Szyperski/Nathusius und Szyperski/Klandt eine hohe Übereinstimmung.<sup>346</sup> Obwohl zwischen den Erhebungen ein Zeitraum von 6 Jahren liegt, ergeben sich beinahe identische Reihenfolgen für die Bedeutungseinschätzung der 12 Motive.

---

<sup>342</sup> Vgl. Kirschbaum, 1990, 80

<sup>343</sup> Diese Feststellung verlangt, dass bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns die Beurteilungskriterien zeitdynamisch betrachtet werden. Es handelt sich dabei um einen Aspekt der Beurteilung, der in Kapitel 6.4 unter dem Begriff des „Dimensionalitätenproblems“ weiterverfolgt wird.

<sup>344</sup> Vgl. Holderegger, 1992, 328ff.

<sup>345</sup> Vgl. Klandt, 1984, 126

<sup>346</sup> Vgl. Klandt, 1984, 129; Szyperski/Nathusius, 1977a, 306; Szyperski/Klandt, 1981, 99

Konkrete Gründermotive	Szyperski/Nathusius (1976)		Szyperski/ Klandt (1979)	Klandt (1982)	
	potentielle Gründer	tatsächliche Gründer	potentielle Gründer	potentielle Gründer	tatsächliche Gründer
Erreichung von Entscheidungs- und Handlungsfreiheit	1	1	1	1	2
Durchsetzen eigener Ideen	2	2	1	1	1
Streben nach wirtschaftlicher Unabhängigkeit	3	3	3	3	3
Führen von Menschen	7	6	7	7	7
Familientradition	12	12	12	12	12
Streben nach höherem Einkommen	4	5	5	5	5
Geldanlage/ Vermögensbildung	6	6	6	6	6
Erreichung eines leistungsgerechten Einkommens	4	4	4	3	4
Arbeitsmarkt- und konjunkturbedingte Gründe	10	11	9	9	9
Gutes Ansehen in der Öffentlichkeit	11	9	11	11	10
Ärger in der abhängigen Beschäftigung	9	8	9	10	11
Steuerliche Vorteile	8	10	8	8	7

Abbildung 5-1: Konkrete Gründungsmotive<sup>347</sup>

Assig, Gather und Hübner<sup>348</sup> untersuchten die Gründermotive bei weiblichen Unternehmensgründern. Dazu legten sie den befragten Unternehmerinnen die Liste von Gründermotiven vor, wie sie bereits von Klandt – bei mehrheitlich männlichen Unternehmern – verwendet wurde. Im Ergebnis zeigt diese Studie zwischen männlichen und weiblichen Unternehmensgründern kaum nennenswerte Unterschiede. In beiden Fällen wurde die *Durchsetzung eigener Ideen* als wichtigstes und das Erreichen von *Entscheidungs- und Handlungsfreiheit* als zweitwichtigstes Motiv beurteilt. Auf den nachfolgenden Rangplätzen folgen „Eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen“, „Selbst etwas Wichtiges aufbauen“, „Nicht für andere, sondern für sich selbst arbeiten“, „Streben nach wirtschaftlicher Unabhängigkeit“ und „Die Arbeit machen können, die man will“.

<sup>347</sup> Klandt, 1984, 129

<sup>348</sup> Vgl. Assig/Gather/Hübner, 1985, 90

Auch ein Vergleich geschlechtsspezifisch durchgeführter Studien bei weiblichen und männlichen Unternehmern zeigt keine ins Gewicht fallenden Unterschiede. Deshalb darf wohl davon ausgegangen werden, dass sich die Rangfolgen der Motive für den Gründungsentscheid bzw. den Weg in die Selbständigkeit bei Frauen und Männern im wesentlichen entsprechen (vgl. Abbildung 5-2).

Motive für den Berufswechsel	Rangfolge bei Männern	Rangfolge bei Frauen
Erlangung von persönlicher Unabhängigkeit	1	1
Durchsetzung eigener Ideen	2	3
Selbst etwas Wichtiges aufbauen	3	4
Übernahme von Verantwortung	4	2
Nicht für andere, sondern für sich selbst arbeiten	5	6
Die eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen	6	5
Erlangen von finanzieller Unabhängigkeit	7	9
Übernahme von Risiko	8	7
Berufung, d.h. Verwirklichung des Berufsziels	9	8
Verbesserung des Einkommens	10	13
Begrenzte Karrierechancen	11	11
Familientradition	12	10
Macht und Einfluss gewinnen	13	14
Flexiblere Zeiteinteilung	14	12
Die Möglichkeiten, Familie und Karriere besser unter einen Hut zu bekommen	15	15

Abbildung 5-2: Rangfolge der Motive für den Weg in die Selbständigkeit<sup>349</sup>

Zu solchen Untersuchungen mit Motivlisten muss bemerkt werden, dass ihre Relevanz relativ gering bleibt, weil häufig auf eine Gegenüberstellung von Vergleichsgruppen (z.B. potentielle vs. tatsächliche Unternehmer, Unternehmer vs. Nicht-Unternehmer oder erfolgreiche vs. erfolglose Unternehmer) verzichtet und damit ein Vergleich unterschiedlicher Studien grundsätzlich erschwert wird. Zudem handelt es sich häufig um intuitive Listen, die zur Beantwortung der interessierenden Forschungsfrage erstellt worden sind. Das Spektrum denkbarer konkreter Motive bleibt auf den Vorstellungsbereich und Anwendungsbereich des Forschers beschränkt.<sup>350</sup> Zudem sind Motive nicht unabhängig davon zu beurteilen, welches Bild des Unternehmers in einer Gesellschaft – insbesondere in den Köpfen potentieller Unternehmensgründer – vorherrschend ist.<sup>351</sup>

Das dargestellte Schrifttum zusammenfassend, erweisen sich vor allem zwei Motive von zentraler Bedeutung:

<sup>349</sup> Assig/Gather/Hübner, 1985, 90 und Klandt, 1984, 129, beide zitiert in Voigt, 1994, 150

<sup>350</sup> Vgl. Klandt, 1984, 125f.

<sup>351</sup> Vgl. Voigt, 1994, 151

1. die Unabhängigkeit, das heisst die Entscheidungs- und Handlungsfreiheit
2. das Durchsetzen eigener Ideen

Werden diese beiden Motive vor dem Hintergrund des internen Unternehmertums diskutiert, so kommt ihnen auch hier eine zentrale Bedeutung zu, wenngleich sie als handlungsleitende Motive bei Mitarbeitern und Führungskräften im Vergleich zum Unternehmer eine inhaltliche Umbewertung erfahren (müssen).

Was die Konkretisierung des *Unabhängigkeitsstrebens* im Zusammenhang mit unternehmerischem Handeln betrifft, so wird hier auf die Ausführungen in Kapitel 5.2.1.4 verwiesen, wo das Unabhängigkeitsstreben ausführlicher diskutiert wird.

Das zweite Motiv, das *Durchsetzen der eigenen Ideen*, soll dagegen hier kurz erläutert werden. Es steht in einem sehr engen Zusammenhang mit dem Unternehmerbegriff Schumpeters, der im „Durchsetzen neuer Kombinationen“ das zentrale Charakteristikum erkannt hat. Meinte Schumpeter damit die Durchsetzung einer Idee, die unabhängig davon betrachtet wurde, von wem diese stammte, so ist in den dargestellten Untersuchungen der unternehmerischen Motive mittels Motivlisten regelmässig von der Durchsetzung *eigener* Ideen die Rede. Damit ist aber weniger die selbständige Entwicklung der neuen Idee zu verstehen, als vielmehr die Handlungsabsicht.

Abgesehen davon konzentriert sich der Begriff der Durchsetzung aber auf ein Merkmal unternehmerischen Verhaltens, das auch als ergebnisorientiertes Machertum bezeichnet werden könnte.<sup>352</sup> Wird solches ergebnisorientiertes Handeln von Unternehmern und Mitunternehmern verglichen, so ist einmal mehr auf einen wichtigen situationsbedingten Unterschied hinzuweisen, der solchem Handeln Grenzen setzt: Während der Unternehmer nämlich an der Spitze einer Organisation steht und aufgrund seiner Machtposition mehr oder weniger frei über die vorhandenen Ressourcen verfügen und nicht vorhandene Ressourcen auch ausserhalb des Unternehmens beschaffen kann, so ist der Mitunternehmer in dieser Beziehung stark eingeschränkt. Seinem Machertum stehen institutionell bedingte Schranken entgegen, wobei sich diese entsprechend der hierarchischen Position (d.h. der zugewiesenen Verfügungsmacht über Ressourcen innerhalb des Unternehmens) stark unterscheiden können.

---

<sup>352</sup> Die Umsetzung neuer Ideen wird hier vor allem auch im Zusammenhang mit dem Innovationsverhalten in Kapitel 7.3 diskutiert.

### 5.2.1.2 Leistungsmotiv

Heute ist das Leistungsmotiv für die überwiegende Zahl der Forscher *das Unternehmersmotiv schlechthin*. Modellvorstellungen dazu wurden primär von Atkinson und Feather<sup>353</sup>, McClelland<sup>354</sup> und Heckhausen<sup>355</sup> entworfen und bereits Mitte der 60er Jahre von McClelland auf empirischem Weg mit Unternehmertum in Verbindung gebracht. Für ihn ist die Gründung und Leitung einer Unternehmung direkter Ausdruck eines stark ausgeprägten Leistungsmotivs.<sup>356</sup> Mit einer follow-up-Studie zur Berufswahl von Studenten konnte er durch eine Befragung von Unternehmern 10 Jahre nach ihrer Graduierung zeigen, dass 83% davon bereits während der Ausbildung eine hohe Leistungsorientierung aufgewiesen hatten. Demgegenüber war nur gerade bei 23% der Nicht-Unternehmer eine hohe Leistungsorientierung feststellbar.<sup>357</sup>

McClelland hat das Leistungsmotiv inhaltsthematisch als das „Bedürfnis etwas zu verbessern“ definiert.<sup>358</sup> Für Klandt wird es am treffendsten mit dem „Streben nach Effizienz“ beschrieben, dem Wunsch also, etwas besser, schneller, effizienter bzw. mit geringeren Anstrengungen zu machen.<sup>359</sup> Die Leistungsmotivation wird so zum Schlüssel zu einem Persönlichkeitstyp, der durch den stark *vorwärtsdrängenden Geschäftsunternehmer* repräsentiert wird.<sup>360</sup>

Basierend auf den theoretischen Erwägungen von Max Weber und auch beeinflusst durch die Psychoanalyse Freuds formulierte McClelland seine Forschungshypothese, wonach die Leistungsmotivation das wirtschaftliche Wachstum eines Landes mitbestimmt. Auf die Frage, was für den zivilisatorischen Aufstieg verantwortlich ist, antwortete er mit dem *Unternehmergeist*, einer Geisteshaltung, die am häufigsten bei Geschäftsleuten angetroffen werde.<sup>361</sup>

Die individuelle *Genese des Leistungsmotivs* wird auf die frühkindliche Sozialisation durch die Eltern zurückgeführt. Charakteristisch für die Verhaltensweisen der Eltern hochleistungsmotivierter Kinder sei einerseits das Setzen mässig hoher, dafür erreichbarer Leistungsziele, die Gewährleistung von Selbständigkeit und das besonders

---

<sup>353</sup> Vgl. Atkinson/Feather, 1966

<sup>354</sup> Vgl. McClelland, 1965 und McClelland, 1970

<sup>355</sup> Vgl. Heckhausen, 1974

<sup>356</sup> Vgl. Davidsson, 1989, 25ff.; Brockhaus, 1982, 41f.; Klandt, 1990, 88; Lachman, 1980, 109f.

<sup>357</sup> Vgl. McClelland, 1965, 38ff.

<sup>358</sup> Vgl. McClelland, 1978, 185; ähnlich: Schmalt, 1995, 267

<sup>359</sup> Vgl. Klandt, 1990, 90

<sup>360</sup> Vgl. Schmalt, 1995, 267; McClelland, 1970, 33 und 45; McClelland/Winter, 1969, 11f.; Heckhausen, 1974, 97; McClelland, 1976, 38; McClelland, 1965, 389f.; Brockhaus/Horwitz, 1986, 27; Hornaday/Bunker, 1970, 48

<sup>361</sup> Vgl. Nerdinger, 1991, 132; Brockhaus, 1982, 39ff.; Chell/Haworth/Brearley, 1991, 38; McClelland, 1970, 34; McClelland/Winter, 1969, 10 und Kapitel 3.5.

warmherzige und ermutigende Verhalten der Mutter sowie das nicht autoritäre und durch wesentliche Phasen der Abwesenheit gekennzeichnete Verhalten des Vaters.<sup>362</sup>

Weitere *typische Verhaltensausrichtungen* des hoch Leistungsorientierten sind:<sup>363</sup>

- Eine durchschnittliche Risikoorientierung, weil das Setzen mässig schwieriger, aber erreichbarer persönlicher Ziele die Wahrscheinlichkeit der Befriedigung des Leistungsmotivs erhöht.
- Eine Suche von Situationen, in denen er persönliche Verantwortung bei Problemlösungen übernehmen kann. Dabei spielt auch das Selbstvertrauen des Unternehmers mit, welches mit einer hohen Leistungsmotivation positiv korreliert.
- Eine Bevorzugung von Arbeitssituationen, die eine direkte Rückmeldung über die erreichte Leistung ermöglichen.
- Eine Neigung, an Problemen zu arbeiten und sie in ihrem Ergebnis nicht dem Zufall oder Dritten zu überlassen.
- Eine Tendenz, Arbeitspartner vor allen Dingen nach ihrer Qualifikation und nicht nach persönlicher Sympathie auszusuchen.
- Geld als wichtigen Massstab für die eigene Leistung zu sehen. Geld befriedigt nicht irgendein „Profit-Motiv“ von Unternehmern, sondern wird als Rückmeldung über die individuelle Leistung erlebt. Geld ist nicht notwendigerweise das Ziel selbst.

Übereinstimmend mit Schumpeter fand McClelland auf empirischem Weg in bezug auf das Sozial- und Führungsverhalten, dass Unternehmer selten geeignete Menschenführer sind. Der Grund dafür liegt darin, dass Leistungsorientierung in erster Linie ein „Ein-Personen-Spiel“ ist, bei dem der Unternehmer keine Mitspieler braucht.<sup>364</sup>

Die zentrale Bedeutung des Leistungsmotivs für Unternehmer wird aber auch in neueren empirischen Studien bestätigt, zum Beispiel durch die Untersuchungen von Jennings, Cox und Cooper<sup>365</sup>, Begley und Boyd<sup>366</sup> oder von Hornaday und Bunker<sup>367</sup>.

---

<sup>362</sup> Vgl. McClelland, 1976, A; Klandt, 1984, 140f.

<sup>363</sup> Vgl. McClelland, 1976, E und F; McClelland, 1970, 36 und 46ff; McClelland/Winter, 1969, 11; Davidsson, 1989, 164; Schmalz, 1995, 269; Klandt, 1984, 90f.; Nerdinger, 1991, 133; Brockhaus/Horwitz, 1986, 27

<sup>364</sup> Vgl. McClelland, 1978, 185f.

<sup>365</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 108 und 135

<sup>366</sup> Vgl. Begley/Boyd, 1986, 146ff.

<sup>367</sup> Vgl. Hornaday/Bunker, 1970, 50ff.

Letztere untersuchten auf der Suche nach unternehmerischen Erfolg garantierenden Eigenschaften auch die Leistungsmotivation von Unternehmern. In ihrer Umfrage bei 20 amerikanischen Unternehmern wurde das Leistungsmotiv zusammen mit Intelligenz, Handlungsorientierung, Initiative, Selbstbewusstsein und Kreativität unter 21 zur Auswahl stehenden Eigenschaften auf einer 5er-Skala mit dem höchsten Punktwert bewertet. Zudem erwies sich das Leistungsbedürfnis in der geschlechtsspezifischen Untersuchung von Voigt, in welche insgesamt 495 Personen eingeschlossen waren, sowohl von männlichen als auch weiblichen Unternehmern als die am höchsten eingeschätzte unternehmerische Eigenschaft.<sup>368</sup> Darüber hinaus zeigten McClelland und Winter, dass Leistungsorientierung ein *kulturinvariantes Attribut von Unternehmern* darstellt, weshalb es sich für die Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern besonders eignet.<sup>369</sup>

In Übereinstimmung mit der amerikanischen Literatur konnte Klandt auch für Deutschland eine signifikante und positive Beziehung zwischen unternehmerischer Tätigkeit und Leistungsmotiv nachweisen und bestätigt das interkulturell gültige positive Verhältnis zwischen Leistungsmotiv und unternehmerischer Aktivität. Zudem zeigte sich die bivariate Beziehung der Leistungsorientierung zum unternehmerischen Erfolg.<sup>370</sup> Das Leistungsmotiv erwies sich, ebenso wie das Einkommensmotiv, bei erfolgreichen Unternehmensgründern als deutlich ausgeprägter als bei nicht erfolgreichen.

Die Untersuchung von Miller und Toulouse stellt schliesslich eine Arbeit dar, welche eine Verbindung des empirisch begründeten unternehmerischen Attributs „Leistungsorientierung“ mit der auf Schumpeter zurückgehenden „Innovationsorientierung“ ermöglicht. Sie ermittelten, dass besonders in Kleinunternehmen das Leistungsbedürfnis des Geschäftsführers zu mehr Innovationen führt. Eine Erklärung dafür wird in den grösseren Möglichkeiten gesehen, auf den Innovationsprozess Einfluss auszuüben.<sup>371</sup>

Im Unterschied zu den bisher dargestellten Untersuchungen ziehen Brockhaus<sup>372</sup>, Hull, Bosley und Udell<sup>373</sup> sowie Chell, Haworth und Brearley<sup>374</sup> den direkten Zusammenhang von Leistungsmotiv und Unternehmertum in Zweifel. In ihren Studien konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen Leistungsorientierung und Unternehmensgründung nachgewiesen werden. Trotz dieser gegenteiligen Ergebnisse lassen

---

<sup>368</sup> Vgl. Voigt, 1994, 128

<sup>369</sup> Vgl. McClelland/Winter, 1969, 24; McClelland, 1987, 219ff.; Nerding, 1991, 133

<sup>370</sup> Vgl. Klandt, 1984, 149ff.; Klandt, 1990, 91; ebenso: Hundsdiel, 1987, 67

<sup>371</sup> Vgl. Miller/Toulouse, 1986, 1389ff.

<sup>372</sup> Vgl. Brockhaus, 1982, 39ff.

<sup>373</sup> Vgl. Hull/Bosley/Udell, 1980, 11ff.

<sup>374</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 38

sich beim gegenwärtigen Stand der Forschung zwei Sätze festhalten, bezüglich deren mehrheitlich Einigkeit besteht:

1. Unternehmensgründer sind signifikant stärker leistungsmotiviert als dies für die Bevölkerung generell gilt.
2. Unter den Unternehmern sind eher diejenigen erfolgreich, die ein besonders hohes Mass an Leistungsmotivation besitzen.

Wird nun das Leistungsmotiv im Zusammenhang mit dem internen Unternehmertum gesehen, so zeichnen sich als Mitunternehmer geltende Mitarbeiter und Führungskräfte im Vergleich zu den übrigen Arbeitskräften ebenfalls durch eine ausgeprägte Leistungsorientierung aus. Sie äussert sich aber nicht bloss in einem besonderen „Drive“, das heisst in überdurchschnittlicher Anstrengung und hohem Leistungseinsatz, sondern vor allem in der von McClelland angesprochenen Geisteshaltung. Sie zeigt sich beispielsweise darin, dass sich der Mitarbeiter selbständig Massnahmen überlegt, wie gewisse Prozesse im Unternehmen effizienter ablaufen könnten. Der Mitunternehmer lässt es aber nicht beim Mitdenken bewenden. Er übernimmt persönliche Verantwortung und ergreift die notwendigen Massnahmen zum Durchsetzen seiner Ideen und ist damit echt innovativ.

Spricht McClelland davon, dass die Leistungsorientierung des Unternehmers ein „Ein-Personen-Spiel“ ist, so trifft dies für den Mitunternehmer nicht in gleichem Umfang zu. Viel mehr als der Unternehmer ist er eingebunden in ein Kollektiv von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, das unter einer gemeinsamen Strategie (gemeint ist damit z.B. die Unternehmens- oder die Abteilungsstrategie) Leistungsziele verfolgt. Wenn sich der Mitunternehmer im Vergleich zu anderen Mitarbeitern in bezug auf sein Autonomiestreben auch unterscheidet,<sup>375</sup> so führt ihn dieses nicht bis zur vollständigen Isolation im Unternehmen. Der Mitunternehmer bleibt Mitglied einer Gemeinschaft. Insofern ist er bei der Durchsetzung seiner Ideen auch nicht allein. Für die Beurteilung von Mitunternehmertum heisst das, dass das Leistungsmotiv zwar im Sinne der besonderen Denkweise des (Mit-)Unternehmers, nicht aber im Sinne der vollständig autonomen Arbeitsweise interpretiert werden darf.

### **5.2.1.3 Risikobereitschaft**

In zahlreichen Beiträgen werden Risikoorientierung und Entscheidungshandeln in unsicheren Situationen für Unternehmer als konstitutive Merkmale betrachtet. Bei dieser traditionellen Auffassung handelt es sich aber häufig um eine mehr intuitive Ableitung

---

<sup>375</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1.4

oder eine Sollvorstellung über den Inhalt des Unternehmerbegriffs, wobei sich die Risikoübernahme häufig auf die Gründungsphase der Unternehmung konzentriert, in welcher die konkreten Erfolgsaussichten noch unklar oder gering sind.<sup>376</sup>

Was die inhaltliche Tragweite des Begriffs angeht, wird fast immer mit dem *monetären Risiko* eine spezielle Form des Risikos in den Vordergrund gestellt.<sup>377</sup> Diese Auffassung erscheint hier zu eng. Deshalb wird Liles zugestimmt, der darauf hinweist, dass der Unternehmer eine Mehrzahl unterschiedlicher Risiken eingeht: das finanzielle Risiko, das Karriererisiko, das familiäre und soziale Risiko, das psychische Risiko und auch ein Gesundheitsrisiko.<sup>378</sup>

Die Risikoorientierung wurde bereits von Cantillon als zentrale unternehmerische Eigenschaft in den Vordergrund gestellt und später als *das wichtigste Unterscheidungsmerkmal von Unternehmern und Managern* präzisiert.<sup>379</sup> Diese Annahme wurde in der Untersuchung von Colton und Udell bestätigt. In bezug auf die Unternehmensgründung erwies sich die Risikoorientierung zusammen mit der Kreativität sogar als besserer Indikator als die Leistungsorientierung.<sup>380</sup> In der Untersuchung von Jennings, Cox und Cooper schätzten 47% der 21 befragten Unternehmer ihre Risikoorientierung auf einer Skala von 1 bis 100 mit einem durchschnittlichen Wert von 75 ein, während sich lediglich 32% der 18 angestellten Unternehmensführer bei einem Wert von 50 oder höher ansiedelten.<sup>381</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen auch Hull, Bosley und Udell<sup>382</sup> oder Atkinson. Dieser stellte einen signifikanten Unterschied in der Risikoeignung zwischen Spin-Off-Gründern und F&E-Personal fest.<sup>383</sup>

Die genannten Studien legen den Schluss nahe, dass Risikoübernahme nicht nur als ein definitorisch-begriffliches, sondern auch als ein verhaltensmässiges Merkmal des Unternehmers bezeichnet werden kann. Zugleich gibt es aber zahlreiche empirische Untersuchungen, die eine relative *Risikoaversion* bei Unternehmern feststellen.<sup>384</sup>

McClelland beispielsweise diskutierte die Risikobereitschaft in engem Kontext zum Leistungsmotiv. In verschiedenen experimentellen Untersuchungen stellte er fest, dass

---

<sup>376</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 28 und 42; Voigt, 1994, 125; Davidsson, 1989, 38f.; Korunka/Frank/Becker, 1993, 172

<sup>377</sup> Vgl. Brockhaus, 1980, 510ff.

<sup>378</sup> Vgl. Liles, 1974a, 13f.; Liles, 1974b, 13ff.; ähnlich: Bretz, 1988, 41

<sup>379</sup> Vgl. Davidsson, 1989, 18; Brockhaus/Horwitz, 1986, 25; Jennings/Cox/Cooper, 1994, 3; Kapitel 3.2.1

<sup>380</sup> Vgl. Colton/Udell, 1976, 11ff.; Brockhaus/Horwitz, 1986, 30

<sup>381</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 116

<sup>382</sup> Vgl. Hull/Bosley/Udell, 1980, 11ff.; ebenso: Chell/Haworth/Brearley, 1991, 42

<sup>383</sup> Vgl. Atkinson, 1972, 25

<sup>384</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 42; Meredith/Nelson/Neck, 1982, 25; IfD Allensbach, 1979, 7

sich typischerweise eine hohe Leistungsmotivation mit einer *mittleren Risikobereitschaft* verbindet. Danach kann man vermuten, dass eine unternehmerische Aktivität eine mittlere Risikoneigung erwarten lässt.<sup>385</sup> Diese Annahme wird von Brockhaus<sup>386</sup> und Sexton/Bowman-Upton<sup>387</sup> im Prinzip bestätigt. In keiner der beiden Untersuchungen konnte ein Unterschied in der Risikoorientierung von Unternehmern und Nicht-Unternehmern festgestellt werden. Delmar sieht einen möglichen Grund dafür, dass Unternehmer sich in bezug auf ihre Risikoneigung von der Allgemeinheit nur darin unterscheiden, dass sie *nur bei Geschäftsentscheidungen* Risiken eingehen und die Risikobereitschaft deshalb nur in den Bereichen auftritt, in denen sich der Unternehmer als Experte sieht.<sup>388</sup>

Die widersprüchlichen empirischen Ergebnisse zum Risikoverhalten von Unternehmern werden teilweise auch dadurch erklärt, dass die Übernahme von speziellen Risiken von der konkreten Situation (z.B. der Lebensphase der Unternehmung) abhängt. Insbesondere von etablierten Unternehmern wird deshalb vermutet, dass sie zu Risikoaversion bzw. zur Übernahme begrenzter und kalkulierbarer Risiken tendieren. Als Begründung dafür werden der potentiell höhere Verlust, die soziale Vorsicht und die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern genannt.<sup>389</sup> Die Risikobereitschaft scheint somit zu stark situational bedingt zu sein, als dass von einem überdauernden Persönlichkeitsmerkmal von Unternehmern gesprochen werden könnte.<sup>390</sup>

Wird die Risikobereitschaft im Kontext des internen Unternehmertums betrachtet, so tritt sie in ihrer Bedeutung auch hier deutlich hinter andere handlungsleitende Motive, wie die Leistungsorientierung oder das Durchsetzungsvermögen, zurück.

Die Risiken, die der Mitunternehmer eingeht, beziehen sich zu einem guten Teil auf *persönliche Risiken*, das heisst das soziale, das psychologische und das Gesundheitsrisiko. Diese sind vor allem auf seine Leistungsorientierung zurückzuführen, die ihn unter Umständen zu gesundheitsschädlichem, psychischem und physischem Arbeitsinsatz und an den Rand des gesundheitlichen Kollapses führen können. Dies gilt natürlich besonders im Falle eines Misserfolges oder starker Widerstände, die sich gegen die Realisierung der Handlungsabsicht erheben. Psychische und bis zu einem gewissen Grad auch konstitutionelle Stärke sind deshalb notwendige Merkmale von Mitunternehmern. Das soziale Risiko bezieht sich darauf, dass der Mitunternehmer durch allzu

---

<sup>385</sup> Vgl. Klandt, 1984, 170ff.; Davidsson, 1989, 18; Brockhaus/Horwitz, 1986, 25; Brockhaus, 1982, 45

<sup>386</sup> Vgl. Brockhaus, 1980, 516ff.; Brockhaus, 1982, 329; Brockhaus/Horwitz, 1986, 25ff.

<sup>387</sup> Vgl. Sexton/Bowman-Upton, 1990, 29ff.

<sup>388</sup> Vgl. Delmar, 1996, 18

<sup>389</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 118f. und 136; Brockhaus, 1980, 509ff.; Chell/Haworth/Breareley, 1991, 42

<sup>390</sup> Vgl. Brockhaus/Horwitz, 1986, 30

autonomes Handeln den Anschluss an die anderen Organisationsmitglieder oder die Arbeitsgruppe, in die er eingebunden ist, verliert. Damit sind nicht nur seine sozialen Kontakte im Unternehmen beeinflusst, es verringert sich auch der Goodwill und Support in seinem Umfeld, was sich für die Durchsetzung der Handlungsabsicht negativ auswirken kann und später doppelten Einsatz und Überzeugungskraft verlangt. Der „kluge“ Mitunternehmer wird deshalb nur sehr bedingt soziale Risiken eingehen. Generell handelt es sich beim Gesundheits-, dem psychologischen und dem sozialen Risiko wohl überhaupt weniger um ein bewusstes, kalkuliertes Eingehen als vielmehr um ein unbewusstes „In-Kauf-nehmen“ von Risiken, die angesichts der Dominanz des Umsetzungszieles nicht bewusst werden.

Im Unterschied dazu wird das Risiko der Konfrontation mit anderen Unternehmensmitgliedern, das als soziales Risiko verstanden werden kann, wohl sehr viel bewusster wahrgenommen. Damit werden vor allem Konflikte angesprochen, die sich aufgrund des speziellen Interaktions- und Sozialverhaltens des Mitunternehmers ergeben und die mit der Innovationsabsicht (bzw. dem Neuigkeitscharakter der Innovation) zusammenhängen. Diese kann bei den Betroffenen Verunsicherung, Angst, Ablehnung und Zielkonflikte auslösen. Für die Beurteilung internen Unternehmertums kann deshalb gefolgert werden, dass die Risikobereitschaft bzw. das Risikoverhalten hinsichtlich der psychischen und physischen Gesundheit und des sozialen Risikos beurteilt werden muss. Solche Kriterien gewinnen vor allem unter dem Blickwinkel der Führungsethik und der Frage der Ausbeutung der Mitarbeiter an Bedeutung. Wird im Unternehmen mitunternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter gefordert (und gefördert), so darf die damit bezweckte Wertschöpfungssteigerung keinesfalls auf Kosten der Gesundheit der Mitarbeiter gehen, auch dann nicht, wenn solche persönlichen Risiken scheinbar freiwillig eingegangen und akzeptiert werden.

Ein letzter Aspekt, den es im Zusammenhang mit der Risikobereitschaft von Mitunternehmern zu diskutieren gilt, ist die Bereitschaft zur Übernahme *finanzieller Risiken*. Dabei gilt es zu unterscheiden, von wessen Kapital die Rede ist. Handelt es sich um das private Kapital des Mitunternehmers, das heisst zum Beispiel private Geldmittel, die er in Ermangelung anderer Ressourcen, die ihm vom Unternehmen zugewiesen werden, in die Realisierung seiner Idee investiert, so kann dies zwar als Ausdruck seiner Besessenheit von der Realisierung seiner Idee interpretiert werden, es dürfte aber ein seltener Spezialfall bleiben. Anders verhält es sich, wenn die Mitarbeiter am Unternehmen finanziell beteiligt sind, zum Beispiel mit Mitarbeiteraktien. Dann sind Strukturen im Unternehmen vorhanden, mit denen die Übernahme eines begrenzten finanziellen Risikos institutionalisiert ist. Hier lässt sich die Risikobereitschaft aber erst dann beurteilen, wenn die finanzielle Beteiligung des Mitunternehmers am Unternehmen erstens eine freiwillige und zweitens so gross ist, dass andere Motive als die finanzielle Beteiligung aufgrund der Identifikation mit dem Unternehmen in der Be-

deutung zurücktreten. Das persönliche finanzielle Engagement des Mitunternehmers wird hier aus diesem Grund als ein wenig geeignetes Kriterium betrachtet, die individuelle Risikobereitschaft in einem Konzept des Mitunternehmertums beurteilen zu können. Umgekehrt soll damit aber in keiner Weise gesagt sein, dass die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen nicht eine geeignete Massnahme ist, Mitunternehmertum zu fördern.

Der zweite Fall einer finanziellen Risikobereitschaft betrifft die Frage, inwieweit der Mitarbeiter bereit ist, mit dem geldwerten Vermögen des Unternehmens Risiken einzugehen. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn er zur Umsetzung seiner Idee risikoreiche Investitionen tätigt, von denen er noch nicht weiss, ob sie den erhofften Nutzen erbringen oder nicht. Diese Art der Risikobereitschaft steht im Zusammenhang mit dem Leistungsmotiv, das unter anderem auf wirtschaftliche Effizienz ausgerichtet ist. Geht es dem Mitunternehmer darum, eine neue Idee möglichst rasch, das heisst zeiteffizient, zu realisieren, so kann sich dies zu Lasten einer umfassenden Durchrechnung aller Alternativen auswirken. „Machertum“ und „Werkbesessenheit“ bergen in diesem Sinne durchaus die Gefahr suboptimaler Umsetzungsentscheide. Bei der Beurteilung internen Unternehmertums die Risikobereitschaft zu berücksichtigen, wird hier deshalb befürwortet. Dabei geht es aber weniger um ein von Mitunternehmern gefordertes Verhalten als vielmehr um eine grundsätzlich offene und positive Haltung gegenüber Neuem und um einen Selbstschutz des Unternehmens.

#### 5.2.1.4 Unabhängigkeitsstreben

Das Streben nach Unabhängigkeit und Selbständigkeit stellt ein weiteres wichtiges Motiv von Unternehmern dar, wie Holderegger in seiner wirtschaftsgeschichtlichen Untersuchung des Unternehmertyps zeigen konnte.<sup>391</sup> Collins und Moore erhoben das Autonomiestreben sogar zum *Leitmotiv der Unternehmertätigkeit*.<sup>392</sup> Aber auch zahlreiche neuere Studien berichten von der Unzufriedenheit späterer Unternehmer in der Angestellten- und Untergebenenrolle und weisen auf ihre Abneigung gegenüber Autorität hin, das geringe Bedürfnis nach Unterstützung, die Zurückhaltung gegenüber externen Beratern oder externen Know-how-Quellen.<sup>393</sup> Für Lumpkin und Dess<sup>394</sup> stellt das Unabhängigkeitsstreben deshalb ein eigentliches „unternehmerisches Schlüsselmotiv“ dar. Der Schritt in die Selbständigkeit entspricht dem Wunsch nach Affinität zwischen persönlichen Merkmalen und beruflicher Präferenz. Er macht es dem Risikounternehmer möglich, seine Ziele, Träume und kreativen Ideen zu verwirklichen.

---

<sup>391</sup> Vgl. Holderegger, 1992, 329

<sup>392</sup> Vgl. Collins/Moore, 1964, 239ff.

<sup>393</sup> Vgl. Davidsson, 1989, 42; Korunka/Frank/Becker, 1993, 174

<sup>394</sup> Vgl. Lumpkin/Dess, 1996, 140

Selbständige Unternehmer gelten deswegen zumeist als intrinsisch motivierte Individualisten, die ihre neuen Ideen verwirklichen wollen. Sie streben nach Selbstverwirklichung in der Arbeit und brauchen ein bestimmtes Mass an persönlicher Freiheit.<sup>395</sup>

Wird das Unabhängigkeitsstreben inhaltsthematisch betrachtet, so kann es als das *Bedürfnis nach Selbstorganisation* aufgefasst werden. Dieses umfasst auf der einen Seite eine Flucht vor Autoritäten und auf der anderen Seite das Streben nach Selbstverwirklichung. Das Unabhängigkeitsmotiv muss deshalb in einem engen Zusammenhang mit dem Sozialverhalten gesehen werden.<sup>396</sup>

Interessant ist die Feststellung, wonach das Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Gestaltungsfreiheit bei Firmengründern ausgeprägter ist als bei ihren Nachfolgern und Nachkommen, was Rückschlüsse auf eine Korrelation der Handlungsrelevanz des Unabhängigkeitsmotivs abhängig von der konkreten Situation zulässt. Gleichzeitig wird die bereits an früherer Stelle formulierte These bestätigt, dass die unternehmerische Motivationstendenz ab dem Zeitpunkt der Realisierung der Handlungsintention sinkt und dass sich Unternehmer tatsächlich mit Vorliebe mit Neuem auseinandersetzen.<sup>397</sup> Im weiteren wird deutlich, dass die selbstverantwortliche Wahl der Handlungsalternative bzw. der freiwillige Entscheid, sich für die Umsetzung einer Idee zu engagieren, ein wesentlicher Bestandteil typisch unternehmerischen Verhaltens ist.

Bei den von Jennings, Cox und Cooper befragten Unternehmern rangierte das Unabhängigkeitsstreben mit einem relativen Anteil von 32% als zweitwichtigstes Motiv für unternehmerisches Handeln.<sup>398</sup> Auch Hornaday und Aboud stellten bei einem Vergleich des Unabhängigkeitsstrebens von Unternehmern gegenüber dem der generellen Bevölkerung der USA fest, dass erstere eine signifikant höhere Unabhängigkeitsneigung besitzen.<sup>399</sup> Die Ergebnisse dieser amerikanischen Studien finden unter anderem bei Sautner eine Bestätigung für den deutschen Sprachraum. Er befragte 130 Jungunternehmer im Raum Wien, die sich 1983 selbständig gemacht hatten. In dieser Untersuchung liegt der Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbständigkeit in der Motivskala an erster Stelle.<sup>400</sup> Schliesslich steht auch in einer weiteren deutschen Studie unter den Motiven, die zur Gründung geführt haben, das Unabhängigkeitsstreben mit 37.8% an

---

<sup>395</sup> Vgl. Servatius, 1994, 258; Jennings/Cox/Cooper, 1994, 109; Lumpkin/Dess, 1996, 140; zum Wunsch der individuellen Organisationswahl vgl. Schuler, 1996, 38

<sup>396</sup> Vgl. Klandt, 1984, 153

<sup>397</sup> Vgl. Holderegger, 1992, 517

<sup>398</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 109; ebenso: Lumpkin/Dess, 1996, 140

<sup>399</sup> Vgl. Hornaday/Aboud, 1971, 148; ebenso: Klandt, 1984, 154; Brockhaus/Horwitz, 1986, 32

<sup>400</sup> Vgl. Sautner, 1985, 25ff.

erster Stelle. Danach folgt der Wunsch nach beruflicher Selbstverwirklichung (17%) und die Chance, ein höheres Einkommen zu erzielen (16%).<sup>401</sup>

Das Autonomiestreben erweist sich auch in geschlechtsspezifisch durchgeführten Untersuchungen als zentrales Gründungsmotiv, wobei Ambos<sup>402</sup> und Voigt<sup>403</sup> kaum Unterschiede zwischen den Geschlechtern feststellen konnten. In Voigts Studie wird das Unabhängigkeitsstreben von beiden Geschlechtern auf einer 4er Skala (schwach, teils/teils, stark, sehr stark) von mehr als 80% als mindestens stark beurteilt.

Im Gegensatz zu den zahlreichen Studien aus USA und Europa zeigte ein von Szyperski und Nathusius angestellter Vergleich der Bedeutung diverser Motive, dass unabhängigkeitsbezogene konkrete Gründungsmotive für tatsächliche und für potentielle Gründer den gleich hohen Rangplatz einnehmen. Hier kann deshalb keine Beziehung zwischen dem Unabhängigkeitsmotiv und der Gründungsaktivität festgestellt werden.<sup>404</sup> Trotzdem kann zusammenfassend von einem recht guten Konsens ausgegangen und das Unabhängigkeitsstreben als eines der wichtigsten Motive von Unternehmern bezeichnet werden. Dabei bezieht sich das Motiv hauptsächlich auf echte Wahlentscheidungen, wie den Berufswechsel oder den Gründungsentscheid, und weniger auf das unternehmerische Alltagshandeln.

Im Unterschied zum Unternehmensgründer führt das Unabhängigkeitsstreben beim Mitunternehmer nicht zum Verlassen der Unternehmung oder einem Wechsel in die Selbstständigkeit. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass Mitunternehmertum ein „gedämpftes“ Unabhängigkeitsstreben bedeutet. Auch die Ablehnung von Autoritäten ist nicht zwingend, im Gegenteil, der Mitunternehmer anerkennt und kooperiert mit Autoritäten auf seiner Suche nach Sponsoren und Mentoren, die ihm die fehlenden Ressourcen verschaffen und ihn bei der Durchsetzung seiner Ideen unterstützen.

Andererseits braucht der Mitunternehmer für die selbstverantwortliche und selbständige Realisierung seiner Idee mehr Unabhängigkeit und Freiraum als innovationsinaktive Arbeitsplatzinhaber. Daraus lassen sich vor allem Schlussfolgerungen in bezug auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen ableiten, mit denen Mitunternehmertum begünstigt werden soll. In bezug auf sein Verhalten äussert sich das Unabhängigkeitsstreben des Mitunternehmers im Unternehmen vor allem im herrschaftssichernden Verhalten, mit dem er sich den Handlungsspielraum verschaffen und erhalten will.<sup>405</sup> Unabhängigkeitsstreben wird deshalb als ein Kriterium beurteilt, das sich zur Beurtei-

---

<sup>401</sup> Vgl. Deutsche Ausgleichsbank, 1986, 50; ähnlich: Klandt, 1984, 158 und Leihner, 1977, 136

<sup>402</sup> Vgl. Ambos, 1989, 43 und 105

<sup>403</sup> Vgl. Voigt, 1994, 130

<sup>404</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius, 1977b, 299ff.

<sup>405</sup> Vgl. Kapitel 7.5.1.1

lung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern zwar gut eignet, von seiner Bedeutung her bleibt es im Vergleich zur Leistungsorientierung und Durchsetzung aber nachrangig.

### 5.2.1.5 Machtmotiv

Machtorientiertes Handeln wurde bereits von den Klassikern der Nationalökonomie als zentrales unternehmerisches Charakteristikum betrachtet. Schumpeter beispielsweise unterstellte dem Unternehmer den „Willen zum Herrschen und Siegen“ als ein zentrales Motiv für sein Handeln.<sup>406</sup>

Aber auch McClelland, für den zunächst das Leistungsmotiv konkurrenzlos im Vordergrund stand, wandte sich in der Betrachtungsweise ökonomischer Wachstumsprozesse 1976 in Richtung Machtmotiv: „Anders als man annehmen möchte, ist ein guter Manager nicht jemand, der persönlichen Erfolg braucht, oder jemand, dessen soziale Geselligkeitsmotive besonders stark ausgeprägt sind; sondern jemand, der die Macht liebt.“<sup>407</sup> Damit unterschied er fortan zwischen dem Leistungsmotiv als typische Dimension zur Kennzeichnung des Unternehmers und dem Machtmotiv als das zentrale Charakteristikum des politischen Akteurs. Dieses umschreibt er als den Wunsch, Verhalten zu kontrollieren.<sup>408</sup>

Was die Machtorientierung von Unternehmern betrifft, so ist zwar in der Literatur die auf McClelland zurückgehende Ansicht verbreitet, dass unternehmerische Aktivität mit einer *mittleren Ausprägungsstärke des Machtmotivs* verbunden ist, trotzdem ist der Konsens weniger deutlich als beispielsweise beim Leistungsmotiv. Die empirischen Studien geben zu diesem Beziehungszusammenhang kein einheitliches Bild.<sup>409</sup>

Jennings, Cox und Cooper beispielsweise fragten ihre Interviewpartner unter anderem nach ihren handlungsleitenden Motiven und stellten dabei auch das Machtmotiv zur Diskussion. Keiner der 22 befragten Unternehmer, im Unterschied zu 2 von 18 angelegten Unternehmensleitern, bezeichnete „Macht“ als eines seiner Hauptmotive.<sup>410</sup>

Im Unterschied dazu stellen Hornaday und Aboud<sup>411</sup> sowie Nandy<sup>412</sup> in ihren Untersuchungen bei erfolgreichen Unternehmern im Vergleich zur Normalbevölkerung ein

---

<sup>406</sup> Vgl. Schumpeter, 1928, 482,

<sup>407</sup> McClelland/Burnham, 1976, 200

<sup>408</sup> Vgl. McClelland, 1978, 8 und 199f.; Walter-Busch, 1981, 115f.

<sup>409</sup> Vgl. Klandt, 1984, 162f.

<sup>410</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 107

<sup>411</sup> Vgl. Hornaday/Aboud, 1971, 148

<sup>412</sup> Vgl. Nandy, 1973, 132

signifikant höheres Machtstreben fest. Überdies wird der von McClelland vermutete Zusammenhang auch von der kanadischen Untersuchung Atkinsons nicht gestützt. Er stellte für Spin-Off-Gründer ein signifikant stärker ausgeprägtes Dominanzmotiv fest als bei der Vergleichsgruppe von abhängigen Beschäftigten.<sup>413</sup>

Aus dem fehlenden Konsens des Schrifttums zur Bedeutung des Machtmotivs für Unternehmer wird geschlossen, dass sich dieses Motiv *nicht als Kriterium zur Beurteilung internen Unternehmertums eignet*. Anders verhält es sich bei der Unterscheidung von Mitunternehmern mit und ohne Führungsfunktion (Führungskräfte und Mitarbeiter), was aber nicht Gegenstand der hier geführten Diskussion ist.

### 5.2.1.6 Geselligkeitsmotiv

Neben dem Leistungs- und Machtmotiv wird von McClelland auch das Geselligkeits- oder Anschlussmotiv als ein relevantes Motiv im Kontext des unternehmerischen Verhaltens angesehen. Beim Geselligkeitsmotiv handelt es sich um das *Bedürfnis nach persönlicher Freundschaft* bzw. dem Wunsch, nach herzlicher, emotionaler Aufnahme, verbunden mit einer starken Bindung an die Gemeinschaft.<sup>414</sup> Während McClelland ganz allgemein davon ausgeht, dass das Geselligkeitsmotiv beim Unternehmer nur mäßig stark ausgeprägt ist, präzisieren Collins und Moore die interpersonale Beziehungsgestaltung derart, dass sich der Unternehmer vor allem mit solchen Leuten zusammensucht, die ihn bei der Realisierung seiner Handlungsabsicht unterstützen. Andererseits muss er sich dieser Leute wieder entledigen, wenn sie ihn in seinem Fortkommen blockieren und die Entwicklung der Unternehmung sowie seine persönliche Autonomie einzuschränken beginnen.<sup>415</sup> Dies verweist auf eine im Innovationsprozess *situativ autonom oder kooperativ ausgerichtete Gestaltung der Interaktionsbeziehungen*. Solch eine Auffassung unternehmerischen Sozialverhaltens korrespondiert mit dem Begriff der Sozialkompetenz in Wunderers Konzept der Unternehmerischen Mitarbeiterführung oder in dem von Bleicher gezeigten Führungs- und Managementverhalten von Unternehmern und Managern in den unterschiedlichen Lebensphasen einer Unternehmung: Autonom im Pionierunternehmen bis zu kooperativ im Wendeunternehmen. Aufgrund dieser situationsbedingten Ausprägung des Geselligkeitsstrebens vermag es nicht zu erstaunen, dass die deutsche Untersuchung von Klandt<sup>416</sup>, die kanadische von Atkinson<sup>417</sup> oder auch die Untersuchung von Meyer, Walker und Litt-

---

<sup>413</sup> Vgl. Atkinson, 1972, 25

<sup>414</sup> Vgl. Kapitel 5.2.7

<sup>415</sup> Vgl. Collins/Moore, 1964, 196

<sup>416</sup> Vgl. Klandt, 1984, 164ff.

<sup>417</sup> Vgl. Atkinson, 1972, 25,

win<sup>418</sup> in den USA keine signifikante Beziehung des Gesellungsmotivs mit dem Handeln des Unternehmertyps nachzuweisen vermochten.<sup>419</sup>

Auch Lachman untersuchte das Gesellungsmotiv, das er als Bedürfnis nach Wärme, Unterstützung und interpersonale Beziehungen definierte und formulierte in Anlehnung an McClelland die Hypothese, dass ein hohes Gesellungsbedürfnis einer unternehmerischen Orientierung eher entgegensteht.<sup>420</sup> Diese Aussage prüfte er mit Hilfe eines psychologischen Fragebogens bei 29 israelischen Unternehmern. Als Vergleichsgruppe diente die Befragung von 25 Nicht-Unternehmern. Im Unterschied zur ebenfalls untersuchten Leistungsmotivation konnte er zwischen Unternehmern und Nicht-Unternehmern aber keine signifikanten Unterschiede in der Ausprägung des Gesellungsmotivs feststellen.<sup>421</sup>

Aufgrund der empirischen Belege muss eine differentielle Betrachtung von Unternehmern gegenüber Nicht-Unternehmern anhand eines überdauernden Gesellungsmotivs kritisch beurteilt werden. Vielversprechender ist es, von einer situationalen Determination des Sozialverhaltens im Wechsel von Autonomiestreben und Kooperation auszugehen.<sup>422</sup> Das Gesellungsmotiv erweist sich deshalb auch für das Konzept internen Unternehmertums als wenig aussagekräftig. Dabei ist das *Gesellungsmotiv* als personale Verhaltensursache vom Begriff der Sozialkompetenz klar zu trennen. Es kann sich jemand nämlich sehr wohl kooperativ verhalten, ohne dass dem ein ausgeprägtes Gesellungsmotiv zugrunde liegt. Unternehmertum oder auch Mitunternehmertum wesentlich auf ein Bedürfnis nach Freundschaft oder auf die Verbundenheit mit einer Gemeinschaft zurückführen zu wollen, würde den wahren Charakter des unternehmerischen Strebens völlig verkennen.

Im Vergleich zum Unternehmer gewinnt das Gesellungsstreben des Mitunternehmers – das mit dem oben Gesagten in seiner Existenz natürlich nicht negiert wird – eine spezielle Bedeutung, wenn es in Anbetracht der positionalen Besonderheiten der Mitarbeiterrolle diskutiert wird. So kann das Bedürfnis nach persönlicher Freundschaft und die Integration des Mitarbeiters in ein Beziehungsnetz, das aus Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten besteht und teilweise auch institutionell sehr stark in Teamkonzepten verankert ist, eine Identifikation mit der Gruppe und den Arbeitszielen der Gruppe bewirken, so dass die fremdgesetzten Gruppenziele als Handlungsabsicht übernommen werden. In diesem speziellen Fall kann das Gesellungsstreben durchaus als Ursache unternehmerischen Handelns betrachtet werden.

---

<sup>418</sup> Vgl. Meyer/Walker/Littwin, 1961, 572

<sup>419</sup> Zum dichotomen Begriff der Sozialkompetenz vgl. auch Kapitel 7.4.2.2

<sup>420</sup> Vgl. Lachman, 1980, 108ff.

<sup>421</sup> Vgl. Lachman, 1980, 111ff.

<sup>422</sup> Vgl. Kapitel 7.4.1

## 5.2.2 Prozesstheoretische Untersuchungen – Wahlverhalten der Unternehmer

Wie die Wahl der Handlungsalternativen in der Arbeits- und Organisationspsychologie kann auch die Berufsentscheidung und der Entscheid, eine Unternehmung zu gründen, durch die Erwartungs-mal-Wert-Theorie Vrooms erklärt werden.<sup>423</sup> Baldegger untersuchte unternehmerisches Verhalten auf der Basis dieser Prozesstheorie der Motivation und stellte den Wechsel von der Angestellten- in die Unternehmerlaufbahn als typische Wahlentscheidung in den Vordergrund. Ausgangspunkt war die Annahme, dass die Unternehmerlaufbahn der Angestelltenlaufbahn vorgezogen wird, wenn sie eine breitere Erfüllung von erwünschten Zielen verspricht, wobei der Befriedigungswert der Berufsalternative aus der multiplikativen Verknüpfung von Valenzen, Instrumentalitäten und Erreichswahrscheinlichkeit entsteht. Bezieht sich die Valenz auf die positive oder negative Orientierung zur erwarteten Folge der Entscheidungen, so kann die Unternehmensgründung für verschiedene Personen erwünscht oder nicht erwünscht, das heisst positiv oder negativ valent sein. Weiter sind die Unternehmer- und Angestelltenlaufbahn in unterschiedlichem Mass geeignet (d.h. instrumentell), erwünschte Ziele zu erfüllen oder unerwünschte zu vermeiden. Unter Erreichswahrscheinlichkeit schliesslich ist die subjektive Erwartung zu verstehen, eine bestimmte Wahlalternative (z.B. Berufslaufbahn) realisieren zu können.<sup>424</sup>

Baldegger untersuchte die Valenzen, die Instrumentalität und die Erreichswahrscheinlichkeit eines Wechsels von der Angestellten- in die Unternehmerrolle in einer quantitativen Untersuchung, wobei er mit einem standardisierten Fragebogen 105 gewerbliche Unternehmer und 287 Nicht-Unternehmer befragte.<sup>425</sup> Für die Untersuchung der Valenz der Ziele legte er den Befragten eine Reihe von Berufszielen und berufsabhängigen Lebenszielen zur Bewertung vor. Abbildung 5-3 zeigt die Ergebnisse dazu.

Insgesamt zeigte die Untersuchung, dass die *Valenzeinschätzungen* der Angestellten von denen der Unternehmer nicht nennenswert abweichen. Bei beiden befragten Gruppen erweisen sich intrinsische Berufsziele als wichtig und positiv valent. Extrinsische Berufsziele werden je nachdem positiv oder negativ valent eingestuft. Übereinstimmend mit den weiter oben zitierten Untersuchungen zur Risikoorientierung werden Ziele, die sich auf die Sicherheit beruflicher Tätigkeit beziehen, von den Angestellten nur geringfügig höher oder überhaupt nicht höher valent eingestuft als von Unternehmern.<sup>426</sup>

---

<sup>423</sup> Vgl. Nerdinger, 1995, 87 und 103f.; Baldegger, 1988, 50; Campbell, 1995, 96

<sup>424</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 51 und 144

<sup>425</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 80f.

<sup>426</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 111

	Unter- nehmer	Ange- stellte
Abwechslungsreiche Tätigkeit	1	1
Wichtige Entscheidungen in eigener Kompetenz treffen	2	16
Eigene Ideen entwickeln und verwirklichen	3	7
Gelegenheit, persönliche Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen	4	2
Möglichkeit, sich im Beruf zu entfalten und weiterzukommen	5	5
Angenehme menschliche Kontakte bei der Arbeit	6	3
Erreichung eines leistungsgerechten Einkommens	7	4
Möglichkeit, etwas Neues zu lernen	8	6
Gesicherte berufliche Zukunft	9	9
Verantwortung für die Erfüllung einer Aufgabe übernehmen	10	10
Wenig Trennung von Familie/Freundin wegen berufl. Verpflichtungen	11	11
Genügend Zeit für Freizeitaktivitäten	12	8
Gleichmässiges Einkommen	13	13
Gute Sozialleistungen	14	14
Hohes berufliches Ansehen	15	18
Hohes Einkommen	16	17
Geregelte Arbeitszeit	17	15
Nicht mehr als 46 Stunden Arbeit pro Woche	18	12

Abbildung 5-3: Valenz der Ziele von Unternehmern und Angestellten<sup>427</sup>

Bei der Überprüfung der *Instrumentalitäten* zeigten sich im Gegensatz zur Valenzanalyse bedeutsame Unterschiede zwischen Unternehmern und Angestellten. Die befragten Unternehmer beurteilten die Unternehmerlaufbahn überwiegend positiv instrumental für die intrinsischen Berufsziele, im Unterschied zu den Angestellten, die mehrheitlich negative Beziehungen wahrnehmen. Unternehmerisches Handeln erweist sich folglich als positiv instrumental für die Realisierung intrinsischer Ziele. Damit ist auch in dieser Untersuchung vor allem die persönliche Autonomie gemeint, welche als Chance gesehen wird, eigene Ideen zu entwickeln, die persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen und selber Verantwortung für die Erfüllung einer Aufgabe zu übernehmen.<sup>428</sup>

Die globale Variable der *Erreichswahrscheinlichkeit* schliesslich fasst mehrere Einflussfaktoren zu einer einzigen wahlrelevanten Grösse zusammen. Für den Wechsel von der Angestellten- in die Unternehmerlaufbahn wird davon ausgegangen, dass sie den Charakter einer Selbstbeurteilung und Selbstauswahl annimmt. Baldegger differenziert den Begriff derart, dass er personenbedingte Realisierungschancen (v.a. selbst eingeschätzte Unternehmerfähigkeiten oder Kontrollwahrnehmung) und umweltbedingte Realisierungschancen (z.B. notwendige Ressourcen) unterscheidet. Diese Realisierungschancen beeinflussen die Erreichswahrscheinlichkeit der Wahlalternative, das heisst, sie beeinflussen die Erwartung, in die Unternehmerlaufbahn hineinzuwachsen

<sup>427</sup> Baldegger, 1988, 106

<sup>428</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 112ff. und 136

und darin bestehen zu können. Wie festgestellt wurde, liegen die von den Unternehmern subjektiv wahrgenommenen eigenen Fähigkeitsdefizite primär im konzeptionellen Bereich (Entwicklung eines Verkaufskonzepts, Umgang mit finanziellen Mitteln und kaufmännisches Grundwissen) und erst nachrangig im sozialen Bereich (Führung, Auswahl und Einsatz von Mitarbeitern, Kontakte mit Kunden und Lieferanten).<sup>429</sup>

Ganz ähnlich untersuchten Woo, Cooper und Dunkelberg die Beurteilung der eigenen Erfolgchancen und befragten dazu 2'994 Unternehmer. Sie konnten zeigen, dass diese grundsätzlich optimistisch eingestellt sind, wenn es um die Beurteilung ihrer Erfolgchancen geht, viel optimistischer, als es der beobachtbare Unternehmererfolg zulassen würde. Insofern stimmt das Ergebnis mit der Feststellung überein, wonach Unternehmer dazu tendieren, ihre Fähigkeiten zu überschätzen. Diese optimistische unternehmerische Euphorie übt aber nicht nur eine positiv motivationale Kraft auf das unternehmerische Verhalten aus, sie erschwert dem Unternehmer zuweilen die systematische Problemdiagnose, führt zu selektiver Wahrnehmung und kann unternehmerischem Erfolg abträglich sein.<sup>430</sup>

Im Vergleich zu den zuvor dargestellten Arbeiten, die sich auf die Inhaltstheorien bezogen, werden aus der dargestellten prozesstheoretischen Arbeit Baldeggers in bezug auf die Motive und Werte von Unternehmern keine wesentlichen neuen Erkenntnisse gezogen. Von besonderem Interesse für das interne Unternehmertum sind aber die Aussagen zu den Fähigkeitsbereichen bzw. den motivational bedingten Defiziten ihres Managementhandelns. Hier muss von einem Mitunternehmer zum einen eine realistische Einschätzung seiner selbst und zum anderen eine ausgeprägte Managementkompetenz gefordert werden. Im Gegensatz zum Unternehmer hat er sein selbständiges Umsetzungs Handeln nicht nur gegenüber seinen Kunden zu vertreten, sondern auch gegenüber der Unternehmenshierarchie zu rechtfertigen. In seinen Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern findet er einen zusätzlichen Kreis kritischer Betrachter seiner selbständigen Vorgehensweise. Dabei wird er nicht nur am Umsetzungserfolg, sondern auch am sparsamen Umgang mit den Ressourcen, der Umsetzungseffizienz also, gemessen – und dies nicht nur ex post. Bereits dies deutet darauf hin, dass Mitunternehmer über entsprechende Managementfähigkeiten verfügen müssen.<sup>431</sup>

---

<sup>429</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 149 und 171ff.; vgl. dazu auch die Ausführung zur Sozialkompetenz als Schlüsselqualifikation in Kapitel 5.3.3.4

<sup>430</sup> Vgl. Cooper/Woo/Dunkelberg, 1988, 106f.

<sup>431</sup> Vgl. Kapitel 7.5

### 5.2.3 Identifikation und Verhaltensintention

Identifikation ist die Verankerung von individuellen und selbstgewählten Werten an personalen oder sachlichen Identifikationsobjekten und meint die Wahl von Modellen für die eigene Lebens- und Arbeitsgestaltung. Die Identifikationsobjekte werden aufgrund ihrer Idealität (z.B. Vorbilder), Similarität (z.B. Verkörperung von ähnlichen Zielen/Werten in der Arbeitsaufgabe) oder Identität mit den persönlichen Wertemustern ausgewählt.<sup>432</sup> In ihnen haben die Werte einen realen, abstrakten und relativ überdauernden Bezugspunkt. Sie bilden den Hintergrund für Werturteile, deren Ergebnisse sich in Werthaltungen zeigen, die das Fühlen, Denken, Empfinden und Handeln prägen und zusammen als Ganzes das Wertesystem des Menschen darstellen. Insofern werden Werthaltungen als übergeordneter Massstab verstanden, welcher das Verhalten beeinflusst.<sup>433</sup>

In deutlicher Abgrenzung gegenüber den Prozesstheorien der Motivation geht die auf Werten begründete Identifikation über das kalkulative Handeln hinaus, reicht in ein *emotionales Engagement* hinein und erlangt damit eine besondere positive Wirkung auf die Zielerreichung.<sup>434</sup> Verankert der Unternehmer seine Werte in sachlichen Identifikationsobjekten, wie der Unternehmung oder der Arbeitsleistung (Produkt), so kann dies in den Worten von Kets de Vries zu einer „magnificent obsession“ führen.<sup>435</sup> Der Unternehmer identifiziert sich mit seinen Zielen so sehr, dass er auf eine irrationale Weise von einer Leidenschaft befallen wird, die als „starrsinnige Werkbesessenheit“ bezeichnet werden könnte.<sup>436</sup> Der bis ins Fanatische reichende Leistungsdrang mag zwar der Um- und Durchsetzung neuer Ideen förderlich sein, kann sich aber vor allem im Sozialverhalten oder auch in der Effizienz des Umsetzungshandelns negativ auswirken.

Mit der Wertverankerung an personalen Identifikationsobjekten (und hier vor allem dem Unternehmer als Vorbild und Verhaltensmodell) führen Werte zu einem Identitätswunsch, der als eine spezielle und anhaltende Zielintention angesehen wird.<sup>437</sup> Solche Handlungswirkungen der Werte auf das Handeln von Unternehmern sind in Abbildung 5-4 dargestellt.

---

<sup>432</sup> Vgl. Wunderer/Mittmann, 1995, 5, 23 und 32ff.

<sup>433</sup> Vgl. Rosenstiel/Stengel, 1986, 64; Hanft, 1991, 9; Gasse, 1982, 61; Lichtenberger, 1992, 18; Isele, 1991, 165f.

<sup>434</sup> Vgl. March/Simon, 1976, 63

<sup>435</sup> Kets de Vries, 1985, 6. Die grosse Bedeutung der Identifikation des Unternehmers mit seinem Unternehmen unterstreichen auch Cromie und Johnes, 1983, 317ff. und Chell, 1985, 47

<sup>436</sup> Vgl. Bretz, 1988, 110

<sup>437</sup> Vgl. Gollwitzer, 1987, 177ff.; Kets de Vries, 1977, 36 und Kapitel 4.5

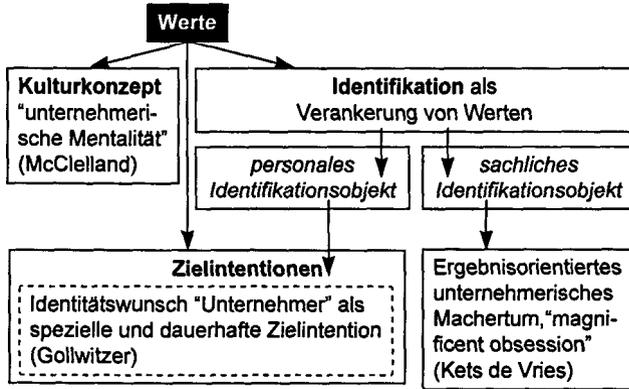


Abbildung 5-4: Zentrale Stellung der Werte als Kriterium der Analyse unternehmerischen Handelns

Eine Untersuchung zu den unternehmerischen Werthaltungen geht auf Hornaday und Aboud und das Jahr 1971 zurück. Mit zahlreichen anschliessenden Untersuchungen, darunter diejenigen von Hull, Bosley und Udell<sup>438</sup>, Komives<sup>439</sup> und Brockhaus<sup>440</sup>, stellten sie übereinstimmend fest, dass die Werthaltungen und folglich auch die Identifikation geeignete Konstrukte sind, um erfolgreiche Unternehmer von Nicht-Unternehmern zu unterscheiden. Im Zusammenhang mit internem Unternehmertum heisst das, dass Werte ein wesentliches Merkmal zur Unterscheidung von *Mitunternehmern* und *Mitarbeitern* sind und bei einer eigenschaftsorientierten Beurteilung unternehmerischen Handelns nicht fehlen sollten.

Für die Untersuchung der unternehmerischen Werte ging Fagenson<sup>441</sup> von der Hypothese aus, dass Unternehmer und Manager unterschiedliche Wertemuster aufweisen. Die Befragung von 168 amerikanischen Unternehmern und 280 Nicht-Unternehmern zeigte dann auch tatsächlich, dass Unternehmer vom Leben etwas anderes erwarten als Manager. Während die Ziele der Manager eher auf der Seite des Vergnügens und des angenehmen Lebens liegen, wünschen sich Unternehmer die Freiheit, das zu leisten, was sie leisten wollen. Das Ergebnis der Studie ist in Abbildung 5-5 dargestellt.

438 Vgl. Hull/Bosley/Udell, 1980, 11ff.

439 Vgl. Komives, 1972, 231ff.

440 Vgl. Brockhaus, 1982, 49f.

441 Vgl. Fagenson, 1993, 422f.

	Manager	Unternehmer
Hoch bewertete Werte bzw. Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahre Freundschaft</li> <li>- Weisheit</li> <li>- Vergnügen</li> <li>- Heil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstachtung</li> <li>- Freiheit</li> <li>- Handlungs- u. Umsetzungsorientierung</li> <li>- spannendes, aufregendes Leben</li> </ul>

Abbildung 5-5: Typische Werte von Unternehmern und Managern<sup>442</sup>

Im Vergleich von weiblichen und männlichen Unternehmern konnten unter 30 genannten Werten lediglich bei zweien signifikante Unterschiede in der Bewertung festgestellt werden: Während Unternehmerinnen die Gleichberechtigung hoch bewerteten, rangierten die männlichen Unternehmern die familiäre Sicherheit und Stabilität weit oben. Im übrigen gelang es aber nicht, weitere Unterschiede bei den Wertedispositionen zwischen den Geschlechtern festzustellen.

Auch deutsche Studien<sup>443</sup> machen im Unterschied zu der zuvor dargestellten Valenz-Untersuchung Baldeggers deutlich, dass Arbeitnehmer und Unternehmer ganz andere Ansprüche an die eigene Berufstätigkeit stellen. Während nur jeweils ca. 50% der Selbständigen den sicheren Arbeitsplatz und nette Arbeitskollegen bzw. Mitarbeiter für besonders wichtig halten, gilt dies für 70% und mehr der befragten Arbeitnehmer. Ein ähnlicher Unterschied zwischen den Gruppen wurde beim Kriterium einer guten Altersversorgung festgestellt. Am deutlichsten wird die unterschiedliche Bewertung allerdings im Zusammenhang mit der „geregelten Arbeitszeit“ bzw. dem Wunsch, „nie unter Zeitdruck stehen zu müssen“. Nur 16% der Selbständigen, aber mehr als 30% der angestellten Beschäftigten bewerteten diese Aussagen als besonders bedeutsam. Für Selbständige stehen dagegen Kriterien wie „abwechslungsreiche Tätigkeit“ und „grosse Entscheidungsfreiheit“ im Vordergrund. Ferner zeigte sich, dass Unternehmer kaum an einem angenehmen Arbeitsklima (kommunikativ und emotional) orientiert sind.<sup>444</sup>

Für die Analyse des Handelns von Unternehmern ist das Identifikationskonzept auch deshalb von Bedeutung, weil bei der Identifikation mit der Unternehmerrolle Verhaltensweisen von Individuen übernommen werden, die in das eigene oder noch anzustrebende Bewusstseinsbild passen (Lernen am Modell „Unternehmer“; er gilt als personales Identifikationsobjekt).<sup>445</sup> Dazu wurde bereits der Hinweis auf die Bedeutung des Ansehens der Unternehmerrolle in der öffentlichen Meinung angeführt.<sup>446</sup> Dieses

<sup>442</sup> Vgl. Fagenson, 1993, 422

<sup>443</sup> Vgl. IfD Allensbach, 1979, 15

<sup>444</sup> Vgl. Klandt, 1984, 180ff.

<sup>445</sup> Vgl. Hofer, 1978, 76

<sup>446</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3.

war insbesondere in der Zeit um 1970 negativ geprägt. Erst gegen Ende der siebziger bzw. anfangs der achtziger Jahre wurde der Unternehmer durch die Öffentlichkeit besser und seit Beginn der neunziger Jahre wieder negativer beurteilt.<sup>447</sup>

Im Gegensatz zu diesem Meinungsbild in Deutschland ist unternehmerisches Verhalten in den USA in erheblichem Masse mit der „nationalen Mentalität“ verbunden. Collins und Moore weisen beispielsweise auf die besondere Bedeutung der Unternehmerkarriere als „American Dream“ hin. Sie stellten fest, dass das konkrete Beispiel eines erfolgreichen Unternehmers als ein besonders anregendes Vorbild betrachtet werden kann.<sup>448</sup> Ebenso geht Klandt davon aus, dass das in unmittelbarer Nähe erfahrene Beispiel einer Unternehmungsgründung Anstoss für eine eigene Aktivität sein kann. Dies gilt insbesondere für entsprechende Erfahrungen in der Herkunftsfamilie, wenn etwa der Vater oder die Mutter selbständig sind oder wenn Kollegen zu Unternehmungsgründern werden.<sup>449</sup> Empirische Arbeiten dazu werden später im Kapitel zu den Erfahrungen der Unternehmer referiert.<sup>450</sup>

Über die Werte ist das Identifikationskonzept auch mit dem Begriff der Kultur verbunden.<sup>451</sup> Diese Auffassung vertritt beispielsweise auch McClelland, für den die kulturelle Prägung einer Region im Sinne der Erfüllung der *mentalen Bedingungen für Unternehmertum*, für das unternehmerische Handeln des einzelnen mitbestimmend ist. Für ihn sind es vor allem diejenigen Personen, welche die unternehmerischen Werte teilen, die mit grösserer Wahrscheinlichkeit auch unternehmerisch handeln bzw. zu Unternehmern werden. Diese Annahme wird durch eine neuere Untersuchung von Davidsson gestützt. Er untersuchte und verglich die unternehmerische Orientierung in verschiedenen Regionen Schwedens und stellte eine positive Korrelation von regionenspezifischen Werte- und Qualifikationsmustern der Bevölkerung zu unterschiedlichen Formen des Unternehmertums fest. Das Unternehmertum im Grossraum Stockholm erwies sich beispielsweise als stark „opportunity driven“, während in mehr ländlichen Gebieten, in denen Klein- und Mittelbetriebe vorherrschend sind, das Unternehmertum mehr auf den fachlichen Qualifikationen der Unternehmer beruht.<sup>452</sup>

In einer weiteren international ausgerichteten Studie suchten McGrath, MacMillan und Scheinberg nach Wertemustern von Unternehmern und fanden, dass sich diese durch eine charakteristische und *kulturinvariante Werteorientierung* auszeichnen. In verschiedenen Gesellschaften zeigte sich bei den 1'217 befragten Unternehmern im Ver-

---

<sup>447</sup> Vgl. Werhahn, 1990, 54ff.

<sup>448</sup> Vgl. Collins/Moore, 1964, 4f.

<sup>449</sup> Vgl. Klandt, 1984, 321

<sup>450</sup> Vgl. Kapitel 8.1.6.

<sup>451</sup> Vgl. Bhagat/McQuaid, 1982, 635ff.; Lichtenberger, 1992, 18 und 56

<sup>452</sup> Vgl. Davidsson, 1995, 42ff.

gleich zu den 1'206 befragten Nicht-Unternehmern eine hohe Bewertung der Werte „individualism“, „power distance“ und eine geringe Bewertung von „uncertainty avoidance“ und „masculinity“, wobei der letztgenannte Wert mit Erfolg, individueller Leistung und finanziellen Gewinnen in Verbindung gebracht wird.<sup>453</sup>

Von Unternehmern hoch bewertete Werte	Von Unternehmern niedrig bewertete Werte
- individualism	- uncertainty avoidance
- power distance	- masculinity

Abbildung 5-6: Wertemuster von Unternehmern nach McGrath, MacMillan und Scheinberg

Ein Hinweis auf eine von der Landeskultur abhängige Identifikation mit dem Unternehmen als sachlichem Identifikationsobjekt gibt die Untersuchung von Hamer. Er studierte das Unternehmertum im Mittelstand und stellte fest, dass deutsche Unternehmen durchschnittlich länger in Familienbesitz sind als amerikanische. In Deutschland wird der Betrieb offenbar eher als eine mehrere Generationen betreffende Familien- und Daueraufgabe aufgefasst. Amerikaner trennen sich leichter von ihrem Betrieb, gründen aber auch schneller wieder einen anderen, was mit der Stärke der Bindung des Unternehmers und seiner Angehörigen an den Betrieb zusammenhängt.<sup>454</sup>

Summa Summarum kann für Unternehmer von kulturübergreifend ähnlichen Wertemustern, einer ausgesprochen hohen Identifikation mit der gewählten Berufsalternative und Arbeitsaufgabe sowie einer hohen intrinsischen Motivation ausgegangen werden. Diese zentrale Bedeutung der Werte und der Identifikation führt zur Forderung, dass bei einer Untersuchung der Unternehmerpersönlichkeit das unternehmerische Wertesystem zwingend betrachtet werden muss.<sup>455</sup> Dies gilt ebenso bei der Beurteilung der unternehmerischen Persönlichkeitsdispositionen bei Mitarbeitern von Führungskräften.

Mit dem Identifikationskonzept eng verwandt sind die ebenfalls in der Volitionsphase der Handlung anzusiedelnden *Verhaltens- oder Zielintentionen*. Krueger<sup>456</sup> geht davon aus, dass sie insbesondere auch für unternehmerisches Handeln wichtig sind, weil sie die Grundlegung für den Entscheid bilden, eine Unternehmung gründen zu wollen. Weil Unternehmertum hier im Sinne von Alltagshandeln als anhaltendes Phänomen<sup>457</sup> betrachtet wird und nicht als ein einmaliges, wie bei Schumpeter, wird diese unter-

<sup>453</sup> Vgl. McGrath/MacMillan/Scheinberg, 1992, 130ff.

<sup>454</sup> Vgl. Hamer, 1988, 63

<sup>455</sup> Vgl. Brockhaus/Horwitz, 1986, 32

<sup>456</sup> Vgl. Krueger, 1993, 5ff.

<sup>457</sup> Diese Ansicht vertreten auch Gartner et al., 1994, 5ff.

nehmerische Intention als Startpunkt eines auf Dauer angelegten unternehmerischen Verhaltens verstanden. Ausgehend von diesem Konzept der Verhaltensintentionen und einer interaktionstheoretisch begründeten proaktiven Persönlichkeit konnte Crant auf empirischem Weg zeigen, dass Proaktivität mit einer unternehmerischen Handlungsintention (Gründungsabsicht) positiv korreliert.<sup>458</sup>

Bei Proaktivität handelt es sich um eine Disposition, die sich von affektiven oder kognitiven Fähigkeiten unterscheidet. Sie ist eine Tendenz, Veränderungshandlungen zu initiieren und aufrecht zu erhalten und wird unter anderem mit dem Konstrukt der Leistungsorientierung in Verbindung gebracht.<sup>459</sup> Im Verhältnis zum Konzept der Kontrollwahrnehmung<sup>460</sup> korreliert sie mit der internalen Kontrollüberzeugung. Proaktive Personen sind unabhängig, handlungsorientiert, initiativ und in der Lage, Marktchancen und Gelegenheiten zu identifizieren, darauf zu reagieren und sie gewinnbringend umzusetzen.

#### 5.2.4 Kontrollüberzeugung

Im Rahmen der sozialen Lerntheorie entwickelte Rotter<sup>461</sup> die Unterscheidung in interne und externe Kontrollüberzeugung als das Ausmass des Gefühls der Selbstbestimmung. Dieses *Machbarkeitsdenken* bezeichnet gewissermassen das vom Individuum vermutete Zentrum der Kräfte, die das Leben beeinflussen und lenken. Personen mit internaler Kontrollüberzeugung gehen davon aus, dass sie selbst der bestimmende Faktor ihres Schicksals sind. Dadurch sind sie selbstsicherer und unabhängiger. Dieser Charakterzug ist nach Meinung vieler Autoren ein typischer Indikator für unternehmerische Eignung. Leute mit externaler Kontrollüberzeugung dagegen sehen sich in ihrem Leben von anderen externen Kräften (Personen, Ereignissen usw.) beeinflusst.<sup>462</sup>

Heute wird zwischen Leistungsorientierung und internaler Kontrollüberzeugung häufig eine Beziehung hergestellt, indem empirische Belege dafür angeführt werden, dass Personen mit hohem Leistungsbedürfnis andere Kausalattributionen verwenden als solche mit einem niedrigen.<sup>463</sup> Nach dem Konzept der Kontrollüberzeugung wird ein Individuum eine Handlung (z.B. eine Unternehmensgründung oder eine Produktinno-

---

<sup>458</sup> Vgl. Crant, 1996, 44; ebenso: McClelland, 1987, 223ff.

<sup>459</sup> Vgl. Bateman/Crant, 1993, 103ff.; Crant, 1996, 43; Flothow, 1992, 25

<sup>460</sup> Vgl. Kapitel 5.2.4

<sup>461</sup> Vgl. Rotter, 1966, 1ff.; Klandt, 1984, 188; Brockhaus, 1982, 43

<sup>462</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley, 1991, 37ff.; Baldegger, 1988, 155; Szyperski/Nathusius, 1977a, 305; Gilard, 1982, 133; Brockhaus, 1982, 39ff.; Klandt, 1984, 95f.; Korunka/Frank/Becker, 1993, 171

<sup>463</sup> Vgl. Blaschke, 1987, 112; Klandt, 1984, 189f. und 357; Shapero, 1975, 88 und 133; Kets de Vries et al., 1989, 4; Brockhaus, 1982, 43; Pandey/Tewary, 1979, 107ff.

vation) erst dann ausführen, wenn es davon überzeugt ist, dass das Resultat dieser Handlung von ihm selbst beeinflusst werden kann. Selbst Rotter ging von einer Verbindung der Kontrollüberzeugung zum Leistungsmotiv aus und vermutete, dass Individuen mit *internerer Kontrollüberzeugung* stärker leistungsorientiert sind als Personen mit *externaler*. Blaschke konkretisiert diesen Zusammenhang für Unternehmer derart, dass diese ihr Schicksal selbst gestalten und es nicht von Kontingenzen abhängig sehen wollen.<sup>464</sup>

Diese Annahme findet in den Studien von Cox und Cooper<sup>465</sup>, Davidsson<sup>466</sup> und vielen anderen eine empirische Bestätigung. Es konnte beispielsweise gezeigt werden, dass Studenten, die sich das Ziel gesetzt hatten, selbständige Unternehmer zu werden, eine stärkere interne Kontrollwahrnehmung hatten als solche ohne Unternehmerziel.<sup>467</sup>

Für das Handeln des Unternehmers erlangt die Kontrollüberzeugung vor allem auch Bedeutung, weil sie die Beurteilung von konkreten Situationen mitbeeinflusst. So dürfte die im Rahmen der Erwartungs-mal-Wert-Theorien der Motivation massgebende Erreichswahrscheinlichkeit des Wechsels von der Angestellten- in die Unternehmerlaufbahn mit der Erwartung zusammenhängen, selbst Einfluss auf relevante Umgebungsbedingungen ausüben zu können. Je mehr die Kontrollerwartung internal ausgeprägt ist, desto höher die Erreichswahrscheinlichkeit und desto eher wird auch der Schritt in die Selbständigkeit gewagt. Diese Hypothese überprüfte Baldegger im Rahmen seiner empirischen Untersuchung, an der 392 tatsächliche und potentielle Unternehmer beteiligt waren. Er vermochte nachzuweisen, dass je mehr die individuelle Kontrollerwartung internal ausgeprägt ist, desto grösser auch die subjektive Erwartung ist, für die Unternehmerrolle geeignet zu sein und darin Erfolg zu haben.<sup>468</sup>

Basierend auf der Attributionstheorie Weiners untersuchten Bellu und Sherman den Attributionsstil bei 55 Unternehmern. Das Ergebnis ihrer Studie bestätigte die Vermutung, dass erfolgreiche Unternehmer im Unterschied zu erfolglosen über eine ausgeprägtere interne Kontrollüberzeugung verfügen, das heisst, dass sie Erfolge auf den Einfluss der eigenen Person zurückführen und Misserfolge auf nicht beeinflussbare Situationsfaktoren. Unternehmer überschätzen folglich häufig die eigenen Kontrollmöglichkeiten über die Leistungssituation, in der sie sich befinden – eine Feststellung, die bereits im Zusammenhang mit der Erfolgserwartung gemacht wurde. Daraus leiten Bellu und Sherman ab, dass der Fremdattribuierung von Misserfolgen

---

<sup>464</sup> Vgl. Blaschke, 1987, 112

<sup>465</sup> Vgl. Cox/Cooper, 1988, dargestellt in Jennings/Cox/Cooper, 1994, 46,

<sup>466</sup> Vgl. Davidsson, 1989, 185

<sup>467</sup> Vgl. Venkataraman/MacMillan/McGrath, 1992, 28

<sup>468</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 66 und 161

eine das Selbstkonzept und auch das Leistungsmotiv schützende Funktion zukommt.<sup>469</sup> Demzufolge erscheint die von McClelland postulierte Eigenschaft von Unternehmern in einem neuem Licht. Er nahm bekanntlich an, der Leistungsmotivierte strebe nach präziser Rückmeldung über seine Leistungen, um daraus Rückschlüsse auf seine Tüchtigkeit ziehen zu können. Nach diesen Ergebnissen scheint es aber eher so, als unterliege das Streben nach genauer Rückmeldung einer systematischen Einschränkung: Der Unternehmer lässt bevorzugt solche Informationen zu, die seine Tüchtigkeit bestätigen. So schützt er zwar sein Selbstbild, wehrt aber unter Umständen Hinweise ab, die ihm zeigen könnten, wo seine Tüchtigkeit zu verbessern wäre. Diese besondere Selektivität der Wahrnehmung kann eine Einschränkung seiner Lernfähigkeit bewirken und sich in Halsstarrigkeit und der Ablehnung externen Know-hows äussern.

Anhand des Konstrukts der Kontrollüberzeugung verglich Kets de Vries Unternehmer, Manager und MBA-Absolventen in verschiedenen europäischen Ländern und stellte übereinstimmend mit den bisher zitierten Untersuchungen bei Unternehmern eine ausgeprägtere internale Kontrollüberzeugung fest. Er ging mit dieser Befragung aber auch der Bedeutung der Nationalität und des kulturellen Einflusses auf die unternehmerische Orientierung nach. Aus dem Begriff der „Weltanschauung“ leitete er die Annahme ab, dass Unternehmer lateinischer Kulturen (Spanien, Italien, Frankreich) im Vergleich zu nördlichen Kulturen (Grossbritannien, Skandinavien) stärker internal orientiert sind. Diese Annahme wurde durch die empirische Untersuchung auf einem Signifikanzniveau von 5% bestätigt. Der Autor beurteilt die Kontrollwahrnehmung deshalb zwar als ein geeignetes, aber als noch kein hinreichendes Konstrukt zur psychologischen Erfassung des Unternehmertyps.<sup>470</sup>

In einer Untersuchung von Begley und Boyd ging es darum, nach Unterschieden in der Kontrollerwartung zwischen Unternehmensgründern und Unternehmensleitern (leitende Unternehmer und angestellte Manager) zu suchen, was aber nicht gelang.<sup>471</sup> Eine Erklärung dafür kann darin gesehen werden, dass es in der Natur der Managementfunktion liegt, über eine Unternehmung die Kontrolle auszuüben. Die Kontrollerwartung erweist sich deshalb für eine *vergleichende Beurteilung der unternehmerischen Orientierung von Unternehmern und Managern* als wenig geeignet, wohl aber für die *Unterscheidung von Unternehmern und Mitarbeitern ohne Managementverantwortung*. Diese Einschränkung des Konzepts der Kontrollerwartung wird im übrigen durch die Arbeiten von Hull, Bosley und Udell<sup>472</sup> und von Brockhaus und Nord<sup>473</sup> gestützt. In

---

<sup>469</sup> Vgl. Bellu/Sherman, 1995, 360; denselben Zusammenhang stellt bereits Harten-Flitner mit Verweis auf Weiner (1973) dar (Harten-Flitner, 1978, 71f.).

<sup>470</sup> Vgl. Kets de Vries et al., 1989, 2ff.

<sup>471</sup> Vgl. Begley/Boyd, 1986, 146ff.; ebenso: Chell/Haworth/Brearley, 1991, 39

<sup>472</sup> Vgl. Hull/Bosley/Udell, 1980, 11ff.

<sup>473</sup> Vgl. Brockhaus/Nord, 1979, dargestellt in: Brockhaus/Horwitz, 1986, 28

beiden Untersuchungen konnte eine signifikante internale Kontrollüberzeugung von Unternehmern lediglich bei der Unterscheidung zwischen Unternehmensleitern und Personen ohne Managementfunktionen nachgewiesen werden. Für die Unterscheidung von Unternehmern und Managern war dies nicht möglich.

Schliesslich stellte Brockhaus fest, dass sich das Konstrukt der Kontrollüberzeugung zur Unterscheidung erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmer eignet.<sup>474</sup> Als Erfolgskriterium verwendete er dabei die Existenz einer Unternehmung drei Jahre nach der Messung der Kontrollüberzeugung des Unternehmers.

*Fazit:* Zusammenfassend kann von einer hohen Eignung des Konstrukts der Kontrollüberzeugung für die Beschreibung des Unternehmertyps ausgegangen werden.<sup>475</sup> Für eine differentielle Beschreibung der Unternehmerpersönlichkeit gegenüber anderen Personengruppen lässt es sich, wie in Abbildung 5-7 dargestellt, verwenden.

Differentielle Betrachtung von...	Eignung der Kontrollwahrnehmung als Indikator
... Unternehmern und Managern	-
... Unternehmern/Managern u. Mitarbeitern	+
... erfolgreichen und erfolglosen Unternehmern	+

*Abbildung 5-7: Kontrollwahrnehmung als Beurteilungskriterium für Unternehmertum*

Weil das unternehmerische Streben, das heisst das leistungs- und ergebnisorientierte Machertum auf eine internale Kontrollwahrnehmung zurückgeführt wird, eignet sich das Konzept der Kontrollwahrnehmung besonders gut zur Erklärung unternehmerischen Verhaltens und mithin auch zur Beurteilung von Mitunternehmertum, wobei der Einfluss der Herkunftsregion des Beurteilten allenfalls berücksichtigt werden muss. Dies erweist sich als besonders relevant bei stark internationalisierten Unternehmen. Hier ist bei der Anwendung des Konstrukts der Kontrollwahrnehmung zum Vergleich einer mitunternehmerischen Verhaltensdisposition bei Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft Vorsicht geboten.

<sup>474</sup> Vgl. Brockhaus, 1980, 509ff.; ebenso: Chell/Haworth/Brearley, 1991, 40; Brockhaus/Horwitz, 1986, 29; Klandt, 1984, 190

<sup>475</sup> Derselben Ansicht: Brockhaus, 1982, 45; Klandt, 1984, 96

## 5.2.5 Erfahrungen des Unternehmers

Neben den bisher diskutierten, mehr eigenschaftsbezogenen Merkmalen wird die unternehmerische Handlungsmotivation auch von den individuellen Erfahrungen geprägt. Mit der Berücksichtigung dieser individuellen Ausgangsbilanz<sup>476</sup> werden die Forderungen der prozessorientierten Diagnostik und der sozial-kognitiven Lerntheorie aufgegriffen.<sup>477</sup> Zugleich wird der psychodynamisch fundierten Vermutung von Kets de Vries Rechnung getragen, wonach gewisse Vorkommnisse in den Unternehmerbiographien zu Charakter-Abweichungen im Vergleich zu Nicht-Unternehmern führen. Andererseits führen Erfahrungen und persönliche Verhältnisse nicht notwendigerweise zu Unternehmertum im Sinne einer Berufswahl. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass bei einem entsprechenden persönlichen Background Individuen eine grössere Disposition für die Entwicklung unternehmerischer Wesenszüge haben können.<sup>478</sup>

### 5.2.5.1 Die Rolle der Eltern (Familienleben)

Die hauptsächlich qualitativ empirischen Arbeiten von Kets de Vries<sup>479</sup>, Collins und Moore<sup>480</sup>, Jennings, Cox und Cooper<sup>481</sup>, Cooper und Hingley<sup>482</sup> sowie von Cox und Cooper<sup>483</sup> stellen die Kindheitserfahrungen und die Rolle der Eltern von Unternehmern in einer Art und Weise dar, die mittlerweile zum Cliché geworden ist.

Die *Kindheit* des Unternehmers wird als unglücklich und voller Entbehrungen dargestellt. Armut, Verweisung, Tod und Trennung sind typische Themen dazu. Zu diesen Kindheitserfahrungen gehört häufig die Erinnerung an einen Vater, der die Familie verlässt und in Not stürzt und sich der spätere Unternehmer bereits früh in eine Rolle der Verantwortung gedrängt sieht.<sup>484</sup> Das Ergebnis der Befragungen von Jennings, Cox und Cooper zum Verlust eines Elternteils ist in Abbildung 5-8 dargestellt.

---

<sup>476</sup> Vgl. Schmidt, 1986, 147ff.

<sup>477</sup> Vgl. Schmidt, 1986, 171

<sup>478</sup> Vgl. Kets de Vries, 1977, 44f.; Chell/Haworth/Brearley, 1991, 55

<sup>479</sup> Vgl. Kets de Vries, 1977; Kets de Vries, 1995

<sup>480</sup> Vgl. Collins/Moore, 1964

<sup>481</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994

<sup>482</sup> Vgl. Cooper/Hingley, 1985

<sup>483</sup> Vgl. Cox/Cooper, 1988

<sup>484</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 51; Kets de Vries, 1995, 9; Silver, 1983, 33ff.; Cooper/Hingley, 1985, 43f.

	Unternehmer n = 19	Manager n = 22
Verlust eines Elternteils in der Kindheit*	37%	9%
Elternteil während Kindheit nicht anwesend**	58%	27%
Beide Elternteile während Kindheit anwesend	5%	64%

\*Tod eines Elternteils vor dem 16. Geburtstag des Kindes

\*\*Eltern vor dem 16. Geburtstag des Kindes während mehr als vier Jahre abwesend

*Abbildung 5-8: Verlust und Abwesenheit der Eltern in der Kindheit von Unternehmern und Managern<sup>485</sup>*

Hinsichtlich des *Erziehungsstils* der Eltern berichten Collins und Moore von einem eher autoritären Vater, der zwar häufig abwesend ist, aber doch dominiert. Er wird als gefühlsmässig kalt und nicht unterstützend, als mächtig, sogar furchterregend empfunden.<sup>486</sup> Im Familienleben wird das Fehlen des Vaters durch eine strenge, gerechte, fürsorgliche und liebende Mutter kompensiert, welche die Familie zusammenhält.<sup>487</sup>

Die fehlende Sicherheit der Kernfamilie in der Kindheit wird in psychodynamisch geprägten Arbeiten als Ursache für spätere Gefühle, wie Hilflosigkeit, Verlassensein und Unsicherheit interpretiert und das spätere Autonomie- und Unabhängigkeitsstreben, kompensatorische Aktivität, exzessive Kontrolltätigkeit und eine internale Kontrollüberzeugung darauf zurückgeführt.<sup>488</sup> In scheinbarem Widerspruch dazu steht die Aussage von Cox und Cooper, die das Erlebnis des Verlusts eines oder beider Elternteile im Leben von Unternehmern als Ursprung für ein frühentwickeltes Verantwortlichkeitsgefühl und die Fähigkeit identifizieren, das Leben in die eigenen Hände zu nehmen. Dabei wird aber nicht die Tatsache des Verlusts und der Armut als Schlüsselereignis gewertet, sondern die Art und Weise, wie damit umgegangen wird.<sup>489</sup>

Der Verlust in der Kindheit muss sich aber nicht nur auf den Verlust eines Elternteils begrenzen. Als Verlust können auch wirtschaftliche Misere oder eine generelle Unsicherheit bezüglich der persönlichen Zukunft betrachtet werden. In diesem Sinne stellten Hornaday und Bunker bei mehr als der Hälfte von 20 befragten amerikanischen

<sup>485</sup> Jennings/Cox/Cooper, 1994, 52. Die hohen Zahlenwerte dieser Untersuchung sind auch mit Verlusten und Deportationen während des Zweiten Weltkrieges zu begründen, weil sich die Untersuchung auf eine Unternehmergeneration bezieht, die als Kind vom Krieg betroffen war.

<sup>486</sup> Vgl. Collins/Moore, 1964, 6f.

<sup>487</sup> Vgl. Cooper/Hingley, 1985, 4ff.; Jennings/Cox/Cooper, 1994, 46ff.; Kets de Vries, 1977, 33ff. und 46; Kets de Vries, 1995, 9; Collins/Moore, 1964, 6f., 38 und 50ff.

<sup>488</sup> Vgl. Kets de Vries, 1977, 45; Kets de Vries, 1995, 9; auch Cooper und Hingley kamen nach 17 Tiefeninterviews mit Unternehmern und Managern zum gleichen Resultat (Cooper/Hingley, 1985, 4ff. und 23f.; ebenso: Devereaux, 1969, 34)

<sup>489</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 51f.

Unternehmern fest, dass sie in ihrer Kindheit Verluste und Verzichtleistungen aus wirtschaftlichen Gründen haben erleiden müssen.<sup>490</sup>

Wie bereits in Kapitel 3.4 bemerkt, kann die festgestellte Häufung von besonderen Ereignissen im Leben von Unternehmern nicht direkt auf die betriebliche Beurteilung unternehmerischer Verhaltensdispositionen bei Mitarbeitern übertragen werden. Die häufig psychodynamischen Untersuchungen beziehen sich auf Einzelfälle und dürfen nicht verallgemeinert werden. Andererseits kommt der persönlichen Biographie in einem interaktionsorientierten Erklärungsansatz individuellen Handelns eine grosse Bedeutung zu. Dies wird in der Personalbeurteilung insbesondere mit der Verwendung biographischer Fragebogen umgesetzt.<sup>491</sup> In diesem Sinn erweisen sich für die Beurteilung von Mitunternehmertum besonders die Verarbeitung von persönlichen Rückschlägen und Niederlagen und die frühe Übernahme von Verantwortung durch das selbstverantwortliche und selbständige Ausführen von Projekten als besonderes interessant.

### 5.2.5.2 Soziale Herkunft und Selbständigkeit der Eltern

Der Beziehungszusammenhang zwischen beruflicher Selbständigkeit des Vaters und unternehmerischer (Gründungs-)Aktivität des Sohnes wurde in zahlreichen empirischen Arbeiten untersucht. Die Befunde lassen sich in den USA bis zum Ende der 50er Jahre zurückverfolgen. Zumeist lässt sich feststellen, dass die Väter von Gründern zu einem grossen Teil selbständig waren (Abbildung 5-9), das heisst, es existiert eine relativ hohe Selbstrekrutierung der Unternehmer.

Diese Feststellung passt zur Vorstellung, dass in der Phase der elterlichen Erziehung unternehmertypische Wertvorstellungen an die Kinder vermittelt werden, welche die Berufswahl beeinflussen.<sup>492</sup>

Den dargestellten Ergebnissen stehen andere Untersuchungen gegenüber, die auf die *vertikale Mobilität* von Unternehmern in der Gesellschaft oder die Überwindung der Zugehörigkeit zu einer (sozialen, psychischen oder religiösen) Minderheit hinweisen. Diese spielte vor allem in der Vergangenheit für die Gründungsmotivation eine wichtige Rolle.<sup>493</sup> Wenn dies aber ein Grund für den Wechsel in die Unternehmerrolle sein kann, so kommt ihm für das interne Unternehmertum trotzdem kaum Bedeutung zu,

---

<sup>490</sup> Vgl. Hornaday/Bunker, 1970, 51

<sup>491</sup> Vgl. Stehel, 1995, 526ff.

<sup>492</sup> Vgl. Klandt, 1984, 94; Brockhaus, 1982, 52f.; Shapero/Sokol, 1982, 83f.

<sup>493</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 61ff.; Kets de Vries, 1977, 44; Holderegger, 1992, 312 und 516; Kapitel 3.5

weil damit keine positionale Veränderung erwirkt wird. Abgesehen davon wäre es mit den Anforderungen an eine moderne Personalbeurteilung kaum zu vereinbaren, wenn das Verhaltenspotential oder die Eignung von Mitarbeitern aufgrund ihrer sozialen Herkunft beurteilt würde.

Studie	Bezugsland	Unternehmer mit selbständigen Eltern	Vergleichsgruppe
Collins/Moore	USA	44.4%	26% (Manager)
Dauids/Buning	USA	> 50%	
Shapero	USA	50-58%	7% (Manager)
Cooper/Dunkelberg	USA	50%	12% (US-Bevölkerung)
Jacobowitz	USA	75%	
Roberts	USA	50%	
Thorne	USA	39%	
Livak/Maule	Kanada	ca. 50%	
Shapero	Italien	56%	
Carroll	Philippinen	74%	
Marris/Sommerset	Kenia	80%	
Laufer	Frankreich	62%	
Biermann	Deutschland (Nordrhein-Westfalen)	56%	12% (männliche Erwerbsbevölkerung)
Klandt	Deutschland	30%	

Abbildung 5-9: Untersuchungen zur Selbständigkeit der Eltern von Unternehmern<sup>494</sup>

Trotz der widersprüchlichen Befunde und der grundsätzlich kritischen Haltung gegenüber soziologischen Beurteilungskriterien kann insgesamt ein breiter Konsens festgehalten werden, wonach *Unternehmertum durch die Stellung des Vaters im Erwerbsleben deutlich beeinflusst* wird. Der direkte Kontakt zur beruflichen Selbständigkeit dürfte bewirken, dass diese von den Kindern bewusst ins Spektrum der eigenen Berufsmöglichkeiten einbezogen wird.<sup>495</sup> Abgeleitet davon kann Ähnliches für das interne Unternehmertum angenommen werden: Das persönliche Vorbild der Eltern kann über die Sozialisierung besonderer unternehmerischer Werte<sup>496</sup> zu einer mitunternehmerischen Disposition führen.

### 5.2.6 Selbstkonzept des Unternehmers

Das Selbstkonzept (auch Selbstbild) wird als die Summe der *Einstellungen zur eigenen Person* verstanden. Selbstkonzepte entwickeln sich in transaktionalen Austauschpro-

<sup>494</sup> Ergänzte Tabelle aus Klandt, 1984, 236; Shapero/Sokol, 1982, 84

<sup>495</sup> Vgl. Klandt, 1984, 238f.

<sup>496</sup> Vgl. Kapitel 5.2.2 und 5.2.3

zessen zwischen Person und (sozialer) Umgebung und finden ihre Ausgestaltung im Laufe von Selektions- und Sozialisationsprozessen. Das Selbstbild kann auch als Bezugsrahmen der Persönlichkeit aufgefasst werden. Selbstkonzepte gelten als mehr oder weniger stabile Personenmerkmale und sind, zumindest bezüglich typischer Situationen, einigermaßen konsistent. Dem Selbstkonzept wird ferner eine Motivationskraft zugeschrieben, so dass das Erleben und Verhalten einer Person über das Selbstbild (mit-)gesteuert und (mit-)reguliert wird.<sup>497</sup>

Als wichtigste *Quelle des Selbstbildes* nennt Argyle die Übernahme von Rollen, die Identifikation mit Vorbildern, der Vergleich mit anderen Menschen und die Reaktionen anderer auf das Verhalten.<sup>498</sup> Entsprechend der Theorie ist zu erwarten, dass Personen mit einem hohen Selbstvertrauen und einer hohen Selbstwertschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten dazu tendieren, höhere Leistungen zu erbringen, ihre Leistung nach Fehlschlägen sogar verstärken und eine hohe berufliche Identifikation aufweisen. Dem Selbstkonzept kommt deshalb im Zusammenhang mit der unternehmerischen Identifikation und der Übernahme der Unternehmerrolle eine grosse Bedeutung zu.<sup>499</sup>

Empirische Arbeiten finden sich hauptsächlich zum *Selbstvertrauen* und zum *Selbstwertgefühl* von Unternehmern. Neben der im nächsten Kapitel dargestellten Studie von Korunka, Frank und Becker<sup>500</sup>, in der bei Unternehmern ein im Vergleich zur Normalbevölkerung höheres Selbstwertgefühl gefunden wurde, fanden auch Jennings, Cox und Cooper eine generell positive Lebenseinstellung bei Unternehmern. Erfolgreiche Unternehmer erwiesen sich als bestimmte und selbstbewusste Charaktere, was die Autoren auf ein ausgesprochenes Selbstvertrauen zurückführten. Dieses interpretierten sie als den massgebenden internen und handlungsleitenden Referenzpunkt im Leben eines Unternehmers.<sup>501</sup>

Die Annahme eines höheren Selbstbewusstseins von Unternehmern erhärtet sich mit der Untersuchung von Voigt. In ihrer Untersuchung beurteilten sowohl Unternehmerinnen als auch Unternehmer ihr eigenes Selbstbewusstsein auf einer 5er Skala (von sehr schwach bis sehr stark) in den meisten Fällen als stark bezeichnet. (Unternehmer 59.9%, Unternehmerinnen 63.2%).<sup>502</sup>

Hohes Selbstvertrauen und Selbstsicherheit spielen aber nicht nur für Unternehmer, sondern auch für das mitunternehmerische Handeln von Mitarbeitern eine wichtige

---

<sup>497</sup> Vgl. Schmidt, 1986, 67ff.; Rimann/Udris, 1994, 227; Fisseni, 1991, 136; Zimbardo, 1992, 426

<sup>498</sup> Vgl. Argyle, 1971, 354ff.

<sup>499</sup> Vgl. Blaschke, 1987, 35 und 134f.; Harten-Flitner, 1978, 65ff.

<sup>500</sup> Vgl. Korunka/Frank/Becker, 1993, 182; Kapitel 5.2.7

<sup>501</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 133ff.

<sup>502</sup> Vgl. Voigt, 1994, 132f.

Rolle. Bei der Umsetzung ihrer Ideen im Unternehmen stossen sie auf Widerstände und Kritik, die sich nicht auf das Innovationsobjekt beziehen, sondern vor allem auch auf ihr Handeln, mit dem sie sich beispielsweise aus der sozialen Gemeinschaft der Unternehmens- und Gruppenmitglieder ausgrenzen. Dadurch konzentriert sich die Kritik zusehends auf die Person und nicht auf die Idee, die der Mitunternehmer realisieren will. Solcherlei bedingt Selbstvertrauen und auch eine Robustheit gegenüber persönlicher Kritik. Selbstvertrauen und Selbstsicherheit werden deshalb als Kriterien beurteilt, welche einen wichtigen Bereich mitunternehmerischen Handelns abdecken.

### 5.2.7 Persönlichkeitsfaktoren (Charakter)

Weil es im vorwissenschaftlichen Bereich eine Vielzahl von Beschreibungsdimensionen des menschlichen Charakters gibt, gewinnen reduktive Systematisierungen mit einigen wenigen Persönlichkeitsmerkmalen an Bedeutung. Dieser Forderung wurde in der allgemeinen Persönlichkeitspsychologie insbesondere durch die faktorenanalytischen Ansätze von Eyseneck oder Cattell entsprochen.<sup>503</sup> Letzterer identifizierte 16 Grundwesenszüge (vgl. Abbildung 5-10), die zwar eine vollständige Beschreibung der Charakterzüge einer Person ermöglichen, andererseits aber kaum schlüssig Auskunft zum Entscheidungsverhalten geben können.<sup>504</sup>

Szyperski und Klandt untersuchten die Unternehmerpersönlichkeit mit Hilfe von *Cattells Persönlichkeitsinventar* bzw. dem daraus abgeleiteten *16-PF-Test*. Dabei bestätigte sich die Vermutung deutlich höherer Werte für Unternehmer gegenüber denen der Normalpopulation für die Dimensionen: Dominanzstreben (Faktor E), Begeistertungsfähigkeit (F), Soziale Initiative (H) und Individualismus (M).<sup>505</sup>

Lynn untersuchte die Persönlichkeit von Unternehmern mit dem ebenfalls faktorenanalytischen *Persönlichkeitsinventar von Eyseneck* und fand bei den 40 untersuchten Unternehmern, im Vergleich zu einer ebenfalls untersuchten Gruppe von Managern, einen höheren Wert bei der Messung der neurotischen Tendenz. Er verweist in diesem Zusammenhang auf den hohen Stress und den Zusammenhang zwischen Neurotizismus und Kreativität. Keine signifikanten Abweichungen fanden sich dagegen bei den überprüften Dimensionen Extraversion und Konformität.<sup>506</sup>

---

<sup>503</sup> Vgl. Klandt, 1984, 184; Fisseni, 1991, 184f.

<sup>504</sup> Vgl. Fisseni, 1991, 182; Kauranen, 1994, 226ff.

<sup>505</sup> Vgl. Szyperski/Klandt, 1981, 182ff. und 209

<sup>506</sup> Vgl. Lynn, 1969, 151

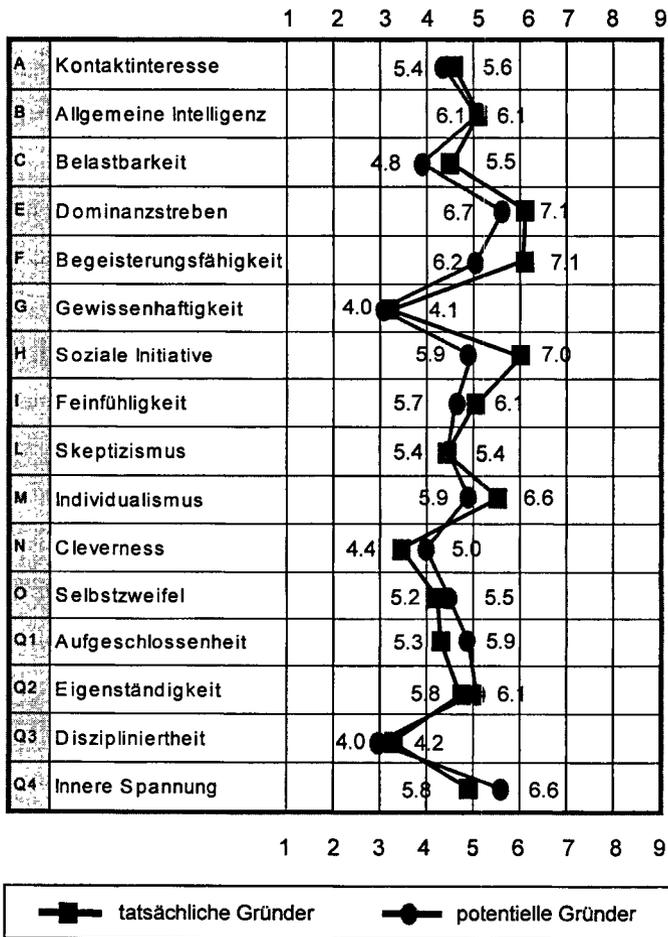


Abbildung 5-10: Persönlichkeitseigenschaften von Gründungsunternehmern<sup>507</sup>

In einer neueren Untersuchung in Finnland setzte sich Kauranen zum Ziel, diejenigen Charakterzüge der Unternehmerpersönlichkeit zu ermitteln, die mit dem Erfolg in einem Zusammenhang stehen und im täglichen Verhalten des Unternehmers erkennbar sind. Dazu verwendete auch er den *Persönlichkeitstest von Eysenck*. Die Stichprobe bestand aus 37 Unternehmern. Neben der Extraversion stellte er auch für den Charakterzug „Geselligkeit und Ungezwungenheit im zwischenmenschlichen Umgang“ eine

<sup>507</sup> Klandt, 1984, 195ff.

positive Beziehung zum Firmenerfolg fest. Daraus folgerte er, dass zwischenmenschliche Beziehungen für das unternehmerische Alltagsleben einen wichtigen Aspekt darstellen. Jeder Unternehmer steht zwingend im Kontakt mit Vertretern zahlreicher externer Interessengruppen, wie zum Beispiel Kunden, Lieferanten und Finanzinstituten. Ebenso wird die Fähigkeit eines Unternehmers zu zwischenmenschlichen Beziehungen durch seine Führungsaufgabe gegenüber den Mitarbeitern gefordert. Deshalb wird vermutet, dass der Charakterzug der Geselligkeit den unternehmerischen Erfolg erleichtert und ein geselliger Unternehmer mehr Möglichkeiten hat, von anderen Leuten Informationen oder neue Ideen zu erhalten, die er in seiner eigenen Firma anwenden kann.<sup>508</sup>

Eine dritte hier dargestellte Untersuchung stammt von Korunka, Frank und Becker. Die Grundlage dafür war Beckers *Theorie der seelischen Gesundheit*. Diese lässt sich als relativ stabile Fähigkeit verstehen, externe und interne Anforderungen zu bewältigen.<sup>509</sup> Für ihre empirische Untersuchung stellten die Autoren die Hypothesen auf, dass Unternehmensgründer ein generell höheres Ausmass an seelischer Gesundheit aufweisen als die Durchschnittspopulation und dass diese seelische Gesundheit mit dem Gründungserfolg in einem positiven Zusammenhang steht. Die Befragung von 106 Unternehmensgründern mit dem *Trier-Persönlichkeitsfragebogen* war auf die Messung von neun Persönlichkeitsdimensionen ausgerichtet. Als Vergleichsgruppe dienten einerseits 14 männliche Spitzenmanager und andererseits eine Gruppe von 106 zufällig ausgewählten Personen, deren Profilverlauf in einer früheren Untersuchung von Becker ermittelt wurde.<sup>510</sup> Die gemessenen Persönlichkeitsdimensionen waren:

1. *Verhaltenskontrolle (VK)* als Ausmass der Kontrolliertheit bzw. Spontanität
2. *Seelische Gesundheit (SG)* als Ausmass der Fähigkeit zur Bewältigung externer und internaler Anforderungen
3. *Sinnerfülltheit/Depressivität (SE)* als Ausmass an Lebenszufriedenheit und Selbstsicherheit
4. *Selbstvergessenheit/Selbstzentrierung (SV)* als Ausmass an Zukunftsangst und Pessimismus
5. *Beschwerdefreiheit/Nervosität (BF)* als Ausmass an körperlichen Beschwerden bzw. Neigung zur Somatisierung
6. *Expansivität (EX)* als Ausmass an Durchsetzungsvermögen, Entscheidungssicherheit und Leistungsorientierung

---

<sup>508</sup> Vgl. Kauranen, 1994, 226ff.

<sup>509</sup> Vgl. Korunka/Frank/Becker, 1993, 176f.

<sup>510</sup> Vgl. Korunka/Frank/Becker, 1993, 185

7. *Autonomie (AU)* als Ausmass an Entscheidungsfähigkeit und Eigenverantwortung
8. *Selbstwertgefühl (SW)* als Ausmass an Selbstvertrauen, Zufriedenheit und Ausgeglichenheit
9. *Liebesfähigkeit (LF)* als Ausmass an Hilfsbereitschaft, Anteilnahme und Einfühlungsvermögen

Das Ergebnis der Studie ist in Abbildung 5-11 dargestellt. Die Unternehmensgründer zeichneten sich durch eine deutlich ausgeprägtere Fähigkeit zur Bewältigung externer und internaler Anforderungen aus, einem höheren Durchsetzungsvermögen und grösserer emotionaler Widerstandskraft als die Normalbevölkerung. Ihr Leben erscheint ihnen sinnvoll und erfüllt, und sie haben vergleichsweise wenig Zukunftssorgen. Sie weisen ein höheres körperliches Wohlbefinden auf und haben eine grössere Selbstbehauptung und Entscheidungssicherheit. Ihre Entscheidungen treffen sie vergleichsweise selbständig und eigenverantwortlich. Ihr Selbstwertgefühl liegt leicht über der Normalbevölkerung. Übereinstimmend mit anderen Studien sind sie dafür weniger rücksichtsvoll und hilfsbereit, eher Individualisten also.

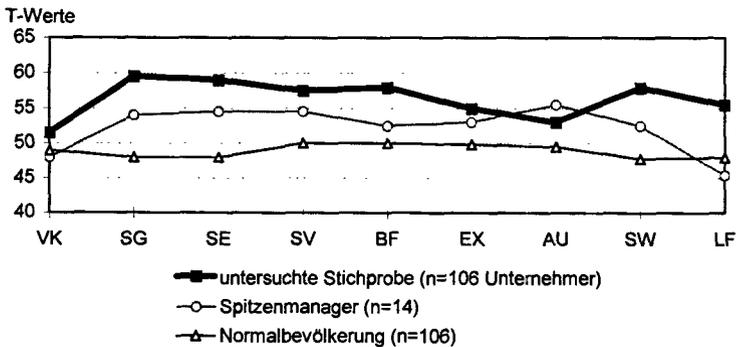


Abbildung 5-11: Persönlichkeitsdimensionen des Trier-Persönlichkeitsinventars<sup>511</sup>

Goebel untersuchte die Persönlichkeit von 128 Unternehmensgründern mit Hilfe des *Giessen-Tests* und stellte bei diesen im Vergleich zur Normalbevölkerung signifikante Unterschiede in folgenden Bereichen fest: Unternehmensgründer sind eigensinniger, möchten weniger gelenkt werden, sind stärker daran interessiert, andere zu übertreffen, sind gute Schauspieler, sind weniger ängstlich und besitzen mehr Phantasie. Dabei setzt er das Eigensinnig-sein und das Nicht-gelenkt-werden-wollen mit dem Unabhängigkeitsstreben in Verbindung, das Andere-übertreffen-wollen mit der Fähigkeit, kon-

<sup>511</sup> Korunka/Frank/Becker, 1993, 182

kurrieren zu können und Macht und Geltung zu genießen. Die Fähigkeit des Schauspielers deutet auf die Fähigkeit hin, Gefühle in bestimmten Situationen einem übergeordneten Ziel unterordnen zu können.<sup>512</sup>

In bezug auf die Persönlichkeit von männlichen und weiblichen Unternehmern konnten Sexton und Bowman-Upton nur bei vier von neun Faktoren des *Jackson-Persönlichkeits-Tests* signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern feststellen. Weibliche Unternehmer verfügen demzufolge über eine geringere Aktivität und Durchhaltekraft, über eine geringere Bereitschaft zur Risikübernahme, ein höheres Autonomiestreben und eine ebenfalls ausgeprägtere Innovations- und Veränderungsorientierung.<sup>513</sup>

*Fazit:* Zusammenfassend erweisen sich für Unternehmer (auch für interne) folgende Charaktereigenschaften als typisch: Dominanzstreben, Initiative, Begeisterungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Individualismus, Kreativität. Die Befunde der faktorenanalytischen Ansätze bestätigen damit die zuvor angetroffenen und diskutierten unternehmerischen Merkmale, wie das Leistungsmotiv, das Unabhängigkeitsstreben, den internal locus of control, die Durchsetzung usw.

### 5.2.8 Vorläufiges Fazit zur unternehmerischen Motivation

Die unternehmerische Motivation wird hier als *das* Kriterium unternehmerischen Verhaltens beurteilt. Sie macht das Wesen des ergebnisorientierten Machertums des Unternehmertyps aus, der sich mit viel Durchhaltewillen und Erfolgsüberzeugung für die zielstrebige Umsetzung seiner neuen Idee einsetzt. Zur Operationalisierung des summarischen Begriffs der „unternehmerischen Motivation“ wurde dieser entsprechend den Kriterien analysiert, wie sie aus den motivations- und willentheoretischen Ansätzen abgeleitet worden sind. Die nachfolgende Abbildung 5-12 fasst die wesentlichsten Ergebnisse der dargestellten Untersuchungen zusammen und gibt auch über die Eignung des jeweiligen Kriteriums zur Beurteilung der unternehmerischen Orientierung von Mitarbeitern und Führungskräften Auskunft.

---

<sup>512</sup> Vgl. Goebel, 1990, 120

<sup>513</sup> Vgl. Sexton/Bowman-Upton, 1990, 33

Kriterium und Bedeutung für Mitunternehmertum	Empirischer Befund zur unternehmerischen Orientierung (Motivation)	Eignung als Beurteilungskriterium für Mitunternehmertum
<b>konkrete Motive</b>	Von Unternehmern besonders hoch bewertete Motive (ermittelt durch Motivlisten) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungs- und Handlungsfreiheit</li> <li>- Durchsetzung eigener Ideen</li> </ul>	++
<b>Leistungsmotiv</b> Anstrengung und Streben nach Effizienz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Leistungsmotiv ist <i>das wichtigste</i> unternehmerische Motiv.</li> <li>- (Mit-)Unternehmer sind leistungsorientierter als Nicht-Unternehmer bzw. „blosse“ Arbeitnehmer.</li> <li>- Je stärker das Leistungsmotiv, d.h. die Anstrengung, desto grösser die Erfolgswahrscheinlichkeit des Handelns.</li> </ul>	++
<b>Risikomotiv</b> In Kauf nehmen persönlicher Risiken (z.B. Gesundheitsrisiko, soziales Risiko), Eingehen finanzieller Risiken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vor allem normativ begründeter Wesenszug des Unternehmertyps, der aus der Innovationsfunktion abgeleitet wird.</li> <li>- Empirische Befunde sind kontrovers, beziehen sich v.a. auf monetäre Risiken und lassen eine stark situationsabhängige Risikoorientierung vermuten (hohe Risikoorientierung v.a. in der Phase der Unternehmensgründung).</li> </ul>	~  V.a. zur Verhinderung unvorsichtigen u. gesundheitsschädigenden Verhaltens
<b>Unabhängigkeitsmotiv/Autonomie</b> Suche von Handlungsfreiraum und Selbständigkeit durch herrschaftssicherndes Verhalten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eines der wichtigsten Motive für Unternehmer überhaupt.</li> <li>- Höhere Ausprägung bei Unternehmern im Vergleich zu Nicht-Unternehmern.</li> <li>- Bezieht sich vor allem auf Wahlentscheidungen (z.B. Berufswahl, Unternehmensgründung usw.), für Erklärung von Alltagshandeln wenig geeignet.</li> </ul>	++
<b>Machtmotiv</b> Streben nach Verfügungsmacht über andere und über Ressourcen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Empirie vermittelt kein einheitliches Bild zum Machtmotiv, vor allem wenn es um Vergleiche von Unternehmern und Managern geht.</li> <li>- Das Machtmotiv gilt eher für Führungskräfte (und insofern auch Unternehmer) im Vergleich zu Mitarbeitern ohne Führungsfunktion als charakteristisch, nicht aber für Unternehmer im Vergleich zu Managern.</li> </ul>	-
<b>Gesellschaftsmotiv</b> Wunsch nach Anschluss u. Integration; kein spezifisch unternehmerisches Motiv; erlangt Bedeutung v.a. bei Identifikation mit „Betriebsfamilie“.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signifikante Unterschiede zwischen Unternehmern u. Nicht-Unternehmen sind kaum nachweisbar.</li> <li>- Das Sozialverhalten ist zu stark von der konkreten Situation und kognitiven Fähigkeiten geprägt, als dass die Bedeutung des Gesellschaftsmotivs eindeutig eruiert werden könnte.</li> </ul>	~

<p><b>Erfolgserwartung</b> Glaube, dass eigenes Handeln zum Erfolg führt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Markanter Erfolgsglaube bezüglich des eigenen Handelns.</li> <li>- Tendenz zur Überschätzung der eigenen Fähigkeiten aufgrund eines ausgeprägten Optimismus.</li> <li>- Selbst wahrgenommene Fähigkeitsdefizite liegen vor allem im konzeptionellen Bereich.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">+</p>
<p><b>Identifikation/Werte</b> Identifikation mit Handlungsabsicht führt zu beharrlicher Umsetzung. Im Handlungsziel werden v.a. Leistungs- u. Freiheitswerte verankert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausgesprochen hohe Identifikation mit der Unternehmerrolle und den eigenen Arbeitsaufgaben (hohe intrinsische Motivation).</li> <li>- Hohe Bewertung von Leistungs- und Freiheitswerten.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">++</p>
<p><b>Kontrollwahrnehmung</b> Auffälliges Machbarkeitsdenken bzgl. Realisierung der eigenen Handlungsabsicht (internal locus of control).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deutlich internale Kontrollüberzeugung bei Unternehmertypen.</li> <li>- Das Konstrukt der Kontrollwahrnehmung eignet sich besonders zur Unterscheidung von Unternehmern und Mitarbeitern sowie erfolgreichen und erfolglosen Unternehmern, aber nicht zur Unterscheidung von Unternehmern und Managern.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">++</p>
<p><b>Rolle der Eltern</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familienverhältnisse (v.a. in älteren und psychodynamisch geprägten Studien) häufig durch Fehlen des Vaters, wirtschaftliche Not und fehlende Sicherheit der Familie gekennzeichnet, was einen frühen Eintritt in den Arbeitsprozess und die frühe Übernahme von Verantwortung zur Folge hat.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">-</p> <p>Keine generellen Schlüsse von biographischen Ereignissen auf Unternehmertum.</p>
<p><b>Soziale Herkunft/ Selbständigkeit der Eltern</b> Minoritätenstatus und persönliches Vorbild der Eltern begünstigen unternehmerische Orientierung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herkunft von Unternehmern vor allem aus dem Mittelstand, häufig auch aus religiösen/sozialen Minoritäten.</li> <li>- Überdurchschnittliche Selbständigkeit des Vaters, die als Vorbild für die Berufswahl wirkt.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">-</p> <p>Dem Kriterium kommt mehr erklärender als prognostizierender Charakter zu; für Personalbeurteilung ungeeignet.</p>
<p><b>Selbstbewusstsein</b> Selbstvertrauen u. Selbstsicherheit fördern Durchsetzungsvermögen und Resistenz gegenüber Kritik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Höheres Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl bei Unternehmern.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">+</p>

Abbildung 5-12: Kriterien zur Beurteilung der unternehmerischen Orientierung

Die empirischen Untersuchungen zu den teilweise sehr spezifischen Determinanten des Handelns werden von den faktorenanalytischen Untersuchungen gesamthaft bestätigt. Der Unternehmertyp zeichnet sich hier vor allem durch eine Höherbewertung auf den Skalen Dominanzstreben, Begeisterungsfähigkeit, soziale Initiative und Individualismus aus.

## 5.3 Determinanten des Könnens

### 5.3.1 Eignung

Der Begriff der Eignung bezieht sich hier auf die somatischen und physiologischen Merkmale, das Alter und das Geschlecht. Während das äussere Erscheinungsbild für das Untersuchungsinteresse weniger relevant ist, trifft dies auf die anderen Grössen nicht zu. Unternehmer und Mitunternehmer, die ihre Ziele beharrlich und mit viel Einsatz verfolgen, sind punktuellen physischen Belastungen oder Dauerbelastung ausgesetzt, die teilweise erhebliche Anforderungen an die Kondition stellen und deshalb eine gute Gesundheit und körperliches Durchhaltevermögen verlangen. Im weiteren verlangt die unstrukturierte Arbeitssituation, wie sie für Gründungs- und Innovationsprozesse typisch ist, vom (Mit-)Unternehmer eine erhebliche Stressresistenz. Die langen und harten Arbeitsleistungen, die oft auch mit frustrierenden Erlebnissen verbunden sind, der hektische Tagesrhythmus, das Unentbehrlichkeitsdenken und die Disharmonie mit der Umwelt stellen besondere Anforderungen an die physische Konstitution innovativ tätiger Personen.<sup>514</sup>

Die Vermutung, dass die *physische Gesundheit* ein bedeutsamer Faktor für Unternehmer ist, wird durch verschiedene Studien bestätigt. So konnte beispielsweise Goebel zeigen, dass 130 von ihm befragte Unternehmer von körperlichen Beschwerden, wie Erschöpfung, Gliederschmerzen, Herz- und Magenbeschwerden, weniger betroffen waren als die Normalbevölkerung.<sup>515</sup> Auf der anderen Seite hält Silver Krankheiten und Gebrechen im Kinds- und Jugendalter, wie Asthma, hohes Fieber oder motorische Gebrechen, als einen Auslöser für Durchhaltewillen und Selbstbewusstsein.<sup>516</sup>

In bezug auf das *Alter* scheint ein Konsens darüber zu bestehen, dass dieses mit der Innovationsfähigkeit negativ korreliert.<sup>517</sup> Liles erkennt ein altersspezifisches Rollenverhalten von Unternehmern und sieht zwei entgegengesetzte Tendenzen, welche mit

---

<sup>514</sup> Vgl. Klandt, 1984, 227ff.; Szyperski/Klandt, 1990, 114f.; Cooper/Hingley, 1985, 100

<sup>515</sup> Vgl. Goebel, 1990, 121

<sup>516</sup> Vgl. Silver, 1983, 38

<sup>517</sup> Vgl. Davidsson, 1989, 37

zunehmendem Alter auf die Bereitschaft, aber auch die objektive Möglichkeit unternehmerischen Handelns wirken: Zum einen ist es die sich ständig erhöhende Kompetenz und die Vergrößerung des Selbstvertrauens. Sie ergeben sich aus den beruflichen Erfolgen und Erfahrungen. Zum anderen wird bei Innovationshandlungen mit zunehmendem Alter hinsichtlich Status und Einkommen mehr aufs Spiel gesetzt.<sup>518</sup> Liles geht davon aus, dass die bestärkende Tendenz insbesondere für die Zeit vom 20. bis zum 32. Lebensjahr wirksam ist, während die behindernde Tendenz sich anschliesst und bis etwa zum 44. Lebensjahr dauert. Dies führt ihn zur Auffassung, dass etwa vom 27. bis zum 38. Lebensjahr eine Periode entsteht, in der die unternehmerische Handlungstendenz am stärksten ist (vgl. Abbildung 5-13).<sup>519</sup>

In relativ guter Übereinstimmung mit dem Denkmodell von Liles wird in zahlreichen anderen Untersuchungen eine Häufung der Unternehmensgründungen im Alter von ca. 33 bis 37 Jahren festgestellt. Dies gilt sowohl für amerikanische Untersuchungen wie auch für europäische.<sup>520</sup> Andererseits kann keine eindeutige Meinung festgestellt werden, ob sich diese Periode höchster unternehmerischer Motivation in den letzten Jahren eher nach unten oder nach oben bewegt hat.

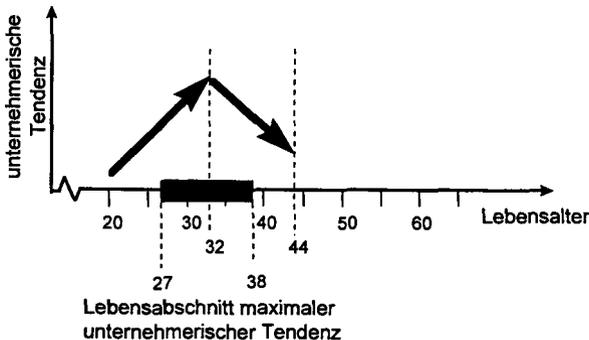


Abbildung 5-13: Entwicklung der unternehmerischen Tendenz nach Liles

Während Mancuso<sup>521</sup> angesichts eines Vergleichs der Untersuchung von Collins und Moore aus dem Jahre 1964 und neuerer Untersuchungen hinsichtlich des Gründungsalters eine sinkende Tendenz erkennt, stellen andere Autoren für unternehmeri-

<sup>518</sup> Vgl. Liles, 1974b, 7ff.

<sup>519</sup> Vgl. Klandt, 1984, 220f. derselben Ansicht: Brockhaus, 1982, 53

<sup>520</sup> Vgl. Hamer, 1988, 64f.; Szyperski/Kirschbaum, 1981, 79 (Durchschnittsalter = 36.5 Jahre); Szyperski/Klandt/Nathusius, 1979, 9 (Durchschnittsalter = 36.6 Jahre); Kamp/Langen/Naujoks, 1977 (48% der befragten Unternehmer sind zwischen 30 und 40 Jahre alt); Klandt, 1984, 131 und 222; Silver, 1983, 27; Brockhaus, 1982, 53

<sup>521</sup> Vgl. Mancuso, 1975, 32ff.; ebenso: Klandt, 1984, 221

ches Handeln ein eher steigendes Alter fest. Goebel hebt beispielsweise hervor, dass sich das durchschnittliche Alter von Unternehmensgründern innerhalb von drei Jahrzehnten von 28 Jahren zwischen 1960 und 1970 auf 36 Jahre zwischen 1981 und 1988 erhöht hat. Dies führt er darauf zurück, dass für die Gründung einer Unternehmung zunehmend berufliche Erfahrung benötigt wird.<sup>522</sup>

In der bereits zitierten Untersuchung von Hamer erwiesen sich Unternehmer von Kleinbetrieben zu mehr als zwei Dritteln jünger als 50 Jahre und zu einem Fünftel jünger als 40. Diese Erkenntnis setzte der Autor mit der Unternehmensgrösse in Beziehung und stellte eine positive Korrelation von Unternehmensgrösse und Alter des Unternehmers fest. Diese Annahme korrespondiert mit der in der Mittelstandsforschung festgestellten Tendenz, wonach kleinere Unternehmen von kurzfristig orientierten, „taktischen“ Unternehmern und grössere Unternehmen von eher „strategisch“ veranlagten Unternehmern geleitet werden. Es darf deshalb vermutet werden, dass Unternehmer mit zunehmendem Alter strategischer und weitsichtiger werden, dafür aber an Risikoorientierung und Flexibilität einbüssen.<sup>523</sup>

In bezug auf das *Geschlecht* lassen empirische Untersuchungen vor allem auf Unterschiede in motivationalen Belangen der Unternehmensgründung schliessen.<sup>524</sup> Weibliche Personen wagen den Schritt in die Selbständigkeit vergleichsweise nur selten. Klandt nennt für 1982 Zahlen für Deutschland in Höhe von 21.2% weiblichen Unternehmern (bzw. 20% weibliche gegenüber 80% männlichen *Unternehmensgründern*). Unabhängig von den genauen Werten scheint wichtig, dass das geschlechtsspezifische Rollenverhalten bei Gründungen erheblich stärker durchschlägt als bei anderer Erwerbstätigkeit. Für die unternehmerische Handlung der Gründungsaktivität kann deshalb festgehalten werden, dass sie in erheblichem Masse geschlechtsrollenspezifisch geprägt ist.<sup>525</sup>

Die hier besprochenen Eignungskriterien erweisen sich zur Beurteilung internen Unternehmertums als unterschiedlich zweckmässig. Wenn beispielsweise die physische Konstitution das individuelle Leistungs- und Durchsetzungsvermögen auch unterstützt, so wird sie nicht als verursachende Determinante unternehmerischen Handelns betrachtet und spielt als Beurteilungskriterium eine eher untergeordnete Rolle. Sie kann aber als eine Art „Hygienefaktor“<sup>526</sup> für unternehmerisches Handeln aufgefasst werden, die sich auf die Handlungsbedingungen bezieht.

---

<sup>522</sup> Vgl. Goebel, 1990, 134

<sup>523</sup> Vgl. Hamer, 1988, 64f.

<sup>524</sup> Vgl. OECD, 1990, 27; Crant, 1996, 47; Sexton/Bowman-Upton, 1990, 30

<sup>525</sup> Vgl. Klandt, 1984, 216

<sup>526</sup> Vgl. Wunderer/Grunwald, 1980, 188

Von besonderem Interesse ist die Feststellung einer *altersabhängigen unternehmerischen Motivation*. Damit lassen sich in bezug auf eine Personalmanagementstrategie, die internes Unternehmertum fördern soll, zielgruppenorientierte Massnahmen ableiten, wobei das Alter als Kriterium zur Bildung der Zielgruppen verwendet werden kann. Aber auch für die Personalbeurteilung können daraus interessante Schlussfolgerungen gezogen werden, vor allem wenn es darum geht, die unternehmerische Orientierung verschiedener Mitarbeiter in einem Ranking zu vergleichen. Die unternehmerische Orientierung lässt sich dann beispielsweise abhängig vom Alter in einem Portfolio abbilden, und daraus können entsprechend altersspezifische Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Was das Geschlecht betrifft, so wurde bereits darauf hingewiesen, dass dieses hier eine eher untergeordnete Rolle spielt. Dem scheint die soeben gemachte Feststellung einer starken Unterrepräsentiertheit von weiblichen Unternehmern und Unternehmensgründerinnen zu widersprechen. Sie lässt vermuten, dass unternehmerisches Handeln vor allem „Männersache“ ist. Andererseits stellt Mitunternehmertum gerade nicht auf den Schritt in die Selbständigkeit oder die Ausübung einer Unternehmerposition ab. Insofern wirken sich die traditionellen Rollen von Mann und Frau bei der Übernahme einer Unternehmerposition wohl stärker aus als auf das Verhalten innerhalb eines Unternehmens. Obwohl in den Studien zur unternehmerischen Motivation keine markanten Unterschiede zwischen Unternehmerinnen und Unternehmern festgestellt werden konnten, müsste näher geprüft werden, ob bei der Beurteilung des unternehmerischen Handelns von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dieselben Kriterien verwendet werden dürfen. Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, dass der auf Erfolg und Machertum ausgerichtete Unternehmerbegriff typischerweise einer „Männerkultur“ entspringt. Dieses Problem stellt aber ein eigenes Untersuchungsfeld dar. Es wird an dieser Stelle nicht weiterverfolgt.

### **5.3.2 Fachkompetenz und Erfahrung**

Fachkompetenz wird als Besitz der hinreichenden Sachkenntnis und des nötigen Sachverständes in Angelegenheiten des eigenen Aufgabenbereichs verstanden. Darüber hinaus umschließt die Fachkompetenz aber auch die Fähigkeit, zu einer über- oder nebengeordneten Aufgabe einen sachverständigen Lösungsbeitrag leisten zu können.<sup>527</sup>

Im Zusammenhang mit der Fachkompetenz von Unternehmern erweist sich neben der *Erfahrung* vor allem die *Ausbildung* von Bedeutung. Dazu finden sich in der Literatur

---

<sup>527</sup> Vgl. Schneider, 1992, 51

zwei widersprüchliche Ansichten: Zum einen wird davon ausgegangen, dass Unternehmungsgründer eine schlechte formale Ausbildung haben und deshalb die berufliche Selbständigkeit suchen. Andererseits findet sich vor allem in neueren Arbeiten und in Untersuchungen von jungen, technisch orientierten Unternehmern eine Reihe von Belegen für einen überdurchschnittlichen Ausbildungsstand.<sup>528</sup> Holderegger löst diesen scheinbaren Widerspruch, indem er von einem Trend zu höherer formaler Ausbildung ausgeht und dies in seiner wirtschaftshistorischen Untersuchung des Unternehmertums im Kanton Appenzell Ausserrhoden auch bestätigt findet.<sup>529</sup> Trotz vermehrt höherer formaler Ausbildung wird diese aber von den Unternehmern selbst für die unternehmerische Karriere und den Erfolg als relativ unbedeutend eingeschätzt.<sup>530</sup>

Wenn ein Hochschulabschluss auch als Ausdruck hoher Leistungsorientierung betrachtet werden kann, sehen Collins und Moore im Leistungsmotiv doch die Ursache dafür, dass Unternehmer die schulische Ausbildung frühzeitig abbrechen und bereits in jungen Jahren in die berufliche Laufbahn einsteigen. Im Vergleich zu angestellten Managern weisen Unternehmer deshalb nicht aufgrund mangelnder Leistungen ein tieferes Ausbildungsniveau auf, sondern bedingt durch ihre praktische Orientierung und weil sie, ihrem Freiheitsdrang folgend, die Prioritäten in ihrem Leben anders setzen.<sup>531</sup>

Level	Percentage of entrepreneurs (n = 19)	Percentage of intrapreneurs (n = 22)
No grammar school	63%	9%
Some grammar school	11%	9%
Some college/university	5%	14%
Graduate	21%	68%

*Abbildung 5-14: Ausbildungsniveau von Unternehmern im Vergleich zu Intrapreneuren (Managern)<sup>532</sup>*

Die Ergebnisse der amerikanischen Untersuchungen von Collins und Moore sowie Jennings, Cox und Cooper (vgl. Abbildung 5-14) werden durch weitere Studien auch für den deutschen Sprachraum bestätigt.<sup>533</sup> So ermittelte beispielsweise Goebel in einem Vergleich von 130 Unternehmern zur Gesamtbevölkerung Unterschiede in der Berufsausbildung, wie sie in Abbildung 8-19 dargestellt sind.

<sup>528</sup> Vgl. Klandt, 1984, 247f.

<sup>529</sup> Vgl. Holderegger, 1992, 516

<sup>530</sup> Vgl. Hornaday/Thieken, 1982, 25ff.

<sup>531</sup> Vgl. Collins/Moore, 1964, 73ff., 92f. und 151

<sup>532</sup> Jennings/Cox/Cooper, 1994, 72

<sup>533</sup> Vgl. Silver, 1983, 38; Collins/Moore, 1964, 237; Brockhaus/Horwitz, 1986, 38

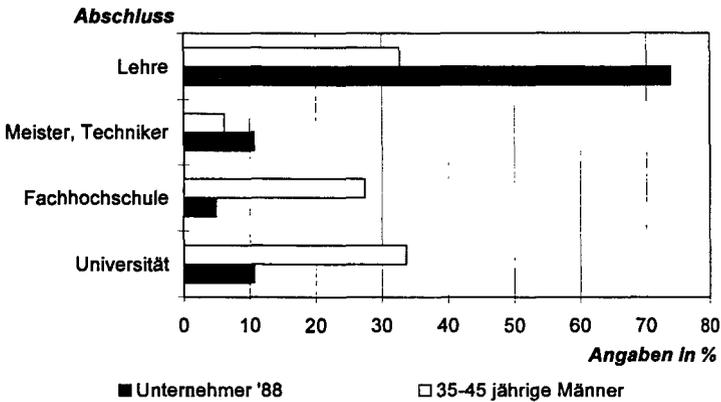


Abbildung 5-15: Berufsausbildung Deutscher Unternehmer im Vergleich zur Gesamtbevölkerung<sup>534</sup>

Werden Unternehmer und angestellte Manager unterschieden, so stellte Brockhaus in bezug auf die durchschnittliche formale Ausbildungszeit fest, dass diese bei Unternehmern 13.57 Jahre beträgt, bei Managern aber 15.74 Jahre.<sup>535</sup> Es wird auch vermutet, dass es aufgrund der besseren Ausbildung für Manager leichter ist, die von ihnen angestrebten und gewünschten Jobs zu erreichen und in einem Angestelltenverhältnis Erfüllung zu finden. Deshalb ist der Schritt in die Selbständigkeit für sie nicht derart notwendig wie für die weniger gut ausgebildeten Unternehmer.

Durch das häufig frühzeitige Ausscheiden aus dem Schulsystem erlangt das *Erfahrungslernen* bei Unternehmern eine wesentlich grössere Bedeutung. Die persönliche Erfahrung wird deshalb als essentielles Element für den späteren Verlauf der Unternehmerkarriere eingeschätzt.<sup>536</sup> Ferner wurde festgestellt, dass bei Unternehmern, deren formale Ausbildung sich auf Volksschule und Lehre beschränkt, die Selbständigkeit häufig gar nicht geplant war. Sie war eine Folge der hohen fachlichen Qualifikationen, die sich der Unternehmer nun eben nicht durch eine schulische Ausbildung, sondern durch sein Interesse an der Technik und durch persönliche Erfahrung verschafft hatte.<sup>537</sup>

*Erfahrungslernen* bringt zuweilen schon früh Niederlagen und Rückschläge mit sich, von denen angestellte Manager, die eine schulische Karriere verfolgen, in so jungen

<sup>534</sup> Vgl. Goebel, 1990, 128

<sup>535</sup> Vgl. Brockhaus, 1982, 54

<sup>536</sup> Vgl. Collins/Moore, 1964, 74; Cooper/Hingley, 1985, 48

<sup>537</sup> Vgl. Goebel, 1990, 50

Jahren mehr oder weniger verschont bleiben. Ein Beispiel solch eines Rückschlages ist der Konkurs. Jennings, Cox und Cooper stellten fest, dass 46% der von ihnen befragten Unternehmer teilweise mehr als einmal einen Konkurs erleiden mussten, während dies nur gerade bei 5% der Manager der Fall war.<sup>538</sup> Ähnlich wie bei den erwähnten Krankheiten und Gebrechen wird die besondere Fähigkeit der Unternehmer darin gesehen, dass und wie sie es schaffen, über solche Niederlagen hinwegzukommen und dass sie sich wieder zu neuen Taten aufraffen können. Deshalb kann zusammenfassend festgehalten werden, dass zwischen unternehmerischem Handeln und Ausbildungsniveau insofern ein Beziehungszusammenhang besteht, als Unternehmer besser als die Bevölkerung, aber schlechter als Personen in vergleichbarer abhängiger Beschäftigung ausgebildet sind.<sup>539</sup>

Folgenden ausserfachlichen Schlüsselqualifikationen messen Schweizer Hochschulabsolventen die grösste Bedeutung zu:

- Gewissenhaftigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Genauigkeit
- Lernbereitschaft
- Kooperationsfähigkeit
- Initiative
- Formulierungsfähigkeit
- Selbstsicherheit
- Integrationsfähigkeit
- Gute Umgangsformen

Am wenigsten zählen Qualifikationen wie

- Risikobereitschaft
- Führen von Mitarbeitern
- Unkonventionelles Denken
- Gute Beziehungen
- Anwendung Wissenschaft

*Abbildung 5-16: Einschätzung von Schlüsselqualifikationen durch Schweizer Hochschulabsolventen<sup>540</sup>*

Im übrigen wurde aber gezeigt, dass gerade eine *akademische Ausbildung* wenig geeignet ist, zu einer selbständigen unternehmerischen Tätigkeit zu motivieren.<sup>541</sup> Bei einer Untersuchung, in welcher die 10 renommiertesten amerikanischen Universitäten

<sup>538</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 28

<sup>539</sup> Vgl. Klandt, 1984, 256; Holderegger, 1992, 313; Jennings/Cox/Cooper, 1994, 75; Brockhaus, 1982, 54

<sup>540</sup> Vgl. Vogt, 1996, 17

<sup>541</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 75; Kamp et al., 1978, 7f.

einbezogen waren, zeigte sich nämlich, dass Universitäten mehrheitlich Manager und Bürokraten hervorbringen und nicht Unternehmer.<sup>542</sup> Im Einklang dazu steht insbesondere auch das Ergebnis einer neuen Untersuchung in der Schweiz.<sup>543</sup> Dabei wurden 6'000 Universitätsabsolventen um eine Einschätzung der Bedeutung von Schlüsselqualifikationen gefragt. Es zeigte sich deutlich, dass typisch unternehmerische Attribute, wie „Risikoorientierung“ oder „unkonventionelles Denken“, als wenig bedeutsam eingeschätzt werden (vgl. Abbildung 5-16). Dies lässt auf die geringe unternehmerische Ausrichtung von Studentinnen und Studenten von Schweizer Hochschulen schliessen.

Trotz der im Vergleich zur Normalbevölkerung überdurchschnittlich hohen Ausbildung ist diese kein Garant für erfolgreiches Unternehmertum. Zudem unterscheiden sich die Bildungswege auch innerhalb der Klasse der Unternehmer sehr stark. So wurde beispielsweise festgestellt, dass weibliche Unternehmer im Durchschnitt besser ausgebildet sind als ihre männlichen Kollegen und auch technische Unternehmer eine bessere formale Ausbildung auszuweisen haben als kaufmännische Unternehmer.<sup>544</sup>

Die *steigende Bedeutung der Ausbildung* wird besonders deutlich, wenn Unternehmer in hochtechnischen Zukunftsbranchen betrachtet werden. Hier wird ein hohes Fachwissen geradezu als Voraussetzung für Unternehmertum beurteilt.<sup>545</sup> Wie eine Studie des Massachusetts Institute of Technology gezeigt hat, wird dieses spezifische technische Wissen heute in erster Linie durch formale Schulbildung vermittelt und nicht – wie bei Goebel dargestellt – durch Persönliches Interesse, eigenes Tüfteln und persönlicher Erfahrung nach dem Prinzip von „Trial and Error“.<sup>546</sup>

Im Zusammenhang mit dem Ausbildungsniveau der Unternehmer von High-Tech-Unternehmen spricht Kets de Vries von einem „neuen Unternehmertyp“, der im Vergleich zu früher und zu anderen Unternehmern nicht nur besser ausgebildet, sondern auch stärker teamorientiert ist und sich in bezug auf das Delegationsverhalten unterscheidet. Abgesehen von einem hohen spezifischen Fachwissen setzt erfolgreiches unternehmerisches Handeln heute auch von den technikorientierten Unternehmern voraus, dass sie über einen breiten Wissens- und Interessenhorizont verfügen, damit die anfallenden Managementaufgaben bewältigt werden können.

---

<sup>542</sup> Vgl. Silver, 1983, 38; Kets de Vries et al., 1989, 13

<sup>543</sup> Vgl. Vogt, 1996, 17

<sup>544</sup> Vgl. Holderegger, 1992, 314 und 522; Jennings/Cox/Cooper, 1994, 70f.

<sup>545</sup> Vgl. Brockhaus/Horwitz, 1986, 37; ebenso: Wainer/Rubin, 1969, 179; Litvak/Maule, 1976, 32 (45% Universitätsabschluss); Thorne/Ball, 1981, 71 (21% Masterabschluss, 14% Promovierte)

<sup>546</sup> Vgl. OECD, 1990, 28

### **5.3.3 Extradfunktionale Fähigkeiten von Unternehmern**

#### **5.3.3.1 Unternehmerische Schlüsselqualifikationen und ihre Bedeutung**

Bevor der Frage nachgegangen wird, welche funktionsübergreifenden Fähigkeitsbereiche bei Unternehmern besonders ausgeprägt vorhanden sind, wird der in Kapitel 4.6 dargestellte Ansatz der Schlüsselqualifikationen in den Kontext des Unternehmertums gestellt. Dabei interessieren vor allem drei Fragen:

1. Welche Bedeutung hat der Ansatz der Schlüsselqualifikationen in der Entrepreneurship-Literatur?
2. Welche Bedeutung haben die fachübergreifenden Qualifikationen im Vergleich zu fachspezifischen Qualifikationen bei Unternehmern ?
3. Welche fachübergreifenden Qualifikationen sind bei Unternehmern besonders stark ausgeprägt bzw. werden von diesen gefordert?

Weil sich Unternehmer bezüglich der personalen Handlungsdeterminanten im wesentlichen durch ihre Motivation von Nicht-Unternehmern unterscheiden, konzentriert sich die empirische Forschung sehr stark auf Bereiche der unternehmerischen Orientierung. Werden Fähigkeiten und Qualifikationen von Unternehmern diskutiert, so handelt es sich dabei vor allem um Analysen der formalen, schulischen Ausbildung und manchmal auch der Intelligenz, wobei diesbezüglich keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmern und Nicht-Unternehmern festgestellt werden konnten.<sup>547</sup> Eine fundierte Diskussion unternehmerischen Handelns auf der Grundlage des Begriffs der Schlüsselqualifikationen konnte nicht gefunden werden. Einzig Wunderer verweist auf diesen Ansatz und schlägt drei unternehmerische Schlüsselqualifikationen vor. Dabei verwendet er den Begriff aber eher im Sinne eines Verhaltenspotentials.<sup>548</sup> Seine unternehmerischen Schlüsselqualifikationen sind darum näher beim Kompetenz- als beim reinen Fähigkeits- oder Qualifikationsbegriff anzusiedeln.

Vielfach erscheinen extradfunktionale Qualifikationen in Eigenschaftslisten, mit denen die spezifischen Merkmale von Unternehmern erhoben werden sollen. Solche Listen werden – was bereits bei den Motivlisten festgestellt wurde – aber oft ad-hoc formuliert. Deshalb wird dort zwischen motivationalen Eigenschaften (z.B. Risikoorientierung) und Fähigkeitseigenschaften (z.B. Kommunikationsfähigkeit) selten konsequent unterschieden. Als Beispiel dazu mag die Eigenschaftsliste von Voigt (vgl. Abbildung

---

<sup>547</sup> Vgl. Klandt, 1984, 207f.

<sup>548</sup> Vgl. Wunderer, 1995d, 30

5-17) dienen. Sie bestätigt die oben formulierte These, wonach das unternehmerische Handeln in erster Linie motivational und nicht fähigkeitsbedingt ist. Die Bewertung von persönlichen Eigenschaften durch männliche und weibliche Unternehmer zeigt nämlich, dass motivationstheoretische und persönlichkeitspsychologische Konstrukte als wichtiger eingeschätzt werden als qualifikatorische (in Abbildung 5-17 kursiv).<sup>549</sup>

	Rangplatz der Eigenschaft in der Bewertung durch Unternehmer	Rangplatz der Eigenschaft in der Bewertung durch Unternehmerinnen
Leistungsbereitschaft	1	1
Unabhängigkeitsstreben	2	2
<i>Entscheidungsfähigkeit</i>	3	3
Selbstbewusstsein	4	5
<i>Kreativität</i>	5	7
<i>Durchsetzungsvermögen</i>	6	6
<i>Führungsfähigkeit</i>	7	8
<i>Kontaktfähigkeit</i>	8	4
Aggressivität	9	9

Abbildung 5-17: Rangfolge der Eigenschaften von Unternehmerinnen und Unternehmern nach Voigt<sup>550</sup>

Die *untergeordnete Bedeutung der Schlüsselqualifikationen* in der Diskussion des Unternehmerphänomens zeigt sich auch deutlich in einem Beitrag von Szyperski und Klandt.<sup>551</sup> Ausgehend von der Entrepreneurship-Literatur leiten sie verschiedene Ansatzstellen zur Diagnose und zum Training von Unternehmertum ab. Dabei werden aber mit Ausnahme der Intelligenz keine weiteren Fähigkeitsbereiche berücksichtigt, was zumindest in bezug auf das von ihnen verfolgte Ziel der Entwicklung unternehmerischen Verhaltens erstaunt.

Aspekte zur Gründerperson	<i>Eigenschaftsorientiert</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönlichkeitszüge (Charakter)</li> <li>- Dynamische Züge (Motive, Einstellungen)</li> <li>- Fähigkeitszüge (Intelligenz)</li> </ul>
Aspekte zum mikrosozialen Umfeld der Gründerperson	<i>Verhaltensorientiert</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrospektiv: Erfassung biographischer Daten</li> <li>- Aktuell: Beobachtung von Gründerverhalten</li> </ul>
	<i>Familiärer Bereich</i>
	<i>Beruflicher Bereich</i>

Abbildung 5-18: Kriterien zur Beurteilung von Unternehmensgründern <sup>552</sup>

<sup>549</sup> Vgl. Voigt, 1994, 128

<sup>550</sup> Voigt, 1994, 128

<sup>551</sup> Szyperski/Klandt, 1990, 110ff.

<sup>552</sup> Szyperski/Klandt, 1990, 112

Die spärliche Diskussion unternehmerischer Fähigkeitsbereiche überrascht angesichts der oft diskutierten Forderung nach einer Förderung internen Unternehmertums. Dabei scheinen doch gerade funktionsunabhängige Fähigkeiten in hohem Masse geeignet, der Dynamik des Umfeldes zu begegnen und den Wandel zu meistern.<sup>553</sup> Zugleich entstammt der Begriff der Schlüsselqualifikationen der Berufsbildungsforschung und bezweckt ja gerade die Fähigkeitsvermittlung. Der Transfer und die konsequente Anwendung des Konzeptes der Schlüsselqualifikationen auf den Bereich des internen Unternehmertums werden deshalb als ideale Voraussetzung als ein entsprechendes Beurteilungs- und Förderungskonzept betrachtet.

Schliesslich muss aber von einer unkritischen Anwendung des Schlüsselqualifikationkonzeptes für die Operationalisierung unternehmerischen Handelns auch gewarnt werden. Der Begriff verleitet durch seine vermeintliche Nähe zum Begriff der „Kernkompetenzen“<sup>554</sup> allzu schnell zur Annahme, dass mit der Formulierung von einigen wenigen Fähigkeitsbereichen das Wesen von Unternehmertum erkannt und entsprechende personalpolitische Massnahmen, wie Anreizgestaltung, Förderung, Beurteilung usw., darauf abgestützt werden können. Deshalb wird hier im Sinne einer Beschränkung der Anwendbarkeit des Ansatzes festgehalten, dass sich erstens Schlüsselqualifikationen nur auf Fähigkeitsbereiche beziehen und die unternehmerische Motivation, der eine grössere Bedeutung für Mitunternehmertum zukommt, nicht erfasst wird. Zweitens wird auf die Schwierigkeit hingewiesen, aus der heterogenen Klasse von Unternehmern typische und universell gültige unternehmerische Schlüsselqualifikationen abzuleiten. Die Formulierung eines nur kleinen Sets, welches für unternehmerisches Handeln gar konstitutiven Charakter haben soll, erweist sich gegenüber dem stark dynamischen Kontext und den unterschiedlichen Funktionen, die ein Unternehmer zu erfüllen hat, als zu starr. Schlüsselqualifikationen berücksichtigen beispielsweise nicht, dass im Rahmen eines Innovationsvorganges, einer Unternehmensgründung oder während den verschiedenen Lebensphasen eines Unternehmens ausserfachliche Fähigkeiten in sehr vielfältiger Weise und in unterschiedlichem Ausmass gefordert werden. Deshalb bleibt es letztlich auch absolut unerheblich, wie viele Schlüsselqualifikationen bezeichnet werden. Nur sollte man sich keinesfalls der Annahme hingeben, dass allein eine starke Ausprägung der reduktionistisch als unternehmerische Schlüsselqualifikationen bezeichneten Fähigkeitsbereiche einen (Mit-)Unternehmer ausmachen. Wie bereits im Zusammenhang mit dem Verhaltenskonzept Banduras bemerkt, ist von einer reziproken Determination von Person, Situation und Verhalten auszugehen. Schlüsselqualifikationen dürfen deshalb nie isoliert betrachtet werden.

---

<sup>553</sup> Vgl. Kapitel 4.6

<sup>554</sup> Vgl. Prahalad/Hamel, 1991, 66ff.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Konzentration macht es aber durchaus Sinn, die vielfach unterschiedlich benannten extrafunktionalen Qualifikationen zu gruppieren und allenfalls mit Oberbegriffen zu versehen. Dies entspricht dem hier gewählten Vorgehen. Werden die Schlüsselqualifikationen im weiteren Verlauf der Arbeit auch einzeln und teilweise sehr differenziert diskutiert, geschieht dies zur Entwicklung eines Verständnisses, so dass aus einer Detailkenntnis heraus Beziehungen festgestellt werden können und eine fundierte Gesamtsicht möglich wird.

Für die Beantwortung der Frage, ob für Unternehmer funktionalen oder extrafunktionalen Fähigkeiten eine grössere Bedeutung zukommen, wird der individuelle Wahlprozess betrachtet. Dabei hängt es vom Grad der subjektiven Verfügbarkeit von Unternehmerfähigkeiten ab, ob eine Person eine unternehmerische Handlung vollzieht oder nicht.<sup>555</sup>

In bezug auf die Einschätzung ihrer fachlichen Fähigkeiten bekunden Unternehmer relativ wenig Probleme, weil fachliche Fähigkeiten vielfach die Basis für das unternehmerische Handeln sind. Technische Fähigkeiten sind aber nur eine Seite. Die Anforderungen der Unternehmerposition klaffen mit der Erfahrung und der Ausbildung in der Angestelltenrolle vor allem in den Fähigkeitsbereichen auseinander, die mit den besonderen Funktionen des Unternehmers in Zusammenhang stehen. So gilt es mit deren Übernahme eine grundlegende Positionsveränderung im sozialen System der Unternehmung zu bewältigen und Aufgaben der Unternehmensführung zu übernehmen. Deshalb ergeben sich mit dem Rollenwechsel vor allem Fähigkeitslücken im sozialen und konzeptionellen Bereich.

Ausgehend von diesen Überlegungen befragte Baldegger Unternehmer und Mitarbeiter, inwieweit die Unternehmertätigkeit mehr oder weniger von bestimmten Fähigkeiten und Fertigkeiten verlangt als die Mitarbeiterrolle. Als Anforderungen gab er acht Merkmale in drei Gruppen zur Bewertung vor, die es auf einer Skala von 1 (= sehr viel weniger) bis 5 (= sehr viel mehr) zu bewerten galt. Das Ergebnis in Abbildung 5-19 zeigt deutlich, dass tatsächliche und potentielle Unternehmer den fachlichen Fähigkeiten eine geringere Bedeutung zumessen als den extrafunktionalen Fähigkeiten.<sup>556</sup>

---

<sup>555</sup> Vgl. Kapitel 5.2.2

<sup>556</sup> Vgl. Baldegger, 1988, 150f.

	Rangfolge bei Unternehmern	Rangfolge bei potentiellen Unternehmern	
		Gründungs- unternehmer	Nachfolge- unternehmer
<b>Konzeptuelle Fähigkeiten</b>			
- Entwicklung eines Verkaufskonzeptes	4	5	4
- Umgang mit finanziellen Mitteln	3	2	2
- Kaufmännisches Grundwissen	1	1	1
<b>Soziale Fähigkeiten</b>			
- Führung der Mitarbeiter	6	6	5
- Auswahl und Einsatz der Mitarbeiter	5	4	6
- Persönliche Kontakte zu Kunden und Lieferanten	2	3	3
<b>Fachliche Fähigkeiten</b>			
- Handwerklich-technische Fertigkeiten	8	8	8
- Kenntnisse der handwerklich-technischen Neuentwicklungen	7	7	7

Abbildung 5-19: Bedeutung der Fähigkeitsbereiche für die Unternehmerrolle<sup>557</sup>

Ganz ähnlich zu Baldeggers Ergebnis nennen auch Winand und Nathusius durchweg extrafunktionale Qualifikationen als wesentlichste Fähigkeitsdefizite von Unternehmensgründern, so zum Beispiel Konzeptlosigkeit und Koordinationsmängel, die Unkenntnis in der Behandlung spezifischer Gründungsfragen, fehlende Kenntnis des Marketingsinstrumentariums und schliesslich Mängel in der Datenverarbeitung.<sup>558</sup>

Zusammenfassend lassen sich die ersten beiden der drei eingangs gestellten Fragen wie folgt beantworten:

- *Zu 1:* Der Ansatz der Schlüsselqualifikationen wurde in Literatur zum Unternehmertum bislang kaum diskutiert und angewendet, obwohl er sich vor allem in bezug auf die Förderung internen Unternehmertums besonders eignen würde.
- *Zu 2:* Unternehmertum baut meistens auf fachlichen Qualifikationen auf, die bereits vorhanden sind. Defizite zeigen sich vor allem bei den extrafunktionalen Qualifikationen. Deshalb werden Schlüsselqualifikationen in ihrer Bedeutung höher bewertet als Fachqualifikationen.

Zur Beantwortung der dritten Frage, den Fähigkeitsbereichen von Unternehmern, finden sich Anhaltspunkte vor allem in der Unternehmerliteratur. An einer systematischen Diskussion der Fähigkeiten und Qualifikationen mangelt es aber in den meisten Fällen.

<sup>557</sup> Baldegger, 1988, 151

<sup>558</sup> Winand/Nathusius, 1990, 100

So befragte beispielsweise Silver 54 Unternehmer mittels Fragebogen und zielte damit auf die Ermittlung besonderer Merkmale, Motive und Besonderheiten in ihrer persönlichen Biographie ab. Als Ergebnis identifizierte er 10 signifikante Merkmale von Unternehmern (vgl. Abbildung 5-20), wobei drei davon als extrafunktionale Qualifikationen aufgefasst werden können. Die erste Fähigkeit ist die *Kreativität*. Sie bezieht sich aber weniger auf das Hervorbringen neuer (Produkt-)Ideen als auf die Identifikation von Problemen und die kreative Problemlösung im Alltag. Die zweite Fähigkeit ist die *Kommunikationsfähigkeit* und die dritte die *Fähigkeit, sich über längere Zeit mit einem Problem intensiv auseinandersetzen zu können*.<sup>559</sup> Sie muss im Zusammenhang mit der unternehmerischen Motivation, der Erfolgsüberzeugung und der Umsetzung gesehen werden. Darüber hinaus stellt Silver bei Unternehmern eine hohe Urteils- und Visionsfähigkeit fest, welche es ihnen ermöglicht, gute Ideen zu erkennen.<sup>560</sup>

1. Outer-directed background	6. Absent father/dynamic mother
2. Optimal childhood deprivation	7. Guilt
3. Creativity	8. Courage; no fear to failure
4. Ability to focus intensively	9. Insight
5. Happiness	10. Communications skills

Abbildung 5-20: Unternehmercharakteristika nach Silver<sup>561</sup>

Ausgehend von der Idee des Gründungsunternehmers stellen Szyperski und Nathusius die *Phantasie* und das *Denken ausserhalb konventioneller Schemata* als besondere Fähigkeiten von Unternehmern heraus. Daneben erwähnen sie auch die geistige Wendigkeit, die Flexibilität und die rasche Auffassungsgabe.<sup>562</sup>

Cooper und Hingley ermittelten in 17 mit britischen Unternehmern und Top-Führungskräften geführten Interviews drei zentrale und extrafunktionale Fähigkeitsbereiche für Unternehmertum: *Kommunikationsfähigkeit*, *Entscheidungsfähigkeit* und die *Fähigkeit, Beziehungen zu knüpfen*.<sup>563</sup> Eine besondere *Kontaktfähigkeit* fordern im übrigen auch Szyperski und Nathusius von Unternehmensgründern. Sie verstehen darunter eine Aufgeschlossenheit gegenüber der Umwelt, Offenheit hinsichtlich neuer

---

<sup>559</sup> Silver, 1983, 23ff.

<sup>560</sup> Vgl. Silver, 1983, 5, 19 und 56; ebenso: Venkataraman/MacMillan/McGrath, 1992, 493; Werhahn, 1990, 74; Busenitz, 1996, 35; Kao, 1991, 95. Seine Aufmerksamkeit auf einen Problembereich konzentrieren zu können wird auch von Jennings, Cox und Cooper für Unternehmen als eine besondere Fähigkeit bezeichnet (Jennings/Cox/Cooper, 1994, 41).

<sup>561</sup> Silver, 1983, 5

<sup>562</sup> Vgl. Szyperski/Nathusius, 1977a, 44

<sup>563</sup> Vgl. Cooper/Hingley, 1985, 131

Entwicklungen und Änderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sowie eine Sensibilität für Trends und Strukturverschiebungen.<sup>564</sup>

Delmar geht von der Risikofunktion von Unternehmern aus und schliesst vom Risikoverhalten auf drei damit zusammenhängende Fähigkeitsbereiche: die Akzeptanz von Unsicherheit, die Fähigkeit zur Risikobewältigung und die Reaktion auf die Situation. Dabei setzte er sich in insgesamt 15 Unternehmens-Fallstudien mit den drei Fähigkeiten auseinander.<sup>565</sup>

Wie bereits eine Untersuchung Scherés<sup>566</sup> gezeigt hat, so geht auch Delmar davon aus, dass Unternehmer eine grössere *Ambiguitätstoleranz* zeigen als Manager. Das Ergebnis seiner eigenen Fallstudien bestätigt die Annahme tatsächlich, und dies vor allem für erfolgreiche Unternehmer. Den Grund dafür sieht Delmar in der hohen Expansionsmotivation. In bezug auf die *Fähigkeit zur Risikobewältigung* war bei erfolgreichen Unternehmern festzustellen, dass sie im Bereich des Unternehmens Risiken zu akzeptieren bereit sind, dass dabei aber eher Vorsicht als Risikofreude dominiert. Dies führt Delmar auf die Fähigkeit von Unternehmern zurück, ihre eigenen Stärken und Schwächen zu beherrschen. Dabei bedeutet Vorsicht nicht Angst zu agieren, sondern die Interpretation und das Wissen um mögliche zukünftige Konsequenzen, bevor gehandelt wird. In diesem Sinn meint Vorsicht vor allem auch Weitsicht.

In bezug auf die *Reaktionsfähigkeit* zeigten die Fallstudien, dass Unternehmer stets „Herr der Situation“ sind. Eine wichtige Voraussetzung dazu ist aber die Ausschöpfung des persönlichen Netzwerkes und die umfassende Information, was den Unternehmern jeweils neue, alternative Handlungsmöglichkeiten verschafft.<sup>567</sup>

In einer anderen Studie untersuchten Hull, Bosley und Udell die Innovationsorientierung von 307 Unternehmern, Unternehmensgründern und Personen, welche kurz vor der Gründung eines eigenen Unternehmens standen und die in den Jahren 1970 - 74 an der University of Oregon graduiert hatten. Der Fragebogen erfasste die individuelle Innovationsfähigkeit anhand von sieben Skalen, darunter Kreativität, Kontrollwahrnehmung, Leistungsorientierung und Risikoneigung. Aus dem Ergebnis der Befragung konnten die in Abbildung 5-21 genannten Kriterien abgeleitet werden, mit denen sich nach der Auffassung der Autoren Unternehmertypen identifizieren lassen. Dabei handelt es sich um Schlüsselqualifikationen.<sup>568</sup>

---

<sup>564</sup> Szyperski/Nathusius, 1977a, 45

<sup>565</sup> Vgl. Delmar, 1996, 16ff.

<sup>566</sup> Vgl. Scheré, 1982, 404ff.

<sup>567</sup> Delmar, 1996, 21ff.

<sup>568</sup> Vgl. Hull/Bosley/Udell, 1980, 18

1. Function task preferences
2. Personality constructs
  - Creativity, Risk, Flexibility
  - Frustration Tolerance, Persistence
  - Resistance to Standard Operation Procedure, Leadership

*Abbildung 5-21: Kriterien zur Identifikation von Unternehmertypen nach Hull/Bosley/Udell<sup>569</sup>*

Auch Ladensack und Glotz stellen mit dem *Veränderungsmanagement*, dem *Kommunikationsmanagement* und dem *Zielmanagement* drei Fähigkeitsbereiche für unternehmerisches Handeln in den Vordergrund, die als Schlüsselqualifikationen aufzufassen sind. Sie nehmen damit Bezug auf eine empirische Untersuchung, in deren Rahmen 190 Führungskräfte aus Ost- und Westdeutschland nach der Wiedervereinigung zu ihren handlungsleitenden Motiven befragt wurden. Das Ziel der Befragung lag darin, Möglichkeiten zu suchen, mit denen Führungskräfte aus der ehemaligen DDR zu unternehmerischem Handeln motiviert werden können.

Die drei genannten Schlüsselqualifikationen, die sich bei den „Führungskräften Ost“ offenbar als Defizitbereiche identifizieren ließen, erweisen sich nach Auffassung der Autoren als zentrale Fähigkeitsbereiche für unternehmerisches Handeln.<sup>570</sup> Im übrigen zeigt ein Vergleich mit den von Wunderer genannten unternehmerischen Schlüsselqualifikationen eine hohe inhaltliche Übereinstimmung. Das Veränderungsmanagement bei Ladensack und Glotz kann nämlich von der Bedeutung her mit der Gestaltungskompetenz verglichen, das Kommunikationsmanagement als Teilbereich der Sozialkompetenz verstanden und das Zielmanagement als ein besonderer Aspekt einer effizienzorientierten Umsetzung aufgefasst werden.

Zusammenfassend treten mit den dargestellten Arbeiten verschiedene extrafunktionale Fähigkeitsbereiche von Unternehmern in den Vordergrund. Sie werden in Abbildung 5-22 in Anlehnung an den Three-Skill-Approach von Katz<sup>571</sup> in konzeptionelle und soziale Kompetenzbereiche unterschieden.

---

<sup>569</sup> Hull/Bosley/Udell, 1980, 18

<sup>570</sup> Vgl. Ladensack/Glotz, 1995, 118ff.; Ladensack, 1994, 13ff.

<sup>571</sup> Vgl. Kapitel 4.6

	Konzeptionelle Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
Wunderer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Gestaltungskompetenz</i></li> <li>- <i>Handlungskompetenz</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sozialkompetenz</i></li> </ul>
Ladensack/ Glötz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Veränderungsmanagement</i></li> <li>- <i>Zielmanagement</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kommunikationsmanagement</i></li> </ul>
Delmar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ambiguitätstoleranz</i></li> <li>- <i>Risikobewältigung</i></li> <li>- <i>Reaktionsfähigkeit</i></li> </ul>	
Szyperski/ Nathusius	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>geistige Wendigkeit</i></li> <li>- <i>Flexibilität</i></li> <li>- <i>rasche Auffassungsgabe</i></li> <li>- <i>Phantasie</i></li> <li>- <i>Denken ausserhalb konventioneller Schemata</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kontaktfähigkeit</i></li> </ul>
Cooper/Hingley		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kommunikationsfähigkeit</i></li> <li>- <i>Teamwork</i></li> <li>- <i>Beziehungspflege</i></li> </ul>
Hull/Bosley/Udell	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kreativität</i></li> <li>- <i>Flexibilität</i></li> <li>- <i>Frustrationstoleranz</i></li> <li>- <i>Durchhaltevermögen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Führungsfähigkeit</i></li> </ul>
Silver	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fähigkeit, sich auf einen Problembereich zu konzentrieren</i></li> <li>- <i>Kreativität</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kommunikationsfähigkeit</i></li> </ul>
Voigt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Entscheidungsfähigkeit</i></li> <li>- <i>Kreativität</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Führungsfähigkeit</i></li> <li>- <i>Kontaktfähigkeit</i></li> <li>- <i>Durchsetzungsvermögen</i></li> </ul>

Abbildung 5-22: Synoptische Darstellung zu den extrafunktionalen Qualifikationen von Unternehmern

Werden die in Abbildung 5-22 genannten konzeptionellen Fähigkeiten einer näheren Betrachtung unterzogen, so fällt auf, dass *innovationsorientierte Fähigkeiten* besonders häufig genannt werden. Sie sind in der Abbildung kursiv dargestellt. Darin widerspiegelt sich die Bedeutung der unternehmerischen Innovationsfunktion.

Obwohl es das soziale Interaktionsverhalten und das Gesellungsstreben von Unternehmern prima vista nicht vermuten lässt, werden von den meisten Autoren besondere *soziale Fähigkeiten* als bei Unternehmern besonders ausgeprägt dargestellt bzw. von Unternehmern gefordert.

Schliesslich wird in der *Managementfähigkeit* des Unternehmers eine weitere Fähigkeit identifiziert, auf die sich mehrere der genannten Schlüsselqualifikationen beziehen. Managementfähigkeit meint hier vor allem eine „technische“ und konzeptionelle Fähigkeit, die durch die Anwendung der verschiedenen Managementtechniken auf die Sicherstellung eines effizienten Umsetzungsprozesses ausgerichtet ist. Dies gilt im besonderen Mass für Wunderers Handlungskompetenz, welche als effizienzorientiertes

Umsetzen zu verstehen ist, für das Zielmanagement bei Ladensack und Glotz, die Risikobewältigung bei Delmar und auch die Entscheidungsfähigkeit bei Voigt.

Die gehäufte Nennung dieser Fähigkeitsbereiche im Zusammenhang mit Unternehmertum führt hier in den nachfolgenden Kapiteln zu einer vertieften Auseinandersetzung mit drei Schlüsselqualifikationen: der Innovationsfähigkeit, den sozialen Fähigkeiten und der Managementfähigkeit. Wie bereits weiter oben erwähnt, dürfen diese nicht isoliert betrachtet werden. Sie stehen in einem Zusammenhang, der im nachfolgenden Kapitel dargestellt wird.

### **5.3.3.2 Innovationsfähigkeit als unternehmerische Schlüsselqualifikation**

Bereits mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass die Innovation seit Schumpeter das zentrale Funktionsmerkmal für Unternehmertum ist. Entsprechend dem gewählten Verhaltenskonzept muss diese einerseits gewollt sein und andererseits müssen auch die qualifikatorischen Merkmale vorliegen, die hier als „Innovationsfähigkeiten“ bezeichnet werden.

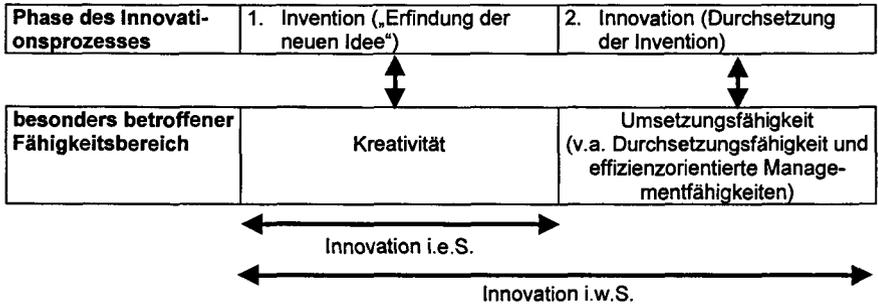
Wird Innovation als die „Durchsetzung von Neuem“ aufgefasst, muss sie unabhängig davon verstanden werden, was das Neue ist. Es kann sich zum Beispiel um die Realisierung eines Produktes handeln, um einen Markt, den das Unternehmen neuerdings bearbeitet oder um einen neuen Produktionsprozess, den es einführt. Weil der Begriff der Innovation bei Schumpeter sich aber ausschliesslich auf den Durchsetzungsprozess konzentriert und nicht auf den Vorgang der Erfindung, kann die Innovationsfähigkeit tendenziell als von fachlichen Fähigkeiten unabhängig und als Schlüsselqualifikation aufgefasst werden.

Derzeit mangelt es aber an einem psychologisch orientierten situativen Ansatz zur Erfassung innovativen Handelns, weshalb die Innovationsfähigkeit häufig auch mit Kreativität gleichgesetzt wird.<sup>572</sup> Diese Interpretation ist angesichts des schumpeterschen Innovationsverständnisses – das zumeist den Ausgangspunkt solcher Arbeiten darstellt – nicht korrekt. Folgt man andererseits Schumpeters Auffassung der *scharfen Trennung von Erfindung (Invention) und Umsetzung (Innovation)*, so verfehlt man die Erfassung der Innovation schon im Ansatz. Für die Beurteilung der Innovationsfähigkeit erscheint es deshalb zweckmässiger, die Innovation als ganzheitlichen Prozess zu verstehen und die Invention als dessen initiale Phase. Selbst diese Erweiterung des Innovationsbegriffs legitimiert aber nicht dazu, die Innovation allein auf den kreativen Akt zu beschränken; das Primat liegt nach wie vor bei der Umsetzung.

---

<sup>572</sup> Vgl. Meißner, 1989, 7

Im Interesse einer *ganzheitlichen psychologischen Erfassung des Innovationsbegriffs* wird im folgenden von dieser weitergehenden Umschreibung ausgegangen. Abbildung 5-23 visualisiert die Unterscheidung des enger und des weiter gefassten Innovationsbegriffs und grenzt zugleich die drei näher betrachteten Schlüsselqualifikationen der Innovationsfähigkeit, der sozialen Fähigkeiten und der Managementfähigkeiten voneinander ab bzw. setzt sie in einen Zusammenhang.



*Abbildung 5-23: Begriffsumfang der Innovationsfähigkeit*

In der ersten hier referierten empirischen Arbeit untersuchten Walsh und Anderson anhand des Entscheidungsstils die Innovationsfähigkeit von Unternehmensgründern in Irland. Dabei konnten sie bei Gründungsunternehmern einen signifikant innovativeren Problemlösungsstil nachweisen als bei Unternehmern, die keine eigene Unternehmung gegründet hatten (Nachfolgeunternehmer). Im weiteren zeigte der Vergleich mit einer Befragung von amerikanischen Unternehmern, dass sich irische Unternehmer durch eine geringere Innovativität auszeichnen. Die Autoren folgerten daraus, dass es sich bei der unternehmerischen Innovationsfähigkeit um eine kulturell determinierte unternehmerische Fähigkeit handelt.<sup>573</sup>

Bereits 1976 traf Kirton die Unterscheidung von Unternehmensführern in „adaptors“ und „inovators“. Während sich anpasserisch Verhaltende damit abfinden, in einem gegebenen System zu arbeiten, sehen die Innovatoren ihre Aufgabe darin, das System zu verändern oder ein neues zu erschaffen. Zum Zwecke der Messung wurde die in diesem Sinn verstandene Innovationsfähigkeit durch die individuelle *Originalität*, die *Effizienz* und die *Gruppenkonformität* operationalisiert. Bei der Messung stellte sich bei Unternehmern eine ausgeprägtere Innovationsfähigkeit heraus als bei Managern. Deren Innovationsfähigkeit entsprach ziemlich genau jener der Gesamtbevölkerung.<sup>574</sup>

<sup>573</sup> Vgl. Walsh/Anderson, 1995, 3ff.

<sup>574</sup> Vgl. Kirton, 1976, 622ff.; ebenso: Jennings/Cox/Cooper, 1994, 98

Wie bereits in Kapitel 5.3.3.1 angedeutet, sind zahlreiche Autoren der Auffassung, dass sich Unternehmer durch eine besondere Fähigkeit des *konvergenten Denkens*, einer unternehmerischen Kreativität also, auszeichnen. Damit operieren sie mit einem weit gefassten Innovationsbegriff und legen das inhaltsthematische Schwergewicht häufig auch auf die Phase der Ideengenerierung. Silver<sup>575</sup>, Collins und Moore<sup>576</sup>, Timmons, Smollen und Dingee<sup>577</sup> und viele andere belegen diese kreativen unternehmerischen Fähigkeiten in ihren empirischen Untersuchungen. Dabei fassen die letztgenannten Autoren die Kreativität aber eher als eine Eigenschaft auf und weniger als eine lernbare Fähigkeit.

Zuweilen wird im Zusammenhang mit der *unternehmerischen Kreativität* die Ausdrucksfähigkeit von Unternehmern und Künstlern verglichen und als eine gemeinsame Fähigkeit festgestellt. Entspringt das künstlerische Schaffen dem Bedürfnis nach „Selbst-Ausdruck“ und im wesentlichen Problemen aus dem Alltag, so sind es beim Unternehmer vor allem marktgerichtete Fragen, auf die er sich konzentriert.<sup>578</sup> Diese Ausdrucksfähigkeit kann auf die Kreativität zurückgeführt werden, wobei sie sich beim Unternehmer auf zwei Aspekte bezieht: erstens die Fähigkeit, ein Problem identifizieren und benennen zu können, und zweitens die Fähigkeit, das Problem neu formulieren zu können. Insofern ist Kreativität die Fähigkeit, bisherige Denkbahnen zu verlassen und einem Problem eine neue Konfiguration zu geben. Auf die Funktion des Unternehmers bezogen, werden diese Fähigkeiten der Problemidentifikation und -neuformulierung zum Beispiel auf die Generierung eines Business Plans zurückgeführt, was als kreative und konzeptionelle Tätigkeit verstanden wird.<sup>579</sup>

Andere Autoren identifizieren dagegen die unternehmerische Kreativität vor allem in der Gründung und Leitung eines Unternehmens. Unter Kreativität von Unternehmern versteht beispielsweise Goebel die Fähigkeit, Beziehungen zwischen vorher unverbundenen Erfahrungen zu finden, die sich in der Form neuer Denkschemata als neue Erfahrungen, Ideen oder Produkte ergeben.<sup>580</sup> Sein Vergleich von Unternehmensgründern und 35-60jährigen Männern (welche die Normalbevölkerung repräsentieren sollen) mit Hilfe des Giessen-Persönlichkeits-Tests zeigt bei den 130 erfassten Unternehmern eine markant höhere Ausprägung auf der Skala „Phantasie“.<sup>581</sup>

---

<sup>575</sup> Vgl. Silver, 1983, 29

<sup>576</sup> Vgl. Collins/Moore, 1964, 161ff.

<sup>577</sup> Vgl. Timmons/Smollen/Dingee, 1985, 31ff.

<sup>578</sup> Vgl. Silver, 1983, 84ff.; ähnlich unterscheidet auch Holland eine unternehmerische und eine künstlerische Orientierung (Holland, 1966, dargestellt in Schuler, 1996, 39)

<sup>579</sup> Vgl. Silver, 1983, 99ff.; ähnlich: Bygrave, 1993, 257; Bull/Willard, 1993, 189

<sup>580</sup> Vgl. Goebel, 1990, 15 und 25

<sup>581</sup> Vgl. Goebel, 1990, 119

Auch für Collins und Moore liegt der Ausgangspunkt einer unternehmerischen Handlung immer in einer *Idee*, jedoch unabhängig davon, ob es sich um die Erfindung eines neuen Produkts handelt oder um den Entschluss, eine eigene Unternehmung zu gründen. Der Unternehmer beginnt sich vorzustellen, wie er verschiedene Elemente (Finanzen, technisches Know-how, Personal usw.) kombinieren muss, um zu einem Resultat zu kommen. Diesen Denkvorgang nennen die Autoren den „Act of projecting“.<sup>582</sup> Dabei geht es in einem ersten Schritt darum, bisherige Lebensmuster zu zerstören<sup>583</sup> und auf Althergebrachtes zu verzichten. Diese Phase ist von Angst und wirtschaftlicher Unsicherheit geprägt. In diesem Moment setzt die unternehmerische Kreativität ein, mit der es gelingt, Marktchancen zu erkennen, neue Produkte zu erfinden und die für eine erfolgreiche Durchsetzung am Markt notwendigen Ressourcenkombinationen vorzunehmen. Erst diese konstruktive Phase der unternehmerischen Handlung stellt also die eigentlich kreative Phase dar. Die Kreativität liegt deshalb nicht in der schöpferischen Zerstörung, sondern darin, wie mit Angst und Unsicherheit umgegangen wird und was im Anschluss an solche Situationen aufgebaut wird.<sup>584</sup> Dies erinnert wiederum an die ungünstigen Krisen- und Verlustsituationen im Leben von Unternehmern (Kinderkrankheiten, Gebrechen, Konkurse usw.). Das Typische ist nicht, dass solche vorkommen, sondern wie damit umgegangen wird.

Die empirischen Arbeiten zur Innovationsfähigkeit und zur Kreativität von Unternehmern können so zusammengefasst werden, dass bei diesen im Vergleich zu Managern und auch zur Normalbevölkerung auf beiden Skalen höhere Ausprägungen gemessen werden. Für die Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern bedeutet dies, dass die zielorientierte Kreativität, die als kreative Problemlösung verstanden wird, ein wichtiges Beurteilungskriterium darstellt. Gleiches gilt für die Fähigkeiten der Problemidentifikation und -benennung sowie eines Gefühls für gute Ideen. Diese Fähigkeitsbereiche beziehen sich schwergewichtig, aber nicht ausschliesslich, auf die Phase *vor* der eigentlichen Realisierung. Die unternehmerische Kreativität darf aber nicht auf einen einzigen Moment der Erleuchtung reduziert werden. Unternehmer bedürfen ihrer auch bei der Problemlösung während der Durchsetzung einer Idee. Die unternehmerische Kreativität ist folglich nicht nur auf die Ideengenerierung beschränkt, sondern während des ganzen Innovationsprozesses nötig.<sup>585</sup>

---

<sup>582</sup> Collins/Moore, 1964, 152

<sup>583</sup> Vgl. dazu den Begriff der „schöpferischen Zerstörung“ bei Schumpeter in Kapitel 3.2.2

<sup>584</sup> Vgl. Collins/Moore, 1964, 160

<sup>585</sup> Vgl. Kapitel 7.3.3.3

### 5.3.3.3 Managementfähigkeiten als unternehmerische Schlüsselqualifikation

Die Managementfähigkeiten beziehen sich auf die Befähigung, innerhalb des gestellten Aufgabenbereichs selbständig Wege der Problemlösung zu finden und diese auch anzuwenden.<sup>586</sup> Im Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit bezieht sich die Managementfähigkeit eher auf den „technischen Aspekt“. Sie bedeutet die *Beherrschung* oder *Verfügbarkeit verschiedener Arbeitstechniken*, wie Zeitplanung, Selbstmanagement, Gruppenarbeits- und Kreativitätsmethoden, Projektplanung, Entscheidungsvorbereitung usw. Sie stellt im wesentlichen eine *Methodenkompetenz* dar.<sup>587</sup> Das Ziel dieser Schlüsselqualifikation liegt in der Sicherstellung eines effizienten Umsetzungsprozesses, der allein durch die Innovationsfähigkeit noch nicht garantiert ist. Diese steht seitens der motivationalen Bedingungen des Handelns vor allem mit dem unternehmerischen Machertum in Zusammenhang und konzentriert sich somit eher auf Effektivität denn auf Effizienz.

Für Kets de Vries sind solche Managementfähigkeiten zwar wenig spektakuläre, nichtsdestotrotz aber wichtige Bestandteile des Fähigkeitsspektrums von Unternehmern. Dies, weil sich fehlende Managementenerfahrung und -fähigkeit vor allem im Marketing und in der Durchsetzung von Inventionen zu Innovationen negativ auswirken können.<sup>588</sup> Selbst Schumpeter verweist auf die Bedeutung der Managementtätigkeit des Unternehmers. Er verzichtet aber darauf, sie zu einem konstitutiven Merkmal der Unternehmerfunktion zu machen, weil es ihm in seiner Charakterisierung des Unternehmers auf die besonderen Erscheinungen ankommt, in denen sich die Unternehmertätigkeit von anderen Tätigkeiten unterscheidet (z.B. von der des Managers).<sup>589</sup>

Die Bedeutung der Managementfähigkeiten zeigt sich auch darin, dass manche Autoren die an Unternehmer gestellten Anforderungen als vielfältiger beurteilen als bei Managern, weil die zu lösenden Aufgaben zugleich alle Funktionsbereiche des Unternehmens berühren. Aufgrund des breiteren Aufgabenspektrums wird für die Unternehmerrolle ein Generalist mit sehr ausgeprägten Managementeigenschaften gefordert. Tatsächlich zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmer meist erfahren in Managementfragen sind, ganz im Unterschied zu Jungunternehmern und Unternehmensgründern. Ihnen geht die Fähigkeit zur Abwicklung routinemässiger Managementaufgaben häufig ab. Diese Feststellung macht Kirschbaum insbesondere bei Ingenieuren, welche die

---

<sup>586</sup> Vgl. Schneider, 1992, 51

<sup>587</sup> Moser, 1992, 186ff.

<sup>588</sup> Vgl. Kets de Vries, 1977, 37; Knight, 1989, 281

<sup>589</sup> Vgl. Schumpeter, 1926, 115

Unternehmerlaufbahn ergreifen. Als häufigste Lücken nennt er *kaufmännisches und marktorientiertes Denken in Optionen und Alternativen* sowie *Objektivität*.<sup>590</sup>

Ebenfalls einen defizitorientierten Ansatz zur Ermittlung von besonderen unternehmerischen Qualifikationen verfolgen Winand und Nathusius. Als häufigste Fähigkeitsdefizite bei Unternehmensgründern nennen sie *Konzeptlosigkeit, die Unkenntnis in der Behandlung von spezifischen Gründungsfragen, fehlende Kenntnis der Marketinginstrumente sowie Koordinations- und Datenverarbeitungsmängel*.<sup>591</sup> Auch diese Defizite stellen im wesentlichen Managementfähigkeiten dar.

Eine häufig genannte Schlüsselqualifikation, welche mit der Managementfähigkeit in Zusammenhang steht, ist die Fähigkeit, potentielle *Probleme identifizieren zu können, sie zu benennen, zu analysieren und zu lösen*.<sup>592</sup> Deshalb bezeichnen Jennings, Cox und Cooper die *Problemanalyse* und die Fähigkeit der *raschen Problemlösung* als fundamentale unternehmerische Fähigkeiten.<sup>593</sup> Tatsächlich konnten Kaish und Gilad auch auf empirischem Weg zeigen, dass Unternehmer einerseits für neue Geschäftsmöglichkeiten mehr Sensibilität zeigen als Manager, sich tendenziell auf mehr unkonventionelle Informationsquellen beziehen und sich bei der Suche nach solchen Möglichkeiten nicht nur auf rein ökonomische Analysen verlassen.<sup>594</sup>

Ginn und Sexton stellen fähigkeitsbedingte Unterschiede im Managementverhalten aber nicht nur zwischen Managern und Unternehmern fest, sondern auch zwischen Unternehmern langsam und schnell wachsender Unternehmen. Um diese zu ermitteln, bezogen sie 159 Unternehmensgründer in eine testpsychologische Untersuchung mit ein. Damit konnten sie zeigen, dass Gründer rasch wachsender Unternehmen signifikant intuitiver entscheiden als Unternehmer und Manager langsamer wachsender Unternehmen und dass sie auch eine geringere Präferenz für ein systematisch geplantes und organisiertes Vorgehen zeigen.<sup>595</sup> Zu einer gleichen Beurteilung der Arbeitsmethodik von Unternehmern gelangten auch Knight<sup>596</sup> und Busenitz<sup>597</sup>.

Zusammenfassend kann die von Unternehmern geforderte Managementfähigkeit als eine *konzeptionelle* und *strategische*, das heisst vor allem *marktgerichtete Denk- und*

---

<sup>590</sup> Vgl. Kirschbaum, 1990, 82; ähnlich: Jennings/Cox/Cooper, 1994, 38 und 140f.; Knight, 1989, 281; Delmar, 1996, 23ff.

<sup>591</sup> Vgl. Winand/Nathusius, 1990, 100

<sup>592</sup> Vgl. Silver, 1983, 52 und 83; Kirzner, 1982, 273; Brockhaus/Horwitz, 1986, 25; Busenitz, 1996, 35f.

<sup>593</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 139

<sup>594</sup> Vgl. Kaish/Gilad, 1991, 45ff.

<sup>595</sup> Vgl. Ginn/Sexton, 1990, 322

<sup>596</sup> Vgl. Knight, 1989, 281

<sup>597</sup> Vgl. Busenitz, 1996, 37

*Handlungsfähigkeit* bezeichnet werden, welche auch ein effizientes Selbstmanagement und die effiziente Abwicklung von Routineaufgaben umfasst.<sup>598</sup>

Solche Fähigkeiten spielen beim selbstverantwortlichen unternehmerischen Handeln vor allem im Zusammenhang mit der Umsetzungs- und Vorgehensplanung eine besondere Rolle. Im weiteren verhelfen Managementfähigkeiten dem Mitunternehmer zu einer besseren Argumentationsfähigkeit. So dürfte es einem Mitarbeiter leichter fallen, seine Vorgesetzten von der Durchführbarkeit und der Nützlichkeit seiner Ideen zu überzeugen oder fehlende Ressourcen zu verschaffen, wenn diese der Effizienz und somit auch der Wertschöpfung des Unternehmens dienen.

#### **5.3.3.4 Soziale Fähigkeiten als unternehmerische Schlüsselqualifikation**

Die sozialen Fähigkeiten beziehen sich vor allem auf das integrative und interaktive Verhalten, das heisst den *Umgang mit Mitmenschen*. Im Kontext des innovativen Unternehmertums konzentrieren sie sich vor allem auf den interaktionellen Aspekt der Umsetzung, das heisst auf das *Durchsetzen* einer Handlungsabsicht. Damit ergänzen die sozialen Fähigkeiten die Managementfähigkeiten und bilden mit diesen zusammen die Fähigkeiten zur Umsetzung einer Idee.

Bereits im Zusammenhang mit den unternehmerischen Motiven und der Diskussion von Persönlichkeitsfaktoren wurde darauf hingewiesen, dass Unternehmer *eher autonom und individualistisch handeln* und das *Gesellschaftsstreben nur mässig ausgeprägt* ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die unternehmerische Handlung nicht nur einen kurzfristigen kreativen und konstruktiven Akt darstellt, sondern solange dauert, bis der Unternehmer sein Werk etabliert hat. Dabei kommen neue und tragfähige Problemlösungen kaum zustande ohne eine gewisse Hartnäckigkeit und Elaborationsfähigkeit, ohne Konzentration auf die eine Aufgabe und ohne selbstaufgelegte Disziplin und Abstinenz.<sup>599</sup> An anderer Stelle wurde solches Verhalten in seiner Extremform als „magnificent obsession“ bezeichnet.<sup>600</sup>

Dieses Bild korrespondiert mit der Art und Weise, wie Unternehmer ihren Willen im Betrieb durchsetzen. Dazu wird nämlich festgestellt, dass Unternehmer einen *autoritären Führungsstil* pflegen und an einer relativ kompromisslosen Verteidigung des traditionellen „Herr-im-Haus-Standpunktes“ festhalten. Wenn die zielorientierte Führung

---

<sup>598</sup> Vgl. Garland et al., 1984, 358

<sup>599</sup> Vgl. Bühl, 1982, 154

<sup>600</sup> Vgl. Kapitel 5.2.3

des Unternehmers kooperative Lösungen auch nicht ausschliesst, so scheinen die Entscheidungen im Endeffekt doch seinen Willen zu widerspiegeln.<sup>601</sup>

Auf der anderen Seite benötigen Unternehmer von dem Moment an, von dem sie ihre Ziele zusammen mit Mitarbeitern erreichen, hohe *interpersonelle Fähigkeiten*, um langfristig erfolgreich zu sein. Darüber hinaus haben sie auch mit Vertretern zahlreicher Interessengruppen, wie den Kunden, den Banken, den Lieferanten usw., Kontakte, in denen die Fähigkeiten einer erfolgreichen sozialen Interaktion eine Erfolgsvoraussetzung sind.<sup>602</sup> In diesem Zusammenhang wird auch auf die bereits erwähnten Studien von Kauranen<sup>603</sup>, Szyperski und Klandt<sup>604</sup> sowie Klandt<sup>605</sup> verwiesen, welche die grosse Bedeutung der sozialen Initiative und der Geselligkeit für den unternehmerischen Erfolg unterstreichen.

Das Bild des Innovators als Einzelkämpfer ist deshalb überholt. Der erfolgreiche innovative Unternehmer benötigt ein gut ausgebautes soziales Netzwerk, muss kontaktfähig sein und bestehende Kontakte auch pflegen. Eine sehr bedeutende Voraussetzung dazu ist die *Kommunikationsfähigkeit*, welche von Silver sowie Cooper und Hingley als eine besondere Fähigkeit von Unternehmern festgestellt wurde (Vgl. Abbildung 5-22 in Kapitel 5.3.3.1)

Ergänzend zu den bereits angeführten empirischen Arbeiten zum Sozialverhalten und zu den Schlüsselqualifikationen von Unternehmern wird noch einmal die Untersuchung von Delmar angeführt. Er unterscheidet neben der motivational bedingten Risikobereitschaft eine konzeptionelle „Fähigkeit zur Risikobewältigung“ als besondere Managementkompetenz. Im Rahmen seiner empirischen Studie in Schweden stellte er fest, dass „gescheiterte Unternehmer“ vor allem Lücken im Bereich des Risikomanagements aufwiesen. Als auffallendstes Merkmal identifizierte er ihr nur gering ausgeprägtes *soziales Netz*. Obwohl das Eingehen von Beziehungen zu Banken, Treuhändern, Regierungsstellen usw. als geeignete und in der Gründungsphase als eine notwendige Verhaltensstrategie angesehen wird, das Risiko des Unternehmers zu reduzieren und das Unternehmen zu stabilisieren, wurde die Beziehung zu diesen Partnern nicht gesucht. Entweder wurde die Notwendigkeit der Kooperation also falsch eingeschätzt oder es lagen andere motivationale Gründe vor, die den Unternehmer an einem kooperativen Vorgehen hinderten. Es scheint im übrigen für erfolglose Unternehmer

---

<sup>601</sup> Vgl. Holderegger, 1992, 520; Korunka/Frank/Becker, 1993, 182ff.

<sup>602</sup> Vgl. Jennings/Cox/Cooper, 1994, 139

<sup>603</sup> Vgl. Kauranen, 1994, 91

<sup>604</sup> Vgl. Szyperski/Klandt, 1990, 110ff.

<sup>605</sup> Vgl. Klandt, 1984, 195

charakteristisch zu sein, dass sie die Möglichkeiten eines sozialen Netzes nicht ausschöpfen und ihnen deshalb wichtige Informationen entgehen.<sup>606</sup>

Werden bei Unternehmern besondere *interaktionsbezogene Fähigkeiten*, wie zum Beispiel die Kommunikationsfähigkeit, als besonders wichtig oder stark ausgeprägt festgestellt, so wird dieses Kriterium im Zusammenhang internen Unternehmertums noch aufgewertet. Im Unterschied zum Unternehmer ist der Mitunternehmer nämlich in eine Hierarchie eingebunden, in der kooperative und kommunikative Verhaltensformen in einem höheren Mass gefordert werden als in der Unternehmerposition.

Bei Innovationen beziehen sich die sozialen Fähigkeiten vor allem auf den Aspekt der interaktionellen Durchsetzung der eigenen Idee gegenüber dem internen und externen Umfeld. Insofern übernimmt jeder innovative, unternehmerische Mitarbeiter auch eine *Führungsfunktion*, bei der es um die zielgerichtete, das heisst umsetzungsorientierte soziale Einflussnahme geht, welche entsprechende *Führungsfähigkeiten* bedingt.

Die *Kommunikationsfähigkeit* ist vor allem zur gegenseitigen Abstimmung, zur internen Beschaffung von Ressourcen und zur argumentativen Überzeugung anderer von der Vorteilhaftigkeit und vom Nutzen der eigenen Idee notwendig. Dabei spielt auch das *persönliche Beziehungsnetz* innerhalb und ausserhalb des Unternehmens eine zentrale Rolle. Darüber verschafft sich der Mitunternehmer den notwendigen Support und die Ressourcen, die ihm aufgrund seiner untergeordneten Position und Verfügungsmacht im Unternehmen zur Umsetzung seiner Idee fehlen.

Diesen sozialen Fähigkeiten kommt deshalb eine Art *Instrumentalfunktion* zur Erreichung eines höheren Zweckes zu. Welche sozialen Fähigkeiten von einem Mitunternehmer im Einzelfall gefordert werden, hängt wesentlich von der Position, der Funktion, aber auch den Machtgrundlagen ab, auf die er sich bei der Durchsetzung stützen kann. Angesichts des Kriteriums einer sozial effizienten Interaktion und Durchsetzung, bei der es um die Gewährleistung der Zufriedenheit der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten, aber auch um die Verminderung von Konflikten geht, stehen vor allem *kooperationsorientierte Fähigkeiten* im Vordergrund.<sup>607</sup>

### 5.3.4 Fazit

Bei der Suche nach speziellen Fähigkeiten von Unternehmern in der Entrepreneurship-Literatur musste im Vergleich zur Diskussion der unternehmerischen Motivationsdis-

---

<sup>606</sup> Vgl. Delmar, 1996, 23ff.

<sup>607</sup> Vgl. Axelrod, 1995, 23ff.

position ein eher *unterentwickelter Forschungsstand* verzeichnet werden. Theoretische Ansätze zur Qualifikation werden kaum angewandt, und auch die empirischen Studien sind kaum auf die Erfassung spezifischer Qualifikationen ausgerichtet. Die Fähigkeitsbereiche von Unternehmern werden meistens im Sinne von *Eignung* und *Ausbildung* diskutiert. Diese Ansatzpunkte wurden hier einerseits übernommen, andererseits aber um einen Fähigkeitsbegriff ergänzt, der zwischen funktionalen und funktionsübergreifenden Fähigkeiten unterscheidet. Letztere werden „Schlüsselqualifikationen“ genannt.

Im Zusammenhang mit dem internen Unternehmertum kommt den Schlüsselqualifikationen in dem Sinn eine grössere Bedeutung zu als den fachspezifischen Qualifikationen, als die Fachqualifikationen bereits für die Erfüllung der individuellen Arbeitsaufgabe vorausgesetzt werden. Für unternehmerisches Handeln, das über die gute Erledigung der zugewiesenen Aufgabe hinausgeht und in ein freiwilliges und zusätzliches Engagement hineinreicht, spielen die ausserfachlichen Fähigkeiten deshalb die wichtigere Rolle.

Abgeleitet aus dem Three-Skill-Approach von Katz werden die bei Unternehmern als wesentlich identifizierten Schlüsselqualifikationen auf drei ausserfachliche Fähigkeiten konzentriert:

1. Innovationsfähigkeit
2. Managementfähigkeiten
3. Soziale Fähigkeiten

Diese stehen in einem engen Zusammenhang, sowohl untereinander als auch zu den motivationalen Dispositionen. Die Innovationsfähigkeit bezieht sich auf die Umsetzung neuer Ideen, welche im schumpeterschen Unternehmerbegriff die wichtigste Funktion eines (Mit-)Unternehmers ist. Sie ist auf Effektivität ausgerichtet und wird ergänzt um die Managementfähigkeiten, welche unter anderem durch die richtige Anwendung von geeigneten Managementtechniken einen *effizienten* Umsetzungsprozess sicherstellen sollen. Schliesslich beziehen sich die sozialen Fähigkeiten auf den Humanbereich und die interaktive Zusammenarbeit mit anderen Personen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens.

In der nachfolgenden Übersicht werden einzelne Handlungsdeterminanten, die sich auf das Können beziehen, nochmals zusammengefasst und bezüglich ihrer Eignung als Kriterium zur Beurteilung unternehmerischen Handelns bewertet.

Kriterium	Befund bezüglich Kriterienausprägung bei Unternehmern	Eignung als Beurteilungskriterium für Mitunternehmertum
<b>Eignung</b> – Alter	– Höchste unternehmerische Tendenz im Alter von 27 bis 38 Jahren.	+  Als Kriterium für vergleichende Beurteilung bez. Alter
– Gesundheit	– Der Gesundheitszustand ist im Vergleich zu Nicht-Unternehmern besser.	-
– Geschlecht	– Wenig konkrete und erwiesene motivationale und persönlichkeits-theoretische Unterschiede zwischen den Geschlechtern. – Weibliche Unternehmer sind absolut betrachtet in der Minderheit. – Weibliche Unternehmer sind in der Regel besser ausgebildet.	-
<b>Fachliche Qualifikationen</b>	– Unternehmer sind besser ausgebildet als die Normalbevölkerung, aber schlechter als Manager. – Steigende Bedeutung der formalen Ausbildung für Unternehmer. – Gegenüber früher werden fachspezifische Qualifikationen nicht mehr durch Erfahrung, sondern v.a. in der schulischen Ausbildung vermittelt.	+  Fachliche Fähigkeiten als Voraussetzung für Mitunternehmertum
<b>Fachübergreifende Qualifikationen (Schlüsselqualifikationen)</b>		
<b>Innovationsfähigkeit/Kreativität</b>	– Hohe strategische orientierte Innovationsfähigkeit und Kreativität bei Unternehmern.	++
<b>Managementfähigkeiten</b>	– Erfolgreiche Unternehmer zeichnen sich aus durch hohe konzeptionelle Fähigkeiten zur Erfüllung der Managementfunktionen (z.B. Problemanalyse, Koordination marktgerichteten Denken in Alternativen). – Im konzeptionellen Bereich liegen aber auch die grössten Fähigkeitsdefizite von Unternehmern.	++
<b>Soziale Fähigkeiten</b>	– Die Anforderungen an das Sozialverhalten übersteigen die sozialen Fähigkeiten und widersprechen dem individualistischen und auf Autonomie ausgerichteten Wesen des Unternehmers. – Die Möglichkeiten des sozialen Netzwerkes werden nicht ausgeschöpft und teilweise auch nicht erkannt.	++

Abbildung 5-24: Unternehmerische Faktoren des Könnens

## **Teil 2: Ableitung und Operationalisierung von Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns**

## **6 Mitunternehmertum als Kriterium der Personalbeurteilung**

### **6.1 Zielsetzung und Vorgehen**

Stand in den bisherigen Kapiteln vor allem die begriffsinhaltliche Bestimmung von Unternehmertum im Vordergrund, geht es in Kapitel 6 darum, auf dieser Grundlage Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften abzuleiten und diese als Kriterien der Personalbeurteilung zu diskutieren. Dazu wird der Kerngehalt internen Unternehmertums in Kapitel 6.2 in drei unternehmerische Schlüsselkompetenzen zusammengefasst. Dabei handelt es sich um drei zentrale Kriterien, mit denen das unternehmerische Handeln und das unternehmerische Potential im Rahmen der betrieblichen Personalbeurteilung ermittelt werden kann.

In Kapitel 6.3 werden die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen vor dem Hintergrund der verschiedenen Kriterienarten diskutiert und auch Aussagen zur Kriteriengüte und zu ihrer Gewichtung gemacht.

In Kapitel 6.4 werden schliesslich die oft genannten und auch gestellten Forderungen nach einer situativen Beurteilung aufgegriffen. Unter dem Titel der Dimensionalität eines Beurteilungskriteriums wird eine Revisionsoffenheit und situative Anpassung der Beurteilungskriterien „unternehmerisches Handeln“ und auch der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen gefordert.

### **6.2 Mitunternehmertum als Beurteilungsobjekt**

Die in Kapitel 3 dargestellten sozialwissenschaftlichen Theorien und vor allem auch die vielen empirischen Arbeiten in Kapitel 5 vermitteln das Bild eines Unternehmertyps, das den Begriff des Mitunternehmertums inhaltlich stark prägt und hier für das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern als Modell stehen soll. Zur Ableitung von Kriterien zur Beurteilung internen Unternehmertums geht es im folgenden darum, mit möglichst eindeutigen Kriterien das „Wesen des Unternehmertums“ zu fassen und sich auf die wesentlichen Handlungsdeterminanten und Persönlichkeitsaspekte zu konzentrieren.

In der Literatur wurde das Verhalten von Unternehmern schon verschiedentlich auf einen Kerngehalt zu reduzieren versucht. Einer der bedeutendsten Ansätze geht auf McClelland und eine Umfrage von McBer & Co. zurück. Sie ermittelten die wichtigsten Kompetenzen von erfolgreichen Unternehmern gegenüber erfolglosen in Indien,

Malawi und Ecuador und identifizierten neun Bereiche, die sie in drei Kategorien gruppierten: „proactivity“, „achievement orientation“ und „commitment to others“ (vgl. Abbildung 6-1). Diese drei unabhängig vom Herkunftsland der Befragten gültigen Kategorien bezeichnete McClelland als die *Kernkompetenzen* („core competencies“) *erfolgreicher Unternehmer*.<sup>608</sup>

<b>Proactivity</b>	
1. Initiative	Does things before being asked or forced to by events.
2. Assertiveness	Confronts problems with others directly. Tells others what they have to do.
<b>Achievement orientation</b>	
3. Sees and acts on opportunities	Sees unusual opportunities to start a new business, obtain financing, land, work space, or assistance.
4. Efficiency orientation	Looks for or finds ways to do things faster or at less cost.
5. Concern for high quality of work	States a desire to produce or sell a top or better quality product or service.
6. Systematic planning	Breaks a large task down into subtasks, or subgoals, anticipates obstacles, evaluates alternatives.
7. Monitoring	Develops or uses procedures to ensure that work is completed or that work meets standards of quality.
<b>Commitment to others</b>	
8. Commitment to work contract	Makes a personal sacrifice or expends extraordinary effort to complete a job, pitches in with workers or works in their place to get job done.
9. Recognizing the importance of business relationships	Acts to build rapport or friendly relationship with customers, sees interpersonal relationships as a fundamental business resource, places long-term good will over short-term gain.

Abbildung 6-1: Unternehmerische Kernkompetenzen nach McClelland<sup>609</sup>

Als erste Kernkompetenz umfasst die unternehmerische *Proaktivität* die Initiative und die Bestimmtheit des Handelns. Sie stellt eine direkte Konsequenz des schumpeterischen Unternehmerbegriffs dar, auf dem das Forschungskonzept aufbaut, und entspricht im wesentlichen einem Verhalten, das hier mit Begriffen wie „Machtum“ „Erfolgsglaube“ und „Umsetzungsorientierung“ beschrieben worden ist.

Mit der *Leistungsorientierung* als zweite Kernkompetenz werden fünf Merkmale zusammengefasst: die Fähigkeit, Möglichkeiten und Chancen erkennen und darauf reagieren zu können, die Effizienzorientierung, die Qualitätsorientierung, die systematische Planungsfähigkeit und die Kontrollfähigkeit. Von der Leistungsorientierung be-

<sup>608</sup> Vgl. McClelland, 1987, 223ff.

<sup>609</sup> McClelland, 1987, 225

steht deshalb eine enge Beziehung zur Managementfähigkeit, wie sie in Kapitel 5.3.3.3 diskutiert worden ist.

Schliesslich konzentriert sich die dritte Kernkompetenz auf die *Beziehungsgestaltung*, das *emotionale Engagement* und das Erkennen der Bedeutung von Geschäftsverbindungen. Sie zeigt damit eine inhaltliche Nähe zu den sozialen Fähigkeiten in Kapitel 5.3.3.4.

Ganz ähnlich wie in dieser Studie bezeichnen Meredith, Nelson und Neck auf der Grundlage von 19 typischen Unternehmereigenschaften, die in einem Workshop zum Thema Unternehmertum diskutiert worden sind, folgende „Kerneigenschaften“: Selbstvertrauen, Leistungs- und Risikoorientierung, Flexibilität und Unabhängigkeitsstreben.<sup>610</sup>

Nachdem nun seit McClellands Untersuchungen nahezu dreissig Jahre vergangen sind, identifizieren Bellu und Shermann in einer neueren Befragung von 52 Unternehmern mit psychologischem Fragebogen als besondere unternehmerische Attribute die Leistungsorientierung, die Innovation, die Risikobereitschaft und die Zukunftsplanung und erreichen damit eine weitgehende inhaltliche Übereinstimmung mit McClellands Kernkompetenzen.<sup>611</sup> Einzig zum Sozial- bzw. Interaktionsverhalten des Unternehmers machen sie, wie die meisten empirischen Arbeiten, keine Aussagen. Dies hängt aber weitgehend mit dem Unternehmerbegriff Schumpeters zusammen, der die soziale Interaktion des Unternehmers konzeptionell vernachlässigt hat.

Gerade in bezug auf das Interaktionsverhalten steht Müller dem Vorbild des Unternehmertyps im Sinne Schumpeters skeptisch gegenüber. Dieses entspricht nämlich „den Herrschafts- und Autoritätsverhältnissen der vorindustriellen, absolutistischen Epochen mit noch nicht stärker entwickelter Arbeitsteilung.“<sup>612</sup> Heute jedoch, in Zeiten der hocharbeitsteiligen, industrialisierten Wirtschaft mit Unternehmungen, in denen Teamwork und Rücksichtnahme auf gesamtwirtschaftliche Abhängigkeiten vorherrschen und ein Unternehmer gefordert wird, der sich dafür auch verantwortlich fühlt, darf gemäss Müller Schumpeters Unternehmer im Bereich des Sozialverhaltens für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kein Vorbild sein. Abweichend von den empirisch festgestellten unternehmerischen Tugenden wird deshalb von unternehmerisch handelnden Mitarbeitern und Führungskräften ein ausgeprägtes sozial kompetentes Verhalten gefordert.<sup>613</sup>

---

<sup>610</sup> Meredith/Nelson/Neck, 1982

<sup>611</sup> Vgl. Bellu/Sherman, 1995, 360f.

<sup>612</sup> Müller, 1962, Sp. 1150; ebenso: Harwood, 1982, 96f.

<sup>613</sup> Vgl. Kapitel 2.2 und 5.3.3.4

Im Unterschied zum Unternehmer sind angestellte Führungskräfte und Mitarbeiter in einem viel stärkeren Ausmass in ein Netzwerk und eine Gemeinschaft von Unternehmensmitgliedern eingebunden, und sie sollen die Unternehmensziele durch strukturell geförderte, aber auch freiwillige Kombination ihrer Arbeitskraft erreichen.<sup>614</sup> Die Forderung einer im Unterschied zum Unternehmer stärker ausgeprägten Kooperationsorientierung wird deshalb vor allem auch von Wunderer gestellt. Dabei handelt es sich im Konzept der Unternehmerischen Mitarbeiterführung aber nicht um die blossе Forderung von Teamwork, sondern um ein sozial kompetentes Interaktionsverhalten der Beschäftigten, welches der wichtigsten unternehmerischen Funktion – der Innovation – förderlich ist. Wunderer sieht dieses in einer situativ angepassten Kombination von autonomem bzw. kooperativem Verhalten gegeben.<sup>615</sup>

Werden die von Wunderer vorgeschlagenen unternehmerischen Schlüsselqualifikationen mit anderen Ansätzen, wie zum Beispiel mit McClellands unternehmerischen Kernkompetenzen, verglichen, so besteht eine wichtige Gemeinsamkeit in Schumpeters Unternehmerbegriff, auf dem die Konzepte beruhen. Dies zeigt sich vor allem darin, dass innovationsorientierte Eigenschaften und Fähigkeiten, wie die *Gestaltungskompetenz*, hoch bewertet werden.

Auch in bezug auf die Bedeutung der Leistungsorientierung und das Effizienzstreben kann ein weitgehender Konsens festgestellt werden, umschreibt doch die *Handlungskompetenz* bei Wunderer nichts anderes als das effiziente Umsetzen und das Leistungsmotiv den „Wunsch nach Effizienz“ oder das Streben, etwas besser, schneller, effizienter bzw. mit geringerer Anstrengung zu machen. McClelland formulierte in diesem Zusammenhang, dass sich der Hochleistungsmotivierte besonders häufig und intensiv damit auseinandersetze “how to get the most benefit (utility) for the least cost”, was der Formulierung des ökonomischen Prinzips entspricht.<sup>616</sup> Das Leistungsmotiv ist deshalb nicht generell auf den Wunsch nach Erfolg ausgerichtet, sondern dies unter dem speziellen Aspekt der Effizienz.<sup>617</sup>

Abbildung 6-2 fasst die Ansätze, in denen von unternehmerischen Kernkompetenzen, Kerneigenschaften oder auch Schlüsselqualifikationen die Rede ist, noch einmal und stichwortartig zusammen.

---

<sup>614</sup> Zur Forderung eines „geselligen Unternehmers“ vergleiche Kauranen, 1994, 226ff.

<sup>615</sup> Vgl. Wunderer, 1995c, 90ff.

<sup>616</sup> McClelland, 1976, A und E.

<sup>617</sup> Vgl. Klandt, 1984, 140

McClelland	Meredith/Nelson/Neck	Bellu/Sherman	Wunderer
- Proaktivität	- Risikoorientierung	- Innovation	- Gestaltungs-kompetenz
- Leistungs-orientierung	- Flexibilität	- Zukunftsplanung	- Handlungs-kompetenz
- Beziehungs-gestaltung	- Leistungsorientierung	- Risikobereitschaft	- Sozials-kompetenz
	- Unabhängigkeitsstreben	- Leistungs-orientierung	
	- Selbstvertrauen		

Abbildung 6-2: Unternehmerische Schlüsselkompetenzen im Vergleich

Nach der in den Kapiteln 3 und 5 vorgenommenen Analyse der personalen Voraussetzungen von Unternehmertum treten vor allem die in Abbildung 6-3 genannten Determinanten für unternehmerisches Handeln in den Vordergrund. Sie decken den wesentlichen Kern des Unternehmerphänomens ab. Dabei repräsentieren die unterschiedlich grossen Überschneidungsflächen der einzelnen Handlungsdeterminanten mit dem Begriffsumfang von Unternehmertum ihre relative Bedeutung und Erklärungskraft. Motivationale Determinanten sind grau markiert, Determinanten der Eignung und der Fähigkeit weiss.

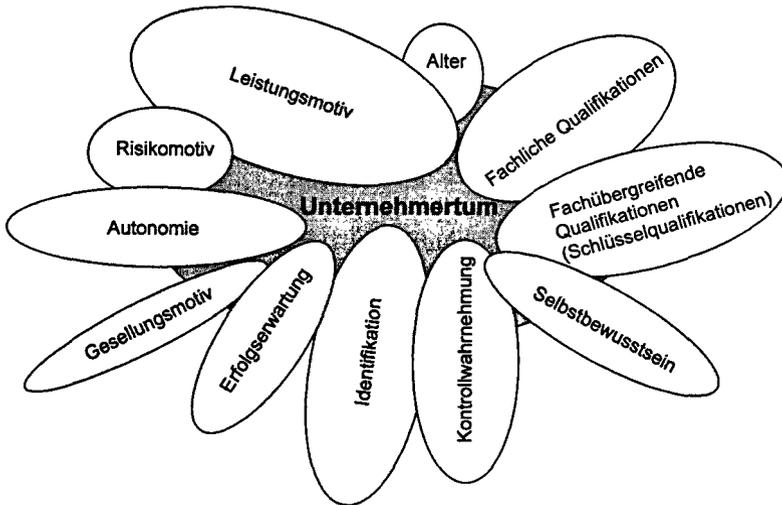


Abbildung 6-3: Begriffsinhalte von Mitunternehmertum

Abgeleitet aus den beiden vorangegangenen Abbildungen und in Anlehnung an die in Kapitel 5.3.3.1 diskutierten Schlüsselqualifikationen werden hier mit der Innovationskompetenz, der Managementkompetenz und der Sozialkompetenz drei unternehmerische Schlüsselkompetenzen postuliert (vgl. Abbildung 6-4). Von ihnen wird ange-

nommen, dass sie den Kerngehalt von Unternehmertum mehr oder weniger umfassend abbilden.

1. **Innovationskompetenz:** Die Innovationskompetenz bezieht sich auf das Hervorbringen von kreativen Neuerungen und das Erkennen, Aufgreifen (Entscheiden) und Realisieren von strategieorientierten, wertschöpfungsrelevanten Ideen.
2. **Sozialkompetenz:** Sozial kompetentes Verhalten zeichnet sich im Kontext internen Unternehmertums durch die richtige Wahrnehmung und Interpretation sozialer Situationen aus und auch durch das situativ richtige Interaktionsverhalten. Dabei besteht ein Spannungsfeld zwischen Autonomie/Unabhängigkeitsstreben und Kooperation. Die Frage, ob mehr autonomes oder mehr kooperatives Verhalten angebracht ist, entscheidet sich an dessen Instrumentalität bezüglich der Durchsetzung der neuen Idee in der konkreten sozialen Situation.
3. **Managementkompetenz:** Die Managementkompetenz umfasst in erster Linie Fragen der Problemhandhabung, der Entscheidungsvorbereitung, der effizienten Selbstorganisation und der Anwendung von Managementtechniken, wie Zeitplanung, Projektplanung oder Entscheidungsvorbereitung. Sie dient in erster Linie der effizienten Gestaltung des Umsetzungsprozesses.

*Abbildung 6-4: Unternehmerische Schlüsselkompetenzen als Charakteristika unternehmerischen Alltagshandelns von Mitarbeitern*

Die hier genannten unternehmerischen Schlüsselkompetenzen beruhen im wesentlichen auf einem funktionalen Unternehmerbegriff, wie er bereits in Kapitel 2.2 differenziert wurde. Dort wurden die Risiko- und die Innovationsfunktion sowie die Funktion der Kombination von Produktionsfaktoren als wichtigste unternehmerische Funktionen genannt. Wie bemerkt wurde, wird die *Risikofunktion* des Unternehmers aber vor allem aus seiner Position als Eigentümer der Unternehmung abgeleitet, ein Merkmal also, das den angestellten Führungskräften und Mitarbeitern abgeht. Deshalb wurde die Risikofunktion als konstitutive Funktion internen Unternehmertums verworfen.

Die *Innovationskompetenz* ist direkt aus dem schumpeterschen Unternehmerbegriff abgeleitet bzw. aus der unternehmerischen Innovationsfunktion. Wie an späterer Stelle noch zu zeigen sein wird, bezieht sich die unternehmerische Innovation einerseits auf den Aspekt der kreativen Entwicklung neuer Ideen, vor allem aber auf den Aspekt der kreativen, zielführenden Realisierung und Durchsetzung von Ideen und Marktchancen, an deren Ende die unternehmerische Wertschöpfung steht.<sup>618</sup>

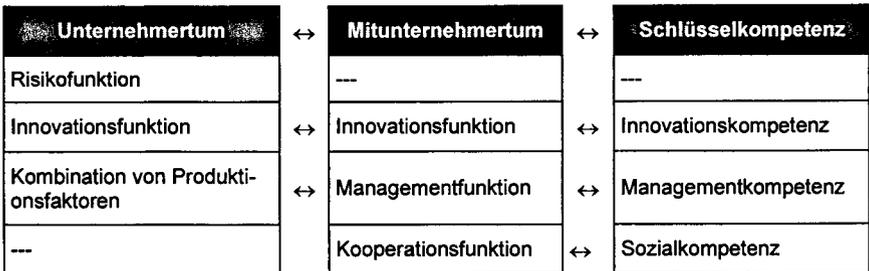
Im weiteren wurde bei der Unterscheidung des Unternehmer- und des Mitunternehmensansatzes in Kapitel 2.2 ausgeführt, dass die angestellten Führungskräfte und Mitarbeiter stärker als der Unternehmer in die Arbeitsgemeinschaft aller im Unternehmen

---

<sup>618</sup> Vgl. Kapitel 7.3

Beschäftigten eingebunden sind und sich deshalb andere Anforderungen in bezug auf ihr Kooperationsverhalten stellen. Darauf beruht die *Sozialkompetenz* als unternehmerische Schlüsselkompetenz. Sie wird in erster Linie als Durchsetzen im Sinne von situativ angepasstem, selbständigem und kooperationsorientiertem Umsetzen neuer Ideen verstanden und stellt damit eine das Innovationsverhalten unterstützende Kompetenz dar.

Die *Managementkompetenz* wird als eine positionsunabhängige Anforderung an einen (Mit-)Unternehmer betrachtet, welche sich aus der Funktion der Faktorkombination ergibt. Diese muss aufgrund des Handlungszieles, der unternehmerischen Wertschöpfung, effizient geplant und durchgeführt werden. Dies verlangt entsprechende Kenntnisse bezüglich geeigneter Planungs- und Vorgehensweisen. Die Managementkompetenz wird deshalb als das auf Methodenkenntnis und konzeptionellen Fähigkeiten beruhende Streben nach wirtschaftlicher Effizienz in der Ideenumsetzung verstanden. In Abbildung 6-5 ist der Zusammenhang zwischen den zentralen Funktionen des Unternehmers und des Mitunternehmers und den daraus abgeleiteten unternehmerischen Schlüsselkompetenzen nochmals dargestellt.



*Abbildung 6-5: Ableitung unternehmerischer Schlüsselkompetenzen aus den Konzepten des Unternehmertums und Mitunternehmertums*

In Anbetracht dessen, dass das Generieren von Werten und insbesondere das Erzielen von Unternehmensgewinn das Ziel unternehmerischen Handelns darstellen, kommt der Innovationskompetenz, verglichen mit der Management- und der Sozialkompetenz, eine übergeordnete Bedeutung zu. Nur Innovationen vermögen Gewinn hervorzubringen, sie stellen deshalb die Zielfunktion (das Effektivitätskriterium) unternehmerischen Handelns dar. Die Sozial- und die Managementkompetenz beziehen sich dem gegenüber eher auf den Effizienzbegriff, das heisst auf die Art und Weise, wie das Wertschöpfungsziel zu erreichen ist, und zwar sowohl auf die ökonomische als auch soziale Effizienz (d.h. die Zufriedenheit der Interaktionspartner).

Im Unterschied zum Begriff der Schlüsselqualifikationen, der sich ausschliesslich auf den Fähigkeitsbereich bezieht, werden die Schlüsselkompetenzen als Verhaltenspotential aufgefasst, welches sowohl motivationale als auch qualifikatorische Handlungsdeterminanten umfasst. Diese werden in Abbildung 6-6 für die drei hier genannten unternehmerischen Schlüsselkompetenzen dargestellt.

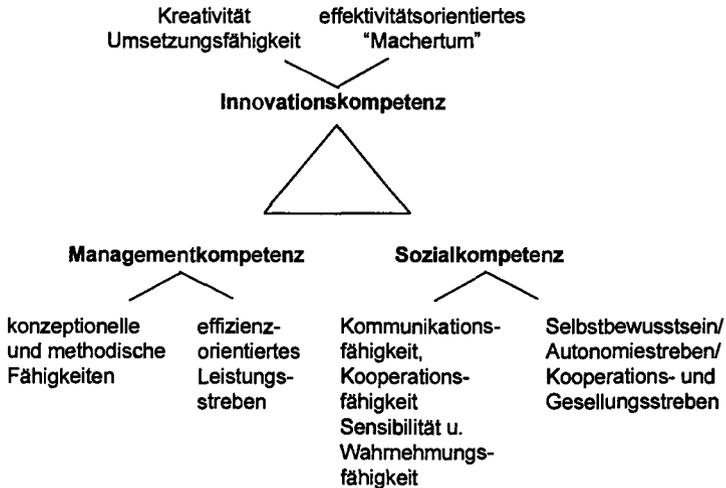


Abbildung 6-6: Unternehmerische Schlüsselkompetenzen

### 6.3 Unternehmerisches Handeln und unternehmerische Schlüsselkompetenzen als Kriterien der Personalbeurteilung

Werden das unternehmerische Handeln oder auch die in Kapitel 6.2 formulierten unternehmerischen Schlüsselkompetenzen als Kriterien der Personalbeurteilung aufgefasst, so bilden sie normativ gesetzte Variablen, anhand derer ein Beurteiler das Handeln des Beurteilten erfasst und bewertet. Sie stellen den Massstab dar, welcher der Beurteilung und Einstufung von *Verhalten*, *Leistungsergebnis* und *Persönlichkeit* zugrunde gelegt wird.<sup>619</sup> Nach der Benennung solcher Kriterien gilt es, auch die formalen Anforderungen und Eigenschaften als Beurteilungskriterien zu klären. Damit ist hier vor allem die Kriterienart gemeint, die Kriteriengüte und die Gewichtung.

<sup>619</sup> Vgl. Lueger, 1993, 31; Lattmann, 1975, 55

Was die Frage nach den *Kriterienarten* betrifft, so werden Beurteilungskriterien zum Zweck der Strukturierung häufig in Eigenschaftskriterien, Verhaltenskriterien und Ergebniskriterien unterschieden (vgl. Abbildung 6-7).<sup>620</sup> Diese Differenzierung ist insbesondere auch in bezug auf die Unterscheidung einer zukunftsgerichteten und einer vergangenheitsorientierten Beurteilung von Interesse. Es zeigt sich nämlich, dass sich zur vergangenheitsorientierten (Leistungs-)Beurteilung vor allem Ergebnis- und Verhaltenskriterien eignen und für eine Potentialbeurteilung, die sich auf das Verhaltenspotential und damit die Zukunft bezieht, eher tätigkeits- und eigenschaftsorientierte Kriterien.<sup>621</sup>

	Innovationskompetenz	Managementkompetenz	Sozialkompetenz
Eigenschaftskriterien	z.B. Kreativität	z.B. Kenntnis verschiedener Managementtechniken; konzeptionelle Fähigkeiten	z.B. Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit
Ergebniskriterien	z.B. Anzahl neu eingeführter Produkte und Verfahren	z.B. höhere ökonomische Effizienz	z.B. höhere soziale Effizienz
Verhaltenskriterien	z.B. Erkennen und Realisieren einer guten Idee mit hohem Wertschöpfungspotential	z.B. Schrittweises Planen eines Umsetzungsprozesses	z.B. Einbeziehen von Kollegen und Mitarbeitern in die Planung eines Umsetzungsprozesses

Abbildung 6-7: Kriterienarten

Werden *Eigenschaften* (z.B. Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten oder Motivationsdispositionen) als Beurteilungskriterien gewählt, so bildet die Eigenschaftstheorie den Hintergrund dazu. Diese Art von Beurteilungskriterien findet heute in der betrieblichen Praxis die grösste Verbreitung.<sup>622</sup> Eigenschaften sind aber Persönlichkeitsmerkmale und „theoretische Konstrukte“, die nicht direkt beobachtbar sind, sondern vom Beurteiler zuerst erschlossen werden müssen.<sup>623</sup> Grundlage für die Bildung von unternehmerischen Eigenschaftskriterien bilden hier die bei der Analyse des Unternehmertyps als relevant ermittelten Handlungsdeterminanten.

Weil sich, ausgehend von Eigenschaftsmerkmalen, keine sicheren Kausalbeziehungen zum unternehmerischen Verhalten nachweisen lassen, sondern allenfalls mit Vorsicht von einer bestimmten Korrelation gesprochen werden kann, lehnen insbesondere Ste-

<sup>620</sup> Vgl. Schuler, 1989, 414; Schuler/Funke, 1993, 238; Lueger, 1993, 31; Wagner, 1992, 683

<sup>621</sup> Vgl. Wunderer/Boerger/Löffler, 1979, 94

<sup>622</sup> Vgl. Ilgen/Schneider, 1991, 71ff.; Schuler, 1989, 405; Lueger, 1993, 32; Rübling, 1988, 80

<sup>623</sup> Vgl. Schuler et al., 1995, 58; Wunderer/Boerger/Löffler, 1979, 93; Becker, 1994, 260f.; Rosenstiel, 1987, 138; Lueger, 1993, 31

venson und Jarillo eine eigenschaftstheoretische Sichtweise unternehmerischen Verhaltens ab: „Although the tasks of intrapreneuring push people into certain patterns, there is no set formula for determining in advance who can be an intrapreneur and who cannot. People become intrapreneurs when circumstances drive them to an act of will: the decision to make a new business concept into a reality within their company despite the barriers and risks.“<sup>624</sup>

Gleicher Ansicht ist Süßmuth-Dyckerhoff. Sie lehnt Prädispositionen, mit denen im Voraus festgelegt ist, wer aufgrund seiner Anlage unternehmerisch agieren wird und wer nicht, zur Erklärung unternehmerischen Handelns ab und vertritt eine verhaltenstheoretische Perspektive. Für sie steht die Erlernbarkeit unternehmerischen Verhaltens im Vordergrund.<sup>625</sup>

Die totale Ablehnung des Eigenschaftskonzeptes wird hier nicht geteilt. Es wird im Gegenteil von einer massgeblichen Beeinflussung des unternehmerischen Handelns von psychologischen Eigenschaften ausgegangen, zumindest was das individuelle Verhaltenspotential betrifft.<sup>626</sup> Starke Indizien dafür werden vor allem in den zahlreichen empirischen Befunden zum Unternehmertyp gesehen, in denen signifikante Unterschiede in den Handlungsdispositionen nachgewiesen wurden.<sup>627</sup> Zudem dürfte es den Vertretern einer situationstheoretischen Sichtweise schwerfallen zu erklären, weshalb es Personen gibt, die in einer bestimmten Situation unternehmerisch handeln und andere Personen, die es in derselben Situation nicht tun. Die Vermutung handlungsrelevanter angeborener bzw. von der Sozialisation beeinflusster Eigenschaften ist im übrigen auch mit der hier präferierten interaktionstheoretischen Interpretation des Verhaltens konkordant. Das Konzept des Interaktionismus ist ja aus der Eigenschaftstheorie entstanden.

Als zweite Kriterienklasse orientieren sich die *Verhaltenskriterien*, im Gegensatz zu den Eigenschaftskriterien, streng am beobachtbaren Verhalten, womit der Gedanke eines positionsunabhängigen Unternehmerbegriffs am besten beurteilt werden kann. Bei der Verhaltensbeurteilung werden Verhaltenserwartungsskalen und Verhaltensbeobachtungsskalen unterschieden.

Bei einer Beurteilung unternehmerischen Handelns bzw. der drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen mittels einer *Verhaltenserwartungsskala* werden verschiedene Ausprägungen des Mitunternehmertums durch Verhaltensbeispiele verankert. Die

---

<sup>624</sup> Stevenson/Jarillo, 1990, 25

<sup>625</sup> Vgl. Süßmuth-Dyckerhoff, 1995, 53f.

<sup>626</sup> Ebenso: Hull/Bosley/Udell, 1980, 11ff.; Korunka/Frank/Becker, 1993, 169ff.

<sup>627</sup> Vgl. Kapitel 5

Grundlage dazu bildet eine Arbeitsanalyse.<sup>628</sup> Darin lassen sich zum Beispiel hierarchie- oder funktionsbedingte Unterschiede des Begriffes „unternehmerisches Handeln“ berücksichtigen. Das macht Verhaltenserwartungsskalen angesichts des in Kapitel 6.4 diskutierten Dimensionalitätsproblems besonders interessant. Ein weiterer Anwendungsbereich der systematischen Formulierung eines Sollverhaltens liegt in einem zielorientierten Führungsansatz.<sup>629</sup>

Zur Ableitung einer Verhaltenserwartungsskala für innovatives, unternehmerisches Handeln eignet sich eine Prozessbetrachtung, wie sie bei der Operationalisierung des Kriteriums Innovationskompetenz in Kapitel 7.3 vorgenommen wird. Dabei können entsprechend den Phasen des Innovationsprozesses spezifische Verhaltenserwartungen formuliert werden, an denen das beobachtbare Verhalten der Mitarbeiter beurteilt wird.

*Verhaltensbeobachtungsskalen* basieren im Unterschied dazu auf den tatsächlich beobachteten Verhaltensweisen und stellen nicht das Erfordernis an den Beurteiler, von allgemeinen Eindrücken auf vorgegebene Verhaltensanker schliessen zu müssen.<sup>630</sup>

Die dritte Kriterienart, die *Leistungs- oder Ergebniskriterien*, beziehen sich auf den Output eines Beurteilten. Bezugspunkt der Beurteilung bildet hier das Wertschöpfungs- oder Arbeitsziel bzw. andere Leistungsstandards, die sich im Kontext unternehmerischen Handelns als relevant erweisen. Als Beispiele können Kosteneinsparungen, durch neue Produkte generierter zusätzlicher Umsatz, der Umfang des persönlichen Netzwerks im Unternehmen usw. genannt werden. Für die systematische Diskussion lassen sich fünf Arten von Ergebniskriterien unterscheiden. Welche schliesslich für die Beurteilung unternehmerischen Handelns gewählt wird, hängt wesentlich vom Entwicklungsstand der innerbetrieblichen Verrechnungssysteme, der Wertschöpfungs-, Kosten- und Leistungserfassung und auch ganz entscheidend vom Innovationsobjekt selbst ab.<sup>631</sup>

1. *Leistung als Ergebnis eines Kombinationsprozesses* (Sach- und Dienstleistungen; absoluter Mengenbegriff). Solche Ergebniskriterien eignen sich nur unter der Voraussetzung für die Beurteilung unternehmerischen und innovativen Handelns, dass sich die Leistung auf die Menge der produzierten und abgesetzten Innovationen bezieht. Das Kriterium eignet sich dagegen nicht für die Beurteilung unternehmerischen Handelns, wenn mit der Leistung das Ergebnis des bestehenden Kombinationsprozesses im Unternehmen gemeint ist, das heisst, wenn im Rahmen der ei-

---

<sup>628</sup> Vgl. Rübling, 1988, 96; Wunderer/Boerger/Löffler, 1979, 94; Lueger, 1993, 32; Scholz, 1993, 139f.

<sup>629</sup> Vgl. dazu auch die Fallstudie bei der UBS St.Gallen in Kapitel 8.2

<sup>630</sup> Vgl. Becker, 1994, 261f. und 266; Schuler et al., 1995, 61

<sup>631</sup> Becker, 1994, 49ff.

gentlichen Arbeitsaufgabe einfach mehr produziert wird; denn hoher Output allein macht noch keinen Mitunternehmer aus. Mitunternehmertum ist eine Verhaltensqualität, welche über die gute Erfüllung der Arbeitsaufgabe hinausgeht. Die Eignung dieser Kriterienart wird im übrigen dadurch eingeschränkt, dass damit keine Rücksicht darauf genommen wird, ob der Innovationsprozess selbst effizient abläuft.

2. *Leistung als effizienter Kombinationsprozess* (Ausdruck von Wirtschaftlichkeit; relativer Mengenbegriff). Mit solchen Kriterien wird einerseits auf die effiziente Erledigung der eigenen Aufgabe, andererseits aber auch auf die effiziente Realisierung von Innovationen abgezielt. Dabei ist mit Effizienz sowohl eine wirtschaftliche als auch eine soziale Effizienz gemeint. Im Zusammenhang mit der Durchsetzung neuer Ideen hängt das Ausmass der Handlungs- oder Leistungseffizienz wesentlich von der zeitlichen Dauer des Durchsetzungsprozesses ab, der Anzahl der beteiligten Personen, denen gegenüber man sich durchsetzt, deren Widerstand, den vorhandenen Machtgrundlagen und den gewählten sozialen Beeinflussungsmechanismen. Im Verhältnis zu den Kunden, den Marktpartnern, den Kollegen und den von den Innovationen direkt Betroffenen, erweist sich die Durchsetzung damit als eine soziale Kompetenz.<sup>632</sup> Deshalb muss neben der *ökonomischen Effizienz*, die sich auf die Ziel-Mittel-Relation bezieht, auch eine *soziale Effizienz* als Kriterium der Verhaltensbeurteilung bei innovativem unternehmerischem Verhalten berücksichtigt werden. Als wichtigste Einflussfaktoren, die vom Innovierenden aus auf die soziale Effizienz wirken, gelten neben rhetorischen und stilistischen Merkmalen<sup>633</sup> vor allem die von ihm gewählten Strategien der Durchsetzung.<sup>634</sup>
3. *Leistung im Sinne abgesetzter Güter und Dienste* (absoluter Mengen- und/oder Wertbegriff). Weil bei dieser dritten Beurteilungsvariante eine monetäre Bewertung der Leistung vorausgesetzt wird, beschränkt sich ihre Anwendung auf Leistungen mit einem entsprechenden Wert, das heisst im wesentlichen also auf Produkt- und Verfahrensinnovationen. Weniger gut erfassen lassen sich dagegen Sozialinnovationen, deren monetäre Bewertung in vielen Fällen problematisch ist. So lässt sich beispielsweise der Wert der Realisierung eines neuen Anreiz- oder Personalcontrolling-Konzeptes in den wenigsten Fällen exakt beziffern.
4. *Leistung im Sinne des erzielten Wertschöpfungsbeitrages* (absoluter Wertbegriff). Solche Kriterien lassen sich für die Beurteilung des unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern nur dann einsetzen, wenn die Wertschöpfung erfasst wird, die sich aus einer Innovation ergibt. Sie sind auf das finale Ziel unternehmerischen

---

<sup>632</sup> Vgl. Six, 1995, 401

<sup>633</sup> Vgl. Six, 1995, 402f.

<sup>634</sup> Vgl. Kapitel 7.4.2.5

Handelns ausgerichtet, was sie im Sinne einer direkten Beitragsmessung an der Wertschöpfung des Unternehmens (Messung des individuellen Beitrages, der in einen Gesamtzusammenhang gestellt wird) und als individuelles Leistungsfeedback interessant macht. Andererseits zeigen sich aber auch Probleme bei der Konkretisierung solcher Kriterien. Zum einen muss nämlich die Wertschöpfung erfasst und diese zum anderen auf die innovative Leistung zurückgeführt werden können. Zudem stellt sich die Frage, wie lange der Zeitraum dauert, während dem die Wertschöpfung einer Innovation gemessen wird. Irgendwann entfällt nämlich der Neuigkeitscharakter und damit ein konstitutives Kriterium des Innovationsbegriffs.<sup>635</sup>

5. *Leistung, verstanden als Gegenbegriff der Kosten* (absoluter Mengen- oder Wertbegriff). Bei diesen Kriterien werden die endgültig realisierten Leistungen in einer Leistungsrechnung (Erlösrechnung) erfasst, wobei die Leistung als „bewertete und sachzielbezogene Gütererstellungen“<sup>636</sup> verstanden wird. Im hier besprochenen Kontext des Mitunternehmertums liegt dieses Sachziel in der Innovation, so dass gilt: Innovationsleistung = Innovationsobjekt x Preis. Bei der innerbetrieblichen Leistungsrechnung werden dagegen die erstellten und vom Betrieb selbst verbrauchten (innovativen) Leistungen (v.a. Verfahrens- und Sozialinnovationen) und auch die noch nicht fertiggestellten Leistungen erfasst. Wie bei der wertschöpfungsbezogenen Leistungserfassung muss auch hier für die Leistungsbewertung der innovationsorientierten Gütererstellung die Leistung wieder bewertet werden. Bei der Bewertung kann ein pagatorischer und ein kostenorientierter Wertansatz unterschieden werden, die zu unterschiedlichen Leistungsbegriffen führen.

Als *pagatorische Leistungen* lassen sich vor allem Produktinnovationen bezeichnen, denen der Absatzwert als Leistungswert zugeordnet wird. Kann der Absatzwert nicht ermittelt werden, so lassen sich Leistungen auch als *kostenorientierte Leistungen* erfassen, bei denen die Gütererstellung einer Periode mit den Entstehungskosten bewertet werden.

Zu den Ergebniskriterien angeführte Kritikpunkte liegen häufig darin, dass die Leistungen durch die verwendeten Kriterien nicht immer eruierbar sind, weil beispielsweise gerade eine eindeutige Kausalität von Innovation und Ergebniskriterium (z.B. Wertschöpfung) nur schwer herzustellen ist. Zudem ist damit zu rechnen, dass sich erfolgreiches innovatives und unternehmerisches Handeln erst Jahre nach der Handlungsvornahme positiv auf die Ergebniskriterien auswirkt. Im weiteren werden Ergebnisse unmittelbar einer Person zugerechnet und der Anteil der Situation am Zustande-

---

<sup>635</sup> Zum Erfordernis der Neuigkeit einer Innovation siehe Kapitel 7.3.1

<sup>636</sup> Becker, 1994, 63

kommen des unternehmerischen Leistungsergebnisses ausgeblendet.<sup>637</sup> In diesem Sinn wird oft eine zu grosse Einflussmöglichkeit des Individuums auf das Handlungsergebnis angenommen. Obwohl im Falle eines Mitunternehmers davon ausgegangen wird, dass er die Situation beherrscht, bleiben die relativ grosse Unsicherheit der unstrukturierten Innovationssituation und die vielen externen, oft sogar negativen Einflüsse auf das Handlungsergebnis bestehen. Eine ausschliessliche Beurteilung unternehmerischen Handelns anhand von Ergebniskriterien muss deshalb abgelehnt werden.

Zusammenfassend wird hier einer Beurteilung unternehmerischen Handelns der Vorzug gegeben, welche alle drei Kriterienarten kombiniert und den Verhaltenskriterien die grösste Bedeutung zumisst.

Ist von der Beurteilung unternehmerischen Handelns die Rede, so bildet dieses an sich selbst schon ein Beurteilungskriterium, bei dem man sich darüber klar sein muss, ob es *summarisch* im Sinne eines Gesamturteils oder *analytisch* beurteilt werden soll.<sup>638</sup> Dieser Entscheid wird hier mit der Formulierung von drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen zugunsten der analytischen Beurteilung gefällt. Natürlich stellt sich dieselbe Frage wieder bei der Beurteilung jeder der drei Schlüsselkompetenzen. Und wiederum wird sie zugunsten der analytischen Beurteilung beantwortet. Der Grund für die Ablehnung einer summarischen Beurteilung liegt hauptsächlich im *Kriterienproblem*. Es wird als die Schwierigkeit verstanden, mit so konstrukthaften und auf den ersten Blick diffusen, definitions- und erklärungsbedürftigen Beurteilungskriterien (sei damit unternehmerisches Handeln, Innovations-, Management- oder Sozialkompetenz gemeint) das Beurteilungsobjekt überhaupt repräsentieren zu können.<sup>639</sup> So kann bei einer analytischen Beurteilung durch die Formulierung von Subkriterien dem übergeordneten Kriterium, das beurteilt werden soll, eine bestimmte Bedeutung verliehen werden, welche mit dem Sollverhalten in Zusammenhang steht.

Eine lückenlose Erfassung des mit dem Kriterium Gemeinten liesse sich nach Becker durch ein sogenanntes „*Letztkriterium*“ bilden. Dazu müsste die Beurteilung aber den gesamten Beitrag eines Mitarbeiters im Beurteilungszeitraum, das heisst vor allem sein Verhalten und seinen Output, erfassen und darüber hinaus auch die zukünftigen Wirkungen seiner Tätigkeiten. Die Unerfüllbarkeit dieser Forderung in der Praxis ist aber offensichtlich. Trotzdem stellt die Idee des Letztkriteriums ein Orientierungsmuster für die Operationalisierung dar. In Abbildung 6-8 ist dieser Fall für die analytische Beurteilung unternehmerischen Handelns dargestellt. Dabei kommt zum einen dem unternehmerischen Handeln die Bedeutung des Letztkriteriums und des Beurteilungsobjek-

---

<sup>637</sup> Vgl. Lueger, 1993, 35; Schuler et al., 1995, 62ff.; Rübling, 1988, 97ff.; Vonlanthen, 1995, 250; Berthel, 1991, 125 und 127

<sup>638</sup> Vgl. Kappel, 1993, 102; Drumm, 1992, 69ff.; Crisand/Stephan, 1994, 49ff.

<sup>639</sup> Vgl. Mentzel, 1989, 86; Becker, 1994, 149

tes zu und den drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen die Bedeutung dreier Subkriterien. Werden diese konstrukthaften Schlüsselkompetenzen aber ihrerseits analytisch beurteilt, so stellen auch sie Kriterien dar, welche durch weitere Einzelkriterien operationalisiert werden. Zur besseren Unterscheidung wird das unternehmerische Handeln als Letzkriterium erster Ordnung bezeichnet und die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen als Letzkriterien zweiter Ordnung.

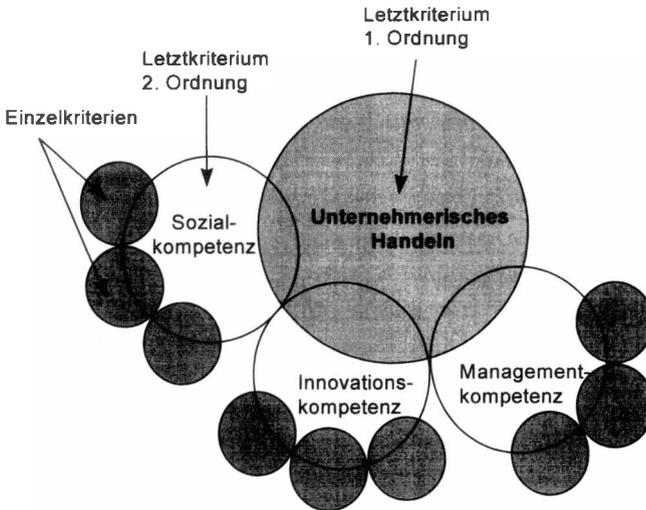


Abbildung 6-8: Unternehmerisches Handeln und unternehmerische Schlüsselkompetenzen als Letzt- bzw. Einzelkriterium

Schliesslich müssen solche Ersatzkriterien zur Operationalisierung der Letzkriterien erster und zweiter Ordnung gesucht werden, welche Aspekte erfassen, die das Beurteilungsobjekt im Verständnis von Beurteiler und Beurteilten besonders treffend charakterisieren. Angesichts dieses Kriterienproblems wird bei der Beurteilung internen Unternehmertums bzw. der Beurteilung der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen die *Konstruktvalidität* zum zentralen Problem.<sup>640</sup> Das bedeutet, dass mit den Kriterien nicht unternehmerisches Handeln direkt, sondern allenfalls das Konstrukt bzw. eine Modellvorstellung des Beurteilers mittelbar beurteilt werden kann. In der Bestimmung und Beurteilung der Subkriterien, welche das Letzkriterium beschreiben, ist deshalb lediglich ein *Abkommen* zu sehen.

<sup>640</sup> Derselben Ansicht sind Cheil/Haworth/Brearley, 1991, 153; Baldegger, 1988, 13; Schuler et al., 1995, 56; Herron/Robinson, 1993, 282f.

Sowohl die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen als auch die untersuchten motivationalen und qualifikatorischen Handlungsdeterminanten sind deshalb nur insofern substituierende Kriterien, als sie eine Teilrepräsentation eines übergeordneten Kriteriums darstellen, über das eine gewisse gemeinsame Auffassung besteht.

Bei der Operationalisierung und Auswahl von Sub- oder Einzelkriterien müssen bezüglich der Konstruktvalidität vor allem drei Beziehungen berücksichtigt werden, die zwischen dem jeweiligen Einzelkriterium und dem Letztkriterium differenziert werden können: die Kriterienrelevanz, die Kriteriendefizienz und die Kriterienkontamination (vgl. Abbildung 6-9).<sup>641</sup>

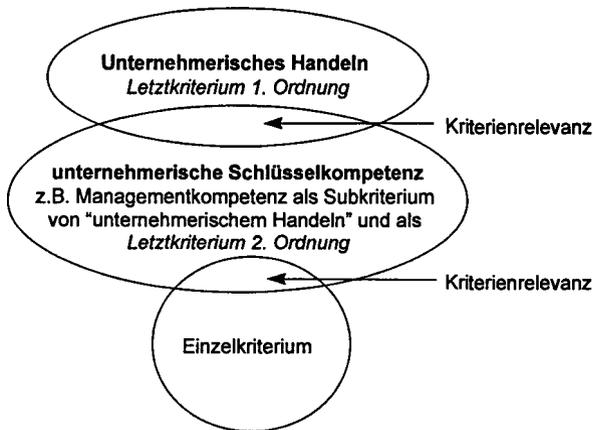


Abbildung 6-9: Beziehungen zwischen Letztkriterium und Einzelkriterium<sup>642</sup>

Die *Kriterienrelevanz* ist eine geschätzte hypothetische Beziehung, die besagt, inwieweit ein Einzelkriterium ein übergeordnetes Kriterium erfasst. In jedem Fall, in dem ein Einzelkriterium zur Beurteilung unternehmerischen Handelns akzeptiert wird, wird zumindest implizit angenommen, dass es in einem bestimmten Verhältnis zu einer der drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen steht. Gleichzeitig wird angenommen, je mehr empirisch erhärtete Attribute zur Operationalisierung eines Letztkriteriums herangezogen werden, desto mehr Chancen hat das Kriterienset letztlich, vor dem Common-Sense und dem kritischen Urteil von Beurteiler und Beurteilten zu bestehen, das heisst, desto eher stösst ein Kriterienset auf Akzeptanz.

<sup>641</sup> Vgl. Becker, 1994, 162ff.; Schuler et al., 1995, 56.

<sup>642</sup> Vgl. Becker, 1994, 163

Wird ein Teil des Letztkriteriums durch die gewählten Einzelkriterien nicht erfasst, bezeichnet man dies als *Kriteriendefizienz*. Sie kann vor allem auf sprachliche Umsetzungsschwierigkeiten, mangelnde Objektkenntnisse, Fehleinschätzungen, fehlende Indikatoren und vorgefasste Meinungen zurückgeführt werden. Deshalb erweist sich die Klärung der Begrifflichkeiten oder auch deren unternehmensspezifische Definition für eine Beurteilung als besonders wichtig.

Schliesslich spricht man von *Kriterienkontamination*, wenn Einzelkriterien benannt werden, die nichts über das Letztkriterium aussagen. Wie sich gezeigt hat, kommt beispielsweise dem Kriterium „Machtmotiv“ eine im Vergleich zu anderen Einzelkriterien eher geringe Bedeutung für Unternehmertum zu. Es wäre deshalb von einer höheren Kriterienkontamination auszugehen, wenn dieses Kriterium in das Kriterienset einer Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern aufgenommen würde.

Eine Konsequenz daraus ist, dass man bei der Auswahl, Gewichtung und inhaltlichen Normierung von Ersatzkriterien nie sicher sein kann, wieviel bei einer analytischen Beurteilung von einem Letztkriterium erfasst wird. In bezug auf die Anforderungen an die Kriterien ist allein deshalb schon Becker zuzustimmen. Er hält es nämlich für unsinnig, die *testtheoretischen Gütekriterien*<sup>643</sup> in strengem Ausmass als Anforderungen an Beurteilungskriterien zu fordern. Ihr Ausmass ist in der betrieblichen Praxis nicht ermittelbar, weder vom Zeitaufwand noch von der Vergleichbarkeit der Arbeitsbedingungen her. Nach wie vor bleiben zwar die Forderungen nach Urteilsinkordanz, Validität und Relevanz bestehen, sie dienen aber eher als Orientierungsideale. Zu den klassischen Gütekriterien treten andere, stärker arbeitsplatzspezifische Anforderungen hinzu.<sup>644</sup> Als besonders wichtige können die folgenden genannt werden:<sup>645</sup>

- *Vollständigkeit*: Die Beurteilungskriterien müssen möglichst alle relevanten Aspekte erfassen. Dies gilt sowohl bei der Beurteilung des Letztkriteriums 1. Ordnung „unternehmerisches Handeln“ durch die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen als auch für die Beurteilung der Letztkriterien 2. Ordnung – die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen – durch weitere Einzelkriterien.
- *Eindeutigkeit*: Die Beurteilungskriterien müssen eindeutig abgrenzbar sein und dürfen sich nicht überschneiden.
- *Ganzheit*: Die Beurteilungskriterien müssen ein geschlossenes System bilden, und der sinnvolle Zusammenhang der Elemente muss erkennbar sein.

---

<sup>643</sup> Vgl. Drumm, 1992, 63ff.; Becker, 1994, 152

<sup>644</sup> Vgl. Becker, 1994, 182

<sup>645</sup> Vgl. Kappel, 1993, 104f.; Wunderer/Boerger/Löffler, 1979, 96f.

- *Einfachheit*: Die Beurteilungskriterien müssen so definiert sein, dass ihr Inhalt auch ohne spezielle Fachkenntnisse verstanden werden kann.
- *Akzeptanz*: Die Beurteilungskriterien müssen von Beurteilern und Beurteilten gleich verstanden werden.
- *Operationalität*: Für die Beurteilung müssen Indikatoren verfügbar sein, die von Beurteilern und Beurteilten in gleicher Weise interpretiert werden.

Was das Verhältnis zwischen dem Letztkriterium 1. Ordnung und den drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen betrifft, werden diese Forderungen als weitgehend erfüllt betrachtet. Aufgrund der ausführlichen Analyse in den Kapiteln 3 und 5 wird nämlich davon ausgegangen, dass mit der Fokussierung auf die drei Schlüsselkompetenzen der Kerngehalt des unternehmerischen Handelns erfasst wird. Obwohl die ausführliche Isolierung der Subkriterien und deren theoretische und empirische Begründung die Gefahr minimiert, Wichtiges zu übersehen oder Falsches zu verwenden, schliesst sie diese Gefahr nicht aus. Die Kriterienrelevanz der drei Schlüsselkompetenzen ist deshalb sicher geringer als 100%. Das heisst die Beurteilungskriterien sind nicht vollständig. Sie sind es aber in guter Annäherung, und vor allem sind sie es auf einer konsensualen und empirischen Basis, womit vor allem das Prinzip der *Akzeptanz* als gesichert angenommen werden kann.

Die Forderungen der *Eindeutigkeit* und der *Ganzheit* werden durch den Systematisierungsansatz von Katz gesichert, auf dessen Grundlage die Schlüsselkompetenzen als Beurteilungskriterien abgeleitet wurden. Was das Prinzip der *Einfachheit* betrifft, so ist auch dieses erfüllt, zumal die gewählten Begriffe nicht Fachausdrücke sind, sondern dem allgemeinen Verständnis absolut zugänglich. Allein die *Operationalität* der Kriterien ist mit dem bislang Gesagten noch nicht gesichert. Dazu müssen die drei Schlüsselkompetenzen noch operationalisiert und durch die Bereitstellung von Indikatoren einer Messung zugänglich gemacht werden. Dies geschieht in Kapitel 7.

Schliesslich ist die *Gewichtung* der Beurteilungskriterien zu klären. Damit können die gegenseitigen Bedeutungsverhältnisse der Beurteilungsmerkmale fixiert werden. Sie dient einerseits der Betonung der Handlungsrelevanz der einzelnen Kriterien und kann damit einer Anpassung des abgebildeten idealtypischen Kriteriensets auf die konkreten positionalen und arbeitsplatzspezifischen Gegebenheiten dienen. Andererseits besteht die Gefahr, dass mit einer perfektionierten Kriteriengewichtung Transparenz verloren geht und die Akzeptanz des Beurteilungssystems geschmälert wird.<sup>646</sup> Für die Wahl und die Gewichtung der Beurteilungskriterien dürfte letztlich entscheidend sein, wel-

---

<sup>646</sup> Vgl. Wunderer/Boerer/Löffler, 1979, 115ff.; Kappel, 1993, 145ff.

che Kriterien für welchen Beurteilungszweck als wichtig angesehen werden und inwieweit sie den Entscheidungsträgern bekannt sind.<sup>647</sup>

## 6.4 Das Dimensionalitätenproblem bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns

Bereits mehrfach wurde auf die Notwendigkeit hingewiesen, den Begriff des unternehmerischen Handelns und auch die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen bei der Personalbeurteilung jeweils nach Massgabe der konkreten Situation einer *inhaltlichen Neubeurteilung* zu unterziehen. Das bedeutet, dass die Beurteilungskriterien nicht als statische Grössen oder Sollvorstellungen betrachtet werden dürfen. Sie müssen vielmehr situationsspezifisch beurteilt werden.<sup>648</sup> Damit sollen nicht nur ihre interaktionsbedingte Wandlung (z.B. durch Lernprozesse), sondern auch die Veränderung der Situationsbedingungen und Aufgabenstellungen eines Beurteilten berücksichtigt werden.<sup>649</sup> Ghiselli unterscheidet in diesem Zusammenhang eine statische, eine dynamische und eine individuelle Dimensionalität von Beurteilungskriterien.<sup>650</sup>

Die *statische Dimensionalität* weist darauf hin, dass das unternehmerische Handeln eines Mitarbeiters zu jedem gegebenen Zeitpunkt anhand mehrerer voneinander unterscheidbarer Dimensionen beurteilt werden kann (z.B. Eigenschafts-, Verhaltens- oder Ergebniskriterien). Die statische Dimensionalität bildet somit eine der Hintergrundannahmen bei der Analyse des Unternehmertyps in Kapitel 5 und resultiert einerseits in einem Set von Beurteilungskriterien (den drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen) und zum anderen in den Einzelkriterien, wie sie in Kapitel 7 differenziert werden. Eine Konsequenz für die Personalbeurteilung liegt deshalb in der Forderung, dass bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns verschiedene Verfahren zur Anwendung kommen, die wiederum auf verschiedenen theoretischen Konzepten beruhen (z.B. eigenschaftstheoretische Testpsychologie, psychodynamisch und soziologisch begründete Berücksichtigung biographischer Daten usw.). Eine zweite Folgerung aus der statischen Dimensionalität besteht darin, dass unternehmerisches Handeln und auch die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen in der betrieblichen Personalbeurteilung analytisch beurteilt werden müssen und nicht summarisch.

Die *dynamische Dimensionalität* verweist darauf, dass sich die Fähigkeit und die Motivation zum unternehmerischen Handeln auch innerhalb einer Beurteilungsperiode

---

<sup>647</sup> Vgl. Wagner, 1992, 680

<sup>648</sup> Vgl. Kapitel 7.2

<sup>649</sup> Vgl. Becker, 1994, 166

<sup>650</sup> Vgl. Ghiselli, 1956, 1ff.; zu diesen drei Dimensionen siehe auch Becker, 1994, 167

verändern können. Die Folge sind dann andere Einflussgrößen auf das Handeln und somit prinzipiell andere relevante Beurteilungskriterien. Dies bedeutet, dass was sich zu einem Zeitpunkt als geeignetes Einzelkriterium erweist, es dies in einer anderen Situation nicht unbedingt auch sein muss. Geht man von einer dynamischen Dimensionalität aus und versucht man ihr bei der Kriterienwahl gerecht zu werden, dann werden nicht nur Überlegungen dazu notwendig, welche Kriterien etwas über das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern aussagen, sondern auch Überlegungen zu den Zeitpunkten der Kriterienveränderung, ihrer Ablösung durch andere Kriterien und über die Zeitpunkte, an denen sich der jeweilige Standard verändert. Bereits bei der Analyse der Persönlichkeit des Unternehmers wurde das Problem der dynamischen Dimensionalität mehrfach angesprochen, zum Beispiel mit dem Hinweis auf das unterschiedliche Verhalten von Unternehmern entlang der Entwicklungslinie eines Unternehmens, als sinkende unternehmerische Handlungstendenz abhängig vom Alter oder als die Substitution der Risikoorientierung durch das Innovationsverhalten als zentralem Inhalt des Unternehmerbegriffs.<sup>651</sup>

Die *individuelle Dimensionalität* schliesslich besagt, dass es durchaus möglich ist, auf verschiedenen Wegen zu unternehmerischem Handeln zu gelangen, das heisst durch inhaltlich verschiedenes Verhalten. Aufgrund der unterschiedlichen individuellen Beiträge für den gleichen Erfolg werden damit letztlich individuelle Kriterien notwendig, weshalb es für verschiedene Personen, Rollen und Hierarchien unterschiedliche Beurteilungsmodelle bzw. alternative Kriteriensets braucht.<sup>652</sup> Dem wurde in der Analyse des Unternehmertyps mit dem Hinweis auf die funktionalen Unternehmertypologien Rechnung getragen.

Ein zweiter Problemkreis im Zusammenhang mit der individuellen Dimensionalität öffnet sich bei der Unterscheidung verschiedener Hierarchieebenen. Heisst dann Unternehmertum für alle Hierarchieebenen dasselbe oder steigen die Erwartungen an die unternehmerische Motivation und Fähigkeiten mit steigender Position? Diese Frage wird hier – trotz der geübten Kritik – mit dem Hinweis auf die Unternehmertypologie von Servatius<sup>653</sup> beantwortet. Da bedeutet Unternehmertum für unterschiedliche Positionen nicht nur eine stärkere Gewichtung oder Ausprägung eines bestimmten Kriteriums, vielmehr treten mit anderen Rollenanforderungen andere Handlungsdeterminanten in den Vordergrund.

Zusammenfassend wird hier für die Beurteilung unternehmerischen Handelns gefordert, dass das Sollverhalten durch Einzelkriterien operationalisiert wird, welche den

---

<sup>651</sup> Vgl. Abbildung 4-1 sowie Shapero/Sokol, 1982, 77

<sup>652</sup> Vgl. Becker, 1994, 168

<sup>653</sup> Vgl. Kapitel 2.3

konkreten Anforderungen eines Beurteilten gerecht werden. Zu berücksichtigende Kriterien sind etwa die hierarchische Position, die Arbeitsaufgabe oder andere Rollenerwartungen. Dazu treten aber auch Merkmale, die in der Person des Beurteilten liegen und die eine Neudefinition bzw. eine inhaltliche Anpassung der Sollvorstellung bezüglich der Letztkriterien erster und zweiter Ordnung erforderlich machen. Dazu zählen beispielsweise das Alter oder das Ausbildungsniveau.

## 6.5 Fazit

Nach der hier vertretenen Ansicht wird der Kerngehalt unternehmerischen Handelns weitgehend durch die drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen, das heisst die Innovationskompetenz, die Sozialkompetenz und die Managementkompetenz erfasst. Sie werden deshalb als Kriterien für eine Beurteilung unternehmerischen Handelns vorgeschlagen. Die Kriterien vermögen den Begriffsumfang internen Unternehmertums zwar nur mehr oder weniger gut abzubilden, sie bieten aber ausreichend Ansatzpunkte für eine Anpassung, beispielsweise an eine inhaltsthematisch andere Definition unternehmerischen Handelns als sie hier verwendet wird.

Die drei Schlüsselkompetenzen stellen zugleich einen ersten Operationalisierungsansatz des konstruktiven und wenig konkreten Letztkriteriums „unternehmerisches Handeln“ dar. Aber auch diese Schlüsselkompetenzen sind nach wie vor Begriffe, die sich einer direkten Beurteilung entziehen und die weiter operationalisiert werden müssen. Sie werden hier als „Letztkriterien zweiter Ordnung“ bezeichnet und die Kriterien, mit deren Hilfe sie beurteilt werden, als „Einzelkriterien“. Dies können Ergebnis-, Verhaltens- oder Eigenschaftskriterien sein, wobei hier einer Beurteilung anhand eines Kriterienmixes der Vorzug gegeben und den Verhaltenskriterien der höchste Wert beigemessen wird.

Die Forderung einer situationsgerechten Beurteilung unternehmerischen Handelns führt neben der Berücksichtigung der konkreten Verhältnisse bei der Verhaltensbeurteilung vor allem auch zur situationsgerechten Interpretation der Beurteilungskriterien. Wird in diesem Sinne von einer Dimensionalität von Beurteilungskriterien ausgegangen, ist im folgenden lediglich das Aufzeigen einer idealtypischen Operationalisierung der drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen möglich. In der betrieblichen Praxis müssen diese Kriterien nach Massgabe der konkreten Verhältnisse und auch der personalen Faktoren des Beurteilten angepasst werden. Eine Möglichkeit dazu liegt in der unterschiedlichen Gewichtung der jeweiligen Einzelkriterien.

## 7 Operationalisierung der Kriterien zur Beurteilung internen Unternehmertums

### 7.1 Zielsetzung und Vorgehen

Abgeleitet aus dem verhaltenstheoretischen Ansatz Banduras<sup>654</sup> und den Ausführungen in den Kapiteln 5 und 6 werden zur Beurteilung unternehmerischen Handelns die in Abbildung 7-1 genannten personalen und situationalen Ansatzpunkte weiterverfolgt. Dabei liegt das Ziel des 7. Kapitels darin, die nach wie vor konstruktiven Schlüsselkompetenzen zu operationalisieren und Aspekte einer Situationsanalyse zu benennen, die sich im Zusammenhang mit internem Unternehmertum als besonders wichtig erweisen.

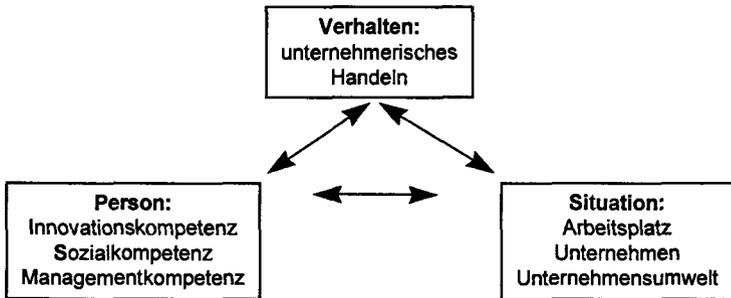


Abbildung 7-1: Determination unternehmerischen Handelns

Eine Beurteilung unternehmerischen Handelns kann aber eindeutig nicht nur darin bestehen, dass verschiedene Aspekte der konkreten Situation analysiert und davon losgelöst und jeweils autonom die Innovations-, die Sozial- und die Managementkompetenz beurteilt werden. Schlüsselkompetenzen und Situationsfaktoren sind bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns als in einem engen Zusammenhang stehend zu sehen. Insofern führt nicht eine möglichst analytische Beurteilung zum Ziel, sondern eine gesamthafte, bei der die gegebenen Kriterien ein *integriertes Kriterienset* bilden.

Werden die Schlüsselkompetenzen hier zum Teil sehr analytisch und manchmal auch scheinbar losgelöst vom Gesamtzusammenhang unternehmerischen Handelns diskutiert, so geschieht dies in der Absicht, ein tiefes Verständnis zu gewinnen, möglichst viele Facetten der Kompetenzbegriffe und auch die Verbindungselemente zwischen den einzelnen Kriterien zu erkennen, damit ihre gedankliche Integration leichter fällt.

---

<sup>654</sup> Vgl. Kapitel 4.3

Was die Reihenfolge betrifft, so liegt der erste Schritt einer Beurteilung individuellen unternehmerischen Handelns in der Analyse der Situation.<sup>655</sup> Denn situationale Aspekte, wie die Verfügbarkeit über Ressourcen (das „Haben“), die Verhaltens- bzw. Rollenerwartungen des sozialen Umfeldes (das „Sollen“) oder auch das erwünschte bzw. erlaubte Verhalten einschränkende Normen (das „Dürfen“), wirken sich nicht nur auf das Handeln aus; eine Situationsanalyse gibt ebenso darüber Auskunft, was Beurteiler und Beurteilte mit Begriffen und Kriterien wie „unternehmerisches Handeln“, „Sozialkompetenz“ usw. meinen (vgl. Abbildung 7-2). Die Klärung dieser Begriffe im jeweiligen sozialen Kontext einer Beurteilungssituation ist deshalb unabdingbar und kann im Rahmen solch einer Situationsanalyse vorgenommen werden. Erst im Anschluss daran können personale Aspekte, wie sie die Schlüsselkompetenzen darstellen, sinnvollerweise beurteilt werden. Dabei sind sie entsprechend der situationalen Verhältnisse zu gewichten und zu bewerten. Hinweise dazu werden in den Kapiteln 7.3 - 7.5 gegeben, in denen die drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen ausführlich dargestellt und operationalisiert werden.

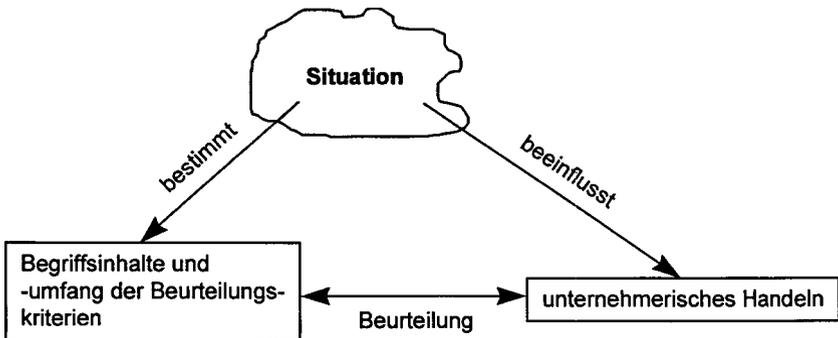


Abbildung 7-2: Beeinflussung des unternehmerischen Handelns und der Beurteilungskriterien durch die Situation

## 7.2 Beurteilung der Handlungssituation

Bei einer Beurteilung der Situation stellt sich das Problem, dass es *keine allgemeingültige Situationstaxonomie* gibt, weil sich der betriebliche Alltag, in dem sich der Beurteilte befindet, nicht sinnvoll standardisieren und auf einige wenige Merkmale reduzieren lässt. Zugleich erweist sich eine Standardisierung des Kontextes verschiedener Funktionen und Positionen im Unternehmen nach den Erfordernissen einer Verhal-

<sup>655</sup> Vgl. Schlundt/McFall, 1985, 27

tensbeurteilung als kaum sinnvoll und durchführbar.<sup>656</sup> Es bleibt deshalb kein anderer als ein pragmatischer Weg, die situationalen Handlungs determinanten in eine Beurteilung unternehmerischen Handelns zu integrieren.

Weil das unternehmerische Handeln in erster Linie motivational determiniert ist,<sup>657</sup> soll sich die Variablenauswahl für eine zielgerichtete Situationstaxonomie vor allen Dingen an diesem Umstand orientieren. Dabei ist es naheliegend, die Dimensionen aus den Ansätzen der motivationspsychologisch fundierten Arbeitsgestaltung abzuleiten.<sup>658</sup> Insofern besteht auch die Gewähr, dass solche Aspekte der Situation erfasst werden, die sich für unternehmerisches Handeln als relevant erweisen. In der konkreten betrieblichen Anwendung sollten die hier genannten Dimensionen von den Verantwortlichen im Beurteilungsprozess (z.B. Personalabteilung, Linienvorgesetzte, Mitarbeiter) auf einer konsensualen und gemeinschaftlichen Grundlage entwickelt, ergänzt, allenfalls eingeschränkt, gewichtet und bewertet werden.<sup>659</sup>

Daneben ist zu berücksichtigen, dass nicht die „objektiven“ strukturellen Gegebenheiten der Aufgaben und der Organisation das Handeln beeinflussen, sondern die Art und Weise, wie diese durch die Mitarbeiter wahrgenommen und interpretiert werden. Das heisst nicht die objektive, sondern die subjektiv wahrgenommene Situation ist handlungsrelevant. Deshalb muss neben die *objektive Beschreibung* der Situation eine *individuelle Erfassung der subjektiven Wahrnehmung* treten. Karg und Staehle sprechen in diesem Zusammenhang von einer „dualen Arbeitssituationsanalyse“.<sup>660</sup> Weil diese Wahrnehmung der Arbeitssituation aber nicht voraussetzungslos ist, sondern durch psychische, physische oder auch biographische Merkmale einer Person beeinflusst wird, ist die Analyse der subjektiv wahrgenommenen Situation nicht ohne die Beurteilung der Person selbst zu verstehen und umgekehrt.<sup>661</sup>

Für die hier vorgenommene Diskussion wird die Situationsanalyse in *drei Teilanalysen* gegliedert. Jede Teilanalyse konzentriert sich auf eine andere institutionelle Ebene:<sup>662</sup>

1. Die *Arbeitsanalyse* bezieht sich auf die Gliederung der Arbeitsverfahren, die Mittel der Arbeitserledigung und die Analyse der Arbeitsbedingungen. Ebenso eingeschlossen sind darin aufbau- und ablauforganisatorische Bedingungen des Arbeits-

---

<sup>656</sup> Ebenso: Boesch, 1996, 81

<sup>657</sup> Vgl. Kapitel 5.3.4

<sup>658</sup> Vgl. Meißner, 1989, 83

<sup>659</sup> Vgl. Boesch, 1996, 86

<sup>660</sup> Vgl. Karg/Staehle, 1982, 17ff.

<sup>661</sup> Vgl. Karg/Staehle, 1982, 28

<sup>662</sup> Vgl. Gomez/Zimmermann, 1993, 17; ähnlich: Schuler, 1996, 59ff.; Ulrich, 1990, 67

platzes, wie die hierarchische Eingliederung, die Häufigkeit und Regelmäßigkeit von Abläufen usw.<sup>663</sup>

2. Die *Organisationsanalyse* erfasst die Dimensionen des organisationalen Kontextes des Unternehmens, die bei der Arbeitsanalyse nicht erfasst werden. Als besonders wichtig treten hier die Organisationsziele, die Organisationsform und die Organisationskultur in den Vordergrund.<sup>664</sup>
3. In der *Umweltanalyse* wird die Unternehmensumwelt in bezug auf ihren Einfluss auf Mitunternehmertum durchleuchtet. Die unternehmensrelevante Umwelt wird dazu in verschiedene Umweltsphären gegliedert.<sup>665</sup>

### **7.2.1 Arbeitsanalyse – arbeitsplatzbezogene Situationsfaktoren unternehmerischen Handelns**

In der Arbeitsanalyse werden arbeitsplatzbezogene Situationsfaktoren untersucht, die sich vor allem auf die Motivation zum unternehmerischen Handeln auswirken. Im Zentrum stehen das individuelle „Sollen“, das „Dürfen“ und das „Haben“ im Sinne der strukturellen Ermöglichung und Erwünschtheit von Mitunternehmertum.

Das „*Sollen*“ bezieht sich auf die Verpflichtung, die sich aus der Position des Beurteilten ergibt, aus den Erwartungen der Bezugsgruppen an die soziale Rolle (Erwartungen von Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten usw.) und aus den Anforderungen, die zur Erledigung der Arbeitsaufgabe erfüllt werden müssen.

Das „*Dürfen*“ konzentriert sich auf die einer Position bzw. Funktion zugewiesenen formalen Machtgrundlagen und die Kompetenzen und das „*Haben*“ auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Aufgabenerledigung.<sup>666</sup> Damit sind neben den materiellen und finanziellen Ressourcen sowie den Humanressourcen vor allem auch Informationen gemeint.

Dieses Strukturpotential für Mitunternehmertum kann auf individueller Ebene mit Hilfe einer Analyse der Arbeitssituation (Arbeitsplatzanalyse) ermittelt werden. Dabei dient die Arbeitsplatzanalyse als Überbegriff für die Anforderungs-, die Aufgaben- und die Rollenanalyse (vgl. Abbildung 7-3).<sup>667</sup>

---

<sup>663</sup> Vgl. Berthel, 1991, 113f.

<sup>664</sup> Vgl. Schuler, 1996, 70f.

<sup>665</sup> Vgl. Ulrich, 1990, 64ff. und Kapitel 7.2.3

<sup>666</sup> Vgl. Wunderer, 1997, 18f.

<sup>667</sup> Vgl. Berthel, 1991, 113; Karg/Stachle, 1982, 19ff.

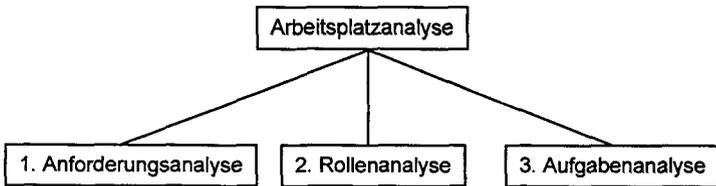


Abbildung 7-3: Umfang der Arbeitsplatzanalyse

In der *Anforderungsanalyse* stehen die mit einem Arbeitsplatz verbundenen Anforderungen im Zentrum, wobei im Zusammenhang mit dem unternehmerischen Handeln vor allem die konzeptuellen und sozialen Anforderungen interessieren.<sup>668</sup> Mögliche Ansatzpunkte zu ihrer Ermittlung bieten beispielsweise das Genfer-Schema oder die Anforderungsanalyse nach REFA.<sup>669</sup> Bei letzterer sind es vor allem die Anforderungsarten „Kenntnisse“, „Verantwortung“ und „geistige Belastung“, welche für Mitunternehmertum relevante Hinweise geben können (vgl. Abbildung 7-4, vergleiche dazu auch die Ausführungen zur Aufgabenanalyse und zum intrinsischen Wert einer anforderungsreichen Arbeitsaufgabe in diesem Kapitel).

1	<p><b>Kenntnisse</b> Die Kenntnisse werden durch das geistige Können bestimmt, das auf Ausbildung und Erfahrung sowie auf Denkfähigkeit beruht, soweit diese zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe benötigt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbildung</li> <li>- Erfahrung</li> <li>- Denkfähigkeit</li> </ul>
3	<p><b>Verantwortung</b> Die Verantwortung wird bestimmt durch die erforderliche Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit, die notwendig ist, um die verschiedenen Arbeitsaufgaben ordnungsgemäss erfüllen zu können, die notwendige Sorgfalt, um Personen- und Sachschaden vermeiden zu können und die aufzuwendende Umsicht, um Behinderungen und Störungen des Arbeitsablaufes und der Ablauforganisation nicht eintreten zu lassen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- für die eigene Arbeit</li> <li>- für die Arbeit anderer</li> <li>- für die Sicherheit anderer</li> </ul>
4	<p><b>Geistige Belastung</b> Eine geistige Belastung entsteht, wenn a) Abläufe von Vorgängen durch Menschen beobachtet, überwacht und/oder gesteuert werden müssen und/oder b) eine geistige Tätigkeit ausgeführt werden muss.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufmerksamkeit</li> <li>- Denkfähigkeit</li> </ul>

Abbildung 7-4: REFA-Anforderungsarten

Bei der *Rollenanalyse* geht es um die Berücksichtigung spezifischer personeller Interaktionsbeziehungen zwischen Arbeitsplätzen und die Erwartungen der wichtigsten Be-

<sup>668</sup> Vgl. Berthel, 1991, 118

<sup>669</sup> Vgl. REFA, 1985, 41ff.

zugsgruppen und Kontaktpersonen, wie Kunden, Vorgesetzte, Kollegen, Untergebene sowie vor- und nachgelagerte Produktionsstufen an die Position, die Funktion und die Person des Stelleninhabers.

Einen besonderen Aspekt stellt dabei die Erwartung an das Sozialverhalten verschiedener Positionen dar.<sup>670</sup> Die Rollenanalyse erweist sich deshalb vor allem für die Beurteilung der Sozialkompetenz als wichtiger Ansatzpunkt. Soll das unternehmerische Handeln auf der Grundlage des Rollenkonzeptes beurteilt werden, so zeigt sich nämlich gerade am Beispiel dieser Schlüsselkompetenz, dass ihr bei verschiedenen Berufen eine unterschiedliche Bedeutung zukommt. Zur besseren Illustration können vier Berufsgruppen differenziert werden:

1. Für eine erste Gruppe von Berufen ist die Einwirkung auf andere Menschen im sozialen Kontakt Inhalt der Berufsausübung. Sie haben zum Ziel, Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen anderer Menschen dauerhaft zu verändern. Beispiele dafür sind Berater, Lehrer, Therapeuten oder Sozialarbeiter.
2. In einer zweiten Berufsgruppe ist der soziale Kontakt insofern ein wesentlicher Bestandteil der Berufstätigkeit, als dadurch die Erfüllung der eigentlichen Funktion stark beeinflusst wird. Beispiele sind Mitarbeiter im Kunden- oder Schaltdienst, in der Auslieferung, im Einkauf und im Verkauf.
3. Zur dritten Berufsgruppe gehören vor allem Führungskräfte. Durch ihre positionsgebundene Aufgabe, die Mitarbeiter zu beeinflussen, ist der soziale Kontakt ein wesentliches Bestimmungsmerkmal ihrer Rolle und die Fähigkeit, andere zu beeinflussen, unabdingbar.
4. Bei einem grossen Teil der Berufe und Positionen ist die soziale Beeinflussung anderer nicht Definitionsbestandteil der Berufsrolle. Trotzdem ist es auch hier notwendig, zu kooperieren und zu kommunizieren. Es handelt sich vor allem um einfachere Arbeiten oder Personen in technischen oder in Forschungspositionen.

Aus der Diskussion des Dimensionalitätenproblems<sup>671</sup> kann nun abgeleitet werden, dass solche Unterschiede zwischen verschiedenen Berufsrollen in eine rollenspezifische Anpassung des Begriffs „unternehmerisches Handeln“ münden sollten. Das bedeutet, dass für die Beurteilung unternehmerischen Handelns bei einer Berufsgruppe, bei der sich zum Beispiel sozial kompetentes Verhalten von der Arbeitsaufgabe her als weniger wichtig erweist, das entsprechende Kriterium weniger gewichtet wird. Bei einer Berufsrolle der ersten Art dagegen gewinnt das sozial kompetente Verhalten ge-

---

<sup>670</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Dimensionalität der Beurteilungskriterien in Kapitel 6.3

<sup>671</sup> Vgl. Kapitel 6.4

genüber der Innovations- und Managementkompetenz an Bedeutung und muss deshalb eine höhere Gewichtung erfahren. Ähnlich erlangen bei der Beurteilung der Innovationskompetenz bei stark interaktionsorientierten Berufen die Innovationen im Humanbereich (sogenannte Sozialinnovationen) gegenüber Produkt- und Verfahrensinnovationen<sup>672</sup> eine höhere Bedeutung. Dies führt umgekehrt zum Schluss, dass unterschiedliche Innovationsarten<sup>673</sup> andere Fähigkeitsbereiche bzw. Schlüsselkompetenzen beinhalten, was bei einer Beurteilung zu berücksichtigen ist.

Schliesslich bilden die Kerndimensionen der Arbeitsaufgabe Gegenstand der *Aufgabenanalyse*. Als solche gelten hier die fünf Merkmale des „job characteristics model of work motivation“ von Hackman und Oldham.<sup>674</sup> Es handelt sich dabei um solche Faktoren der Arbeitsaufgabe, welche sich aus der Aufgabe selbst ergeben, das heisst auf die intrinsische Motivation abzielen und damit auf das unternehmerische Handeln die unmittelbarste Wirkung erzielen (vgl. Abbildung 7-5).

1. Der **Anforderungswechsel** beschreibt das Ausmass der Verschiedenartigkeit der Anforderungen, die für das erfolgreiche Durchführen der Arbeitstätigkeit notwendig sind.
2. Mit der **Identität der Aufgabe** wird der Grad an Ganzheitlichkeit der Tätigkeit erfasst.
3. Die **Wichtigkeit der Aufgabe** erfasst, wie stark die Aufgabe das Leben oder die Tätigkeiten anderer Personen beeinflusst.
4. Die **Autonomie** gibt Auskunft über das Ausmass der Unabhängigkeit und den Tätigkeitspielraum, welche bei der Erledigung der Aufgaben gewährt werden.
5. Die **Rückmeldung durch die Tätigkeit** erfasst, wie weit das Individuum durch seine Arbeitstätigkeit direkte oder klare Handlungsergebnisse erzielt, die von ihm unmittelbar wahrgenommen werden.

*Abbildung 7-5: Kerndimensionen der Arbeitsaufgabe<sup>675</sup>*

### *(1) Anforderungswechsel und Aufgabenkomplexität*

Bei einer hohen Anforderungsvielfalt werden unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten eingesetzt, wodurch einseitige Beanspruchungen vermieden werden können. Ihre Realisierung liegt vor allem in der *Übertragung von Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen*, womit der Dreiklang Pesta-

---

<sup>672</sup> Vgl. Kapitel 7.3.1

<sup>673</sup> Vgl. Kapitel 7.3.1

<sup>674</sup> Vgl. Hackman/Oldham, 1980, 77ff.;

<sup>675</sup> Vgl. Hackman/Oldham, 1980, 77ff.; Meißner, 1989, 101; Banderet, 1994, 189; ähnlich Ulich/Conrad-Betschart/Baitsch, 1989, 27

lozzis („Kopf, Hand und Herz“) erfüllt und die Voraussetzungen für unternehmerisches Denken, Handeln und engagiertes Mitverantworten gegeben sind.<sup>676</sup>

In mehreren empirischen Untersuchungen konnte auch der Nachweis einer signifikant positiven Beziehung zwischen der Komplexität der Arbeitsaufgabe, dem Anspruchsniveau und einem innovativen Verhalten nachgewiesen werden.<sup>677</sup> Daraus lässt sich der Schluss ziehen, je vielfältiger, differenzierter und abwechslungsreicher die Aufgabenstellung der Unternehmungsmitglieder ist, desto grösser wird die Wahrscheinlichkeit innovativen und unternehmerischen Handelns sein.<sup>678</sup> Dies kann auch als Hinweis darauf gesehen werden, dass stark standardisierte Aufgaben (z.B. Fliessbandarbeit) unternehmerisches Handeln verhindern. Fehlendes Mitunternehmertum darf in diesen Fällen nicht nur den Beurteilten zur Last gelegt werden, die Gründe dafür sind vielmehr in der mächtigen situationalen Determination des Handelns und der Arbeitsaufgabe zu suchen.

Auf der anderen Seite wird Mitunternehmertum aber auch durch eine zu hohe Komplexität der Arbeitsaufgabe verhindert. Übersteigt diese nämlich die Fähigkeiten des Stelleninhabers, so führt dies zuweilen zu Überforderung und Blockierungen, was unternehmerisches Handeln unterdrücken kann.<sup>679</sup> In diesen Zusammenhang passt auch die bei Unternehmern festgestellte Präferenz für mässig schwierige Ziele, welche die Erfüllung der Aufgabe und die Befriedigung des Leistungsmotivs wahrscheinlich macht.<sup>680</sup>

## *(2) Identität der Aufgabe*

Das Kriterium der Identität bezieht sich auf das Ausmass, inwiefern es sich bei der Tätigkeit um eine ganzheitliche Aufgabe handelt, und ist mit dem Konzept der vollständigen Tätigkeit<sup>681</sup> vergleichbar. Als Merkmale vollständiger Tätigkeiten können die folgenden genannt werden:<sup>682</sup>

- selbständiges Setzen von Zielen,
- selbständige Handlungsvorbereitung,

---

<sup>676</sup> Vgl. Ulich/Conrad-Betschart, 1991, 74

<sup>677</sup> Vgl. Meißner, 1989, 83 und die dort zitierten Studien

<sup>678</sup> Vgl. Thom, 1980, 257

<sup>679</sup> Vgl. Meißner, 1989, 85

<sup>680</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1.2

<sup>681</sup> Vgl. Hacker, 1988, 281

<sup>682</sup> Vgl. Ulich, 1990, 192

- selbständige Auswahl der Mittel und der erforderlichen Interaktionen zur Zielerreichung,
- Übernahme von Ausführungsfunktionen zur allfälligen Handlungskorrektur,
- Kontrolle mit Resultatfeedback.

Durch ganzheitliche Aufgaben erkennen die Mitarbeiter den *Stellenwert ihrer Tätigkeit*. Sie erhalten zugleich eine *Rückmeldung über Arbeitsfortschritte* aus der Tätigkeit selbst, was sich vor allem für leistungsmotivierte Personen als sehr wichtig erweist.<sup>683</sup> Die Identität der Arbeit wird ferner als Voraussetzung dafür angesehen, dass sich der Stelleninhaber mit seiner Arbeitsaufgabe identifiziert (Arbeitsaufgabe als Identifikationsobjekt).<sup>684</sup> Meißner zufolge kann diese Identität der Aufgabe gerade für das kreative Lösen von Problemstellungen als Motivator im Sinne der Motivationstheorie Herzbergs bezeichnet werden.<sup>685</sup>

Schliesslich kann die Ganzheitlichkeit auch als *Ausdruck des Vertrauens* in die Fähigkeiten des Mitarbeiters und als Ausdruck von Kompetenzzuweisung beurteilt werden. Was das angeht, gilt sie als Voraussetzung für die Ungebundenheit und Flexibilität, welche das unternehmerische Handeln verlangt.

### (3) *Wichtigkeit der Aufgabe*

Die Wichtigkeit der Aufgabe gilt als entscheidende Einflussgrösse für die kreative Problemlösung und das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern. Kommt einer interessanten Arbeit ein hoher Stellenwert zu, so wird sie zu einem wichtigen Motivator. Dies zeigt sich nicht nur in empirischen Untersuchungen im Zusammenhang mit der kreativen Problemlösung,<sup>686</sup> sondern auch in bezug auf den Wechsel von der Angestellten- in die Unternehmerrolle.<sup>687</sup>

Noch wichtiger als das Überantworten wichtiger Aufgaben ist aber, dass der Sinngehalt von den Mitarbeitern selbst akzeptiert wird und dieser auf ein persönliches Interesse stösst.<sup>688</sup> Insofern erweist sich die Wertschätzung, welche die Unternehmenslei-

---

<sup>683</sup> Vgl. Ulich/Conrad-Betschart, 1991, 74 und Kapitel 5.2.1.2

<sup>684</sup> Vgl. Kapitel 4.5

<sup>685</sup> Vgl. Meißner, 1989, 87f.

<sup>686</sup> Vgl. Kleinbeck et al., 1980, 200

<sup>687</sup> Vgl. dazu die empirische Untersuchung von Voigt in Kapitel 5.2.1.1, bei der das Motiv „Selbst etwas Wichtiges aufbauen“ als eines der wichtigsten für den Berufswechsel beurteilt wurde (Voigt, 1994, 150).

<sup>688</sup> Vgl. Meißner, 1989, 104

tung einer Arbeitsaufgabe und einem Mitarbeiter entgegenbringt, von grosser Bedeutung dafür, ob der Mitarbeiter Initiative und unternehmerische Verhaltensweisen zeigt.

#### *(4) Autonomie*

Die Autonomie einer Arbeitsaufgabe bezieht sich auf Aspekte, wie Tätigkeits-, Entscheidungs- und Interaktionsspielraum, und betrifft beispielsweise die Wahl der Arbeitsmethoden, des Arbeitsrhythmus und des Arbeitsinhalts. Solche Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten stärken das Selbstwertgefühl und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Autonomie vermittelt dem Mitarbeiter im weiteren die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein.<sup>689</sup>

Gewährte Autonomie befriedigt eines der zentralen Bedürfnisse von unternehmerischen Persönlichkeiten. Sie garantiert das notwendige Mass an Unabhängigkeit, welches für unbeschwertes innovatives Handeln und selbständiges Problementdecken nötig ist und führt damit zu einer höheren Identifikation mit der Aufgabenstellung.<sup>690</sup>

Die empirisch bestätigte positive Beeinflussung innovativen Handelns durch Autonomie geht aber nicht nur von der Tätigkeit selbst aus, sondern ebenso vom vorgegebenen Grad an organisationaler Formalisierung und Standardisierung. Daneben ist die Autonomie, die einem Mitarbeiter zukommt, auch vom Führungsstil und vom Verhalten des direkten Vorgesetzten abhängig.<sup>691</sup> Der Vorgesetzte eines Beurteilten stellt deshalb einen situationalen Faktor dar, den es bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns zu berücksichtigen gilt.

#### *(5) Rückmeldung durch die Tätigkeit*

Das Feedback bezüglich des Handlungserfolges und Leistungseinsatzes durch die Tätigkeit selbst ermöglicht dem Stelleninhaber die Kenntnis der eigenen Handlungsergebnisse. Dies erweist sich in motivationaler Hinsicht vor allem dann als wichtig, wenn das Leistungsmotiv aktiviert werden soll, welches sich als eines der wichtigsten Motive von Unternehmern herausgestellt hat.<sup>692</sup>

Darüber hinaus wird die Bedeutung der Rückmeldung auch im Zusammenhang mit der Kausalattribution und Lernprozessen deutlich; sie können nur ablaufen, wenn

---

<sup>689</sup> Vgl. Ulich/Conrad-Betschart, 1991, 74

<sup>690</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1.4

<sup>691</sup> Vgl. Meißner, 1989, 90

<sup>692</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1.2

Rückmeldungen über die Handlungsergebnisse vorliegen. Dies ist speziell dann entscheidend, wenn unternehmerische Verhaltensweisen im Rahmen der betrieblichen Sozialisation vermittelt werden sollen. Im Zusammenhang mit dem Feedback und der Information der Mitarbeiter bezüglich ihrer eigenen Leistung gilt die Aussage ganz besonders, dass Mitarbeiter wie Unternehmer behandelt werden müssen, wenn sie unternehmerisch handeln sollen. Das bedeutet unter anderem, dass sie – zumindest bezüglich des Innovationsobjektes – über einen Informationsstand verfügen müssen (z.B. entstandene Kosten, Marktpotential, laufender Wertschöpfungsbeitrag, abgesetzte Mengen usw.) wie ein Unternehmer.<sup>693</sup>

Im Kontext der Personalbeurteilung ist im weiteren der Hinweis von Belang, dass bezüglich des Leistungsfeedbacks gewisse Voraussetzungen erfüllt sein sollen. So muss vor allem ein verbindlicher und anerkannter *Gütemassstab* gelten, der als eindeutiges Kriterium die Leistung rückmeldet.<sup>694</sup> Bezogen auf Mitunternehmertum erfolgt die Rückmeldung idealerweise auf der Grundlage von Gütemassen, welche die Wertschöpfung als das oberste Ziel unternehmerischen Handelns zum Ausdruck bringen.<sup>695</sup> Daraus kann beispielsweise die Notwendigkeit abgeleitet werden, für alle Funktionsbereiche des Unternehmens eine wertschöpfungsorientierte Leistungserfassung vorzunehmen. Dazu erweist sich die Organisation und Führung der verschiedenen Funktionen im Unternehmen nach dem Prinzip des Wertschöpfungs-Centers<sup>696</sup> und mit einer vollständigen Transparenz der Wertschöpfungsrechnung für alle Mitarbeiter als besonders geeignet.

## **7.2.2 Unternehmensanalyse – unternehmensbezogene Situationsfaktoren unternehmerischen Handelns**

Zur Analyse der gesamtunternehmerischen Situation, die sich auf das unternehmerische Handeln des einzelnen auswirkt, können beispielsweise die Strategie, die Organisation und die Kultur als drei massgebende Strukturvariablen differenziert werden.<sup>697</sup>

### *(1) Unternehmerische Strategien*

Von besonderem Interesse sind sich die *Organisationsziele*. Von ihnen hängt es ab, welche Art von Arbeitsplätzen und Prozessen geschaffen und aufrechterhalten werden,

---

<sup>693</sup> Vgl. Volk, 1988, 223

<sup>694</sup> Vgl. Meißner, 1989, 92

<sup>695</sup> Vgl. Kapitel 6.3

<sup>696</sup> Vgl. Wunderer, 1992, 201ff.

<sup>697</sup> Vgl. Wunderer, 1997, 5ff.

welche Art von Leistung gefordert wird und welche Belohnungen dafür zur Verfügung stehen.<sup>698</sup> Insofern haben sie einen grossen Einfluss auf die instrumentelle Umsetzung durch die Personalmanagement-Funktionen, wie Mitarbeiterführung, Personalentwicklung sowie Personal-Controlling.<sup>699</sup> Diese steuern ihrerseits das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen. Hinzu treten weitere Funktionen, wie Mitarbeitergewinnung, Anreizkonzepte, das bislang praktizierte Beurteilungssystem, die Identifikationspolitik<sup>700</sup> sowie bestimmte Strategien der Personalarbeit, wie Flexibilisierung, Individualisierung und Zielgruppenorientierung.<sup>701</sup> Weil solche Regelungssysteme unternehmerische Verhaltensweisen begünstigen (oder behindern), muss das Personalmanagement eines Unternehmens bei einer verhaltensorientierten Beurteilung berücksichtigt werden. Wenn beispielsweise im Rahmen eines betrieblichen Anreizkonzeptes monetäre Anreize für unternehmerisches Handeln nur an bestimmte Zielgruppen (z.B. Führungskräfte oder Aussendienstmitarbeiter) entrichtet werden, werden diese – im Unterschied zu den anderen Mitgliedern der Organisation – extrinsisch motiviert, sich entsprechend zu verhalten. Insofern sind gerade die Auswirkungen einer zielgruppenorientierten Personalmanagement-Strategie im Unternehmen bei der Verhaltensbeurteilung zu berücksichtigen. Im Vergleich verschiedener Mitarbeitergruppen ist unterschiedlich ausgeprägtes unternehmerisches Handeln deshalb nicht unbedingt im fehlenden Potential oder in der fehlenden Motivation des Beurteilten selbst begründet, sondern kann durchaus situationsbedingt sein.

## (2) Unternehmerische Organisation

In bezug auf den organisationalen Kontext zeigen solche Strukturen einen positiven Effekt auf das unternehmerische Handeln, in denen *Spielräume für selbstverantwortliches Arbeiten* gewährt werden. Zu nennen sind deshalb besonders Organisationsformen, welche über eine Dezentralisierung von Macht und Entscheidungskompetenzen die Konzepte der Selbstorganisation und der freiwilligen Kooperation verwirklichen.

Weitere wichtige Dimensionen des organisationalen Kontextes sind die Grösse, der Standort und die Überschaubarkeit der Organisation, die Organisationsform (z.B. Mehrfachzuordnungen, Matrixorganisation usw.) und ablaufende Prozesse. Dazu gehören auch Fragen der *Hierarchie* und der *Autorität*, welche sich im Zusammenhang mit der Durchsetzung von neuen Ideen und der Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen für innovatives Arbeiten als wichtig erweisen.

---

<sup>698</sup> Vgl. Schuler, 1996, 70

<sup>699</sup> Vgl. Wunderer/Kuhn, 1992, 64ff.; Wunderer/Kuhn, 1993, 103ff.

<sup>700</sup> Vgl. Wunderer/Mittmann, 1995, 21ff.

<sup>701</sup> Vgl. Wunderer/Kuhn, 1995, 17

### (3) Unternehmerische Kultur

Die Unternehmenskultur wird hier im wesentlichen als die gemeinsam geteilten und gelebten Werthaltungen in einer Organisation verstanden.<sup>702</sup> Neben den individuellen Werten wird sie auch von der Managementphilosophie<sup>703</sup> und den allgemeinen gesellschaftlichen Strömungen gesteuert. Mögliche Ansatzpunkte einer Kulturanalyse bieten die Bestimmungsgrößen und Gestaltungselemente der Unternehmenskultur, wie sie in Abbildung 7-6 dargestellt sind.

Aufgrund ihres normativen Charakters bestimmt die Unternehmenskultur die Sollvorstellungen bezüglich dem Mitarbeiterverhalten, welches in den Unternehmen häufig in Führungs- und Verhaltensleitbildern umgesetzt wird.<sup>704</sup>

Beim Vergleich von Ist- und Sollverhalten einzelner Personen, aber auch zur Sicherstellung der Beurteilungsgerechtigkeit (v.a. Vergleich des Verhaltens von Personen in unterschiedlichen Organisationen) ist der normative und verhaltensleitende Gehalt der Unternehmenskultur<sup>705</sup> bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns unbedingt zu berücksichtigen.

<b>Kommunikationsorientiert</b>	
- Mythen	- Witze
- Stories	- Glaubenssätze
- Slogans	- Art der Kommunikation nach innen und aussen
<b>Handlungsorientiert</b>	
- Rituale, Gebräuche	- Festessen
- Zeremonien	- Planungsabläufe
- Verfahren, Methoden	- Betriebsklima
- Pausenregelungen	- Entscheidungscentralisation/-dezentralisation
<b>Verhaltensorientiert</b>	
- Persönlichkeitsprofile und Führungsstil von Unternehmern und Führungskräften	
- Personalstruktur	
<b>Objektbezogen</b>	
- Statussymbole	- Ausgestaltung der Führungssysteme
- Leitsätze, Führungsgrundsätze	- Programmplanung, Techniken, Instrumente
- Unternehmens-, Personalpolitik	- Logo, Corporate Design
- Unternehmensorganisation	- Strategische Leitideen

Abbildung 7-6: Bestimmungsgrößen der Unternehmenskultur<sup>706</sup>

<sup>702</sup> Vgl. Wunderer, 1997, 115

<sup>703</sup> Vgl. Bleicher, 1992, 64

<sup>704</sup> Vgl. Boesch, 1996, 94

<sup>705</sup> Vgl. Bleicher, 1992, 83

<sup>706</sup> Wunderer, 1997, 117

Für Arbeitssituationen, die kreative und innovative Tätigkeiten enthalten und die durch diskontinuierliche Entwicklungen geprägt sind, erweisen sich neben den in Abbildung 7-7 genannten Elementen einer unternehmerischen Kultur vor allem auch die im Unternehmen gepflegte Führungs- und Kommunikationskultur als relevant. Dabei kann in der Literatur insofern eine Übereinstimmung festgestellt werden, als für Mitunternehmertum nur gerade ein *partizipativ-kooperativer Führungsstil* zweckmässig erscheint, der sich durch relativ hohe Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungen des Vorgesetzten auszeichnet. Damit wird eine stärkere Identifikation mit der Problemstellung und ein entsprechendes Engagement bezweckt. Im Zusammenhang mit innovativen Prozessen wird einem kooperativen Führungsstil sogar eine Schlüsselrolle eingeräumt.<sup>707</sup>

Für die Beurteilung unternehmerischen Handelns ist die Berücksichtigung des Führungsstils deshalb so wichtig, weil hier der Einfluss einzelner Vorgesetzter besonders gross ist und sich innerhalb eines Unternehmens bedeutende Unterschiede zeigen können. So werden mit der Aufforderung, unternehmerisch zu handeln, an die Mitarbeiter eines patriarchalisch geführten Unternehmensbereichs ganz andere Anforderungen gestellt als an Mitarbeiter, die sich an der Führungstätigkeit und den Entscheidungen ihres Vorgesetzten beteiligen können. Ähnliches gilt für den speziellen Aspekt der Kontrolle der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten. Eine hohe Kontrolltätigkeit wird zuweilen als Intoleranz gegenüber Regelabweichungen und Fehlern und Einschränkung der Autonomie des einzelnen Mitarbeiters wahrgenommen, was sich auf die unternehmerische Motivation negativ auswirkt.<sup>708</sup>

„intrapreneurial Culture“		Bürokratische Kultur
Wandel als Chance	↔	Wandel als Bedrohung
Kontrolliertes Risiko	↔	Defensive Risikoaversion
Bereitschaft, Fehler zu begehen	↔	Angst vor Fehlern
Bedingungslose Unterstützung von Ideen	↔	Infragestellen neuer Ideen
Protektion/Unterstützung durch den Sponsor	↔	Gehorsam gegenüber dem Chef
Vision	↔	Instruktionen und Regeln
Sinngebung durch ganzheitlichen Ansatz	↔	Sinnentleerung durch Fragmentation
Gegenseitiges Vertrauen und Freiheit	↔	Kontrolle
Kundenorientierung	↔	Innenorientierung
Auch kleine Innovationen werden gewürdigt	↔	Big-Bang-Innovation

Abbildung 7-7: Merkmale einer unternehmerischen Firmenkultur<sup>709</sup>

<sup>707</sup> Vgl. Schlicksupp, 1992, 26f.; Meißner, 1989, 116; Müller/Adelt, 1990, 240

<sup>708</sup> Vgl. Gebert, 1978, 109

<sup>709</sup> Bitzer, 1991, 37

In bezug auf die *Kommunikationskultur* im Unternehmen besteht vor allem in der innovationstheoretischen Literatur Einigkeit darüber, dass für das Initiieren von Innovationsprozessen und das kreative Lösen von Problemen ein hohes Mass an Kommunikation und viel Kommunikationsfreiheit unerlässlich sind.<sup>710</sup>

Als Kriterien, mit deren Hilfe man die Kommunikationskultur in einem Unternehmen oder einer Unternehmenseinheit beurteilen kann, können die folgenden genannt werden:<sup>711</sup>

- die vertikale und horizontale *Offenheit der Informationskanäle*;
- die *Intensität der Kommunikation*, gemessen an der Häufigkeit und Vielfalt der Kontakte;
- die *Richtung der Kommunikation* (horizontal, vertikal, diagonal). Sie gibt an, ob es sich um einen Informationsaustausch mit Kollegen, Vorgesetzten oder Untergebenen innerhalb oder ausserhalb der eigenen Abteilung handelt. Hier erweist sich insbesondere zur Verbreitung der Innovationsidee im Unternehmen und zur Gewinnung der Unterstützung anderer die vertikale und horizontale Kommunikation als wichtig.
- der *Informationsaustausch über die Grenzen* hinaus. Für die externe Verbreitung der neuen Ideen erlangen vor allem auch professionelle Kontakte mit Ausseninstanzen (z.B. Kommunikationsveranstaltungen mit Kunden oder Lieferanten, der Besuch von Fachmessen, Kongressen, Universitätsveranstaltungen usw.) eine hohe Bedeutung als Wissens- und Ideeninput.

Neben der Führungs- und Kooperationskultur soll hier noch die *Aktivitätsorientierung* als ein besonderes Merkmal einer unternehmerischen Kultur erwähnt werden. Sie widerspiegelt die Aufgeschlossenheit des Unternehmens, aber auch der einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber neuen Ideen. Sie stellt das Ausmass dar, in dem Eigeninitiative und Experimentierfreudigkeit des einzelnen Positionsinhabers als wünschenswert angesehen und auch ermöglicht wird.<sup>712</sup> Für die Beurteilung unternehmerischen Handelns ist die Berücksichtigung der Aktivitätsorientierung deshalb wichtig, weil sie vor allem auch in der interaktionellen Führungsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verwirklicht wird und innerhalb eines Unternehmens, trotz unternehmerischer Sollkultur, grosse Unterschiede bestehen können.

---

<sup>710</sup> Vgl. Meißner, 1989, 119f.

<sup>711</sup> Vgl. Banderet, 1994, 199ff.; Meißner, 1989, 121ff.

<sup>712</sup> Vgl. Schlicksupp, 1992, 27

### 7.2.3 Umweltanalyse – umweltbezogene Situationsfaktoren unternehmerischen Handelns

Zur Gewinnung von umweltbezogenen Situationsfaktoren kann die Unternehmensumwelt – gestützt auf die Systemtheorie und das St.Galler Management Modell von Ulrich/Krieg – in vier verschiedene Sphären unterschieden werden: eine ökologische, eine technologische, eine ökonomische und eine soziale Sphäre.<sup>713</sup> Dabei interessieren im Zusammenhang mit unternehmerischem Handeln von Mitarbeitern vor allem die drei letztgenannten Sphären.

Die *soziale Sphäre* beinhaltet gesellschaftliche Phänomene, menschliche Bestrebungen und auch die Grund- und Werthaltungen in der Gesellschaft. Sie widerspiegelt in diesem Sinn die Landeskultur, in welche die Unternehmung eingebettet ist.<sup>714</sup> Für Mitunternehmertum von besonderem Interesse sind beispielsweise der „Zeitgeist“ und das Ansehen der Unternehmerrolle in der öffentlichen Meinung,<sup>715</sup> was sich auf die Erwünschtheit unternehmerischer Persönlichkeitszüge und Verhaltensweisen bei Mitarbeitern auswirkt.<sup>716</sup>

Der bedeutendste situationale Einflussfaktor, der im Zusammenhang mit der sozialen Umweltsphäre diskutiert wird, sind aber die Normen, welche eine Gesellschaft prägen. Sie können in drei Kategorien gegliedert werden, welche aber nicht nur auf die Landes-, sondern sinngemäss auch auf die Unternehmenskultur anzuwenden sind und in diesem Sinn als eine Ergänzung oder auch als Alternative zu den in Abbildung 7-7 genannten Merkmalen einer unternehmerischen Firmenkultur betrachtet werden können (vgl. Abbildung 7-8):<sup>717</sup>

1. *Individualität versus Konformität* als Ausmass, in dem eine Person sich selbst treu bleibt, sich des eigenen Verhaltens bewusst ist, Verantwortung für eigene Handlungen übernimmt und zu ihren individuellen Ideen, Werthaltungen und Gefühlen steht und diese mitteilt.
2. *Anteilnahme versus Antagonismus*, was das Ausmass der Offenheit gegenüber neuen und möglicherweise unorthodoxen innovativen Ideen bestimmt.
3. *Vertrauen versus Misstrauen*, was das Ausmass bestimmt, in dem die Person bereit ist, Risiken einzugehen und sich auf das Verhalten anderer Personen einzulassen.

---

<sup>713</sup> Vgl. Ulrich, 1990, 67ff.

<sup>714</sup> Vgl. Ulrich, 1990, 71

<sup>715</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3

<sup>716</sup> Vgl. Schlundt/McFall, 1985, 23

<sup>717</sup> Argyris, 1965; ähnlich: Ulrich, 1990, 72f.

Mit diesen drei Kategorien schneidet Argyris Normen an, die sich im Kontext des unternehmerischen Verhaltens als besonders wichtig erweisen. So können von den drei Normenkategorien starke Verbindungen zur individuellen Innovationsorientierung und zum Sozialverhalten festgestellt werden.

<p><b>Individualität</b> Wenn erwartet werden muss, dass eigenes Verhalten mit den Erwartungen und Wünschen der Umwelt in Widerspruch steht (was bei Innovationssituationen zu erwarten ist), bedingt Individualität ein hohes Mass an Zivilcourage.</p>	<p>versus</p>	<p><b>Konformität</b> Bewirkt ein angepasstes, unkritisches Verhalten. Sie verhindert Verhaltensweisen, durch die Menschen ihre Gefühle ehrlich ausdrücken und trägt zur Unterdrückung der Einzigartigkeit des einzelnen bei.</p>
<p><b>Anteilnahme</b> bedeutet, sich für andere tatsächlich zu interessieren und sie verstehen zu wollen. Dies ist von besonderer Bedeutung, wenn der einzelne mit dissonanten Informationen konfrontiert wird. Andere Personen werden ermutigt, neue Ideen und Sichtweisen einzubringen, wodurch die Erweiterung des eigenen Horizontes ermöglicht wird.</p>	<p>versus</p>	<p><b>Antagonismus</b> bezieht sich auf eine Sichtweise, in der andere Personen als Gegenspieler, Konkurrenten oder Feinde erlebt werden. Neue Informationen werden abgeblockt, herabgewürdigt oder widerlegt. Dadurch wird verhindert, dass man sich mit neuen Ideen, Einstellungen und Gefühlen echt auseinandersetzt und die Grenzen des eigenen Bewusstseins erweitert.</p>
<p><b>Vertrauen</b> gestattet dem einzelnen, neuartige und bisher ungewöhnliche Verhaltensweisen zu erproben, die es ermöglichen, neue Informationen zu gewinnen und neue Erfahrungen zu sammeln. Das Risiko experimenteller Verhaltensweisen liegt darin, dass die Selbstakzeptanz des einzelnen in Frage gestellt wird. Konkret könnte dies bedeuten, durch andere übervorteilt, verlacht oder ausgenutzt zu werden.</p>	<p>versus</p>	<p><b>Misstrauen</b> bewirkt ein Verhalten, durch welches die Person Situationen mit ungewissem Ausgang ausweicht. Sie vermeidet es, ungewöhnliche Pfade zu verlassen, versucht, sich abzusichern bzw. Schaden zu minimieren und vermag dadurch die sich bietenden Chancen nicht zu nutzen.</p>

Abbildung 7-8: Dichotome Normenkategorien nach Argyris<sup>718</sup>

Wie verschiedene Studien gezeigt haben, unterscheiden sich Kulturen nicht nur in bezug auf die Werthaltungen, sondern vor allem auch auf das *Interaktionsverhalten*. Werden als wichtigste Unterschiede verschiedener Kulturen bezüglich der sozialen Interaktion unter anderem Autoritarismus, Extraversion, Konformität, Leistungsmotivation und Kommunikation genannt,<sup>719</sup> so hat dies direkte Konsequenzen darauf, welche Verhaltensweisen im Urteil der Beurteiler als passend, sozial kompetent oder unternehmerisch gelten.<sup>720</sup> Insofern sind die in der Gesellschaft verbreiteten Werthaltungen

<sup>718</sup> Argyris, 1965, dargestellt in Böhnisch/Nöbauer, 1995, Sp. 1952f.

<sup>719</sup> Vgl. Argyle, 1971, 54 und 80ff.

<sup>720</sup> Vgl. Forgas, 1987, 294; Schlundt/McFall, 1985, 23

gen bei der anwendungsspezifischen Definition des Begriffs „unternehmerisches Handeln“ zu berücksichtigen. Dasselbe gilt bei Vergleichen von Beurteilungen über die „Grenzen“ der einzelnen Kulturräume hinaus. Aus diesem Grund ist auch vor einer unreflektierten Anwendung eines Portfolios unterschiedlicher Ausprägungen unternehmerischen Verhaltens<sup>721</sup> und dem unreflektierten Vergleich von verschiedenen Verhaltensurteilen zu warnen.

Die *ökonomische* Sphäre der Unternehmensumwelt bezieht sich auf die Verflechtung der Unternehmung in die gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge und konzentriert sich auf die volkswirtschaftliche Situation, die Konjunkturlage, Marktconstellationen, weltwirtschaftliche Interdependenzen oder auch den staatlichen Einfluss.<sup>722</sup> Auch diese wirtschaftliche Umwelt hat direkte Auswirkungen auf die Beurteilung unternehmerischen Handelns. Vor allem in bezug auf abweichende Marktsysteme ist von einem unterschiedlichen Verständnis der Unternehmerrolle und -funktion auszugehen, was sich auf die Personalbeurteilung natürlich auswirkt.

Im weiteren ist zu beobachten, dass wertschöpfungsorientierte Ansätze der Betriebsführung vor allem in konjunkturell schwierigen Zeiten in der öffentlichen Meinung an Bedeutung gewinnen. Für eine Beurteilung internen Unternehmertums bewirkt dies eine höhere Akzeptanz, zumal gerade ein realisiertes Konzept unternehmerischer Mitarbeiterführung nicht allein monetäre und die Interessen der Shareholder verfolgt, sondern über das Kriterium der sozialen Effizienz auch die Mitarbeiterzufriedenheit mit einbezieht.

Die *technische Umweltsphäre* schliesslich bezieht sich auf die technischen Entwicklungen, die für die Unternehmung relevant sein können. Weil aber jedes Unternehmen seine eigene spezifische technische Umwelt hat, können kaum allgemeingültige Aussagen darüber gemacht werden, um welche Bereiche aus Naturwissenschaft und Technik es dabei geht.<sup>723</sup> Gleichwohl kann sich auch die technologische Sphäre auf die Beurteilung unternehmerischen Handelns auswirken. So gibt es beispielsweise Unternehmensfunktionen, deren Fachbereich bzw. technische Umwelt seitens der Wissenschaft und der angewandten Forschung als hoch innovativ gelten und ständig Neues hervorbringen (z.B. Informationstechnologie). Mitgliedern solcher Unternehmensbereiche fällt die Innovation, das heisst die Realisierung dieser neuen Ideen, allein aufgrund des vorhandenen Ideen-Angebotes leichter als Mitgliedern weniger innovativer Unternehmensfunktionen. Insofern muss auch der Einfluss des technologischen Um-

---

<sup>721</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2

<sup>722</sup> Vgl. Ulrich, 1990, 76ff.

<sup>723</sup> Vgl. Ulrich, 1990, 75f.

feldes auf das Urteil und vor allem beim Vergleich bezüglich Art und Ausprägung unternehmerischen Handelns verschiedener Funktionsträger bedacht werden.

### 7.2.4 Fazit zur Situationsanalyse

Zusammenfassend können die bei einer Beurteilung unternehmerischen Verhaltens zu berücksichtigenden Situationsfaktoren wie in Abbildung 7-9 systematisiert und dargestellt werden.

	Arbeitsplatz →Arbeitsplatzanalyse	Unternehmen →Unternehmensanalyse	Umwelt/Gesellschaft →Umfeldanalyse
<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben, (z.B. Anforderungswechsel; Identität; Wichtigkeit; Autonomie; Leistungsfeedback durch Arbeit selbst</li> <li>- Ziele</li> <li>- Hilfsmittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationsziele, Leistungsprogramm</li> <li>- Personalmanagement-Funktionsstrategien</li> <li>- Regelungsdichte</li> <li>- Identifikationsobjekte</li> <li>- Flexibilisierung, Individualisierung, Zielgruppenorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politische und gesellschaftliche Führung</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<p><u>Aufbauorganisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarchische Eingliederung</li> </ul> <p><u>Ablauforganisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schnittstellen</li> <li>- Arbeitsverfahren und Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisationsform</li> <li>- Grösse, Überschaubarkeit</li> <li>- Gruppenstrukturen, Arbeitsteilung</li> <li>- Delegation, Selbstorganisation,</li> <li>- Dezentralisierung, Beteiligung der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktwirtschaftliches System</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<p><u>Rollenerwartungen</u> v.a. an die Position, die Funktion und die Person des Rolleninhabers</p>	<p><u>Unternehmenskultur</u>, v.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gelebte Werthaltungen</li> <li>- Führungs- und Kommunikationskultur</li> <li>- ungeschriebene Gesetze und Regeln</li> <li>- Misserfolgstoleranz</li> <li>- Aktivitätsorientierung</li> <li>- Zeitbegriff usw.</li> </ul>	<p><u>Landeskultur</u>, v.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungskultur</li> <li>- dominierende Lebensmotive, Werte</li> <li>- Unternehmerbild u. -Ansehen in der Öffentlichkeit</li> </ul>

Abbildung 7-9: Dimensionen der Situationsbeurteilung<sup>724</sup>

Während die eine Dimension der Matrix-Abbildung durch die drei Teilanalysen der Situation gebildet wird, sind in der zweiten Dimension die drei strukturellen Regelgrößen der Führung abgebildet, wie sie von Wunderer genannt werden.<sup>725</sup> Bei ihnen han-

<sup>724</sup> Vgl. Meißner, 1989, 83; Boesch, 1996, 93

<sup>725</sup> Vgl. Wunderer, 1997, 5ff.

delt es sich um drei mögliche Variablen einer Situationsbeschreibung, die sich massgeblich auf die wichtigste Determinante unternehmerischen Handelns, die unternehmerische Motivation, auswirken. Dabei sei noch einmal darauf hingewiesen, dass nicht die objektive Situation erfasst werden muss, sondern die subjektive Wahrnehmung des Kontextes durch die Beurteilten. Dies geschieht mit Vorteil im persönlichen Gespräch zwischen Beurteiler und Beurteiltem.

### 7.3 Innovationskompetenz als Kriterium zur Beurteilung unternehmerischen Handelns

Die Innovationskompetenz stellt inhaltsthematisch betrachtet das wichtigste der hier besprochenen Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns dar. Wie beim Unternehmerbegriff, so ist auch in der Innovationsliteratur eine grosse Uneinheitlichkeit und Vielschichtigkeit feststellbar. Ausgangspunkt für die Ableitung von Einzelkriterien für die Beurteilung innovativ-unternehmerischen Handelns bildet deshalb eine *dimensionale Analyse des Innovationsphänomens*. Dazu werden ein objektbezogener, ein prozessbezogener und ein personaler Innovationsbegriff unterschieden. Dabei zeigt sich im Kontext der Beurteilung unternehmerischen Innovationsverhaltens eine gewisse begriffsinhaltliche Nähe des objektorientierten Innovationsbegriffs zum Innovationsergebnis und zur ergebnisorientierten Mitarbeiterbeurteilung (Leistungs- oder Ergebniskriterien), des prozessorientierten Innovationsbegriffs zum Innovationsverhalten (Verhaltenskriterien) und schliesslich der personalen Sichtweise zur Verhaltens- und Eigenschaftsbeurteilung (Verhaltens- und Eigenschaftskriterien) (vgl. Abbildung 7-10).

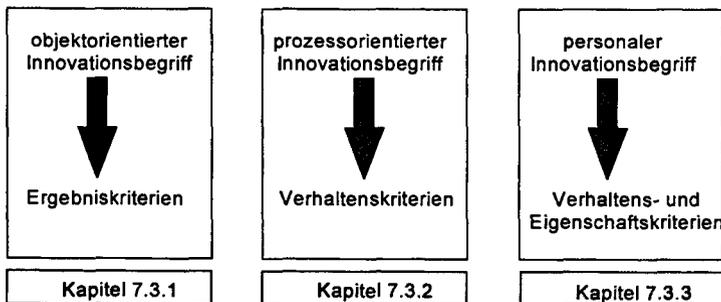


Abbildung 7-10: Ableitung von Beurteilungskriterien der Innovationskompetenz

### 7.3.1 Objektorientierter Innovationsbegriff

Der objektorientierte Innovationsbegriff wird als die erstmalige (ökonomische) Nutzung einer Erfindung oder einer Idee interpretiert.<sup>726</sup> Diese stellt eine materielle oder immaterielle Neuheit oder Weiterentwicklung dar, die als eine Verbesserung des Status quo und als realisierter kreativer Lösungsansatz betrachtet werden kann.<sup>727</sup> Konstitutive Merkmale solch eines Innovationsbegriffs sind die subjektiv wahrgenommene Neuheit, die Verbesserung und der Systembezug (d.h. die unternehmensstrategische Orientierung).<sup>728</sup> Zentrale Aspekte, die unter dem Titel des objektorientierten Innovationsbegriffs häufig diskutiert werden, sind in Abbildung 7-11 zusammenfassend dargestellt.



Abbildung 7-11: Aspekte eines objektorientierten Innovationsbegriffs

Als wichtigster Aspekt einer Innovation gilt in der Regel die *Neuheit*, welche als eine subjektive oder eine objektive aufgefasst werden kann. Eine objektive Innovation beinhaltet etwas absolut Neues und eine selbst hervorgebrachte Idee. Im Falle einer subjektiven Innovation wurde die Idee dagegen durch ein anderes System erbracht und das neue Wissen vom eigenen System lediglich aufgegriffen. Eine subjektive Innovation ist folglich nur für die beteiligten Individuen und Organisationen eine echte objektive Innovation. Die Beurteilung, ob eine objektive oder eine subjektive Innovation vorliegt, hängt deshalb von der Betrachtungsebene ab.<sup>729</sup> Wie in der wissenschaftlichen Diskussion generell, so wird auch im Zusammenhang mit einer individuenzen-

<sup>726</sup> Vgl. Witte, 1988, 144

<sup>727</sup> Vgl. Nagel, 1990, 40

<sup>728</sup> Vgl. Meißner, 1989, 19; ähnlich: Thom, 1992, 11; Schlicksupp, 1992, 34; Böhnisch, 1979, 13

<sup>729</sup> Vgl. Meißner, 1988, 367

trierten Verwendung innerhalb des Konzepts des Mitunternehmertums zweckmässigerweise von einem *subjektiven Innovationsbegriff* ausgegangen. Damit wird das Erfordernis des absolut Neuen umgangen und der Fokus weniger auf das Entwickeln, als vielmehr auf das Um- und Durchsetzen der neuen Idee gelegt.<sup>730</sup>

Da sich der Radikalitätsgrad und die Bedeutung einer Innovation häufig erst im Verlaufe des Innovationsprozesses zeigen und sie einer zeitlich bedingten Umbewertung unterliegen können, sollten im Konzept des Mitunternehmertums in bezug auf die *Bedeutsamkeit* sowohl hochkomplexe, weitreichende Basisinnovationen als auch weniger bedeutsame Verbesserungs- und Alltagsinnovationen berücksichtigt werden. So wird auch deutlich, dass jeder innovative und wertschöpfungswirksame Leistungsbeitrag im Unternehmen willkommen ist. Der Ausdruck dieser Wertschätzung gegenüber der Arbeit aller Beschäftigten ist – wie in Kapitel 7.2.1 gezeigt – für die unternehmerische Motivation von grosser Wichtigkeit.

Basisinnovationen haben einen hohen Neuigkeitsgrad und umfassen richtungsweisende Abweichungen von der bisherigen Praxis, welche die Entwicklung neuer Produkte oder Verfahren ermöglichen. Verbesserungsinnovationen weisen einen mittleren Neuigkeitsgrad auf und knüpfen an bestehende Produkte oder Verfahren an, indem bestehende Merkmale verbessert oder neue hinzugefügt werden. Eine Gleichbehandlung von Basis- und Verbesserungsinnovationen erscheint in konzeptioneller Hinsicht vor allem auch deshalb gerechtfertigt, weil für ihre jeweilige Initiierung keine unterschiedlichen Mechanismen oder Fähigkeitserfordernisse postuliert oder gar nachgewiesen worden sind.<sup>731</sup>

Wichtiger als die Bedeutsamkeit einer Innovation ist für die Beurteilung individuellen unternehmerischen Handelns die *Stellung der Innovation im Zielsystem der Unternehmung*. Wunderer spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten „strategieorientierten Innovationen“.<sup>732</sup> Denn so wichtig Innovationsbemühungen für das Unternehmen sind, so dürfen sie doch nicht in einen unkoordinierten Aktionismus ausarten. Um dies zu vermeiden, müssen sie einer eindeutigen unternehmerischen Vision und strategischen Absichten folgen und der Erringung von Wettbewerbsvorteilen dienen, die sich letztlich in finanziellen Erfolgen des Unternehmens niederschlagen.<sup>733</sup> Aus der Sicht der Unternehmung sind Innovationen deshalb nie Oberziele, das heisst kein Selbstzweck. Innovationen haben vielmehr instrumentellen Charakter.<sup>734</sup> Das Unternehmen

---

<sup>730</sup> Vgl. Brose, 1982, 11; Böhnisch, 1979, 9f.; Gussmann, 1987, 16; Kriegesmann, 1992, 28; Vonlanthen, 1995, 34; Meißner, 1989, 16

<sup>731</sup> Vgl. Meißner, 1989, 16ff., 33f. und 55; Gussmann, 1987, 15; Eigenmann-Wunderli, 1994, 60

<sup>732</sup> Vgl. Wunderer, 1995d, 30

<sup>733</sup> Vgl. Zahn, 1991, 37

<sup>734</sup> Vgl. Gussmann, 1987, 20f.; Herzhoff, 1991, 47

initiiert sie, um bestimmte Gewinn-, Umsatz-, oder Machtziele zu verwirklichen. Anders kann aus Sicht des Individuums dem Innovieren sehr wohl der Wert eines eigenständigen Oberziels zukommen. Die Eigenständigkeit dieses Strebens findet seine Begründung beispielsweise im Wunsch nach schöpferischer Neugestaltung, dem Drang des Beherrschens einer Problemsituation, der Motivation also.<sup>735</sup> Dieser individuelle Zweck der Innovation ist aus der Sicht der Personalfunktion dem Wertschöpfungsziel des Unternehmens aber eindeutig untergeordnet.

Als *Innovationsarten* werden in der Regel Produkt-, Verfahrens- und Sozialinnovationen unterschieden. Sie können sich zwar auf unterschiedliche Ziele beziehen (vgl. Abbildung 7-12), dürfen aber keinesfalls unabhängig voneinander gesehen werden.

Innovationsarten	Innovationsziele
<b>Produktinnovationen</b> Erneuerungen bei den absatzfähigen Leistungen von Unternehmungen	– Überlebensfähigkeit sichern – Gewinnmöglichkeiten verbessern – wachsen (Marktanteil verbessern) – Unabhängigkeit erhalten – Prestige erhöhen – neue Arbeitsplätze schaffen
<b>Verfahrensinnovationen</b> Erneuerungen bei den Leistungserstellungsprozessen in Unternehmungen	– Gewinnmöglichkeiten verbessern – Produktivitätssteigerung – Rohstoff- und Energieeinsparung – Sicherheit erhöhen (vom Unfallschutz bis zur Arbeitsplatzsicherheit) – Umweltschäden vermeiden
<b>Sozialinnovationen</b> Planmässige Verbesserungen im Humanbereich sowohl bei Individuen, z.B. Qualifikationserhöhung, als auch im Beziehungsgefüge zwischen Individuen (z.B. Führungsstil, Kooperation)	– Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen – Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt und externen Bildungseinrichtungen vergrössern – Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen erhöhen – soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft und der Gesellschaft wahrnehmen

Abbildung 7-12: Ziele innovierender Unternehmungen<sup>736</sup>

Bei *Produktinnovationen* liegt die Neuheit im Sachziel. Von Produktinnovationen wird beispielsweise dann gesprochen, wenn ein Unternehmen ein Produkt auf den Markt bringt, das bisher nicht in seinem Produktionsprogramm enthalten war. Die zweite Innovationsart, die *Verfahrensinnovationen*, betrifft beabsichtigte Erneuerungen bei der betrieblichen Leistungserstellung. Das Ziel einer Verfahrensinnovation liegt etwa in der Produktivitätssteigerung, der Erhöhung der Sicherheit oder auch der Vermeidung von Umweltschäden. Damit bezeichnen Produkt- und Verfahrensinnovationen im we-

<sup>735</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 17

<sup>736</sup> Vgl. Thom, 1992, 8

sentlichen technische Innovationen. Schliesslich beziehen sich *Sozialinnovationen* (als Struktur- oder Personalinnovationen) auf Veränderungen innerhalb des Normen- oder Wertesystems im Unternehmen und auf den Humanbereich. Von Sozialinnovationen können sowohl Individuen (z.B. bei der Selektion oder einer Qualifikationserhöhung) als auch das Beziehungsgefüge zwischen Individuen (z.B. Aufgabenverteilung, Führungs-, Kooperationsstil und -beziehungen) berührt werden.<sup>737</sup>

Im Zusammenhang mit der Beurteilung unternehmerischen Handelns erlangt der objektbezogene Innovationsbegriff insbesondere für eine ergebnisorientierte Beurteilung eine hohe Bedeutung. Dabei erweist sich die Ableitung allgemeingültiger Ergebniskriterien aber aufgrund der Subjektivität des Neuigkeitsbegriffes und der funktionalen Abhängigkeit des Leistungsergebnisses als äusserst schwierig, insbesondere was Produktinnovationen betrifft. Bei Verfahrens- und Sozialinnovationen ist die Formulierung genereller Kriterien insofern einfacher, als sie im Zusammenhang mit dem unternehmerischen Verhalten auf die gemeinsame Basis des Effizienzbegriffes zurückgeführt werden können.<sup>738</sup> Für die Ableitung von ergebnisorientierten Beurteilungskriterien kann das Effizienzziel deshalb als Orientierungshilfe dienen. Ausgehend von den in Abbildung 7-12 genannten Innovationszielen einerseits und dem Effizienzkriterium andererseits, können für die Beurteilung der individuellen Innovativität die in Abbildung 7-13 genannten Ergebniskriterien abgeleitet werden.

#### **Produktinnovation**

Die Ergebniskriterien der Innovation sind im wesentlichen unternehmens- und aufgabenspezifisch. In der Literatur häufig genannte Kriterien sind:

- Patente (v.a. in F&E-Abteilungen)
- Anteil der Hochtechnologiegüter an der Gesamtproduktion als Mass der Outputleistung
- veröffentlichte und unveröffentlichte Berichte
- neue kundenorientierte Dienstleistungen/Produkte
- Zahl der Verbesserungen oder Neuerungen im Dienstleistungsangebot (v.a. Behörden)
- gemachte Vorschläge im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagwesens (v.a. im Bereich der Fertigung/Produktion)
- produzierte Ideen
- schriftliche und mündliche Ergebnisse
- öffentliche Reaktionen
- Verkaufsergebnisse

<sup>737</sup> Vgl. Vonlanthen, 1995, 36; Tsifidaris, 1994, 8ff.; Nieder/Zimmermann, 1992, 386; Böhnisch, 1979, 13; Thom, 1980, 37ff.; Brose, 1982, 17; Kriegesmann, 1992, 30

<sup>738</sup> Das geforderte effizienzorientierte Managementverhalten führt zu einer ökonomischen und das geforderte Sozialverhalten unter anderem zu einer sozialen Effizienz.

### **Verfahrensinnovation**

Alle auf wirtschaftliche Effizienz, d.h. Preis, Qualität und Zeit, ausgerichteten Verbesserungen des Leistungserstellungsprozesses, z.B.

- Senken der Ausschussquote, z.B. durch Einführung eines Qualitätsprüfsystems
- Kosteneinsparungen durch Business Reengineering (Effizienzsteigerung)
- kürzere Auslieferfristen
- geringere Unfallhäufigkeit
- höhere Kundenzufriedenheit
- Weiterbildungsergebnisse

### **Sozialinnovation**

V.a. auf den *Humanbereich* und die *soziale Effizienz* ausgerichtete Sozialinnovationen im Unternehmen

- Anzahl/Zunahme der Bewerbungen auf ein Stelleninserat
- Anzahl/Zunahme der Bewerbungen, die ohne konkrete Stellenausschreibung eingehen
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Höhere Leistungsbereitschaft
- Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit und auf dem Arbeitsmarkt
- Fähigkeitstzuwachs aufgrund einer Personalentwicklungs-Massnahme

*Abbildung 7-13: Ergebniskriterien zur Beurteilung individueller Innovativität<sup>739</sup>*

## **7.3.2 Prozessorientierter Innovationsbegriff**

Wird das Innovationsphänomen in bezug auf den *zeitlichen Verlauf* untersucht, so führt dies zu einer prozesshaften Betrachtung, in deren Rahmen mehrere Phasen unterschieden werden. Dabei handelt es sich aber nicht um reale Sachverhalte, sondern um Konstrukte, die als heuristische Hilfskonstruktionen anzusehen sind.<sup>740</sup> Der scheinbar klare Ablauf des Phasenschemas darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich um komplexe und wissenschaftlich keineswegs vollständig ergründete intellektuelle und motivationale Vorgänge handelt, die in der Regel nicht linear ablaufen. Insofern muss jede Phaseinteilung unternehmerischen oder innovativen Handelns als relativ willkürlich und einzelproblembezogen bezeichnet werden.<sup>741</sup> Trotzdem erscheint es aus konzeptioneller Sicht für die Beurteilung und die Operationalisierung der hier diskutierten Schlüsselkompetenz aber sinnvoll, von einem allgemeinen Phasenmodell auszugehen. So wird es nämlich möglich, unterschiedliche Aktivitäten und Verhaltensweisen schwerpunktmässig zusammenzufassen und bestimmten idealtypischen Phasen

<sup>739</sup> Vgl. Meißner, 1989, 142

<sup>740</sup> Vgl. Meißner, 1989, 64

<sup>741</sup> Vgl. Meißner, 1988, 368; Tsifidaris, 1994, 12

im Innovationsprozess zuzuordnen, so dass im Anschluss daran phasenspezifische Charakteristika herausgearbeitet werden können.<sup>742</sup>

Obwohl in der Praxis verschiedene Modelle angewendet werden, hat sich in der Literatur eine Grobeinteilung in drei Phasen durchgesetzt.<sup>743</sup> Abbildung 7-14 zeigt dazu den Ansatz von Thom.

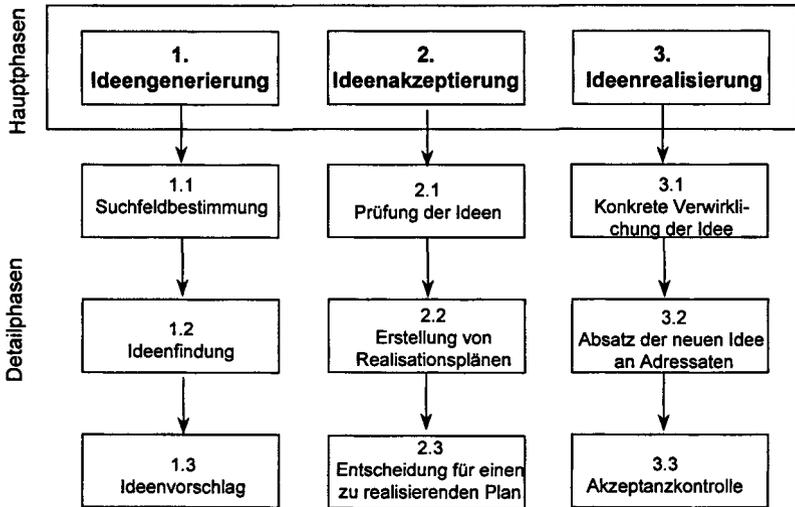


Abbildung 7-14: Phasen des Innovationsprozesses<sup>744</sup>

### (1) Ideengenerierung

In der ersten Phase, der Ideengenerierung, steht einerseits das *Erkennen oder Hervorbringen einer guten Idee* im Zentrum. Eine wesentliche personale Voraussetzung dazu ist die Kreativität, ohne die kein Innovationsprozess initiiert werden kann.<sup>745</sup> Obwohl kreative, intuitive Leistungen hier dominant auftreten, wäre es abwegig, solche nur in der ersten Phase des Innovationsprozesses lokalisieren zu wollen. Kreative Leistungen konzentrieren sich nicht in einer abgrenzbaren Teilphase, sondern treten auch bei der Ideenrealisierung auf, zum Beispiel wenn es darum geht, Widerständen und Hindernis-

<sup>742</sup> Vgl. Kriegesmann, 1992, 33; Meißner, 1989, 20f.

<sup>743</sup> Vgl. Oppenländer, 1988, 86; Tritschler, 1990, 62; Piechotka, 1991, 28f.; Meißner, 1989, 20

<sup>744</sup> Thom, 1992, 9

<sup>745</sup> Vgl. Tsifidaris, 1994, 11; Vonlanthen, 1995, 221

sen mit kreativen Durchsetzungsstrategien zu begegnen.<sup>746</sup> Zudem stellt die Kreativität nur den geringeren Teil der Innovationsleistung dar. Die eigentliche Aufgabe und Herausforderung liegt in der Transformation kreativer Prozesse, der Umsetzung der neuen Idee also.<sup>747</sup>

Ein wichtiger Verhaltensaspekt in dieser ersten Phase ist neben dem Erkennen des Veränderungsbedarfes und der Ideenfindung auch die *Sicherung oder der Aufbau des nötigen Handlungsspielraums*.<sup>748</sup> Darin wird zuweilen ein gewisses Konfliktpotential gesehen, vor allem was die Beziehungen zu Gleichgestellten oder anderen Organisationseinheiten betrifft. Auf der anderen Seite erfordert proaktive Ideengenerierung Vorstellungen von Möglichkeiten, von Wahrscheinlichkeiten und von alternativen Szenarien, um die vermutete Zukunft zu erahnen. Entscheidend dafür sind Kenntnisse des Marktes und der Kundenbedürfnisse.<sup>749</sup> Wie Untersuchungen bei besonders innovationsfreudigen Unternehmen zeigen, werden 60-80% aller Innovationsideen von Kunden und vom Markt induziert.<sup>750</sup> Eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen ist deshalb die ständige Auseinandersetzung mit dem latenten oder neu entstehenden Bedarf. Somit erweisen sich gute Beziehungen, eine hohe Sensitivität für Kundenprobleme und die permanente Kommunikation als *Schlüsselfaktoren der Ideengenerierung*.

Aufgrund des Gesagten können das Interaktionsverhalten und die sozialen Beziehungen einer erfolgreichen innovativen Person im Aussenverhältnis, das heisst zum Beispiel gegenüber den Kunden, idealtypisch als relativ stark und auf Kooperation ausgerichtet bezeichnet werden. Im Innenverhältnis dagegen erweisen sich die sozialen Beziehungen und die Kooperation als eher gering ausgeprägt und konfliktbehaftet. Hier muss die innovative Person bereits in der Phase der Ideengenerierung auf die Sicherung der eigenen Handlungsmöglichkeiten bedacht sein und sich allenfalls gegenüber anderen und dem Umfeld durchsetzen. Eine wichtige Fähigkeit für unternehmerische Mitarbeiter ist deshalb, dass sie sich in einer Situation „richtig“ zu verhalten wissen und sich auch so verhalten können.<sup>751</sup>

---

<sup>746</sup> Vgl. Thom, 1992, 11; Schlicksupp, 1992, 34

<sup>747</sup> Vgl. Tsifidaris, 1994, 11

<sup>748</sup> Vgl. Kapitel 7.5.1.1

<sup>749</sup> Vgl. Kissling, 1992, 29ff.; Chell/Haworth/Brearley, 1991, 22

<sup>750</sup> Vgl. Arthur D. Little International, 1988, 140ff.; Imboden, 1992, 52

<sup>751</sup> Vgl. Kapitel 7.4.2

### (2) *Ideenakzeptierung (Entschlussfassung)*

Die zweite Phase, die Ideenakzeptierung, konzentriert sich auf die „Forschungs- und Entwicklungsphase“, die Untersuchung der Machbarkeit und der Marktchancen einer neuen Idee. Sie mündet im Entscheid für den zu realisierenden Plan. Für das individuelle Verhalten des Innovierenden erweist sich dazu die Managementkompetenz<sup>752</sup> als besonders wichtig. Im Sinne eines effizienzorientierten Selbstmanagements erleichtert sie die Entscheidung und das Erstellen von Realisierungsplänen. Dadurch sind in der Phase der Ideengenerierung und auch der anschliessenden Phase der Ideenrealisierung eher analytische, koordinierende und administrative Fähigkeiten gefragt, während in der Inventionsphase hauptsächlich kreative und intuitive Fähigkeiten notwendig sind.<sup>753</sup>

### (3) *Ideenrealisierung*

Die Phase der Ideenrealisierung stellt die eigentliche *Umsetzung und Verbreitung der neuen Idee* dar.<sup>754</sup> Wichtige Arbeitsschritte in dieser Phase betreffen bei einer Produktinnovation die Entwicklung eines technischen und eines Marketing-Konzepts, den Konzept-Test, die Produktentwicklung, den Test im Unternehmen und mit Kunden, gegebenenfalls einen Probelauf auf einem Testmarkt und schliesslich die Einführung auf dem Markt.<sup>755</sup>

Dass der Ideenrealisierung gegenüber den vorangegangenen Phasen im Innovationsprozess ein höheres Gewicht zukommt, zeigt nicht nur der Grundsatz, wonach Innovationen 5% Inspiration und 95% Transpiration bedeuten<sup>756</sup>, sondern auch eine empirische Untersuchung, in der die ungenügende Innovationstätigkeit von Unternehmen weniger als Folge mangelnder Ideen als vielmehr als Folge praktischer Umsetzungsschwierigkeiten betrachtet wird. In 18% der Fälle sahen die Befragten das Hauptproblem der Innovation in mangelnden Ideen, in 35% in der Umsetzung und in 47% der Fälle in der Kommerzialisierung (Vermarktung) der Ideen.<sup>757</sup>

In der Literatur wird die Durchsetzung von Innovationen – sie bezieht sich auf den interaktionellen Aspekt der Umsetzung – oft auch als *Informations- und Kommunikati-*

---

<sup>752</sup> Vgl. Kapitel 7.5.2

<sup>753</sup> Vgl. Tritschler, 1990, 82

<sup>754</sup> Vgl. Tritschler, 1990, 67

<sup>755</sup> Vgl. Piechotka, 1991, 29; Meißner, 1989, 23ff.; Bitzer/Poppe, 1993, 323; Thom, 1992, 7; Vonlanthen, 1995, 221; Tsifidaris, 1994, 12

<sup>756</sup> Vgl. Hauschildt, 1992, Sp. 1033ff.; Pümpin, 1992, 19; Zahn, 1991, 36

<sup>757</sup> Vgl. Imboden, 1992, 47

onsprozess dargestellt.<sup>758</sup> In diesem Zusammenhang treten drei Untersuchungsobjekte (Beurteilungskriterien) auch für internes Unternehmertum in den Vordergrund:<sup>759</sup>

1. die *Kommunikationsstruktur* (d.h. Inhalte, Wege, eingeschaltete Mittler, Häufigkeit, Vollständigkeit, Wahrheitsgehalt, Zielgruppenorientierung usw.);
2. die *Machtgrundlagen*;<sup>760</sup>
3. die *sozio-emotionale Gestimmtheit*, welche als wesentliche Determinante für das Vertrauen angesehen wird, das sich der Innovator und die von der Innovation betroffenen Personen entgegenbringen. Fehlt die Vertrauensbasis, so ist der Innovationsprozess durch Merkmale, wie mangelnde Kooperationsbereitschaft, Konkurrenzdenken, persönliche Abneigung gekennzeichnet.

Wird die Durchsetzung einer Invention als Persönlichkeitsdisposition (als Durchsetzungsfähigkeit) angesehen, lässt sie sich im Rahmen einer *ergebnisorientierten Beurteilung* grundsätzlich an der Zahl der realisierten Ideen ablesen. Gerade aus prozessorientierter Sicht ist damit aber der Nachteil verbunden, dass die gewählten Umsetzungsstrategien, das heisst die Art und Weise des Zustandekommens des Ergebnisses, ausgeblendet werden.<sup>761</sup> Ausgehend von der Idee eines Innovationsprozesses stehen deshalb Verhaltens- und Effizienzkriterien im Vordergrund.

Wie bereits in Kapitel 6.3 teilweise diskutiert und gefordert, so unterscheidet auch Thom zur Beurteilung der Effizienz von Innovationsprozessen eine zeitliche, eine sachbezogene und eine soziale Effizienz. Einer Beurteilung von Innovationsprozessen aufgrund des Kriteriums der *zeitlichen Effizienz* steht er aber deshalb kritisch gegenüber, weil einerseits von der Operationalisierung her Probleme bestehen und andererseits, weil die Vorgabe von Innovationszeiten deshalb keinen Sinn mache, weil Zeitdruck die kreative Ideenfindung behindere. Solche Einwände mögen zwar für die Phasen der Ideengenerierung und -akzeptierung zutreffen, für die Ideenrealisierung können sie hier aber nicht geteilt werden. Denn solange der Markt beschleunigte Produktentwicklungen und schnellere Markteinführungen verlangt und die schnellen Innovatoren belohnt, machen zeitbezogene Effizienzkriterien insbesondere in der Realisierungsphase und damit natürlich auch bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns Sinn.<sup>762</sup>

---

<sup>758</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 20; Geschka/Alter/Schwerdtner, 1975, 10; Hermann, 1984, 191ff.; Delhees, 1995, 170ff.

<sup>759</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 20f.; Haseloff, 1989, 44

<sup>760</sup> Vgl. Kapitel 7.3.3.1

<sup>761</sup> Vgl. Kapitel 6.3

<sup>762</sup> Ebenso: Zahn, 1991, 41

Betrachtungsebene	Beispiele für Effizienzkriterien
<b>Prozessübergreifend</b> – zeitlich – sachbezogen – sozial	– Durchlaufzeit – Problemlösungsumsicht – Gruppenkohäsion, Zufriedenheit von Innovatoren und Betroffenen der Innovation
<b>Phasenspezifisch</b> Ideengenerierung	<u>Outputorientiert</u> – Anzahl produzierter Ideen zur Problemlösung  <u>Inputorientiert</u> Kennziffern, welche die Ideengenerierungsproduktivität zum Ausdruck bringen, z.B.: – Verhältnis zwischen Idee und zur Verfügung stehender Zeit (Stunde/Woche/Jahr) – Kosten der Kreativitätsförderungsmaßnahmen im Verhältnis zur Anzahl verwertbarer Ideen – Informationskosten pro verwertbarer Idee – Ideenproduktionskosten pro Verwertungsnutzen der Idee
Ideenakzeptierung	<u>Inputorientiert</u> – F&E-Aufwand, z.B. im Verhältnis zur Anzahl der Beschäftigten, zum Umsatz, zum Produktionswert, zur Anzahl der Mitarbeiter in der F&E usw.  <u>Outputorientiert</u> – Kriterium der Zielbedachtsamkeit – Konkretheit (Spezifikation) – Aktualität, optimales Timing von Entschlüssen – getroffene Realisierungsvorsorge bereits im Variantenentscheid mit dem Ziel der Friktionsminimierung
Ideenrealisierung	– Einhalten von Meilensteinen – Durchsetzungsrate, z.B. als Anzahl realisierter Ideen des neuen Problemlösungskonzepts im Verhältnis zu den Ideen
<b>Innovationsinstrument-spezifisch</b>	<u>z.B. Betriebliches Vorschlagswesen</u> – Kosten-Nutzen-Verhältnis des betrieblichen Vorschlagswesens  <u>z.B. Forschung und Entwicklung</u> – eingenommene Lizenzgebühren

Abbildung 7-15: Effizienzkriterien für Innovationsprozesse<sup>763</sup>

Eine Möglichkeit zur Beurteilung der *sachbezogenen Effizienz* liegt im Kriterium der Problemlösungsumsicht. Danach ist ein innovativer Prozess in seiner Effizienz um so höher zu bewerten, je mehr relevante Gesichtspunkte bei der Beurteilung von Lösungsalternativen herangezogen werden. Je mehr Teilentscheidungen also gefällt wurden, die sich auf verschiedenartige relevante Problembereiche beziehen, desto umsichtiger wird die Gesamtentscheidung. Dieser Aspekt entspricht der unternehmerischen Gesamtsicht, wie sie bereits von Schumpeter gefordert wurde.<sup>764</sup> Die *soziale Ef-*

<sup>763</sup> Vgl. Thom, 1992, 13 und 17; Tritschler, 1990, 89f.

<sup>764</sup> Vgl. Kapitel 3.6

*fizienz* schliesslich setzt beim Konfliktgehalt innovativer Aufgaben an und bei der Zufriedenheit, die bei den relevanten Personengruppen mit dem Innovationsobjekt bzw. dem Durchsetzungsverhalten erreicht wird.

Nach Massgabe dieser drei Aspekte des Effizienzbegriffs formuliert Thom die in Abbildung 7-15 genannten Beurteilungskriterien für innovative Prozesse.

### 7.3.3 Personaler Innovationsbegriff

#### 7.3.3.1 Aktionsträger und Rollen im Innovationsprozess

Ähnlich wie die vorgestellten Typologien zum unternehmerischen Verhalten werden in der Literatur und teilweise auch mit Verweis auf empirische Befunde unterschiedliche Aktionsträger und Rollen innerhalb eines Innovationsprozesses differenziert.<sup>765</sup> Werden diese einer genaueren Analyse unterzogen, lassen sich Verhaltens- und Eigenschaftskriterien ableiten, anhand derer die individuelle unternehmerische Innovativität beurteilt werden kann.

Zur Verdeutlichung der Aufgaben, die einem Individuum im Innovationsprozess zukommen können, und zur Ableitung von Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmalen dieser Rollenträger wird im folgenden eine Unterscheidung und Charakterisierung der Rollen aktiv und passiv Innovierender vorgenommen.<sup>766</sup>

Während die Funktion des *passiv Innovierenden* idealtypisch in einer möglichst reibungslosen und vollständigen Anpassung an die infolge der Innovation geänderten Rollenanforderungen liegt, besteht sie bei den *aktiv Innovierenden* darin, die Innovation durchzuführen. Bei aktiv Innovierenden wird davon ausgegangen, dass sie sich mit dem Innovationsziel identifizieren und über spezifische Fähigkeiten, wie Kreativität und Flexibilität, verfügen. Im einzelnen besteht ihre Aufgabe im Entwickeln und Vertreten eines Innovationsplans, im Herbeiführen eines Konsenses, der Autorisierung des Entscheidungsergebnisses und schliesslich auch der Realisation und Kontrolle der Lösung. Bei der Durchsetzung von Inventionen erfüllen aktiv Innovierende im wesentlichen drei Aufgaben: die Konfrontation des passiv Innovierenden mit dem Innovationsvorhaben (Informationsfunktion), die Unterstützung und die Beeinflussung.<sup>767</sup> Damit entspricht der Typ des aktiv Innovierenden im wesentlichen dem hier diskutierten innovativen Mitunternehmer.

---

<sup>765</sup> Vgl. Staudt/Mühlemeyer, 1995, Sp. 1208

<sup>766</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 18 und 120; Kriegesmann, 1992, 37; Herzhoff, 1991, 51f. und 290; Nieder/Zimmermann, 1992, 378

<sup>767</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 13 und 120ff.

In ihrer technischen und sozio-emotionalen Unterstützungsfunktion erleichtern aktiv Innovierende dem passiv Innovierenden die Verhaltensänderung. *Technische Unterstützungsaktivitäten* beziehen sich auf den Bereich der Anpassungsfähigkeit. Sie bezwecken die Vermittlung spezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten. Die *sozio-emotionale Unterstützung* bezieht sich dagegen auf die Hilfe bei der Benennung von Bedürfnissen und Problemen. Sie trägt zur Versachlichung der (subjektiven) Bewertung bei und hilft, Ängste abzubauen. Die *Beeinflussung* des passiv Innovierenden betrifft schliesslich vor allem Situationen akuter Anpassungswiderstände. Dazu verfügt der aktiv Innovierende über eine Reihe von Strategien der Durchsetzung, die er je nach Widerstandsursache einsetzen kann. Besondere Erwähnung soll hier auch die Verhaltensbeeinflussung auf der Basis unterschiedlicher Machtgrundlagen finden.<sup>768</sup>

Angesichts des Untersuchungsinteresses steht hier das Rollenverhalten aktiv Innovierender deutlich im Vordergrund. Für die weitere Differenzierung dieser Klasse sind in der Literatur verschiedene Ansätze anzutreffen. So postuliert Goldberg in Anlehnung an eine phasenspezifische Betrachtung der Innovation sechs Persönlichkeitstypen (vgl. Abbildung 7-16), welche als aktiv innovierend bezeichnet werden können.<sup>769</sup> Wie viele andere Autoren geht aber auch er davon aus, dass ein Individuum nicht nur auf eine Rolle fixiert ist, sondern im Hinblick auf unterschiedliche Innovationsprojekte durchaus unterschiedliche Rollen annehmen kann.<sup>770</sup>

1. Der **Ideen-Generator** (Erfinder), der sich vor allem in der Inventionsphase eines Innovationsprozesses einsetzt.
2. Der **(Neu-)Unternehmer**, der selten selbst Erfinder ist, sondern eher derjenige, der etwas ins Rollen bringt, der motiviert und stimuliert, zur Innovation notwendige Ressourcen beschafft und auftretende Hindernisse beseitigt.
3. Der **Projektleiter**, dessen Aufgabe in der Planung, Organisation und Koordination und auch in der Fortschrittskontrolle des Innovationsprojektes liegt.
4. Der **Torwächter**, der als eine Art Informations- und Innovationsadjutant Innovationen stimuliert und die notwendigen Informationen intern und extern sucht und aufbereitet.
5. Der **Sponsor** als schützende Hand von oben.
6. Das „**Universalgenie**“ oder auch der **Werkmeister**, der über die technische Phantasie verfügt. Er ist ein taktischer und experimentierfreudiger Problemlöser.

*Abbildung 7-16: Persönlichkeitstypen im Innovationsprozess<sup>771</sup>*

Eine weitere und auch verbreitete Differenzierungsmöglichkeit des Verhaltens aktiv Innovierender bietet das *Promotorenkonzept* von Witte, der eine Aufschlüsselung von Typen nach ihrer Stellung im Innovationsprozess vornimmt (vgl. Abbildung 7-17).

---

<sup>768</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 120; Kapitel 7.4.2.5

<sup>769</sup> Vgl. Goldberg, 1984, 573f.

<sup>770</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen zu den Unternehmertypologien in Kapitel 2.3

<sup>771</sup> Goldberg, 1984, 573f.

Ausgangspunkt von Wittes Überlegungen ist die Interpretation der Innovation als multipersonaler Entscheidungsprozess, bei dem es um die Überwindung von Innovationshindernissen geht. Diese werden in erster Linie auf Fähigkeits- und Willensbarrieren der Beteiligten zurückgeführt. Deshalb sind für Witte zur Überwindung solcher Innovationsbarrieren personengebundene Energien notwendig. Sie beziehen sich im Bereich der Fähigkeit vor allem auf die intellektuelle Durchdringung des Problems und des Fachwissens und im Bereich des Willens auf die Sanktionsmöglichkeiten. Personen, die über diese Energien verfügen und durch ihren Einsatz den Innovationsprozess aktiv fördern, werden als *Promotoren* bezeichnet. Dabei unterscheidet Witte zwischen Macht- und Fachpromotoren.<sup>772</sup>

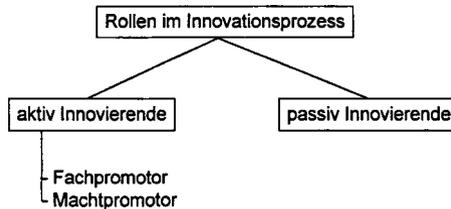


Abbildung 7-17: Rollen im Innovationsprozess

Der *Machtpromotor* unterstützt einen Innovationsprozess durch sein hierarchisches Potential. Er verfügt über die Ressourcen, um den Entscheidungs- und Durchsetzungsprozess der Innovation zu ermöglichen und materiell sowie immateriell zu unterstützen. Er entscheidet über Budgets, Kapazitätszuweisungen und Personalfreistellungen zugunsten der Innovation. Er verfügt auch über die instanzielle Macht, um Opposition zu blockieren oder konkurrierende Projekte zurückstellen zu können.

Der *Fachpromotor* dagegen wird als diejenige Person definiert, die einen Innovationsprozess durch objektspezifisches Fachwissen unterstützt, über das sie selbst verfügt. Der Fachpromotor ist Erfinder und Ideenträger und beherrscht die technologisch neue Materie.<sup>773</sup>

Dieses Promotorenmodell konnte Witte auch in einer empirischen Untersuchung nachweisen. Gleichzeitig zeigte er, dass Innovationsprozesse mit Promotorenstruktur einen signifikant höheren Innovationsgrad erreichen als Prozesse ohne Promotorenstruktur und dass ein aus beiden Promotorenarten zusammengesetztes *Gespann* die grösste Arbeitseffizienz erreicht. In der Praxis anzutreffen ist aber auch die *Personalunion* der

<sup>772</sup> Witte, 1988, 151f.

<sup>773</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 118; Herzhoff, 1991, 291

beiden Promotorentypen. Dieser Fall wird hier durch die unternehmerischen Führungskräfte repräsentiert. In Abbildung 7-18 sind die relativen Häufigkeiten der Promotorenstrukturen von 233 untersuchten Innovationsprozessen dargestellt.

Struktur	Anzahl Prozesse	in %
Gespannstruktur	87	37.3
Einseitige Machtstruktur	37	15.9
Einseitige Fachstruktur	43	18.5
Personalunion-Struktur	16	6.8
Struktur ohne Promotoren	50	21.5
Summe	233	100.0

Abbildung 7-18: Häufigkeit der Promotorstrukturen in der Praxis<sup>774</sup>

Auf der Suche nach Möglichkeiten zur Identifikation der personalen Innovationsvoraussetzungen entwickelten Brose und Corsten<sup>775</sup> den Promotorenansatz Wittes weiter. Zwar halten sie Persönlichkeitsmerkmale und daraus abgeleitete Persönlichkeitsprofile für die einzige Möglichkeit, Innovationspromotoren ex-ante zu identifizieren, trotzdem lehnen sie ein ausschliesslich eigenschaftstheoretisch begründetes Vorgehen ab. Mit sogenannten *Interaktionstabellen* stellen sie aber ein Instrument zur Diskussion, mit dessen Hilfe in Organisationen Promotoren ex-nunc, das heisst während des Innovationsprozesses, identifiziert werden können.<sup>776</sup> Interaktionstabellen bilden daher einen interessanten Ansatzpunkt für eine verhaltensorientierte Beurteilung internen Unternehmertums.

Aus Objektivitätsgründen und zur Kontrastierung der Ergebnisse beruht das Prinzip der Interaktionstabellen auf der Kombination von Selbst- und Fremdbeobachtung bzw. -beurteilung möglicher Promotoren und Opponenten. Es werden Selbst- und Fremdbilder miteinander verglichen, wobei jeder Mitarbeiter, der von einer Innovation betroffen wird, zwei Interaktionstabellen ausfüllt:

1. aus der Perspektive des aktiven, andere Personen beeinflussenden Mitarbeiters und
2. aus der Perspektive des passiven, von anderen Personen beeinflussten Mitarbeiters.

Anhand der Häufigkeit der einzelnen Machtbasen, die sich die Personen zuweisen und die ihnen zugewiesen werden, wird die Identifikation von Fach- und Machtpromotoren möglich. Die Autoren sehen den Fachpromotor als Träger von Experten- und Identifikationsmacht. Dem Machtpromotor ordnen sie die Identifikationsmacht, die Legitimationsmacht, die Sanktions- und Gratifikationsmacht zu (vgl. Abbildung 7-19).

<sup>774</sup> Vgl. Witte, 1988, 153

<sup>775</sup> Vgl. Brose/Corsten, 1981, 89ff.

<sup>776</sup> Bitzer/Poppe, 1993, 311 und 325

Fachpromotor (-opponent)	Experten-/Informationsmacht		Machtpromotor (-opponent)
	Identifikationsmacht		
	Legitimationsmacht		
	Sanktions-/ (Gratifikations-)macht	Belohnungsmacht Bestrafungsmacht	

Abbildung 7-19: Machtbasen von Fach- und Machtpromotor<sup>777</sup>

Werden in einem Innovationsprozess unterschiedliche Aktionsträger differenziert und analysiert, so erweist sich für eine Typologie innovativen bzw. unternehmerischen Verhaltens auch die Unterscheidung von Führungskräften und Nicht-Führungskräften als interessant.<sup>778</sup>

Eine hierarchische Typologie und das Promotorenmodell kombinierend, unterscheidet beispielsweise Riekhof im Innovationsprozess kreative Köpfe, Mentoren und Innovationsmanager. Die sogenannten „*kreativen Köpfe*“ sind die eigentliche Quelle von neuen Ideen und Innovationen. Sie gehören selten der obersten hierarchischen Ebene an. Die *Mentoren* fördern die kreativen Köpfe. Sie gehören typischerweise zum mittleren Management und haben bereits mehr Verantwortung und auch Führungsaufgaben. Sie sammeln die Ideen, deren wirtschaftliche Signifikanz sie erkennen. Sie müssen aber auch viel zur Motivation der kreativen Köpfe beitragen und deren Freiräume des Denkens und Handelns gewährleisten. Den *Innovationsmanagern* schliesslich obliegt es, die strategischen Erfordernisse des Gesamtunternehmens im Auge zu behalten. Ihr entscheidendes Steuerungsinstrument dazu ist die Ressourcenzuteilung.<sup>779</sup>

Die dargestellten Ansätze aus der Innovationsforschung aufgreifend, lassen sich die von Wunderer unterschiedenen Typen unternehmerischen Verhaltens<sup>780</sup> in bezug auf den Innovationsaspekt wie in Abbildung 7-20 konkretisieren. Daraus können sehr direkt Schlussfolgerungen in bezug auf Eigenschafts- und Verhaltenskriterien für die Beurteilung abgeleitet werden, dies insbesondere dann, wenn die Interaktionstabellen von Brose und Corsten angewendet werden.

Wunderer	Böhnisch	Witte	Riekhof
Arbeitsplatzinhaber	passiv		
Unternehm. Mitarbeiter	Innovierend		
Mitunternehmer	aktiv	Fachpromotor	kreative Köpfe
Subunternehmer	Innovierend	Machtpromotor	Mentor, Innovationsmanager

Abbildung 7-20: Innovationsverhalten unternehmerischer Typen

<sup>777</sup> Vgl. Bitzer/Poppe, 1993, 313

<sup>778</sup> Vgl. Herzhoff, 1991, 294

<sup>779</sup> Vgl. Riekhof, 1994, 201ff.

<sup>780</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2

Während Wunderers „Arbeitsplatzinhaber“ und auch weitgehend die „unternehmerischen Mitarbeiter“ mehr oder weniger aufgeschlossene passiv Innovierende sind, handelt es sich bei den Mit- und Subunternehmern um aktiv innovierende Mitarbeiter bzw. Führungskräfte. Dabei kommt vor allem den Subunternehmern die hierarchische und instanzielle Macht zu, die sie zu Machtpromotoren und insofern zu Mentoren und Innovationsmanagern macht. Die Mitunternehmer dagegen zeichnen sich eher durch ihre Kreativität und ihr Fachwissen aus.

### **7.3.3.2 Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhalten aktiv Innovierender bzw. innovativer Mitunternehmer**

Für die Darstellung notwendiger Fähigkeiten und Eigenschaften aktiv Innovierender soll hier – wie bereits bei der Analyse des Unternehmerverhaltens – auf die Grundformel Verhalten = Wollen x Können zurückgegriffen werden.<sup>781</sup> Weil die Innovationsfunktion inhaltsthematisch im wesentlichen bereits in der Unternehmerfunktion enthalten ist, erstaunt es nicht, dass insbesondere in bezug auf die geforderten *motivationalen Voraussetzungen* aktiv innovierender Personen eine hohe Übereinstimmung mit den bereits gemachten Aussagen im Zusammenhang mit der unternehmerischen Motivation festgestellt wird. Auch in der Literatur zum Innovationsmanagement werden das Motiv zur Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit, das Leistungsmotiv, das hohe Selbstbewusstsein, die Abneigung formaler Autorität und die Risikoübernahme regelmässig genannt.<sup>782</sup> Ebenso häufig wird auf die Zukunftsgerichtetheit und Offenheit gegenüber externen bzw. internen Anregungen hingewiesen und auch auf die Effizienzorientierung.<sup>783</sup> Anstelle einer ausführlichen Analyse der motivationalen Voraussetzungen aktiv Innovierender zeigt Abbildung 7-21 einen Vergleich von Merkmalskatalogen innovativer Mitarbeiter.

---

<sup>781</sup> Vgl. Souder, 1987, 13; Kriegesmann, 1992, 40; Tsifidaris, 1994, 36

<sup>782</sup> Vgl. Kriegesmann, 1992, 41; Herzhoff, 1991, 296; Meißner, 1989, 37

<sup>783</sup> Vgl. Vgl. Gussmann, 1987, 54; Herzhoff, 1991, 308

Merkmal	Shepard <sup>784</sup>	Röpke <sup>785</sup>	Müller/Schienstock <sup>786</sup>	Thom <sup>787</sup>
Kognitive Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreative Vorstellungskraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entdeckt neuartige Beziehungen zw. bekannten Konfigurationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schöpferisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativität</li> </ul>
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomer Charakter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomiebedürfnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kosmopolitisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erhöhte Problemsensitivität</li> <li>- Abneigung gegen formale Autorität</li> <li>- Orientierung an externen Bezugsgruppen</li> <li>- geringes Bedürfnis nach festem Arbeitsplatz</li> </ul>
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohes Leistungsbedürfnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leistungsmotiviert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aufgabenorientierte, intrinsische Motivation</li> <li>- Anerkennung durch Akzeptanz und Verwendung der kreativen Produkte</li> </ul>
Ich-Stärke	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psychologische Stärke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiguitätstoleranz</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- hohe Ambiguitäts- und Frustrations-toleranz</li> <li>- grosse Ioh-Stärke</li> </ul>

Abbildung 7-21: Merkmalskataloge zur Beschreibung innovativer Mitarbeiter<sup>788</sup>

<sup>784</sup> Vgl. Shepard, 1971, 380

<sup>785</sup> Vgl. Röpke, 1977, 109

<sup>786</sup> Vgl. Müller/Schienstock, 1978, 76

<sup>787</sup> Vgl. Thom, 1980, 189

<sup>788</sup> Vgl. Gussmann, 1987, 89

Auch bei der Darstellung der *qualifikatorischen Merkmale* aktiv Innovierender zeigt sich, dass diese im Einklang mit den Qualifikationsmustern von Unternehmern stehen.<sup>789</sup> Auf eine ausführliche Literaturübersicht wird deshalb auch hier verzichtet. Lediglich als ein Beispiel unter vielen anderen seien in Abbildung 7-22 die von Herzhoff genannten Faktoren des Kennens und Könnens aktiv Innovierender angeführt.

**Faktoren des Kennens:**

- **Gesamtunternehmensbezogenes Wissen** als Voraussetzung zum Erkennen von Innovationsbedarf.
- **Fachwissen**, vor allem auch im Umgang mit der Informationssammlung und -verarbeitung.
- **Arbeitskenntnis** im Sinne des Erkennens des benötigten Know-hows und der erforderlichen Fähigkeitsmerkmale („Meta-Wissen“).

**Faktoren des Könnens:**

- **Fähigkeit für eine konzeptionelle Gesamtsicht**, welche als vorausschauendes, in Alternativen und Konsequenzen strukturiertes Denken im Rahmen übergeordneter Ziele verstanden wird.
- **Interdisziplinäres Denken und Handeln** als Fähigkeit, über den eigenen Aufgabenbereich hinauszudenken und gemeinsame Ziele zu erkennen.
- **Sensibilität für schwache Signale**, vor allem im Umgang mit Informationen.
- **Problemlösungsfähigkeit und Kreativität**, d.h. das Wahrnehmen, Definieren und kreative Lösen schlecht strukturierter Probleme.
- **Lernfähigkeit** als Voraussetzung der Veränderung.
- **Soziale Qualifikationen**, v.a. Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Empathie, welche die Fähigkeit darstellt, sich in die Rolle des Gegenübers zu versetzen.
- **Menschenführung**, v.a. bezogen auf den persönlichen Umgang mit den Untergebenen, und die Fähigkeit, ein offenes und vertrauensvolles Klima zu schaffen.

*Abbildung 7-22: Faktoren des Kennens und Könnens von aktiv Innovierenden<sup>790</sup>*

Die Aufzählung zeigt deutlich, dass Fach- bzw. Spezialqualifikationen für die Erfüllung von Aufgabenstellungen in Innovationsprozessen nicht als ausreichend betrachtet werden. Vielmehr wird eine Reihe von *Generalisten-Qualifikationen* gefordert, die in keinem Zusammenhang mit einer bestimmten Aufgabe stehen.

Für unternehmerisch-innovatives Handeln besonders hervorgehoben werden deshalb die Kreativität, die Problemlösungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Vermarktung und politischen Durchsetzung innovativer Ideen. Dabei muss der unternehmerische Mitar-

<sup>789</sup> Vgl. Tsifidaris, 1994, 106; Herzhoff, 1991, 304

<sup>790</sup> Vgl. Herzhoff, 1991, 303ff.

beiter verschiedenen Rollen im Innovationsprozess gerecht werden. Sie können als „Pionier“ (Ideengenerierung), „Problemlöser“ (Ideenakzeptierung) und „Macher“ (Ideenrealisierung) bezeichnet werden. Diese Fähigkeiten setzen jeweils eine unterschiedliche Leistungsorientierung voraus. Dem *Pionier* kommt die Aufgabe zu, Neuland zu betreten. Er braucht deshalb vor allem explorative und kreative Fähigkeiten. Der *Problemlöser* zeichnet sich durch seine Systematik, seine Problemerkennung und Problemlösungskompetenz aus. Der *Macher* schliesslich setzt die Ideen politisch durch. Dabei kommt ihm vor allem eine konstruktiv-kritische Haltung gegenüber Neuem und Organisationstalent zugute.<sup>791</sup> In Abbildung 7-23 werden die Fähigkeiten aktiv Innovierender, wie sie von Arthur D. Little International genannt werden, den genannten drei aktiven Rollen im Innovationsprozess zugeordnet. Zugleich wird eine mögliche Gewichtung der Beurteilungskriterien angegeben. Auf diese Weise lässt sich die Beurteilung auf funktional und hierarchisch bedingte Rollenerwartungen ausrichten.

Rolle	Kriterien	Gewichtung
Pionier	Divergentes Denken: Sich nicht mit einer Lösung zufrieden geben	1
	Unkonventionelles Denken: Begeisterung für Neues	1
	Gedankenflüssigkeit, Einfallsreichtum	1
	Originalität: Ungewöhnliche Ideen	1
Problem-löser	Problemaufspüren: Chancen frühzeitig erkennen	2
	Elaboration: Exaktes Ausarbeiten von Ideen	2
	Reicher Wortschatz: Passende Ausdrucksweise	2
	Konzentrationsfähigkeit gegenüber Sache und Partnern	2
	Redefinition: das Wesentliche herausfinden	2
Macher	Realitätskontrolle: kritisches Prüfen der Vorschläge	3
	Organisationsfähigkeit: Reibungslose Arbeitsabläufe	3

Abbildung 7-23: Fähigkeiten- und Beurteilungskriterien des Innovationspotentials nach Arthur D. Little International<sup>792</sup>

Die Notwendigkeit solcher oder ähnlicher Gewichtungen in der Beurteilung zeigt auch eine Untersuchung von Ladensack. Er konnte anhand einer Befragung von Fachdirektoren zeigen, dass verschiedene Funktionsbereiche (und somit auch die darin Beschäftigten) aus der Sicht der jeweiligen Funktion selbst unterschiedlich innovativ eingeschätzt werden (vgl. Abbildung 7-24).

<sup>791</sup> Vgl. Arthur D. Little International, 1988, 63ff.

<sup>792</sup> Vgl. Arthur D. Little International, 1988, 64

Fachdirektoren bzw. nachgeordnete Leiter	Häufigkeit der Einschätzung (in %)	
	Stark neuerungsaktiv	wenig neuerungsaktiv
F&E bzw. Wissenschaft und Technik	28	2
Technik	28	22
Ökonomie	15	16
Hauptbuchhalter	8	3
Produktion	13	19
Beschaffung/Absatz	7	24
TKO (Qualitätskontrolle)	1	2
Kader/Bildung	-	8
Keine Nennung	-	4

Abbildung 7-24: Innovationsorientierung verschiedener Funktionsbereiche<sup>793</sup>

Zur Sicherstellung einer unternehmensinternen Beurteilungsgerechtigkeit und der Akzeptanz der Beurteilung kann aus dieser Untersuchung die Notwendigkeit einer *funktionspezifischen Beurteilung innovativen Handelns* abgeleitet werden.

In bezug auf die hierarchischen Positionen unterscheidet Ladensack aber nicht nur ein unterschiedliches Innovationsverhalten innerhalb einer hierarchischen Ebene (vgl. Abbildung 7-25), sondern auch zwischen Mitarbeitern mit und ohne Führungsfunktion (vgl. Abbildung 7-26). Dabei beziehen sich die vier innovationsorientierten Verhaltensweisen für Führungskräfte vor allem auf die Vorbereitung von Neuerungsprozessen. Anhand dieser Kriterien konnte Ladensack im übrigen feststellen, dass in der Hierarchie ein Gefälle in der Innovationsaktivität von oben nach unten besteht.<sup>794</sup>

Merkmale	Innovationsaktive Leiter (n = 494)			Innovationsträgste Leiter (n = 478)		
	Merkmale besonders ausgeprägt in %					
	1	2	3	1	2	3
Aus der Sicht seiner Funktion stark auf Neuerungen ausgerichtet	49	41	10	3	26	71
Stark ausgeprägtes strategisches Denken und Verhalten	40	50	10	3	23	74
Denkt über seinen Bereich hinaus und setzt sich für hohe Gesamtergebnisse ein	58	34	8	7	36	57
Sehr kreativ	46	46	8	2	21	77
Versteht es, mit seinem Kollektiv langfristig hohe Ergebnisse zu erreichen	49	45	6	8	41	51
Besonders erfolgreich	52	44	4	4	38	58

1 = ja, 2 = mehr ja als nein, 3 = mehr nein als ja

Abbildung 7-25: Vergleich von innovationsaktiven und -passiven Führungskräften<sup>795</sup>

<sup>793</sup> Vgl. Ladensack, 1990, 263

<sup>794</sup> Vgl. Ladensack, 1990, 263

<sup>795</sup> Ladensack, 1990, 266

**Innovationsrelevante Verhaltensmerkmale:**

- Besonders vorwärtsorientiert
- Bringt viele Ideen zu Zielstellung und Vorhaben in gemeinsame Arbeit ein
- Nimmt auf das Gesamtkonzept für Innovation Einfluss
- Unterstützt Ideen für Neuerungen, die langfristig wirksam werden
- Unterstützt Ideen für Neuerungen, die kurzfristig wirksam werden
- Entwickelt Aktivitäten zur Umsetzung von Ideen in konkrete Massnahmen
- Setzt beschlossene Massnahmen mit hohem Engagement und Eigeninitiative durch
- Setzt beschlossene Massnahmen entsprechend den Festlegungen durch
- Engagiert sich, um ausserhalb des Kollektivs Partner zu gewinnen
- Fördert das aktive geschlossene Handeln des Kollektivs
- Unterstützt andere Bereiche

**Spezifische innovationsorientierte Verhaltensweisen für Führungskräfte:**

- Besonders vorwärtsorientierend
- Unterstützt andere Bereiche
- Bringt viele Anregungen zu Zielvorstellungen in die gemeinsame Arbeit ein
- Nimmt auf das Gesamtkonzept für Neuerungen Einfluss

*Abbildung 7-26: Innovationsrelevante Verhaltensmerkmale nach Ladensack<sup>796</sup>*

Einen möglichen und interessanten Operationalisierungsansatz zu solchen Verhaltensmerkmalen zeigen Schuler et al. In einem ersten Schritt ermitteln sie auf einer Skala von 0 - 5 die Bedeutung der Verhaltensdimension „Innovation“ für einen bestimmten Mitarbeiter bzw. für dessen Arbeitsaufgabe (Funktion). In einem zweiten Schritt der Beurteilung wird das Innovationsverhalten anhand einer Skala, welche durch Verhaltensbeispiele erläutert ist, eingeschätzt. Wird der zuerst erhobene Wert der Bedeutung des Innovationverhaltens als Gewichtungsfaktor interpretiert, so lassen sich durch eine Multiplikation von Gewichtungsfaktor und ermitteltem Wert auf der Verhaltensskala konsensfähige Vergleiche zwischen verschiedenen Positionen anstellen. Dies kann sich insbesondere im Zusammenhang mit einem auf unternehmerisches Innovationsverhalten ausgerichteten Anreizsystem oder mit Förderungsmassnahmen als relevant erweisen.

---

<sup>796</sup> Vgl. Ladensack, 1990, 262f.

Einschätzung		Verhaltensbeispiele
9	überdurchschnittliche Leistung	- bringt selbst kreative Vorschläge und Beiträge aus verschiedenen Bereichen vor
8		- überträgt neue Inhalte aus Literatur oder Vorträgen auf eigene Aufgaben - findet sich sehr schnell in neuen Fachgebieten zurecht
7		- erkennt Vorteile und Nutzen von neuen Entwicklungen für seine Aufgaben
6	durchschnittliche Leistung	- kann neue Inhalte vermitteln und anwenden - ist Entwicklungen und Neuerungen gegenüber aufgeschlossen
5		- informiert sich laufend über neue Aspekte seiner Aufgabe
4		- ist an Neuerungen interessiert, spricht aber nur nach Aufforderung über diese Aspekte
3	unterdurchschnittliche Leistung	- verwendet herkömmliche Lösungswege ohne Bereitschaft zur Neuerung
2		- beteiligt sich nicht an Fachgesprächen über Neuentwicklungen/ Innovationen
1		- steht neuen Ideen reserviert gegenüber - gibt bei ungewöhnlichen Lösungsansätzen schnell auf

Abbildung 7-27: Beurteilung von Innovationsverhalten durch Verhaltenskriterien<sup>797</sup>

### 7.3.3.3 Kreativität als besondere Fähigkeit innovativer Mitunternehmer

Unter den genannten Fähigkeiten kommt der Kreativität eine besondere Bedeutung zu.<sup>798</sup> In der bisherigen Diskussion wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass sie sich schwergewichtig auf das Hervorbringen von Inventionen und damit die initiale Phase eines Innovationsprozesses bezieht. Ebenso wurde erwähnt, dass Kreativität im Konzept internen Unternehmertums einen höheren Stellenwert erlangt als dies für den idealtypischen Unternehmer gilt. Aus diesem Grund soll das kreative Verhalten aktiv innovierender Personen im Unternehmen eingehender betrachtet werden.

Kreativität wird hier als Fähigkeit verstanden, Produkte oder Ideen hervorzubringen, die in wesentlichen Merkmalen neu sind und dem Schöpfer vorher unbekannt waren. Sie kann in vorstellungshaftem Denken bestehen oder in der Zusammenführung von Gedanken, wobei das Ergebnis mehr als die Summe des bereits Bekannten darstellt. Kreativität kann auch das Schaffen neuer Kombinationen aufgrund von Erfahrungswissen einschliessen, die Übertragung bekannter Zusammenhänge auf neue Situationen und auch die Entdeckung neuer Beziehungen. Insbesondere im Zusammenhang mit strategieorientierten Innovationen wird an das kreative Ergebnis die Anforderung

<sup>797</sup> Schuler et al., 1995, 64

<sup>798</sup> Vgl. Nagel, 1990, 40f.

der *Zielgerichtetheit* und *Nützlichkeit* gestellt. Auch wenn es nicht sofort anwendbar sein muss, so darf das Neue nicht ein reines Phantasiegebilde darstellen.<sup>799</sup>

Gerade aus personalwirtschaftlicher Sicht ist die Feststellung relevant, dass es sich bei der Kreativität um eine *entwickelbare Fähigkeit* handelt. Sie bezieht sich auf keine Elite von Organisationsmitgliedern, sondern ist ein breit gestreutes Leistungspotential. Unterschiede zeigen sich aber in der Ausprägung und in der Verwirklichung des kreativen Potentials.<sup>800</sup>

In der Literatur wird das Finden kreativer Alternativen in der Regel als *Problemlösungsprozess* dargestellt, der sowohl beim Individuum als auch innerhalb der Gruppe (als interpersonaler Vorgang) ablaufen kann.<sup>801</sup> Ein häufig anzutreffender Prozess umfasst vier Phasen, welche sich beim bereits früher dargestellten Innovationsprozess vor allem auf die Phase der Ideengenerierung beziehen.<sup>802</sup>

- Der kreative Prozess beginnt mit der *Vorbereitungsphase*, in der die Problemidentifikation und -analyse zur genauen Problemformulierung stattfindet. Die Problemwahrnehmung ist die Folge einer unvoreingenommenen, freien Auseinandersetzung mit der Umwelt und mit den eigenen Bedürfnissen.
- Die *Inkubationsphase* bildet die „schöpferische Pause“, in der die Weiterverarbeitung des Problems im Unterbewussten geschieht. Sie findet selbst dann statt, wenn sich das Individuum bewusst mit anderen Sachverhalten auseinandersetzt.
- Bei der *Illuminationsphase* ist das Finden der Problemlösung gemeint, wobei ein „organisierter“ und ein „inspirierter“ Zugang zur kreativen Idee unterschieden werden. Mit dem ersten sind die zielgerichteten und systematischen Bemühungen um eine Problemlösung gemeint, mit der zweiten die eher unvermittelte Erleuchtung, das plötzliche Bewusstwerden einer Idee als Ergebnis der unterbewussten Problembearbeitung.
- Die *Verifikations-, Gestaltungs- und Verbreitungsphase* schliesslich ist die gedankliche Überprüfung der gefundenen Lösung auf ihre Durchführbarkeit und Eignung in bezug auf die Problemsituation, ihre Konsequenzen usw. Darauf wird die subjektive Einsicht in Form von Sprache, Schrift, Zeichnungen oder Modellen in eine

---

<sup>799</sup> Vgl. Drevdahl, 1956, 21ff.; Schlicksupp, 1992, 34; Thom, 1992, 11; vgl. auch die getroffene Unterscheidung zwischen unternehmerischer und künstlerischer Kreativität in Kapitel 5.3.3.2

<sup>800</sup> Vgl. Thom, 1992, 11; Kriegesmann, 1992, 41; Staudt/Mühlemeyer, 1995, Sp. 1202; Vonlanthen, 1995, 225; Staudt/Schmeisser, 1986, 291

<sup>801</sup> Vgl. Herzhoff, 1991, 276

<sup>802</sup> Vgl. Schlicksupp, 1992, 41f.; Meißner, 1988, 367f.; Tsifidaris, 1994, 58; Preiser, 1976, 42ff.

kommunizierbare Form übersetzt. Kommunikation ist deshalb ein zentraler Aspekt des kreativen Prozesses.<sup>803</sup>

Für die Beurteilung der Kreativität eines Individuums werden im wesentlichen zwei grundsätzliche Verfahren unterschieden: einmal basierend auf besonderen Persönlichkeitsmerkmalen, Eigenschaften und Einstellungen, das heisst also im Sinne einer Beurteilung ex-ante durch Eigenschaftskriterien. Die andere Möglichkeit liegt in der direkten Messung der entfalteten Kreativität in bestimmten Situationen bzw. unter bestimmten Anforderungen (Beurteilung ex-post anhand von Ergebniskriterien und ex-nunc durch Verhaltenskriterien).<sup>804</sup> Weil in der Literatur zwischen kreativen und innovativen Leistungen kaum Unterschiede gemacht bzw. weil solche angesichts der geforderten strategischen und wertschöpfungsorientierten Ausrichtung ausgeschaltet werden, wird die Suche nach entsprechenden Kriterien zur Beurteilung des kreativen Leistungsergebnisses obsolet. Die Beurteilung einer besonderen unternehmerischen Kreativität kann sich deshalb auf Eigenschafts- und Verhaltenskriterien beschränken.

Eine oft zitierte und auch empirisch bestätigte Zusammenfassung von *Persönlichkeitsmerkmalen kreativer Personen* liefert Ulmann (vgl. Abbildung 7-28).

- Offene und kritische Haltung gegenüber der Umwelt
- Loslösung von konventionellen und traditionellen Anschauungen
- Vorliebe für Neues
- Fähigkeit, das Wahrnehmungsfeld unter verschiedenen Aspekten zu sehen
- Fähigkeit, Konflikte aus Wahrnehmungen und Handlungen ertragen zu können
- Vorliebe für komplexe Situationen und mehrdeutige Stimuli
- Fähigkeit, ausdauernd an einer Lösung zu arbeiten
- Konzentration auf die Lösung einer Aufgabe und nicht auf Ruhm und Anerkennung
- energisch, initiativ, erfolgsmotiviert
- mutig, autonom, emotional stabil
- sozial introvertiert, sich selbst genügend
- dominant; Neigung zur Aggressivität
- hohes Verantwortungsgefühl
- ästhetisch
- weniger ausgeprägte soziale und religiöse Werthaltungen
- sensibles und differenziertes Reagieren auf die Umwelt
- humorvoll

Abbildung 7-28: *Eigenschaften kreativer Persönlichkeiten*<sup>805</sup>

<sup>803</sup> Vgl. Preiser, 1976, 47

<sup>804</sup> Vgl. Meißner, 1988, 368

<sup>805</sup> Ulmann, 1968, zitiert in Schlicksupp, 1992, 36; ähnliche Eigenschaftslisten vergleiche Herzhoff, 1991, 275ff. oder Tsifidaris, 1994, 52

Gerade für die psychologische Diagnostik wurden faktorenanalytische Tests und Übungen entwickelt, mit denen kreative Eigenschaften gemessen werden können.<sup>806</sup> Im Rahmen einer betrieblichen Personalbeurteilung ist dagegen vor einer Verwendung von Merkmalslisten im Sinne von Checklisten zu warnen. Die menschliche Persönlichkeit ist zu komplex, als dass das kreative Potential durch einfaches „trifft zu“ oder „trifft nicht zu“ verlässlich erfasst werden könnte. Im übrigen muss eine kreative Person nicht über alle genannten Eigenschaften verfügen.<sup>807</sup> Andererseits ist die Kenntnis dieser Persönlichkeitsmerkmale nicht ohne praktischen Wert. Im persönlichen Umgang geben sie trotz allem Hinweise auf die kreative Veranlagung, die Anschauungen, die Gewohnheiten und die Motivationsdispositionen einer Person.<sup>808</sup>

Ausgehend von einer Literaturübersicht ermittelten Nütten und Sauermann eine Liste von Eigenschaften kreativer Personen und entwickelten diese zu einem *verhaltensorientierten Ansatz zur Beurteilung der Kreativität* weiter. In diesem Vorgehen wird hier eine praktikable Möglichkeit gesehen, Eigenschaftslisten auch für die betriebliche Personalbeurteilung nutzbar zu machen. Dazu liessen die Autoren die ermittelten Eigenschaften von 267 Führungskräften auf ihre Bedeutung hin bewerten. Das Ergebnis dieser Befragung ist in Abbildung 7-29 dargestellt.

<b>Ergebnis der Führungskräftebefragung</b>	
Methode: Fragebogen mit 33 Verhaltensbeschreibungen, deren Wichtigkeit auf einer 5-stufigen Skala („Stimme gar nicht zu“ - „Stimme völlig zu“) zu bewerten war.	
<b>Reihenfolge der Wichtigkeit</b>	<b>Mittelwert</b>
1. divergentes Denken („sich nicht mit einer Lösung zufrieden geben“)	3.28%
2. unkonventionelles statt kompulsives Denken („Begeistern für Neuerungen“)	3.20%
3. Gedankenflüssigkeit („Einfallsreichtum“)	3.03%
4. Originalität („ungewöhnliche Ideen“)	2.99%
5. Problemaufspüren („Chancen frühzeitig erkennen“)	2.66%
6. Elaboration („exaktes Ausarbeiten von Ideen“)	2.62%
7. reicher Wortschatz („passende Ausdrucksweise“)	2.60%
8. Konzentrationsfähigkeit („gegenüber Sache und Partner“)	2.45%
9. Redefinition („das Wesentliche herausfinden“)	2.43%
10. Realitätskontrolle („kritisches Prüfen der Vorschläge“)	2.27%
11. Organisationsfähigkeit („reibungsloses Funktionieren der Arbeitsabläufe“)	2.22%

Abbildung 7-29: Bedeutung kreativer Eigenschaften<sup>809</sup>

Im Anschluss daran operationalisierten die Autoren die elf wichtigsten Kriterien für die Beurteilung von Mitarbeitern durch ihre Vorgesetzten, wobei die Beurteilung der

<sup>806</sup> Vgl. Guilford, 1967

<sup>807</sup> Vgl. Schlicksupp, 1992, 37

<sup>808</sup> Vgl. Schlicksupp, 1992, 37

<sup>809</sup> Andersen, 1985, 30

jeweils elf Eigenschaftsbereiche anhand einer fünfstufigen verhaltensverankerten Skala vorgenommen wurde. Abbildung 7-30 zeigt ein Beispiel für die Beurteilung des zweiten Eigenschaftsbereichs „unkonventionelles Denken“.

#### Beurteilung unkonventionelle Denkens

- 5 = Kann sich für Neuerungen rückhaltlos begeistern und stellt bisherige Verhaltensweisen in Frage.
- 4 = Begrüßt meist Neuerungen und lehnt eingefahrene Handlungsanweisungen ab.
- 3 = Erprobt gelegentlich Neuerungen mit Interesse, orientiert sich aber häufig an geübten Verhaltensweisen.
- 2 = Neuerungen betrachtet er/sie zunächst mit Skepsis und beschränkt sich darauf, so wie bisher zu verfahren.
- 1 = Neuerungen stossen auf Ablehnung und einmal angenommene Verhaltensweisen werden kaum verändert.

Abbildung 7-30: Verhaltensverankerte Beurteilung konventionellen Denkens als Subkriterium kreativen Verhaltens<sup>810</sup>

Eine andere Variante für die Beurteilung kreativen Verhaltens zeigt Scheitlin. Er schlägt eine *Checkliste mit Fragen* vor, wie sie in Abbildung 7-31 dargestellt ist. Die Verwendung solch einer Liste bedingt aber eine längerfristige Beobachtung des Beurteilten und eignet sich deshalb in erster Linie für eine vergangenheitsorientierte Beurteilung. Andererseits lassen die Antworten auf die Fragen Rückschlüsse auf das kreative Potential und somit auch Vermutungen auf das zukünftige Verhalten zu.<sup>811</sup>

- Wie flexibel und positiv vermag er auf eine neue Situation zu reagieren?
- Wie positiv ist die Lebenseinstellung?
- Wie gut ausgebildet ist sein perfektionistisches Streben?
- Ist er zielbewusst und systematisch?
- Denkt er konstruktiv-kritisch?
- Ist schöpferische Unzufriedenheit bei ihm eine Art Dauerzustand?
- Hat er ein Bedürfnis, sich kreativ zu profilieren?
- Was hat er bisher im kreativen Bereich konkret geleistet?
- Wer kann seine Erfolge bestätigen?
- Welcher Art ist seine Kreativitätsbefähigung hauptsächlich (perfektionierende Kreativität oder Neuschöpfungen)?
- Ist er fähig, seine kreativen Ideen selbst umzusetzen?
- Braucht er Helfer für die Umsetzung seiner Ideen?
- In welchem Bereich hält er sich für besonders kreativ?
- Welches Wissen vermag er dazu in welchem Umfang einzusetzen?
- Welches Können in welchem Umfang kann ihm dazu dienen?

<sup>810</sup> Andersen, 1985, 30

<sup>811</sup> Scheitlin, 1993, 70f.

- Welcher Arbeitsstil passt zu seiner kreativen Befähigung (Alleinarbeit/Individualisierung oder Teamarbeit)?
- Wie ausgeprägt ist seine Kommunikationsbefähigung?
- Wie überzeugungskräftig kann er sich für neue Ideen bei anderen einsetzen?
- Stellt er besondere Anforderungen an sein soziales Umfeld (Qualität der Führung, schöpferische Freiräume, Arbeitsklima, Teamworkbereitschaft von Mitarbeitern)?
- Wenn er eine Führungsposition einnimmt: Hat er Führungserfahrung, ist er als Führender geschult?
- Ist ihm vernetztes Denken geläufig?
- Wie steht es mit seinem unternehmerischen Verantwortungsbewusstsein (hat er sich darin schon bestätigt)?
- Muss er mit Probeaufnahmen hinsichtlich Kreativitätsbefähigung noch praktisch geprüft werden?

*Abbildung 7-31: Checkliste zur Einschätzung der kreativen Befähigung<sup>812</sup>*

### **7.3.4 Fazit zur Beurteilung der Innovationskompetenz**

Zusammenfassend können die Einzelkriterien zur Beurteilung der Innovationskompetenz wie in Abbildung 7-32 dargestellt werden, wobei hier nur eine Auswahl der vorgeschlagenen Kriterien in die Systematik eingeordnet wird.

Für die situationsgerechte Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern oder Führungskräften wird vorgeschlagen, die identifizierten Einzelkriterien einer unterschiedlichen Gewichtung zu unterziehen. Dazu bieten vor allem die Verhaltenskriterien eine gute Handhabe. Die Beurteilung unternehmerisch-innovativen Handelns allein auf der Grundlage von Ergebnis-, Verhaltens- oder Eigenschaftskriterien wird hier kritisch beurteilt. Anstelle dessen wird ein Kriterienaset favorisiert, das alle Kriterienarten kombiniert.

---

<sup>812</sup> Vgl. Scheitlin, 1993, 71

	Verhaltens- und Effizienzkriterien	Eigenchaftskriterien	Ergebniskriterien
<b>Innovationsgenerierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- divergentes, unkonventionelles Denken</li> <li>- Originalität neuer Ideen</li> <li>- Erkennen neuer Ideen mit hohem Wert-schöpfungspotential</li> <li>- Aufbau und Sicherung von Handlungs-spielraum</li> <li>- Denken in Szenarien</li> <li>- permanente Kommunikation nach aus-sen und Herrschaftssicherung nach in-nen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreativität und Intuition</li> <li>- Wissen bez. Kundenwünschen, technologischen Möglichkeiten,</li> <li>- Fachwissen, gesamtunterneh-mensbezogenes Wissen, Allge-meinwissen usw.</li> <li>- Fähigkeit zur interdisziplinären und konzeptionellen Gesamtsicht</li> <li>- Sensitivität für Kundenprobleme</li> <li>- Sensibilität für neue Beziehungen zwischen Bekanntem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl und Qualität der unterbreiteten neuen Vorschläge und Ideen bzgl. Pro-dukt, Markt, Leistungsprozess, Sozialbe-reich usw.</li> <li>- Ausarbeitungsgrad einer neuen Idee</li> <li>- Ausmass der Integration und Vernetzung der neuen Ideen</li> <li>- Tragfähigkeit, Sinnhaftigkeit und Reali-sierbarkeit vorgeschlagener neuer Ideen</li> </ul>
<b>Innovationsakzeptierung (Entscheid)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperation im Sinne der Beteiligung anderer am Entscheid und an der Vor-berereitung der Ideenrealisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analytische Fähigkeiten</li> <li>- Koordinationsfähigkeit</li> <li>- administrative Fähigkeiten</li> <li>- Problemlösungsfähigkeit, Kenntnis von Entscheidungs- und Problem-lösungstechniken usw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualität der ausgearbeiteten Machbar-keitsstudie, des Realisationsplanes, der Kostenplanung usw.</li> </ul>
<b>Innovationsrealisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Zeiteffizienz:</b> Umsetzungsgeschwindigkeit</li> <li>- <b>Sachbezogene Effizienz:</b> Problemsicht</li> <li>- <b>Soziale Effizienz:</b> Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>- Erstellen eines Konzeptes für Innovati-onsplanung u. Realisierung</li> <li>- Erstellen eines Marketingkonzeptes</li> <li>- technische und soziale Unterstützung, Überzeugung der Betroffenen von den Vorteilen der Innovation</li> <li>- vorwärtsorientiert und engagiert in der Umsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchsetzung der eigenen Meinun-gen und Ideen in der persönlichen Interaktion (Durchsetzungsfähig-keit)</li> <li>- Machtgrundlagen des einzelnen</li> <li>- Führungsfähigkeit und Fähigkeit, andere zu begeistern</li> <li>- Organisationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl realisierter Ideen</li> <li>- Anteil der unternehmerischen Wert-schöpfung, der auf Innovationen entfällt bei Produktinnovationen z.B. Verkaufsergebnisse, Patente, Anzahl der produ-zierten Ideen usw.</li> <li>- bei Verfahrensinnovationen z.B. Zeiter-sparnis in Produktion und Auslieferung, Kundenzufriedenheit, sinkende Unfall-häufigkeit usw.</li> <li>- bei sozialen Innovationen z.B. öffentliche Meinung, Leistungsbereitschaft und Fä-higkeitszuwachs der Mitarbeiter usw.</li> </ul>

Abbildung 7-32: Einzelkriterien zur Beurteilung der Innovationskompetenz

## **7.4 Sozialkompetenz als Kriterium zur Beurteilung unternehmerischen Handelns**

Das Kriterium der Sozialkompetenz erweist sich als *ausserordentlich subjektiv bestimmt*. Das heisst, dass es keinen „objektiven“ Gradmesser dafür gibt, was in welcher Situation als sozial kompetentes Verhalten zu gelten hat und was nicht. Darin unterscheidet sich das Kriterium der Sozialkompetenz von der Innovationskompetenz, die sich inhaltsthematisch an „objektiven“ Merkmalen wie der Neuheit, der Verbesserung oder dem Systembezug orientiert. Deshalb wird der Begriff der Sozialkompetenz hier in einem ersten Kapitel im Zusammenhang mit dem unternehmerischen Interaktions- und Sozialverhalten diskutiert. Dabei dient das unternehmerische Sozialverhalten als Instrumentalfunktion der Umsetzung einer Idee, was als wichtigster Aspekt des Unternehmerbegriffs identifiziert wurde. Wird vom interaktionellen Teil des Umsetzungsverhaltens gesprochen, so wird dieser als „Durchsetzen“ bezeichnet.

An dieser inhaltsthematischen Vorabklärung unternehmerischen Interaktions- und Sozialverhaltens orientiert sich dann die weitere Operationalisierung und die Ableitung von Einzelkriterien, mit denen die Sozialkompetenz als Schlüsselkompetenz unternehmerischen Handelns erfasst wird.

### **7.4.1 Interaktions- und Sozialverhalten als Instrumentalfunktion des Innovationsverhaltens**

Innovationen tangieren den Status Quo einer Organisation nicht nur in bezug auf die Technik, die Organisation und die Abläufe, sondern vor allem im zwischenmenschlichen Bereich. Dieser gewinnt zusätzlich an Bedeutung, wenn die sozialen Interaktionen beim Hervorbringen und Durchsetzen von Neuem auf den internen und externen (Ideen-)Märkten als „politische Prozesse“ interpretiert werden, bei denen es vor allem um die Harmonisierung von Interessen geht.<sup>813</sup> Dann werden Aspekte wie Herrschaft, Macht und Konflikt zu wichtigen Merkmalen des Sozialverhaltens (sozialen Handelns), dem im Zusammenhang mit dem unternehmerischen Konzept damit eine besondere Funktion zukommt. Dabei gilt es zu bemerken, dass es keine objektiven Kriterien gibt, welche auf einer allgemeinen Ebene und abschliessend über befähigtes soziales Verhalten Auskunft geben. Im Gegenteil, die Vorstellungen darüber variieren je nach Kultur, Gruppe oder sogar von Mensch zu Mensch erheblich.<sup>814</sup> Deshalb bleibt soziales Handeln sowohl generell als auch im Konzept des Mitunternehmertums ein vorwiegend subjektives Phänomen und mit der jeweiligen Situation eng verknüpft.

---

<sup>813</sup> Vgl. Bleicher, 1992, 89ff.

<sup>814</sup> Vgl. Forgas, 1987, 293

Insgesamt geht der Begriff unternehmerischen Interaktions- und Sozialverhaltens umfangmässig vor allem über eine allgemeine Kooperationsfähigkeit hinaus. Es wird als *Instrumentalfunktion* gesehen und als ein spezifisches und situatives Verhaltenskonzept, das sich in erster Linie nach dem zentralen Ziel unternehmerischer Betätigung richtet: der Wertschöpfung durch Innovation. Deshalb stellt im wesentlichen der auf betriebliche Wertschöpfung ausgerichtete Innovationsprozess die Situation dar, an der es sich entscheidet, ob ein Verhalten als angemessen und sozial kompetent gilt oder nicht. In den folgenden Darstellungen zu diesem innovationsgerichteten Interaktions- und Sozialverhalten wird der Innovationsprozess im Interesse der Vereinfachung auf zwei Phasen reduziert: die Ideengenerierung und die Ideenrealisierung.

*(a) Interaktions- und Sozialverhalten bei der Ideengenerierung*

Werden das Interaktionsverhalten und die sozialen Beziehungen im Rahmen der ersten Phase des Innovationsprozesses – der Ideengenerierung – betrachtet, so erweisen sie sich im *Innenverhältnis der Unternehmung* (oder der Gruppe) als grundsätzlich eher gering ausgeprägt und konfliktbehaftet. Die innovative Person muss bereits vor oder in der Phase der Ideengenerierung um die Sicherung der eigenen Handlungsmöglichkeiten bedacht sein und sich allenfalls gegenüber anderen und dem Umfeld durchsetzen, was einen gewissen Wettbewerbscharakter unter den Organisationsmitgliedern zum Ausdruck bringt.<sup>815</sup>

Weil mit Innovationen bestehende Strukturen und Prozesse in Frage gestellt werden, scheint es nicht unwahrscheinlich, dass ein innovatives Individuum in seinem Umfeld auf Akzeptanzprobleme und Änderungswiderstände stösst, welche die Innovationsumsetzung behindern. Angesichts solcher Entwicklungsmöglichkeiten wird von unternehmerischen Mitarbeitern (und in noch ausgeprägterem Mass von unternehmerischen Führungskräften) erwartet, dass sie solche Hindernisse überwinden und ihre Innovationsabsicht effektiv durchsetzen, das heisst ihren Standpunkt behaupten und realisieren können. Dazu gehört auch, dass sie mit dem Widerstand und den Ängsten anderer umzugehen wissen und die Gewinner und Verlierer einer Innovation gezielt mit unterschiedlichen Massnahmen bearbeiten. Der Fähigkeit, sich in die Rolle einer anderen Person zu versetzen, und auch dem unterstützenden, offenen und ungezwungenen Verhalten in der sozialen Arbeitsgruppe kann dabei eine erhebliche Bedeutung zukommen. Gerade letzteres vermag Ängste zu reduzieren und die Akzeptanz des Neuen zu erhöhen sowie dem Innovator selbst den notwendigen Rückhalt zu geben.<sup>816</sup>

---

<sup>815</sup> Zum herrschaftssichernden Verhalten vgl. auch Kapitel 7.5.1.1, Kapitel 7.3.2 und die Ausführungen zu den sozialen Werten unter Litera b in diesem Kapitel

<sup>816</sup> Vgl. Meißner, 1989, 109; Reiss, 1993, 552

Kooperationsorientiertes soziales Verhalten erweist sich im Innenverhältnis aber nicht nur für den reaktiven Abbau von Ängsten und Innovationshindernissen als relevant, sondern vor allem dann, wenn es darum geht, proaktiv und bevor Ängste überhaupt entstehen, die Innovationsidee hervorzubringen und zu verbreiten. Kooperatives Verhalten bewirkt nämlich eine soziale Unterstützung und verschafft die Entspanntheit und Gelöstheit, die für das freie und generalisierende Denken und für das kreative Problemlösen als notwendig erachtet werden. Über das entspannte Denken können alte Denkschemata verlassen und kreative Einfälle erzielt werden. In diesem Sinn kann eine kooperative Orientierung im Innenverhältnis, je nach Ziel und Situation von der Bedeutung her, bereits in der Phase der Ideengenerierung gleichberechtigt neben das selbständige Handeln treten. Als sehr wichtig erweist sich die Kooperationsstrategie schliesslich bei der Verbreitung der Innovationsidee, der Suche von Unterstützung durch die verschiedenen Interessengruppen und der Gewinnung von Fach- und Machtpromotoren.<sup>817</sup>

Wird das Interaktions- und Sozialverhalten im *Aussenverhältnis* betrachtet, das heisst die Beziehungen des Innovators über die Grenzen seines Aufgabenbereiches, über die der Organisationseinheit oder der Organisation hinaus, so gelten eine hohe Sensitivität für Kundenprobleme, gute Beziehungen zu den Kunden sowie die permanente Kommunikation mit den Kunden, unter Umständen aber auch die Geheimhaltung eigener Projekte in einer frühen Phase, als Voraussetzungen einer erfolgreichen Innovation. Die sozialen Beziehungen können für die Phase der Ideengenerierung im *Aussenverhältnis* deshalb idealtypisch als relativ stark, auf den Kunden ausgerichtet und damit als kooperativ bezeichnet werden. Andererseits kann die strategische Bedeutung der Innovation für das Unternehmen auch zu einem selbständigen und autonomen Forschen und Entwickeln führen. Solch eine Strategie verschafft dem Innovator Zeit und Handlungsspielraum und schränkt die Gefahr einer Nachahmung der Idee durch die Konkurrenz ein.

Zusammenfassend erweisen sich für das unternehmerische Interaktions- und Sozialverhalten in der Phase der Ideengenerierung folgende Verhaltenselemente als relevant (vgl. Abbildung 7-33, in der Schwergewichte dunkel markiert sind):

- die Wahrnehmung und „richtige“ Beurteilung der sozialen Situation;
- die Fähigkeit, Konflikte und Konfliktpotentiale zu erkennen und damit umgehen zu können;
- die Fähigkeit, die situationsadäquate Verhaltensform ausüben zu können (Besitz eines Verhaltensrepertoires), das heisst entsprechend der Zielsetzung und der Situa-

---

<sup>817</sup> Vgl. Meißner, 1989, 109f.

tion seine eigenen Ideen und Ansichten zu behaupten und autonom durchzusetzen oder mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden kooperativ zusammenarbeiten zu können.

	Autonomes, selbstorganisiertes Arbeiten	Teamorientierte Kooperation
<b>Ideengenerierung (inkl. Entschlussfassung)</b> a) im <i>Innenverhältnis</i> , gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen, die sich in einer Promotoren- oder Opponentenrolle befinden b) im <i>Außenverhältnis</i> gegenüber internen und externen Kunden	Sicherung der eigenen Handlungsmöglichkeiten und Durchsetzung gegenüber dem eigenen Umfeld	Umgang mit Angst und Akzeptanzproblemen, Zielgruppenorientierte Involvierung in das Innovationsprojekt
	Geheimhaltung zur Sicherung von Zeit, von Handlungsfreiraum und zum Schutz vor Nachahmern	Sensitivität für Kundenprobleme und permanenter Kontakt zum und Kommunikation mit dem Kunden
<b>Ideenrealisierung</b>		Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen und Kommunikation der Innovation

Abbildung 7-33: Unternehmerisches Interaktions- und Sozialverhalten im Innovationsprozess

*(b) Interaktions- und Sozialverhalten bei der Ideenrealisierung*

Die Phase der Ideenrealisierung (Umsetzung) wird in der Literatur oft auch als *Informations- und Kommunikationsprozess* dargestellt.<sup>818</sup> Hier geht es vor allem darum, neue Beziehungen über die Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg aufzubauen und zu pflegen und die Innovation als beabsichtigte Zukunft zu kommunizieren. Angesichts der überragenden Bedeutung der Realisierung neuer Ideen im Kontext des Innovations- und Unternehmerbegriffs gewinnt die Durchsetzungsphase deshalb auch beim unternehmerischen Sozialverhalten eine besondere Bedeutung und verlangt ein gegenüber anderen Personen offenes und kooperatives Vorgehen.<sup>819</sup>

<sup>818</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 20; Geschka/Alter/Schwerdtner, 1975, 10; Hermann, 1984, 191ff.; Delhees, 1995, 170ff.

<sup>819</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 18f.

Für die Phase der Ideenrealisierung können damit folgende Elemente eines unternehmerischen Interaktions- und Sozialverhaltens in den Vordergrund gestellt werden:<sup>820</sup>

- interaktionelles Durchsetzungsverhalten auf der Grundlage von Macht und Kommunikation im Sinne des Effektivitätskriteriums;
- die Zufriedenheit aller Beteiligten inklusive ihrer sozio-emotionalen Gestimmtheit<sup>821</sup> (Effizienzkriterium).

## **7.4.2 Faktoren einer unternehmerischen Sozialkompetenz**

### **7.4.2.1 Das Verhältnis der Sozialkompetenz zum Interaktions- und Sozialverhalten**

Ausgangspunkt für die Operationalisierung eines unternehmerischen Interaktions- und Sozialverhaltens, wie es in Kapitel 7.4.1 dargestellt wurde, bildet hier eine Weiterentwicklung von Preisers Modell zum sozialen Handeln. Dieses korrespondiert konzeptionell in weiten Teilen mit dem bereits früher dargestellten Leistungsverhaltensmodell von Berthel. Darin liegt dem Sozialverhalten mit der Sozialkompetenz ein Verhaltenspotential zugrunde, welches sowohl Fähigkeitsbereiche als auch motivationale Aspekte zum sozialen Verhalten enthält. Darüber hinaus ist auch der Einfluss der konkreten Situation berücksichtigt.

Das Modell ist sehr allgemein gehalten und umfasst ein sehr breites Spektrum von interaktionellen Verhaltensmöglichkeiten. Abgeleitet aus Abbildung 7-33 soll dieses vor dem hier diskutierten Hintergrund im wesentlichen als ein Spektrum aufgefasst werden, das durch die beiden Extrempunkte „autonomes, selbstorganisiertes Arbeiten“ (Selbstorganisation) und „teamorientierte Kooperation“ (kooperative Interaktion) gebildet wird.

---

<sup>820</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 20; Haseloff, 1989, 44

<sup>821</sup> Vgl. Kapitel 7.3.2



- *Altruistische Einstellung*: Hier orientiert sich das Handeln an den positiven Konsequenzen für den Partner, ohne Berücksichtigung positiver und negativer Folgen für sich selbst.
- *Streben nach Gleichheit der Belohnung*: Diese Orientierung beinhaltet ein Interesse für die Gleichverteilung der Belohnungen unter allen Mitarbeitern.

Von diesen fünf sozialen Werten kommt im Konzept des Unternehmertums den individualistischen Einstellungen<sup>825</sup> und der Wettbewerbsorientierung die grösste Bedeutung zu. Abgesehen davon steigt im speziellen Fall des *internen* Unternehmertums die Relevanz einer kooperativen Orientierung, was auf die Identifikation des Mitunternehmers mit dem Unternehmen und die Kollegen zurückzuführen ist, welche eine Art „Betriebsfamilie“ darstellen. Der Mitarbeiter ist im Vergleich zum Unternehmer viel stärker in diese Gemeinschaft eingebunden.

Wie die soziale Motivation, so stellen Werte und Normen aber Verhaltensdeterminanten dar, die sich der direkten Beobachtung entziehen. Sie werden deshalb vor allem testtheoretisch und mit Hilfe von Einstellungsfragebogen ermittelt.

Trotz dieser grundsätzlichen Schwierigkeiten werden auch Versuche unternommen, die soziale Motivation auf verhaltensorientiertem Weg zu ermitteln, das heisst es werden aus dem beobachtbaren Verhalten Rückschlüsse auf die soziale Motivation gezogen. Abbildung 7-35 zeigt dazu verschiedene dominante und abhängige Verhaltensformen, welche auf geringe bzw. hohe soziale Motivation zurückgeführt werden.

	Dominanz	Abhängigkeit
geringe soziale Motivation	<ul style="list-style-type: none"><li>- analysiert</li><li>- kritisiert und missbilligt</li><li>- beurteilt</li><li>- widersetzt sich</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- weicht aus</li><li>- räumt ein</li><li>- gibt auf und weicht zurück</li><li>- zieht sich zurück</li></ul>
hohe soziale Motivation	<ul style="list-style-type: none"><li>- rät</li><li>- koordiniert</li><li>- lenkt und führt</li><li>- initiiert</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- duldet</li><li>- stimmt zu</li><li>- hilft und arbeitet mit</li><li>- ist gefällig</li></ul>

Abbildung 7-35: Dominante und affiliative Techniken zur Beurteilung der sozialen Motivation<sup>826</sup>

Solch ein Vorgehen vermag aber bei der Beurteilung aus verschiedenen Gründen kaum valide Ergebnisse zu liefern. Als Einwand sei hier lediglich auf die komplexe Genese der sozialen Motivation verwiesen, die unsicheren Kausalbeziehungen von

<sup>825</sup> Vgl. dazu die Ausführungen zum homo oeconomicus in Kapitel 3.2.3

<sup>826</sup> Argyle, 1971, 120

Normen, Werten und Motivation zum beobachtbarem Verhalten oder auch auf die Selektivität der Wahrnehmung des Beurteilers im Rahmen der sozialen Interaktion.

Neben den Werten wird die soziale Motivation und die Kompetenz auch durch *biographische Informationen*, wie die Erfahrungen, die Erziehung und auch durch persönliche Modelle, beeinflusst. Soziale Beziehungen erlangen so den Charakter wiederkehrender episodischer Interaktionen. Jede Person wird deshalb im Rahmen ihrer sozialen Lernprozesse vor eine Fülle komplexer Aufgaben gestellt, wenn sie mit anderen Personen interagiert.<sup>827</sup> Gemeint sind vor allem die Personenwahrnehmung, die Interpretation dieser Wahrnehmung (Eindrucksbildung), die verbale und nonverbale Kommunikation, die Eindruckssteuerung, der Aufbau von Beziehungen, die Interaktion in Gruppen usw. Diese Prozesse werden als im Rahmen der sozialen Interaktion miteinander verbundene Kompetenzen verstanden. Sie gelten als grundsätzlich einmal erlernt und veränderbar und werden in Kapitel 7.4.2.3 ausführlich diskutiert.<sup>828</sup>

#### 7.4.2.2 Operationalisierungsansätze zur Sozialkompetenz

Trotz einer jahrelangen Forschungstradition ist in der aktuellen Literatur keine einheitliche Verwendung des Begriffs der Sozialkompetenz (auch: soziale Kompetenz) auszumachen.<sup>829</sup> Seinen Ursprung findet das Konstrukt in der Auseinandersetzung mit der sogenannten „sozialen Intelligenz“, welche Thorndike 1920 als Fähigkeit definierte, Menschen zu verstehen, mit ihnen umgehen zu können und in sozialen Beziehungen klug zu handeln.<sup>830</sup> Als *wichtigste Komponenten einer Definition sozialer Kompetenz* postulieren Schuler und Barthelme heute die folgenden vier Charakteristika, wobei mit den Klammerbemerkungen jeweils der Bezug zu einer unternehmerischen Sozialkompetenz hergestellt wird.<sup>831</sup>

1. *Interaktionskontext*: das bedeutet, dass sich soziale Kompetenz in der Interaktion (zwischen innovativen Mitunternehmern und passiv innovierenden Kunden, Mitarbeitern, Vorgesetzten usw.) und in der Art und Weise des interpersonalen Handelns (des Durchsetzens) zeigt.
2. *Situationspezifität*: das heisst, dass sich die Situationsangemessenheit eines Verhaltens im wesentlichen anhand von situationspezifischen Anforderungen, Rege-

---

<sup>827</sup> Vgl. Zimbardo, 1992, 283; Müller/Nachreiner, 1995, 151

<sup>828</sup> Vgl. Hoets, 1993, 129; Hausmann, 1994, 41; Forgas, 1987, 249; Blaschke, 1987, 151f.; Faix/Laier, 1991, 109; Seyfried, 1995, 8

<sup>829</sup> Vgl. Blaschke, 1987, 27ff.; Bogart, 1982, 59; Seyfried, 1995, 7; Schuler/Barthelme, 1995, 79; Schmidt, 1995, 117

<sup>830</sup> Vgl. Thorndike, 1920, 227ff.

<sup>831</sup> Vgl. Schuler/Barthelme, 1995, 80f.

lungen und Erwartungen an das Verhalten definiert (d.h. an der Effizienz und der Effektivität des Innovationsprozesses).<sup>832</sup>

3. *Zielrealisierung*: sie verweist darauf, dass mit der sozialen Interaktion eine bestimmte Zielsetzung zu erreichen ist (die Unterstützung der Ideenumsetzung).
4. *Zweckrationalität*: sie bezieht sich auf die Berücksichtigung und Auswahl der Mittel zur Zielrealisierung (gemeint sind die interaktionellen Durchsetzungsstrategien)

Für eine Operationalisierung des Begriffes der Sozialkompetenz müssen deshalb verschiedene psychologische, motivationale, situationale und Fähigkeitsdimensionen herangezogen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in der Literatur zumeist nur Ad-hoc-Begriffe und -Definitionen<sup>833</sup> zu finden sind, die in vier Gruppen eingeteilt werden können.<sup>834</sup>

Eine erste Gruppe bezieht sich begriffsinhaltlich auf die Prozesse der *zwischenmenschlichen Ebene*. Beispiele dafür sind die Beliebtheit und die informelle Führungskraft.<sup>835</sup>

Eine zweite Gruppe von Definitionsversuchen betont die *Anwendung von Sprache* im sozialen Kontext. Kommunikation wird hier als Grundlage der Interaktion mit der Umgebung betrachtet.<sup>836</sup> Für Hausmann beispielsweise basiert die soziale Kompetenz auf integrativen und interaktiven Fähigkeiten im Umgang mit sozialen Partnern. Dabei bedingt die Gestaltung des Beziehungsprozesses einen kontinuierlichen und reflexiven Prozess, in dem die Kommunikation den zentralen Erfolgsfaktor darstellt.<sup>837</sup>

Eine dritte Gruppe geht von einem *dichotomen Begriff* aus. Als sozial kompetentes Verhalten gilt hier der gelungene *Kompromiss zwischen Selbstverwirklichung und Anpassung*. Beispiele hierzu finden sich unter anderem bei Rimann/Udris, Münch und mit bezug auf das unternehmerische Handeln bei Wunderer (vgl. Abbildung 7-36)

---

<sup>832</sup> Vgl. Schuler/Barthelme, 1995, 92f.

<sup>833</sup> Vgl. Seyfried, 1995, 7

<sup>834</sup> Vgl. Anwander, 1992, 8f.

<sup>835</sup> Vgl. Argyle, 1971, 325

<sup>836</sup> Vgl. Anwander, 1992, 7; weitere Autoren, welche die Kommunikationsfähigkeit als Komponente der sozialen Kompetenz in den Vordergrund stellen sind: Then, 1994, 489; Marr, 1994, 57; Knebel, 1995, 241; Volk, 1988, 32

<sup>837</sup> Vgl. Hausmann, 1994, 41

	<b>Autonomie</b>	<b>Kooperation</b>
Wunderer <sup>838</sup>	Selbständigkeit	Integrationsfähigkeit
Faix/Laier <sup>839</sup>	Selbständiges und selbstbewusstes Handeln	Fähigkeit, in der Gemeinschaft zu leben und zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen
Volk <sup>840</sup>	Mit sich selber in wechselnden Situationen souverän umgehen können	auf andere ein- und mit ihnen umgehen können
Rimann/Udris <sup>841</sup>	Standfestigkeit gegenüber anderen und Gruppen	Kontakt- und Umgangsfähigkeit
Münch <sup>842</sup>	Selbständigkeit: Entwicklung von Eigeninitiative, Eigenverantwortlichkeit, Selbständigkeit, autodidaktisches Lernen, Selbstbestimmung	Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit: Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Teamfähigkeit, Beteiligung am Betriebsgeschehen, mitmenschliche Sensibilität, Flexibilität und Anpassungsvermögen

*Abbildung 7-36: Sozialkompetenz als dichotomer Begriff*

Ein weiteres Beispiel dazu stammt von Preiser, der in einer „Lernzielhierarchie sozialer Kompetenz“<sup>843</sup> einerseits die Dichotomie zwischen autonomem und hilfsbereitem, solidarischem Handeln darstellt und andererseits auch den Versuch unternimmt, die Genese der sozialen Kompetenz zu veranschaulichen (vgl. Abbildung 7-37). Dabei fällt auf, dass „soziale Kompetenz“ nicht als Selbstzweck und finales Ziel beurteilt wird, sondern ganz im Sinne der Ausführungen in Kapitel 7.4.1 als Instrumentalfunktion zum erfolgreichen Realisieren von Zielen und Plänen in sozialen Interaktionen.<sup>844</sup>

<sup>838</sup> Vgl. Wunderer/Kuhn, 1995, 5ff.

<sup>839</sup> Vgl. Faix/Laier, 1991, 63f.

<sup>840</sup> Vgl. Volk, 1991, 58

<sup>841</sup> Vgl. Rimann/Udris, 1994, 228

<sup>842</sup> Vgl. Münch, 1984, 149

<sup>843</sup> Preiser, 1978, 135

<sup>844</sup> Ebenso: Greif, 1987, 312

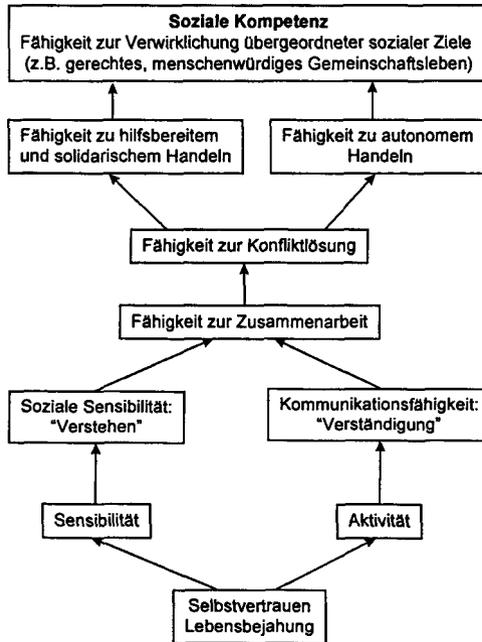


Abbildung 7-37: Lernzielhierarchie „Soziale Kompetenz“<sup>845</sup>

Eine vierte Gruppe von Definitionen versucht schliesslich den Begriff der Sozialkompetenz durch die *Aufzählung dazu gehörender Fähigkeiten* zu konkretisieren, ohne aber eine eigentliche Definition vorzunehmen (vgl. Abbildung 7-38).<sup>846</sup>

Soziale Fähigkeiten nach Huber <sup>847</sup>	Soziale Fähigkeiten nach Hargie et al. <sup>848</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogfähigkeit und Zuhören können</li> <li>- Argumentationsfähigkeit</li> <li>- Ausdrucksvermögen</li> <li>- Kontakt- und Teamfähigkeiten</li> <li>- Konflikt- und Integrationsfähigkeit</li> <li>- Einfühlungsvermögen (Empathie)</li> <li>- Aufrichtigkeit und Solidarität</li> <li>- Fähigkeit zum Perspektivenwechsel</li> <li>- Verantwortungsbereitschaft</li> <li>- Fähigkeit zur Menschenführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-verbale Kommunikation</li> <li>- Verstärkung</li> <li>- Fragen und reflektierendes Zuhören</li> <li>- Beginnen und Beenden des sozialen Kontaktes</li> <li>- Erklären</li> <li>- (Aktives) Zuhören</li> <li>- Über-sich-selbst-reden</li> </ul>

Abbildung 7-38: Soziale Fähigkeiten

<sup>845</sup> Preiser, 1978, 134

<sup>846</sup> Vgl. Schneider, 1992, 51; Blaschke, 1987, 158ff.

<sup>847</sup> Vgl. Huber, 1992, 38

<sup>848</sup> Vgl. Hargie et al., 1981ff.

Bei sozialer Kompetenz geht es bei dieser Gruppe vor allem um interaktionelle und sozial-kommunikative Fähigkeiten, Attributionen und die soziale Orientierung. Dies bestätigt auch eine Literaturlauswertung von Hoets. Die Autorin leitet aus mehr als 30 deutschsprachigen Definitionen zum Begriff der Sozialkompetenz eine Übersicht ab, in der die einzelnen Begriffskomponenten in einem arbeits- und organisationsrelevanten Kontext dargestellt sind (vgl. Abbildung 7-39).<sup>849</sup>

Arbeitszusammenhang/org. Kontext	Kerngedanken/Anwendung	Zielbereich
1. Interaktionen als Austauschprozesse	Umgang mit Menschen, Kompetenzbewusstsein, Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Bereitschaft zur Dienstleistung	Individuum im Umgang mit anderen (Gruppe/Team), Dienstleistung gegenüber Kunden
2. verbale/nonverbale Kommunikation	Kommunikationsfähigkeit, Gesprächsfähigkeit, schriftliche/mündliche Ausdrucksfähigkeit	Übermittlung von Informationen oder Nachrichten
3a) auf das Selbst bezogene Attributionen im Interaktionsprozess	Selbstbewusstsein, Freundlichkeit, Aufgeschlossenheit, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, sich einfügen, eigeninitiativ, soziales Verständnis, Selbstkritikfähigkeit, Sensibilität, Fremdmotivation, Querdenken	Stärkung der individuellen sozialen Empfindsamkeit (social sensitivity)
3b) auf andere bezogene Attributionen im Interaktionsprozess	Kollegialität, Fairness, Kritikfähigkeit, Toleranz, Respekt, Kompromissbereitschaft, Offenheit, Abbau von Vorurteilen, soziale Verantwortung, Rücksicht, Integrationsfähigkeit, Sensitivität, Empathie, Konsensfähigkeit, Konfliktfähigkeit, von anderen lernen, kundengerechtes Verhalten	Interaktive Handlungsfähigkeit (action flexibility): Aufgaben, Problemlösung gemeinsam mit anderen, mit Gruppe, Team-, Geschäftspartner
4. soziale Orientierung der Person(en)/ Gruppen in den Gesamtkontext der Organisation	1 - 3	Anwendung sozialtypischer Handlungsmuster zur Wahrnehmung subjektiver Handlungspotentiale innerhalb existierender organisationaler Strukturen, Werte, Normen

Abbildung 7-39: Komponenten der sozialen Kompetenz nach Hoets<sup>850</sup>

Die sehr unterschiedlichen Definitionsversuche zum Begriff der Sozialkompetenz lassen es schliesslich angemessen erscheinen, nicht von „sozialer Kompetenz“, sondern von „sozialen Kompetenzen“ zu sprechen, welche zu einem sozial kompetenten Verhalten führen.<sup>851</sup> Mit dieser nur geringen sprachlichen Modifikation kommt zum einen

<sup>849</sup> Hoets, 1993, 119f.

<sup>850</sup> Hoets, 1993, 120

<sup>851</sup> Ebenso: Greif, 1987, 312ff.

zum Ausdruck, dass mehrere soziale Fähigkeiten unter einem Oberbegriff zusammengefasst werden und zum anderen auch die Situationspezifität eine Rolle spielt.<sup>852</sup> Das heisst, dass es sich – wie bereits beim Interaktions- und Sozialverhalten – auch bei der Sozialkompetenz um einen relationalen Begriff handelt, der die Anforderungen einer konkreten Situation und die spezifischen Fähigkeiten einer Person in Beziehung setzt und sich selbst situationsabhängig zeigt.<sup>853</sup> Folglich kann es hier nicht darum gehen, alle möglichen sozialen Fähigkeiten darstellen zu wollen. Was interessiert, ist lediglich der spezifische Ausschnitt sozial kompetenten Handelns, der sich auf das Konzept des Unternehmertums bezieht. Deshalb wird der Fokus im folgenden auf fünf soziale Kompetenzen gelegt:<sup>854</sup>

1. *Selbstbewusstsein* im Sinne von auf das Selbst bezogenen Attributionen, welche die Basis sozial kompetenten, vor allem aber autonomen Handelns darstellen.
2. *Kommunikationsfähigkeit*: Mit und dank ihr vermag der Innovator mit seinen Partnern in Verbindung zu treten. Weil Interaktionen in den meisten Fällen über Kommunikation ablaufen, kommt ihr im Innovations- und Durchsetzungsprozess eine sehr grosse Bedeutung zu.
3. *Interaktions- und Kooperationsfähigkeit*: Sie bilden den Gegenpol zum autonomen Handeln und gelten als Voraussetzung erfolgreicher Durchsetzung. Zusammen mit der Kommunikation bezeichnet Reiss die Partizipation deshalb als die „Stellhebel der Durchsetzungsarbeit“.<sup>855</sup>
4. *Sensibilität*: Sie bezeichnet einen Aspekt des kognitiven und emotionalen Anteils des sozial kompetenten Handelns und bezieht sich vor allem auf die Wahrnehmung und Beurteilung der sozialen Situation und des Umfeldes sowie die emotionale Selbstkontrolle und Empathie.
5. *Konfliktfähigkeit*: Sie meint das frühzeitige Erkennen von Konflikten und Konfliktpotentialen aufgrund des Innovationsvorhabens und die Handhabung ausgebrochener Konflikte mit dem Ziel, einen effektiven und (ökonomisch und sozial) effizienten Arbeitsprozess sicherzustellen.

Diese fünf sozialen Fähigkeiten werden für die weitere Diskussion den drei unterschiedlichen Ebenen zugeordnet, auf denen sich sozial kompetentes Handeln manife-

---

<sup>852</sup> Vgl. Schmidt, 1995, 117; Seyfried, 1995, 12; Schuler/Barthelme, 1995, 80

<sup>853</sup> Vgl. Seyfried, 1995, 9

<sup>854</sup> Ähnlich: Knebel, 1995, 241; Böhnisch/Nöbauer, 1995, Sp. 1946; Schuler/Barthelme, 1995, 82ff.; Donnert, 1996, 99f.

<sup>855</sup> Reiss, 1993, 553

stiert: der kognitiven Ebene, der emotionalen (affektiven) und der aktionalen (verhaltensspezifischen) Ebene (vgl. Abbildung 7-40).<sup>856</sup>

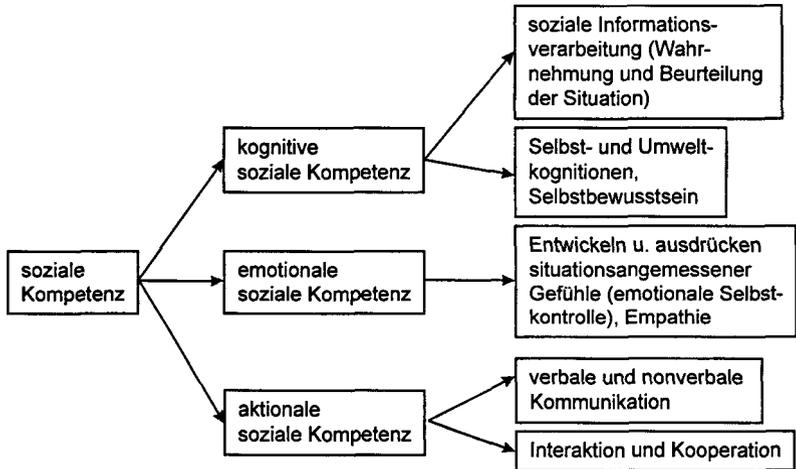


Abbildung 7-40: Soziale Kompetenz auf kognitiver, emotionaler und aktionaler Ebene

Wie bereits in Kapitel 7.4.1 und in Preisers Lernzielhierarchie angesprochen, so bringt auch diese Darstellung zum Ausdruck, dass für sozial kompetentes Handeln nicht allein *Verhaltenskomponenten* erforderlich sind, die sich schwergewichtig auf das Interaktions- und Kommunikationsverhalten beziehen<sup>857</sup>, sondern auch spezifische *kognitive Fähigkeiten*. Sie betreffen das Erkennen der Wirkung des eigenen Handelns in der sozialen Umwelt und das Wissen darüber, wie man die verschiedenen Handlungsweisen in bestimmten Situationen ausführt, die zu einem sozial kompetenten Akt gehören. Für Forgas weisen Menschen mit geringen sozialen Kompetenzen gerade hier – in der Episodenwahrnehmung – häufig Mängel auf. Sie erkennen nicht, in welchem Kontext welches Verhalten am Platz wäre.<sup>858</sup>

Ergänzend zu Preisers Ansatz und auch zu den von Hoets festgestellten Komponenten, wird in Abbildung 7-40 ein Aspekt affektiver Natur angeführt, wie er ebenfalls als Element des unternehmerischen Interaktions- und Sozialverhaltens dargestellt wurde und wie er vor allem in der neueren Literatur gefordert wird.<sup>859</sup> Der Bedeutungsspiel-

<sup>856</sup> Vgl. Döpfner, 1989, 2

<sup>857</sup> Vgl. Meichenbaum/Butler/Gruson, 1981, 37

<sup>858</sup> Vgl. Forgas, 1987, 296

<sup>859</sup> Vgl. Sowarka, 1995, 369; Fisseni, 1990, 324; Wunderer/Grunwald, 1980, 190; Goleman, 1995, 382; Sarason, 1981, 100

raum der Sozialkompetenz wird damit auf die Traitkonzepte der Emotionalität und Empathie (verstanden als Rollenübernahme und Hineindenken in eine andere Perspektive) ausgedehnt. Vor allem von Führungskräften fordert beispielsweise Kirchner, dass sie durch persönliche Ansprache emotionale Bindungen zu den Geführten aufbauen, um diese in einer Atmosphäre der persönlichen Wertschätzung und Geborgenheit am Geschehen emotional zu beteiligen.<sup>860</sup> Gleiches gilt in der Innovationssituation für den innovativen Mitunternehmer, der auf diese Weise die passiv Innovierenden an der Innovation emotional teilhaben lassen kann, was sich auf die Akzeptanz des Neuen und die Identifikation mit dem Innovationsobjekt positiv auswirkt.

### 7.4.2.3 Kognitive soziale Fähigkeiten

Wie in Kapitel 7.4.2.2 gezeigt, bilden Kognitionen einen Bestandteil der sozialen Kompetenz, wobei bislang kein einheitliches Kognitionsmodell differenziert wurde.<sup>861</sup> Wie in Abbildung 7-41 dargestellt, werden hier zwei relevante Arten von Kognitionen innerhalb der unternehmerischen sozialen Kompetenz unterschieden:<sup>862</sup>

1. Kognitionen, welche sozial kompetentes Handeln ermöglichen (verursachen) und
2. Kognitionen, welche sozial kompetentes Handeln erleichtern.

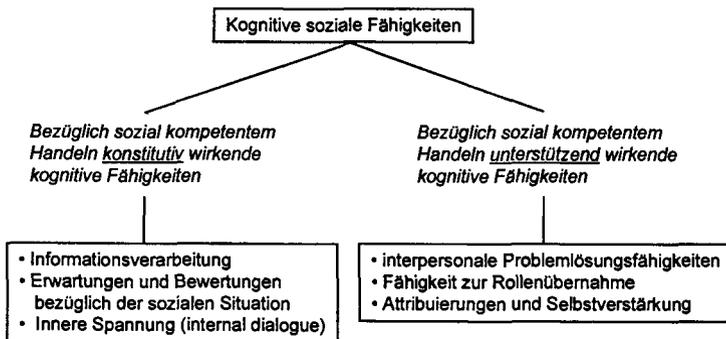


Abbildung 7-41: Arten kognitiver sozialer Fähigkeiten

<sup>860</sup> Vgl. Kirchner, 1996, 183f.

<sup>861</sup> Vgl. Bogart, 1982, 59

<sup>862</sup> Vgl. Meichenbaum/Butler/Gruson, 1981, 36f.

(a) konstitutiv wirkende soziale kognitive Fähigkeiten

Im folgenden werden drei kognitive Prozesse näher betrachtet, denen für das Interaktions- und Sozialverhalten eine konstitutive Bedeutung zukommt:<sup>863</sup>

1. die Informationsverarbeitung und Personenwahrnehmung,
2. die innere Spannung und Auseinandersetzung,
3. die Erwartungen und die Beurteilung der Situation.

Der erste kognitive Prozess, die *Informationsverarbeitung*<sup>864</sup>, bezieht sich auf die Art und Weise, wie Individuen mit Informationen umgehen. Sie umfasst

- die Selbstwahrnehmung,
- die Selbstbeobachtung, das heisst die Beobachtung und Registrierung des eigenen Handelns,
- die Bestimmung der Ist-Lage (auch auf der Grundlage von Personenwahrnehmung und der Wahrnehmung nonverbaler Signale),
- den Vergleich des wahrgenommenen Handlungsablaufs mit dem antizipierten Ablauf,
- den Vergleich der wahrgenommenen Handlungsergebnisse mit den Zielsetzungen.<sup>865</sup>

Ein wesentlicher Aspekt der Bestimmung der Ist-Lage und eine wichtige Voraussetzung erfolgreicher Interaktion und Durchsetzung ist die richtige Wahrnehmung der Menschen, mit denen man konfrontiert ist. Diese *Personenwahrnehmung* ist das erste, entscheidende Stadium jeder zwischenmenschlichen Interaktion. Dabei basiert die soziale Wahrnehmung im Unterschied zur Objektwahrnehmung auf dem Erschliessen verborgener Eigenschaften. Die Beurteilung von Menschen in der Interaktion bezüglich überdauernder Persönlichkeitszüge ist aber ein äusserst schwieriges und unzuverlässiges Unterfangen. In der Praxis reicht es aber oft bereits aus, wenn die momentanen, kurzzeitigen Gefühlsreaktionen des Partners richtig wahrgenommen werden. So kann es wichtiger sein, in Erfahrung zu bringen, ob der andere interessiert oder gelangweilt, glücklich oder traurig, angespannt oder entspannt ist, als zu wissen, ob es sich um einen extravertierten, hilfsbereiten, schüchternen oder dominierenden Men-

---

<sup>863</sup> Vgl. Meichenbaum/Butler/Gruson, 1981, 39

<sup>864</sup> Vgl. Bogart, 1982, 129ff.

<sup>865</sup> Vgl. dazu auch die aus dem interaktionstheoretischen Ansatz Banduras abgeleiteten Fähigkeitsbereiche in Kapitel 4.3

schen handelt.<sup>866</sup> Insofern besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Prozess der Informationsverarbeitung und den affektiven Fähigkeiten.

Ein zweiter kognitiver Prozess, der sich für sozial kompetentes Verhalten als wichtig erweist, betrifft die *innere Spannung und Auseinandersetzung* (den sogenannten „internal dialogue“) einer Person.<sup>867</sup> Negative Kognitionen stehen hier in einem direkten Zusammenhang zur sozialen Ängstlichkeit, so dass sich der Kampf zwischen positiven und negativen Selbstdarstellungen auf das Interaktionsverhalten auswirkt und sich unter anderem in der Selbstsicherheit und Bestimmtheit des Handelns zeigt.<sup>868</sup> In ihrem Verhalten wenig bestimmt wirkende Personen werden deshalb als in einem internen und konflikthaltigen Dialog stehend gesehen. Übereinstimmend dazu kann bei Personen mit einem bestimmten und selbstbewussten Verhalten eine positivere Orientierung festgestellt werden als bei Personen, welche an ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten zweifeln und selbstunsicher wirken.<sup>869</sup> Tatsächlich zeigen auch empirische Untersuchungen zu den kognitiven Prozessen der Selbstunsicherheit einen Zusammenhang mit der kritischen Einstellung, vor allem gegenüber dem eigenen sozialen Verhalten.<sup>870</sup> Dies bestätigt die Annahme, dass selbstunsichere Personen die notwendigen selbstsicheren Verhaltensweisen zwar im Repertoire haben können, durch negative kognitive Prozesse der Selbstdarstellung an der Ausführung aber gehindert werden.<sup>871</sup> Solches erweist sich beim unternehmerischen Handeln insbesondere im Rahmen der Realisierung und Durchsetzung von Ideen als Problem. Es bedeutet aber gleichzeitig, dass sich Personen in relativ „sicheren“ und geschützten Situationen (z.B. Kleingruppen) selbstsicher verhalten können und der Einfluss hemmender Kognitionen erst in Situationen zum Tragen kommen, in denen die Kleingruppenstruktur durchbrochen wird (z.B. wenn es darum geht, eine Innovation vor der Geschäftsleitung, den Kunden oder einer breiteren Öffentlichkeit zu vertreten).<sup>872</sup> Unternehmerisches Handeln ist deshalb immer mit Bezug auf die konkrete Situation zu beurteilen. Deshalb wäre es grundsätzlich unzureichend, vom bestimmten und begeisterten Auftreten einer Person in der Öffentlichkeit auf eine unternehmerische Handlungskompetenz schliessen zu wollen bzw. umgekehrt von zurückhaltendem und schüchternem Auftreten auf das Fehlen einer unternehmerischen Kompetenz.

Ein dritter kognitiver Prozess betrifft schliesslich die *Erwartungen und Bewertungen* eines Individuums, das heisst das Zusammenspiel von Erwartungen, welche ein Indi-

---

<sup>866</sup> Vgl. Forgas, 1987, 20ff.

<sup>867</sup> Vgl. Meichenbaum/Butler/Gruson, 1981, 40

<sup>868</sup> Ebenso: Bogart, 1982, 99

<sup>869</sup> Vgl. Meichenbaum/Butler/Gruson, 1981, 40ff.

<sup>870</sup> Vgl. Bogart, 1982, 89

<sup>871</sup> Vgl. Bogart, 1982, 95; Sader/Sieland/Theis, 1975, 3f.

<sup>872</sup> Vgl. Bogart, 1982, 96

viduum einer bestimmten sozialen Situation entgegenbringt, und die Beurteilung des sozialen Ergebnisses der Situation/Interaktion. Die Erwartungen betreffen die individuellen Vorstellungen darüber, was in einer gegebenen Situation passieren soll. Sie werden im Rahmen des erwähnten internen Dialoges reflektiert. Mit dem sozialen Ergebnis (dem „social outcome“) können beispielsweise das verbale oder nonverbale Verhalten, die Reaktionen einer anderen Person auf das eigene Verhalten oder auch mehr interne Ereignisse, wie die psychologische Reaktion, Emotionen, Frustrationen und Zufriedenheiten, gemeint sein. Dabei liegt die eigentliche Bedeutung nicht im sozialen Ergebnis selbst, sondern vielmehr in dessen Bewertung durch das Individuum.<sup>873</sup>

Für eine verhaltensorientierte Ermittlung kognitiver sozialer Fähigkeiten lassen sich somit aus dem Gesagten folgende Ansatzpunkte für die Beurteilung ableiten:

- *Informationsverarbeitung*: Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeit, Konfrontierung der Wahrnehmung mit der Handlungsabsicht und dem Handlungsziel,
- *Selbstsicherheit und Selbstdarstellung*: soziale Ängstlichkeit,
- *Soziale Situationen beurteilen und darauf reagieren*: vor allem Reaktion auf das emotionale und das Kommunikationsverhalten des Interaktionspartners.

#### *(b) Unterstützend wirkende kognitive Fähigkeiten*

Die zweite Gruppe von Kognitionen betrifft solche, welche die soziale Kompetenz bzw. „richtiges“ Sozialverhalten erleichtern. Dazu gehören vor allem Attributierungen, die Fähigkeit zur Rollenübernahme und Problemlösungsfähigkeiten.<sup>874</sup> Bei der letztgenannten sind folgende kognitiven Teilprozesse von besonderem Interesse:

- die *Sensitivität* für interpersonelle Problemsituationen,
- das *Hervorbringen* alternativer Lösungsmöglichkeiten für eine Problemstellung,
- die *Standardsetzung*, das heisst das Setzen von Zielen oder Leistungskriterien für die eigene Handlung,
- das *Ziel-Mittel-Denken* in der Handlungsplanung, das heisst ziel- und fortschrittsorientiertes Denken als die Fähigkeit, einen Vorgang step-by-step auf ein inter- oder intrapersonelles Ziel hin zu planen und entsprechend vorzugehen,

---

<sup>873</sup> Vgl. Meichenbaum/Butler/Gruson, 1981, 42ff.

<sup>874</sup> Vgl. Meichenbaum/Butler/Gruson, 1981, 44ff.; ebenso: Shure, 1981, 159

- die *Konsequenzerwartung*, das heisst die Fähigkeit, Konsequenzen im Verhältnis ihrer möglichen Effektivität und der sozialen Akzeptanz einzuschätzen und zu gewichten,
- das *Erkennen* von Ursache-Wirkungs-Beziehungen in interpersonellen Situationen,
- die *Selbstermutigungs-Instruktion*, das heisst das psychische Aufraffen zu einer Handlung.<sup>875</sup>

Im weiteren hat die bisherige Forschung die grosse Bedeutung der Fähigkeit zur *Rollenübernahme* in spezifischen Kontexten für sozial kompetentes Handeln bestätigt. Dazu werden zwei wichtige Fähigkeiten vorausgesetzt:<sup>876</sup>

1. die Wahrnehmungsfähigkeit einer Person, das heisst das Erkennen und die Charakterisierung der Wünsche und Absichten einer anderen Person (soziale Einsicht),
2. die Fähigkeit, den affektiven Zustand einer anderen Person zu erkennen (Empathie).

Die Rollenflexibilität ist zwar an die Fähigkeiten des Perspektivenwechsels und der Kognitionssteuerung geknüpft, bedeutet letztlich aber mehr als die blossе Anpassung des Verhaltens. Sie bedarf zum einen einer selbstsicheren Persönlichkeit und umfasst zum anderen neben der Sensibilität zur Wahrnehmung und der angemessenen Interpretation der Erwartungen auch die interaktiven und kommunikativen Fähigkeiten des Aushandelns der Rollengestaltung und die Kompetenz der Ausübung des entsprechenden Verhaltens.<sup>877</sup> Die angesprochene kommunikative Kompetenz erweist sich vor allem in einem Zielvereinbarungsprozess als wichtig, in dem zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten Verhaltens- und Leistungsstandards im Rahmen unternehmerischen Handelns vereinbart werden. Sie erleichtert ferner die Umsetzung von rollen- und situationsspezifischen Kognitionen in handlungswirksame Kommunikationsstrategien, was sich auf die Durchsetzung des eigenen Standpunktes im Innovationsprozess positiv auswirkt.<sup>878</sup>

#### 7.4.2.4 Kommunikative Fähigkeiten

Die kommunikative Kompetenz gilt als grundlegende Voraussetzung für sozial kompetentes Handeln. Gleichzeitig ist sie als Koordinierungsmittel der Bemühungen ver-

---

<sup>875</sup> Vgl. Bogart, 1982, 129f.; Meichenbaum/Butler/Gruson, 1981, 44ff.; Shure, 1981, 159

<sup>876</sup> Vgl. Meichenbaum/Butler/Gruson, 1981, 46; Sarason, 1981, 104f.

<sup>877</sup> Vgl. Wiendick/Pütz, 1995, 425

<sup>878</sup> Vgl. Sowarka, 1995, 369; Wiendick/Pütz, 1995, 430

schiedener Rolleninhaber im Innovationsprozess auch eine Voraussetzung der erfolgreichen Durchsetzung neuer Ideen.<sup>879</sup>

Zur verhaltensorientierten Beurteilung des Kommunikationsverhaltens unternehmerischer Mitarbeiter und Führungskräfte gilt es im wesentlichen drei Fragen zu beantworten: Was wird kommuniziert? Wie wird kommuniziert? Mit wem wird kommuniziert?

### (1) Kommunikationsinhalte

Zur Klärung der Inhalte der Kommunikation wird hier von einem einfachen Kommunikationsmodell ausgegangen, in dem die aktiv innovierenden Mitunternehmer als *Sender* und alle passiv Innovierenden als *Empfänger* verstanden werden. Dabei verlangt die kommunikative Beeinflussung vom Sender die Fähigkeit, sich auszudrücken und sich mit seinen Gedanken, Gefühlen, Wünschen und Wertvorstellungen in die Gemeinschaft einzubringen.<sup>880</sup> Die Kommunikation umfasst alle primären und sekundären Informationen, die der Durchsetzung der Innovation dienen. Im Vordergrund stehen die *Primärinformationen* (Inhaltsaspekt), die sich durch Sachlichkeit, Logik der Argumente und Fachwissen auszeichnen sollen. *Sekundäre Informationen* (Beziehungsaspekt) sind dagegen zusätzliche Kommunikationsinhalte, welche den Empfänger anweisen, wie die Informationen zu verstehen sind, und ihn zugleich veranlassen, Primärinformationen zu akzeptieren (vgl. Abbildung 7-42).<sup>881</sup>

#### **Primärinformationen**

- Informationen zur Begründung der Notwendigkeit und Nützlichkeit der Innovation
- Informationen zum Endzustand eines Innovationsprojektes
- Sachliche Informationen zum Innovationsgegenstand
- Informationen zur Präzisierung operationaler Teilziele
- Informationen über mögliche Innovationsfolgen
- Werturteile zu Innovationen

---

<sup>879</sup> Vgl. Faix/Laier, 1991, 126; Meißner, 1989, 119ff.

<sup>880</sup> Vgl. Faix/Laier, 1991, 45

<sup>881</sup> Vgl. Delhees, 1994, 15f.

### Sekundärinformationen

- Informationen zu den positionalen und funktionalen Machtgrundlagen des Informationssenders, welche allenfalls seine Identifizierung als Fach- oder Machtpromotor einer Innovation ermöglichen
- Informationen zur Aktualität und Dringlichkeit der Innovation aufgrund der vorherrschenden Situation (z.B. Berichte zur Konjunkturlage, zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens usw.)
- Informationen, welche die Glaubwürdigkeit und Seriosität des Senders unterstreichen

Abbildung 7-42: Primär- und Sekundärinformationen im Innovationsprozess<sup>882</sup>

### (2) Kommunikationsarten

Menschliche Kommunikation besteht hauptsächlich im Austausch verbaler Äusserungen. Sie umfassen zum einen den im vorangegangenen Abschnitt besprochenen *Inhalt* und zum anderen die *Art der Sprache*, das heisst die Stimmqualität und Ausdrucksformen.<sup>883</sup> Untersuchungen zeigen insbesondere bei der zeitlichen Abstimmung des Sprechens (Sprechpausen, Häufigkeit, Länge der Äusserungen usw.) eine hohe Konsistenz, woraus geschlossen wird, dass Sprache bis zu einem gewissen Grad eine Funktion der Persönlichkeit und insbesondere Eigenschaften, wie Extraversion, Selbstsicherheit und Selbstbehauptung, ausdrückt.<sup>884</sup> Für die Beurteilung der Sozialkompetenz sind deshalb vor allem solche Äusserungen interessant, die auf der einen Seite das Selbstbewusstsein zum Ausdruck bringen und auf der anderen Seite auch die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit einer Person darstellen (vgl. Abbildung 7-43).<sup>885</sup>

- Vorschläge unterbreiten
- Meinung äussern
- selbst orientieren und Orientierung oder Meinung eines anderen erfragen, Vorschläge erbitten
- Kommentare abgeben, offenes und ehrliches Nicht-Zustimmen, Nein sagen
- Versuchungen zurückweisen
- Änderungen bei störendem Verhalten verlangen
- Schwächen eingestehen, sich entschuldigen
- unerwünschte Kontakte beenden
- Gespräche beginnen und aufrecht erhalten

Abbildung 7-43: Verbale Äusserungen mit direktem Bezug zur sozialen Kompetenz<sup>886</sup>

<sup>882</sup> Böhnisch, 1979, 129ff. und 138ff.; Bogart, 1982, 42

<sup>883</sup> Vgl. Argyle, 1971, 116; Meichenbaum/Butler/Gruson, 1981, 38f.; Kessler, 1988, 364

<sup>884</sup> Vgl. Argyle, 1971, 109; Bogart, 1982, 76

<sup>885</sup> Vgl. Gutmark, 1994, 51

<sup>886</sup> Vgl. Gutmark, 1994, 51; Delhees, 1995, 175

Die sprachliche Kommunikation wird durch *nichtverbale Kommunikationselemente* begleitet.<sup>887</sup> Dabei wird davon ausgegangen, dass in einer normalen Konversation der verbalen Ebene nur gerade ein Drittel (oder noch weniger) und der nonverbalen Ebene zwei Drittel der Kommunikationswirkung zukommen.<sup>888</sup>

<b>1. Relativ schnell wechselnde Verhaltensaspekte</b>	
Körperkontakt	Die meisten Formen des Körperkontakts (Händeschütteln, Küssen usw.) werden als eine gesteigerte Intensität der Beziehung zur anderen Person interpretiert. Das Ausmass des körperlichen Kontaktes zwischen Menschen hängt stark von ihrem Alter, ihrer Beziehung, aber auch den kulturellen Gepflogenheiten ab.
Mimik u. Gestik	Mimik (Gesichtsausdruck) und Gestik (Handbewegungen) haben verschiedene Bedeutungen: Sie zeigen Gefühlszustand, Emotionen, Einstellung und Abhängigkeiten, sind Rückkoppelung und können als Metakommunikation wirken. Die Kopfhaltung gibt beispielsweise darüber Auskunft, ob die Person eine untergeordnete oder eine übergeordnete Rolle einnimmt.
Augenkontakt	Die Blickrichtung ist einer der wichtigsten Aspekte der direkten sozialen Interaktion. Sie zeigt die Richtung der Aufmerksamkeit und signalisiert Gesprächsbereitschaft/-aufforderung. Insbesondere sozial ängstliche Personen meiden langen Augenkontakt mit dem Interaktionspartner und übernehmen die Rolle des Beobachters.
<b>2. Relativ stabile Verhaltensaspekte</b>	
Körperhaltung	Sie ist z.T. eine Angelegenheit kultureller Konvention. Haltung kann Statusunterschiede ausdrücken oder wie jemand seinen Status im Verhältnis zu einem anderen sieht. Die Haltung spiegelt aber auch den Gefühlszustand oder das Selbstbewusstsein eines Menschen wieder.
Distanz	Die räumliche Nähe variiert mit der Intensität und der Häufigkeit der sozialen Beziehungen.
Physische Erscheinung	Die Komponenten, aus denen sie sich ergibt, sind Kleidung, Körperbau, Gesicht (z.B. Make-up), Haare und Hände. Durch die Erscheinung zeigen Menschen ein Selbstbild, einschliesslich ihres sozialen Status und ihres emotionalen Zustandes.

Abbildung 7-44: Mögliche Bedeutungen nonverbaler Verhaltenselemente <sup>889</sup>

### (3) Mit wem wird kommuniziert?

Im Zusammenhang mit innovativem Unternehmertum konzentriert sich das Interesse vor allem auf den Informationsaustausch zwischen den beteiligten aktiv und passiv Innovierenden.<sup>890</sup> Dabei ist die adäquate Auswahl und Vermittlung einer Information eine Voraussetzung zur erfolgreichen Realisierung und Verbreitung einer neuen Idee. Die Inhalte sowie die Art und Weise der Kommunikation müssen den Codes und den

<sup>887</sup> Vgl. Faix/Laier, 1991, 71ff.; Argyle, 1971, 63; Kessler, 1988, 364; Delhees, 1994, 128ff.

<sup>888</sup> Vgl. Delhees, 1994, 133; Kessler, 1988, 364

<sup>889</sup> Vgl. Argyle, 1971, 91ff.; Delhees, 1994, 141ff.

<sup>890</sup> Vgl. Böhnisch, 1979, 126

Interessenlagen der jeweiligen Zielgruppen, zum Beispiel der hierarchischen Ebene bestimmter Funktionsträger, entsprechen. Handelt es sich bei der Innovation um ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung, so muss sie zusätzlich in der Sprache und im Problembewusstsein der Ziel- oder Kundengruppe erklärt werden. Nur durch solch eine gezielte Auswahl und die gerichtete Übermittlung der Zeichen, Signale und Symbole, aus denen sich eine Botschaft zusammensetzt, kann das gewünschte Verhalten und ein Meinungsumschwung anderer herbeigeführt oder die gesuchte Unterstützung gefunden werden.<sup>891</sup>

Um dieses Ziel zu erreichen, muss man sich über die unterschiedlichen Arten von *Kommunikationsnetzen*, ihre Grösse, ihre Struktur und die Beziehungen darin im klaren sein. Sie haben wesentlichen Einfluss in bezug auf die Raschheit und die Richtung der Ausbreitung von Innovationen. Für das Bekanntwerden und die Übernahme von Innovationen erweisen sich spezielle Netzwerke und insbesondere die „starken“ Beziehungen, zum Beispiel innerhalb der Familien oder dem Freundeskreis, von besonderer Bedeutung. Übereinstimmende Erfahrungen der Akteure sowie gemeinsame Ziele und Erwartungen bilden in ihnen die verbindenden Elemente.

Phase	Zielgruppe
Initiale Interventionsphase	<i>Neophile Personen</i> Die Verbreitung der Innovation wird durch eine initiale Bekanntmachungleistung begonnen, mit der vor allem neophile Personen mit einer hohen Sensitivität für alles Neue angesprochen werden.
Aktualisierungs- und Prüfphase	<i>Meinungsführer</i> Die Ansprache und Überzeugung von Meinungsführern ist im Vergleich zu der von Neophilen deutlich schwieriger. Sie zeigen eine grössere und auch kritische Distanz zu den Botschaften. Sie müssen aufgrund von Sachargumenten überzeugt werden. Sowohl bei Neophilen als auch bei den Meinungsführern steht aber der generelle Neuigkeitswert und das soziale Neuerungsverhalten der Innovation im Vordergrund.
Adoptionsphase	<i>Frühadopter</i> Adoptiert, das heisst in die persönlichen und täglichen Gewohnheiten eingeordnet werden Innovationen von denjenigen, welche darin eine lohnende Bestätigungsmöglichkeit oder weiterführende Erfahrungen erkennen. „Frühadopter“ interessieren vorzugsweise solche Innovationen, die zu ihren Interessenfeldern/Tätigkeitsbereichen eine Beziehung haben.
Expansionsphase	<i>Allgemeine Öffentlichkeit</i> Die Übernahme der Innovation steigt in der Regel in demjenigen Grad, in dem sie in der öffentlichen Meinung und im Gespräch alltagsnaher Meinungsführer als aktuell, wichtig und „in“ definiert wird.

Abbildung 7-45: Zielgruppen/Merkmale der Kommunikation im Diffusionsprozess<sup>892</sup>

<sup>891</sup> Vgl. Haseloff, 1989, 40 und 68

<sup>892</sup> Vgl. Haseloff, 1989, 53ff.

Darüber hinaus stellt die Kenntnis des Innovationsprozesses und der in den verschiedenen Phasen anzusprechenden Zielgruppen die Basis jeder erfolgreichen Strategie der Neueinführung und Durchsetzung dar. Die Kommunikation wird damit zum planbaren und gezielt einsetzbaren Erfolgsfaktor einer Innovation. Für den Ablauf solch einer Diffusion postuliert Haseloff einen idealtypischen Prozess, in dem auch unterschiedliche Zielgruppen der Kommunikation im Aussenverhältnis benannt werden (vgl. Abbildung 7-45).<sup>893</sup>

#### 7.4.2.5 Interaktive Fähigkeiten

Bereits mehrfach wurde auf die Bedeutung interaktiver Fähigkeiten zur Durchsetzung einer Idee hingewiesen. Ein wesentlicher Aspekt betrifft dabei die sozialen Beeinflussungsmechanismen, die bewusst eingesetzt werden, um die eigenen Ideen, Rechte und Ziele zu realisieren.<sup>894</sup> In Kapitel 7.4.1 wurde dieser Vorgang im Innenverhältnis als Durchsetzung gegenüber Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern und tendenziell als autonomes Handeln bezeichnet. Er zeugt von Selbstbehauptung gegenüber anderen und von einem gewissen Machtbewusstsein, das mit Begriffen, wie „unnachgiebiges Treffen von Entscheidungen“ oder „Beharren auf den eigenen Auffassungen auch bei Widerstand“, charakterisiert werden kann.<sup>895</sup> Im Aussenverhältnis ist Durchsetzung dagegen vor allem auf Kunden und Kooperation ausgerichtet.

An dieser Stelle geht es im folgenden darum, Kriterien für die Beurteilung dieses Durchsetzungsverhaltens zu suchen. Als Persönlichkeitsdisposition aufgefasst, stellt „Durchsetzung“ eine Grösse dar, die sich zwar am *Handlungserfolg* ablesen lässt, deren Ausprägungsgrad sich jedoch nach der *zeitlichen Dauer des Durchsetzungsprozesses*, der *Anzahl der beteiligten Personen*, denen gegenüber man sich durchsetzen muss, dem *Widerstandspotential* und der *eingeschlagenen Strategie* zur Zielerreichung bemisst. „Durchsetzen“ ist deshalb im Konzept des Mitunternehmertums die wichtigste soziale Kompetenz.<sup>896</sup>

Ansatzpunkt einer verhaltensorientierten Beurteilung der interaktiven Fähigkeiten bilden deshalb die verschiedenen Durchsetzungsstrategien, wie sie in Abbildung 7-46 aufgeführt sind.

---

<sup>893</sup> Vgl. Haseloff, 1989, 53 und 68

<sup>894</sup> Vgl. Six, 1995, 401f.; Bogart, 1982, 27

<sup>895</sup> Vgl. Schuler et al., 1995, 127

<sup>896</sup> Vgl. Six, 1995, 401; Schuler/Barthelme, 1995, 86

- ein Ziel ohne weitere Begründung höflich äussern
- eine einsichtige Begründung geben
- mögliche Gegenargumente vorwegnehmen
- logische Schwächen in der Argumentation des anderen aufzeigen
- einen Vorteil für die Erfüllung des Zieles anbieten
- bei einer Weigerung Nachteile in Aussicht stellen
- den Aufwand für die Zielerfüllung herunterspielen
- einen für beide akzeptablen Lösungsvorschlag machen
- an das Mitgefühl des anderen appellieren
- den anderen (durch einen Angriff) einschüchtern
- das Pflichtgefühl des anderen ansprechen
- den anderen für die Wunscherfüllung (mit-)verantwortlich machen
- persönliche Nähe zum anderen herstellen
- dem Selbstwertgefühl des anderen schmeicheln
- hartnäckig immer wieder auf das Ziel zurückkommen
- eine dritte Lösung zur Konfliktlösung heranziehen

*Abbildung 7-46: Strategien der Durchsetzung<sup>897</sup>*

Wie eine empirische Untersuchung von Schilit und Locke zeigt, erweisen sich solche Verhaltensstrategien als unterschiedlich geeignet für verschiedene Einflussrichtungen (Einflussnahme unter Gleichgestellten, von Vorgesetzten auf die Mitarbeiter oder umgekehrt). Die Autoren befragten 83 Personen aus einer Unterebenenperspektive und 70 aus der Vorgesetztenperspektive zu erfolgreichen bzw. erfolglosen Einflussformen und ermittelten das in Abbildung 7-47 dargestellte Ergebnis, das sich auf die Durchsetzung von Innovationen übertragen lässt (in der Abbildung sind sowohl von Mitarbeitern als auch von Vorgesetzten als erfolgreich beurteilte Einflussstrategien kursiv markiert).

Mit Abbildung 7-47 wird deutlich, dass für die Durchsetzung von neuen Ideen das selbstverantwortliche und autonome Handeln (v.a. 1, 2 und 4) als geeigneter eingeschätzt wird als kooperative Verhaltensformen (7). Diese werden nicht nur von den Mitarbeitern als relativ weniger erfolversprechend beurteilt, sondern sogar von einer absoluten Mehrheit der Vorgesetzten (14% gegenüber 10% erfolgreich).

Für die Beurteilung von unternehmerischem Handeln können nun solche als erfolgreich bzw. erfolglos eingeschätzte Durchsetzungsstrategien herangezogen und mit dem tatsächlich beobachteten Verhalten verglichen werden. So lassen sich einerseits das Verhaltensspektrum und andererseits auch die „politischen Fähigkeiten“ einer beobachteten Person ermitteln.

---

<sup>897</sup> Six, 1995, 402

	Untergebenenperspektive (n = 83)		Vorgesetztenperspektive (n = 70)	
	Beeinflussung erfolgreich	nicht erfolgreich	Beeinflussung erfolgreich	nicht erfolgreich
1. <i>Rationale Präsentation von Ideen, Vorschlägen</i>	75	68	70	48
2. <i>Mit auf den Job bezogenen Vorteilen argumentieren</i>	23	16	30	8
3. <i>Wiederholen und Beharrlichkeit zeigen</i>	21	30	29	13
4. <i>Übergehen des Chefs</i>	18	11	12	10
5. <i>Organisationsspezifische Regeln nutzen</i>	16	17	19	24
6. <i>Position des Chefs für Präsentation eigener Ideen nutzen</i>	12	6	12	2
7. <i>Nutzen von Gruppen- und Kollegenunterstützung</i>	12	6	10	14
8. <i>Bezug auf Vorteile, die außerhalb des Jobs liegen</i>	11	5	11	13
9. <i>Werben um Gunst und Mitleid</i>	3	9	19	26
10. <i>Drohung zu kündigen</i>	3	15	3	7

Abbildung 7-47: Studie zu möglichen Einflussstrategien (Häufigkeiten in %) <sup>898</sup>

Aufgrund der einschlägigen Literatur bestätigt sich auch bei der Analyse der Begriffe „Sozialkompetenz“ und „Durchsetzung“, dass autonome Durchsetzungsstrategien als relativ erfolgreicher eingeschätzt werden. Beide werden häufig auf das „Selbst“ und Begriffe wie „Selbstsicherheit“ oder „Selbstbehauptung“ zurückgeführt. <sup>899</sup> Gerade im Zusammenhang mit dem Begriff der Sozialkompetenz stellt Schattenhofer einen Siegeszug des „Selbst“ seit Anfang der 70er Jahre fest, was sich in der erwähnten Dichotomie des Begriffes und am Beispiel der Definition von Faix und Laier zeigen lässt. <sup>900</sup> Für sie ist „soziale Kompetenz [...] immer ein Balanceakt zwischen Selbstverwirklichung und gelungener Anpassung an die Normen, Werte und Anordnungen, die Dritte an uns stellen.“ <sup>901</sup> Als zentrale Aspekte dieser Sozialkompetenz nennen die Autoren deshalb das Selbstbewusstsein und die Selbstbestimmung. <sup>902</sup>

Unter Selbstsicherheit kann das Eintreten für persönliche Rechte und das Ausdrücken von Gedanken, Gefühlen und Überzeugungen in einer direkten, aufrichtigen und angemessenen Form verstanden werden, wobei (im Sinne eines individualethischen

<sup>898</sup> Vgl. Schilit/Locke, 1982, 310

<sup>899</sup> Vgl. Anwander, 1992, 6; Gutmark, 1994, 52; Bogart, 1982, 27ff.; Donnert, 1996, 22

<sup>900</sup> Vgl. Schattenhofer, 1992, 16

<sup>901</sup> Faix/Laier, 1991, 64

<sup>902</sup> Vgl. Faix/Laier, 1991, 123

Aspekts sozial kompetenten Verhaltens) die Rechte anderer Personen nicht verletzt werden dürfen.

*Selbstsicherheit* wird demnach nicht bloss als einheitlicher Persönlichkeitszug verstanden, sondern als eine ganze Reihe erlernter Verhaltensweisen. Wie soziales Verhalten generell, so muss deshalb auch das selbstsichere Verhalten situationsspezifisch betrachtet werden, das heisst, dass die Angemessenheit bestimmter Reaktionen für die Situation jedes einzelnen bestimmt werden muss.<sup>903</sup> Dabei können für eine Beurteilung folgende Fähigkeiten bzw. Verhaltensweisen genannt werden, bei denen das autonome Durchsetzungsverhalten und die Selbstsicherheit zum Ausdruck kommen:<sup>904</sup>

- die Fähigkeit, Nein zu sagen;
- die Fähigkeit, um einen Gefallen zu bitten und Wünsche zu äussern;
- die Fähigkeit, positive und negative Gefühle auszudrücken;
- die Fähigkeit zu improvisieren;
- die Fähigkeit, bei Lob durch andere zustimmen zu können.

Der Gegenpol der autonomen Durchsetzung bildet die *teamorientierte Kooperation*, wobei drei typische Formen bzw. Ursachen unterschieden werden:<sup>905</sup>

- die *systembezogene, fremdorganisierte Kooperation*, wie sie beispielsweise aufgrund der Betriebsorganisation (zwingend) zustande kommt;
- die *effizienz- und leistungsbezogene Kooperation*, die vor allem auf der Grundlage sachbezogener Kommunikation als Leistungsvorteil der Gruppe gegenüber individueller Problemlösung und Tätigkeit betrachtet wird;
- die *zwischenmenschliche, persönlichkeitsförderliche Kooperation*, die nicht instrumentell-zweckrational begründet, sondern durch das Vorliegen einer partnerschaftlich-gleichberechtigten und angstfreien Haltung gekennzeichnet ist.

Von diesen drei Formen kooperativen Verhaltens kommt die zweitgenannte dem ziel- und effizienzorientierten Umsetzen neuer Ideen im Konzept des Mitunternehmertums am nächsten. Das Kooperationsverhalten im Rahmen unternehmerischen Handelns ist nämlich ein freiwilliges, das vor allen Dingen deshalb zustande kommt, weil der Innovator darin einen Vorteil gegenüber dem autonomen Handeln erkennt. Insofern ist Kooperation hier auf ein Leistungsziel – die Umsetzung einer Idee – ausgerichtet.

---

<sup>903</sup> Vgl. Bogart, 1982, 35

<sup>904</sup> Vgl. Bogart, 1982, 30ff.; Kirchner, 1996, 69

<sup>905</sup> Vgl. Reetz, 1995, 180

Wird zur Ideenrealisierung eine Kooperationsstrategie gewählt, so können auch dazu verschiedene Verhaltenselemente und Fähigkeiten genannt werden, an denen sich die Kooperationsfähigkeit zeigt (vgl. Abbildung 7-48). Sie können die Funktion von Verhaltenskriterien einnehmen.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- die Fähigkeit, zu anderen Menschen Beziehungen aufzubauen, die eine Zusammenarbeit erleichtern bzw. ermöglichen</li><li>- die Fähigkeit, Probleme und Aufgaben so zu strukturieren, dass mehrere Personen an der Lösung arbeiten können</li><li>- die Fähigkeit, gemeinsam mit anderen Ziele zu finden</li><li>- die Bereitschaft, aufgrund der gemeinsamen Zielsetzung gemeinsam zu handeln</li><li>- die Bereitschaft, zugunsten gemeinsamer Ziele und Handlungen eigene Interessen und Bedürfnisse vorübergehend zurückzustellen</li><li>- das gegenseitige Vertrauen in der Gruppe</li><li>- das fachliche Wissen, d.h. Zusammenhangswissen über Arbeitsbereich und Verständnis für angrenzende Aufgabenfelder</li><li>- die Kenntnis verschiedener Formen der Arbeitsorganisation</li><li>- das Erkennen und kooperative Austragen von Konflikten</li><li>- die Evaluation und die Revision von Regeln für kooperative Arbeiten</li></ul> |
|--|

*Abbildung 7-48: Elemente der Kooperationsfähigkeit<sup>906</sup>*

#### **7.4.2.6 Konfliktfähigkeit**

Eine letzte und nur kurz diskutierte Fähigkeit, die sich im Konzept des Mitunternehmertums als wichtig erweist, ist die Konfliktfähigkeit. Sie bezieht sich darauf, dass der Innovator selbst Konflikte erkennt, sie benennen kann, mit ihnen umzugehen weiss und sie auch aktiv zu lösen in der Lage ist.<sup>907</sup> Dazu gehören im Detail folgende Fähigkeiten und Fertigkeiten:<sup>908</sup>

- die Kenntnis und das Erkennen der strukturellen und personellen Konfliktursachen (individuelles, interpersonelles, organisationales und umweltbezogenes Konfliktpotential),
- die Kenntnis und Anwendung interaktioneller lateraler und vertikaler Steuerungskonzepte,
- die Fähigkeit zur Konfliktanalyse,
- die Fähigkeit zur Konfliktverminderung und -handhabung,

<sup>906</sup> Vgl. Faix/Laier, 1991, 46; Knebel, 1995, 594f.; Böhnisch/Nöbauer, 1995, 44; Laur-Ernst, 1986, 103; Reetz, 1995, 189

<sup>907</sup> Vgl. Kirchner, 1996, 181f.; Schuler/Barthelme, 1995, 84

<sup>908</sup> Vgl. Wunderer, 1997, 271ff.

- ein Kommunikationsverhalten, das sich durch Merkmale auszeichnet, wie sie in Abbildung 7-49 genannt sind,

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- aktives Zuhören</li><li>- Feedback geben</li><li>- offene Fragen stellen</li><li>- Ich-Botschaften senden</li><li>- eigene Absichten und Ziele offen formulieren</li><li>- konkrete Vereinbarungen treffen</li></ul> |
|--|

*Abbildung 7-49: Kommunikative Verhaltensweisen zur Konfliktverminderung<sup>909</sup>*

- die Kenntnis und Anwendung struktureller Steuerungskonzepte, zum Beispiel zum Gestalten von Kooperationssituationen, zur Beeinflussung der Innovationskultur usw. (vgl. Abbildung 7-50).

**„harte“ Gestaltungsstrategien**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Gestaltung der Aufbauorganisation, z.B. Projektorganisation, Matrixorganisation usw.</li><li>- Gestaltung der Ablauforganisation, z.B. Abbau von Abhängigkeiten usw.</li><li>- Gestaltungsmassnahmen als Verbindung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation, z.B. Planungssteuerung, Budgetsteuerung, Steuerung über Kennzahlen, Zielvorgaben usw.</li></ul> |
|--|

**„weiche“ Gestaltungsstrategien**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Kulturbeeinflussung</li><li>- Strategische Einflussnahme auf Kollegen, Vorgesetzte und Mitarbeiter</li><li>- Gestaltung der Personalstruktur</li></ul> |
|--|

*Abbildung 7-50: Beispiele struktureller Massnahmen zur Konfliktbehandlung<sup>910</sup>*

### 7.4.3 Fazit zur Beurteilung der Sozialkompetenz

Die Darstellungen zum unternehmerischen Interaktions- und Sozialverhalten und der daraus abgeleiteten Operationalisierung einer unternehmerischen Sozialkompetenz können, wie in Abbildung 7-51 dargestellt, zusammengefasst und in Verhaltens-, Eigenschafts- und Ergebniskriterien unterschieden werden. Im weiteren wird – vor allem

---

<sup>909</sup> Vgl. Donnert, 1996, 79

<sup>910</sup> Vgl. Wunderer, 1997, 282

was die Verhaltenskriterien betrifft – auf die Abbildungen 7-43 und 7-46 bis 7-49 verwiesen.

Verhaltenskriterien	Eigenschafts- und Fähigkeitskriterien	Ergebniskriterien
<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktives, reflektiertes Zuhören, auf die Ängste anderer eingehen</li> <li>- kommentieren, Feedback geben und Fragen stellen</li> <li>- Absichten und Ziele offen formulieren</li> <li>- eigene Meinung äussern und Vorschläge machen</li> <li>- Vereinbarungen treffen</li> <li>- Gespräche beginnen und aufrecht erhalten, unerwünschte Kontakte beenden</li> <li>- ungezwungenes, offenes Verhalten in der Arbeitsgruppe</li> <li>- Innovationsabsicht erklären und argumentieren</li> <li>- sich in ein Netzwerk einbringen, Beziehungen knüpfen und pflegen</li> <li>- bestimmt auftreten und handeln</li> <li>- aktives und zielorientiertes Engagement in der Arbeitsgruppe</li> <li>- sich im Gebrauch von verbalen und nonverbalen Zeichen und Signalen auf den Gesprächspartner einstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchsetzungsstrategien situativ angemessen einsetzen können</li> <li>- Sich in die Rolle eines anderen versetzen können</li> <li>- Selbständigkeit und Kooperationsfähigkeit</li> <li>- Konfliktfähigkeit: Konfliktpotential erkennen, Vorkehrungen treffen, offene Konflikte handhaben können</li> <li>- Fähigkeit zum selbständigen Arbeiten</li> <li>- Emotionalität</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit (richtiger Gebrauch von Sprache, Zeichen sowie nonverbalen Signalen)</li> <li>- positive Selbstdarstellung, Selbstsicherheit</li> <li>- Selbst- und Fremdwahrnehmung und -beobachtung</li> <li>- Sensibilität für Probleme und Erkennen der Bedeutung von Reaktionen anderer sowie Fähigkeit des Lesens zwischen den Zeilen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handlungs- und Durchsetzungserfolg</li> <li>- Qualität des erstellten Kommunikationskonzeptes</li> <li>- Anzahl auftretender Konflikte bei der Durchsetzung neuer Ideen</li> <li>- Umfang der persönlichen Interaktionsnetzwerke</li> <li>- Anzahl der persönlichen Beziehungen und Häufigkeit persönlicher Kontakte</li> <li>- Zufriedenheit, Sympathie, Hochachtung und Wertschätzung bei Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Kunden</li> <li>- Kooperationsorientierte Organisationsstruktur und Arbeitsplanung</li> </ul>

*Abbildung 7-51: Beispiele für Kriterien zur Beurteilung der unternehmerischen Sozialkompetenz*

## 7.5 Managementkompetenz als Kriterium zur Beurteilung unternehmerischen Handelns

Ausgangspunkt der inhaltlichen Bestimmung des Beurteilungskriteriums „Managementkompetenz“ bilden hier in erster Linie die in der Literatur diskutierten Ansätze eines analytisch-funktionalen Managementbegriffs und die auf einer empirisch-hand-

lungsorientierten Basis festgestellten Managerrollen. Während aus den Managementfunktionen vor allem konzeptionelle und methodische Qualifikationen abgeleitet werden und dies zu einer Beurteilung von Sach- und Methodenkenntnissen führt, dient der Rollenansatz mehr als Grundlage einer Verhaltensbeurteilung (vgl. Abbildung 7-52).

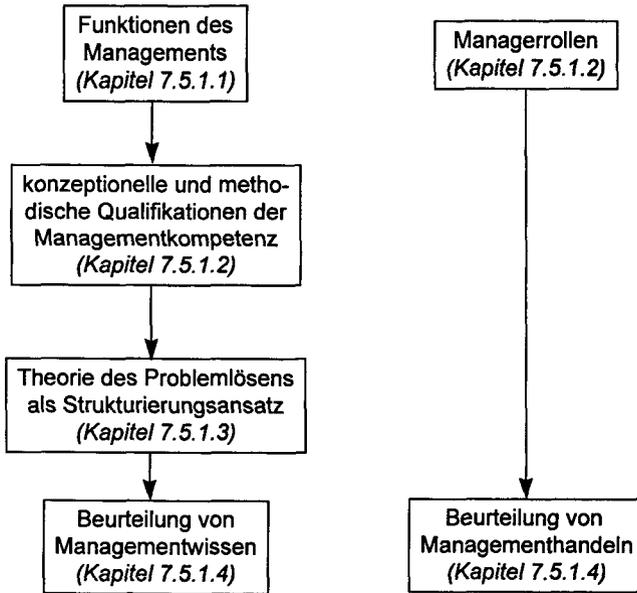


Abbildung 7-52: Inhaltlicher Aufbau des Kapitels

## 7.5.1 Funktionen und Rollen des Managements

### 7.5.1.1 Funktionales Management im klassischen Verständnis

Ein Blick in die anglo-amerikanische und auch die deutschsprachige Managementliteratur zeigt, dass auch heute noch die von Fayol begründete und später von anderen Autoren erweiterte funktionalistische Sichtweise des Managementbegriffs dominiert.<sup>911</sup>

---

<sup>911</sup> Vgl. Stahle, 1990, 74

Als Vertreter der administrativen Managementansätze konzentrierte sich Fayol auf die Analyse von Organisationen und glaubte, Management als ein universell nachweisbares *Funktionenbündel* erkennen zu können: „Toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises peuvent se répartir entre les six groupes suivants:

1. opérations techniques,
2. opérations commerciales,
3. opérations financières,
4. opérations de sécurité,
5. opérations de compatibilité,
6. opérations administratives.“<sup>912</sup>

Dabei umfasst die letzte Funktionsgruppe, die Managementfunktionen, die Teilbereiche

- Vorschau und Planung (prévoir)
- Organisation (organiser)
- Leitung (commander)
- Koordination (coordonner)
- Kontrolle (contrôler)

Die Managementfunktionen Fayols wurden in der Folge verschiedentlich modifiziert, ohne aber grundsätzlich in Frage gestellt zu werden. Einer der bekanntesten Ansätze geht auf Gulick zurück, der die Einteilung Fayols auf sieben Funktionen erweiterte: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting (= POSDCORB).<sup>913</sup> Im Laufe der Zeit hat sich aber der Fünferkanon von Managementfunktionen von Koontz/O'Donnell in der Managementliteratur etabliert:<sup>914</sup>

1. Planung (planning)
2. Organisation (organizing)
3. Personaleinsatz (staffing)
4. Führung (directing)
5. Kontrolle (controlling)

---

<sup>912</sup> Fayol, 1966, 1ff.

<sup>913</sup> Vgl. Gulick/Urwick, 1937, 13

<sup>914</sup> Vgl. Koontz/O'Donnell/Wehrich, 1984, 19ff.

Der Begriff „Management“ beschreibt aus funktionaler Sicht folglich ein Bündel von Strukturierungs-, Koordinations- und Integrationsaufgaben, das sich für den Erhalt von arbeitsteilig organisierten Unternehmungen als notwendig erweist und auf der materiellen Ebene eine zielorientierte Beschaffung, Kombination und Verwertung von Ressourcen sichern soll.<sup>915</sup>

Zur Systematisierung der Diskussion und einfacheren Abgrenzung des Begriffs können solche Managementfunktionen in Anlehnung an Staehle in drei Arten unterschieden werden:<sup>916</sup>

1. sporadische Funktionen
2. laufende Koordinationsentscheidungen
3. flankierende Massnahmen der Herrschaftssicherung

Im weiteren geht Staehle davon aus, dass alle Managementfunktionen auf allen Hierarchiestufen vorkommen und prinzipiell die gleichen sind.<sup>917</sup> Dies macht die funktionale Sichtweise des Managementbegriffs zur Bestimmung der notwendigen Managementkompetenzen bei innovativem Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern besonders wertvoll, weil nach der hier vertretenen Auffassung die Managementkompetenz ein Kriterium zur Beurteilung unternehmerischen Handelns sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern ohne Führungsfunktion darstellt.

Die nur *sporadisch vollzogenen Managementfunktionen* beziehen sich auf Strukturentscheidungen, wie Standortwahl, Gründung, Fusion oder Liquidation eines Unternehmens, und werden von Bleicher auch als „Gestaltung eines institutionellen Rahmens“ bezeichnet. Ihr Zweck ist es, eine handlungsfähige Ganzheit über ihre Zweckerfüllung überlebens- und entwicklungsfähig zu halten.<sup>918</sup> Die sporadischen Managementfunktionen betreffen primär das Verhältnis von Unternehmen und Umwelt und die Abstimmung der Unternehmensaktivitäten mit den Umwelтанforderungen, was als „strategisches Management“ bezeichnet werden kann. Im hier diskutierten Zusammenhang des innovativ-unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften bedeuten solch sporadische Managementfunktionen zum Beispiel das Zusammenstellen eines Projektteams zur Umsetzung der Projektidee, das Gewinnen von Promotoren und Sponsoren, die *Gestaltung der konkreten Innovationssituation* also.

---

<sup>915</sup> Vgl. Staehle, 1990, 27; Staehle, 1992, 86; Wunderer/Grunwald, 1980, 280

<sup>916</sup> Vgl. Staehle, 1990, 66; Staehle, 1992, 66ff.

<sup>917</sup> Vgl. Staehle, 1990, 82

<sup>918</sup> Vgl. Bleicher, 1992, 40

Im Unterschied zu diesen sporadischen Funktionen betreffen die *laufenden Koordinationsentscheidungen* eher das Innenverhältnis der Unternehmung (des innovierenden Systems). Bleicher spricht in diesem Zusammenhang von „Lenkung“ und meint damit das Bestimmen von Zielen und das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren von zielgerichteten Aktivitäten des Systems und seiner Elemente.<sup>919</sup> Für das unternehmerische Managementverhalten bedeutet dies zum Beispiel die Auswahl und das Aufgreifen einer neuen Idee nach Massgabe von Wertschöpfungszielen und Kundenbedürfnissen oder auch die ständige Planung und Koordination von Handlungsschritten bei der Umsetzung der Idee.

Als dritte Art von Managementfunktionen nennt Staehle die flankierenden *Massnahmen der Herrschaftssicherung*. Diese richten sich einerseits als Autonomie nach aussen und in Form von Einbindungsstrategien nach innen und dienen der Legitimation der Macht des Managements.<sup>920</sup>

Gerade im Fall von innovativem Handeln eines Unternehmensmitgliedes erlangt der Aspekt der Herrschaftssicherung eine besondere Bedeutung. Dies wird besonders deutlich, wenn man sich die Veränderung der Mitarbeiteranforderungen und -erwartungen vorstellt, welche Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen bedingen. Die relativ fixen Vorstellungen im Unternehmen, dass das bisherige Verhalten, die bisherigen Produkte, Märkte und Verfahren die richtigen waren, werden durchbrochen. Die Absicht, Neues einzuführen, stösst deshalb zuweilen auf eine Barriere. Veränderungen bedürfen deshalb immer einer besonderen Legitimation, welche aber auf verschiedenen Machtbasen<sup>921</sup> beruhen können.

Ebenso bestehen seitens der Unternehmenskultur geprägte Vorstellungen darüber, wie und mit welchen Techniken zum Beispiel die Realisierung, das Tempo oder die Qualität einer Innovation zu erzielen ist, welche Personalmanagementinstrumente (z.B. Anreizkonzepte) die richtigen sind und welche Führungsstrukturen die passenden. Die materielle Ebene von innovationsadäquaten Techniken, Strukturen und Führungsinstrumenten findet so ihre Entsprechung in einer immateriellen Ebene, nämlich in den geteilten Werten und im Denken aller im Unternehmen Beschäftigten über sich selbst und ihre Situation.<sup>922</sup> So gesehen agieren Menschen als Agenten des Systems, was entscheidenden Einfluss auf das als geeignet und richtig betrachtete Managementverhalten im Unternehmen hat und bei einer Beurteilung dieses Kriteriums beachtet werden sollte.

---

<sup>919</sup> Vgl. Bleicher, 1992, 40

<sup>920</sup> Vgl. Staehle, 1992, 66ff.

<sup>921</sup> Vgl. Kapitel 7.3.3.1

<sup>922</sup> Vgl. Baitsch, 1995, 35f.

Ein Merkmal, das vor allem in der deutschsprachigen Literatur angetroffen wird, ist die Unterscheidung von sachbezogenen und personenbezogenen Managementhandlungen.<sup>923</sup>

Bei den *sachbezogenen Managementhandlungen* (Planung, Organisation, Kontrolle) stehen die Koordinations- und Steuerungsmassnahmen in und zwischen Produktionsprozessen im Mittelpunkt, das heisst die funktionsgerechte Gestaltung der Unternehmens- bzw. Innovationsabläufe.<sup>924</sup>

Bei den *personenbezogenen Managementhandlungen* (v.a. Führung und Motivation) steht die Beeinflussung menschlichen Verhaltens im Rahmen von interpersonellen Beziehungen im Vordergrund. Diese verfolgt das Ziel einer menschengerechten Gestaltung der Unternehmung durch einen ungestörten oder sogar anregenden Arbeitsablauf. Management wird hier als zwischenmenschlicher Führungsprozess aufgefasst, der auf der Unterscheidung von Führern und Geführten beruht.<sup>925</sup> Dieser interaktionelle Führungsaspekt gewinnt bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns gerade auch deshalb an Bedeutung, weil Mitunternehmertum im Unterschied zu den streng kapitalistischen Ansätzen, wie dem Taylorismus, von der dogmatischen Anwendung des Grundsatzes der Einheit von Kapitel und Leitung abrückt und eher eine dezentrale Machtverteilung postuliert. Jedem Mitarbeiter, der innovativ-unternehmerisch handelt, kommt eine Führungsfunktion zu, wenn er als aktiv Innovierender seine Innovationsabsicht innerhalb des Unternehmens/der Abteilung gegenüber Promotoren, passiv Innovierenden, Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, aber auch gegenüber den Kunden ausserhalb des Unternehmens/der eigenen Abteilung vertreten und durchsetzen muss. Insofern wird hier auf die im Zusammenhang mit der Sozialkompetenz gemachten Aussagen verwiesen. Bezieht sich die Führungsfunktion dort auf den interaktionellen Aspekt der Umsetzung, so entspricht sie hier dem personenbezogenen Management.

#### **7.5.1.2 Empirisch-handlungsorientierte Ansätze zur Erfassung der Managementkompetenz**

Im Unterschied zum analytisch-funktionsorientierten Ansatz werden von den Vertretern des handlungsorientierten Ansatzes die *empirisch festgestellten Aktivitäten* von Managern in den Vordergrund gestellt. Von den dazu zahlreich durchgeführten Studi-

---

<sup>923</sup> Vgl. Staehle, 1990, 75; Staehle, 1992, 69; Wild, 1997, 50f.

<sup>924</sup> Vgl. Wild, 1997, 47

<sup>925</sup> Vgl. Wild, 1997, 47; Staehle, 1990, 106

en werden hier exemplarisch die grundlegenden Arbeiten von Mintzberg<sup>926</sup> und Kotter<sup>927</sup> dargestellt.

Mintzbergs Forschungsziel bestand darin, Aussagen zum Arbeitsinhalt von Führungskräften zu machen.<sup>928</sup> Ausgangspunkt waren vier Mythen zur Managertätigkeit, die er im Rahmen seiner Untersuchung auf ihren Wahrheitsgehalt untersuchte:

1. Der Manager ist ein reflektierender, systematischer Planer.
2. Ein effektiver Manager hat keine Pflichtübungen zu erledigen.
3. Manager in gehobenen Positionen brauchen gebündelte Informationen, die ein formales Management-Informationssystem am besten zu liefern vermag.
4. Das Management ist eine Wissenschaft und ein Beruf oder wird es zumindest bald sein.

Zur Überprüfung dieser Aussagen analysierte Mintzberg das Verhalten von fünf Topmanagern verschiedener Unternehmen während je einer Woche. Als Ergebnis seiner Untersuchung stellte er fest, dass die Tätigkeit von Managern mit einem klassisch funktionsorientierten Management eigentlich nichts zu tun hat.<sup>929</sup>

Die *Aktivitäten* von Managern sind sehr kurzfristiger Natur, *unzusammenhängend*, sehr unterschiedlich und einem hohen Arbeitstempo unterworfen. Eine systematische Planungstätigkeit konnte nicht festgestellt werden. Im Gegenteil, Manager sind in hohem Mass aktionsorientiert und zeigen gegen reflektierende Aktivitäten eher Abneigung. Manager scheinen von den Erfordernissen des Augenblicks geleitet, von einer Sachfrage zur anderen zu springen. Weil sie die meiste Zeit mit Gesprächen verbringen, geschieht ein wesentlicher Teil ihrer Arbeit über Kontakte mit Menschen. Insofern kommt der verbalen Kommunikation eine sehr hohe Bedeutung zu.

Entsprechend seiner Tätigkeit ist der Arbeitstag eines Managers stark fragmentiert, das heisst die Arbeit vollzieht sich nicht geordnet und in keinem Ablauf, der in einer allgemeinen Weise nach Phasen gegliedert werden könnte.

---

<sup>926</sup> Vgl. Mintzberg, 1973

<sup>927</sup> Vgl. Kotter, 1982

<sup>928</sup> Mintzbergs Untersuchung von 1973 ist zehn Jahre später von Kurke und Aldrich repliziert worden. Die Autoren studierten vier Top Manager in vier mittelgrossen Unternehmen während 20 Tagen. Trotz unterschiedlicher Grösse, Branche und Region bestätigten die Analysen die Befunde von Mintzberg (Kurke/Aldrich, 1983, 975ff.)

<sup>929</sup> Vgl. Mintzberg, 1986, 49

Auch was die *Übernahme von Pflichtübungen* betrifft, wurde der Mythos nicht bestätigt. In Wirklichkeit gehören zahlreiche Pflichtübungen, wie zeremonielle und Repräsentationsverpflichtungen bei Empfängen, Kunden- oder Mitarbeiterveranstaltungen, zum festen Bestandteil der Managertätigkeit.

In bezug auf das *Informationsbedürfnis* von Managern stellte Mintzberg ein ganz anderes Verhalten fest, als es der Mythos vermuten lässt. Die beobachteten Manager schienen die Bearbeitung ihrer Post eher als lästige Pflicht zu empfinden und reagierten nur selten auf Routineberichte. Die bevorzugten Informationsquellen waren vor allem verbale Medien, insbesondere Telefongespräche und Konferenzen.

Schliesslich führten Mintzbergs Beobachtungen auch zur Ablehnung des vierten Mythos. Statt *Management als Wissenschaft* zu bezeichnen, fragte er vielmehr, ob oder wie sich das Wirken eines Managers wissenschaftlich-analytisch beschreiben lässt, wenn nicht einmal bekannt ist, welcher Verfahren sie sich bedienen. Ebenso wenig kann *Management als Beruf* bezeichnet werden, solange der Lernstoff eines Managers nicht definiert werden kann.

Seine Studien brachten Mintzberg zum Schluss, dass der klassische Ansatz der Analyse von Managementfunktionen überholt sei. Anstelle dessen schlug er vor, die *Arbeit von Managern durch verschiedene Verhaltensweisen zu beschreiben*, die durch die Position definiert sind. Ursprung seiner Überlegungen war die formelle Autorität, welche dem Manager Status verschafft. Diesem Status entspringen drei Rollen, bei denen es um grundlegende interpersonelle Beziehungen geht. Sie beziehen sich auf den Ausbau und die Aufrechterhaltung der interpersonellen Beziehungen des Managers innerhalb des Unternehmens und zur Unternehmensumwelt. Aus ihnen lassen sich dann informationelle Rollen ableiten. Durch die vielen Kontakte wird der Manager zum Dreh- und Angelpunkt, weshalb von seiner Informationsverarbeitung ausserordentlich viel abhängt. Dies zeigt sich darin, dass die von Mintzberg beobachteten Topmanager 40% ihrer Kontaktzeit mit der Weitergabe von Informationen verbrachten. Information ist aber nicht Selbstzweck, sondern Bestandteil des Entscheidungsprozesses. Mit Hilfe der interpersonellen und der informationellen Rollen wird der Manager deshalb befähigt, die vier letzten der zehn Managerrollen, die Entscheiderrollen, zu spielen (vgl. Abbildung 7-53).<sup>930</sup> So wird das Arbeitsverhalten von Managern schliesslich als Ausdruck eines Rollenverhaltens interpretiert, wobei die zehn Rollen den Inhalt der Managementaufgabe in genereller Form umreissen.<sup>931</sup>

---

<sup>930</sup> Vgl. Wild, 1997, 154ff.

<sup>931</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 17f.; zur Beschreibung der Managerrollen im einzelnen siehe Kapitel 7.5.2

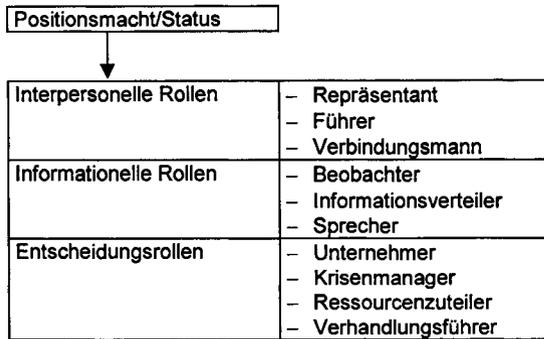


Abbildung 7-53: Rollenmodell von Mintzberg<sup>932</sup>

Eine weitere empirische Forschungsarbeit zum Managerhandeln geht auf Kotter zurück.<sup>933</sup> Er beobachtete während rund zweier Jahre 15 verschiedene General Manager aus neun verschiedenen Unternehmen und stellte bei ihnen übereinstimmende Verhaltensmuster fest. Diese korrespondieren mit den Resultaten anderer Studien, vor allem auch jenen Mintzbergs und sind wiederum mit den traditionellen Vorstellungen eines funktionalen Managements nur schwer in Einklang zu bringen. Diese Divergenz führte Kotter darauf zurück, dass sich aufgrund der Wertverschiebung in der Unternehmensumwelt auch die Managertätigkeit verändert hat, wobei die Manager zusehends vor einem Dilemma stehen. Sie tragen Verantwortung in einem komplexer werdenden System, über das sie keine direkte Kontrolle ausüben können und das sie letztlich auch nicht vollständig verstehen. Zudem müssen sie in einer sich permanent ändernden Umwelt Probleme identifizieren und Lösungen erarbeiten, woraus ein Zwang zur ständigen Anpassung der Lösungswege und zu kurzfristigen Problemlösungen resultiert, obwohl sich kurz- und langfristiges Denken die Waage halten sollten. Gleichzeitig gehört es mehr und mehr zur Aufgabe von Managern, für eine harmonische und effektive Zusammenarbeit einer heterogenen Gruppe von Leuten zu sorgen und mit Leuten im Unternehmen zusammenzuarbeiten, über die sie keine formale Autorität besitzen. Aufgrund dieser Untersuchung Kotters können das *Erkennen von Zusammenhängen* und das *Zusammenbringen von Menschen* mit dem Ziel einer effektiven und effizienten Koordination der Tätigkeiten im Rahmen eines Problemlösungsprozesses als Kerngehalt von Management bezeichnet werden.<sup>934</sup>

Kotter stellte bei den von ihm beobachteten General Managern fest, dass sie den dargestellten Problemen im wesentlichen mit drei Handlungskonzepten begegnen:

<sup>932</sup> Vgl. Mintzberg, 1973, 59

<sup>933</sup> Vgl. Kotter, 1982

<sup>934</sup> Vgl. Wild, 1997, 166

1. mit dem Aufbau und der Entwicklung eines Orientierungsrahmens für das eigene Handeln („agenda setting“),
2. mit dem Knüpfen eines Kontakt-Netzwerkes („network-building“),
3. mit der Realisierung von Handlungsentwürfen („execution“).

Richtet sich der Blick auf den Inhalt und die Entstehung des Aktionsplanes (vgl. Abbildung 7-54), die Kernelemente und den Prozess des Aufbaus des Netzwerkes (vgl. Abbildung 7-55) sowie den Entscheid, welche Handlungsabsichten realisiert werden sollen und wie dabei Personen beeinflusst werden (vgl. Abbildung 7-56), so lassen sich diese von Kotter ermittelten Merkmale als Grundlage einer ergebnis- und verhaltensorientierten Beurteilung des Kriteriums Managementkompetenz nutzen.

<p><b>The Content:</b> the GMs [general managers] created agendas that</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- were characterized by loosely connected goals and plans, based on (implicit or explicit) business strategies</li><li>- addressed long-, medium- and short-run time responsibilities</li><li>- included a broad range of business issues (e.g. products, finance, marketing, personnel, etc.)</li><li>- included both vague and specific goals and plans, as well as ones for others and themselves</li><li>- were largely unwritten</li><li>- were related to but different from formal written plans</li></ul>	<p><b>The Process:</b> the GMs created agendas by</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- aggressively gathering information (mostly from people with whom they already had relationships)</li><li>- asking these people questions on a continuous basis (not just in formal planning meetings)</li><li>- using their current knowledge of the business and organization (and management in general) to help guide the questioning</li><li>- making choices through conscious/analysis and through unconscious/intuitive process (especially the latter)</li><li>- looking for specific programs, projects, and activities that could help accomplish multiple objectives at once, and that they had the power to implement</li><li>- doing the above in a continuous and incremental manner that is most time consuming during the first six to twelve month in a GM job</li></ul>
--	---

Abbildung 7-54: Inhalt und Erstellungsprozess eines Aktionsplanes<sup>935</sup>

Nach dem Erstellen des Aktionsplanes und dem Aufbau eines Kontakt-Netzwerkes konzentrieren sich General Manager auf die Realisierung ihrer Aktionspläne, wozu sie das gesamte Netzwerk einsetzen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit den empirischen Untersuchungen Mintzbergs und Kotters deutlich erkennbar den *kommunikativen* und *interpersonalen Aktivitäten* eine grössere Bedeutung zukommt als dies die in Kapitel 7.5.1.1 dargestellten analytisch abgeleiteten Funktionsbeschreibungen des Managements vermuten lassen. Diese Feststellung trägt im übrigen dazu bei, die Wahl der sozialen Kompetenz, wie sie als Kriterium für die Beurteilung unternehmerischen Handelns abge-

<sup>935</sup> Kotter, 1982, 66

leitet und in Kapitel 7.4.2 besprochen wurde, als Schlüsselkompetenz unternehmerischen Handelns zu begründen.

<p><b>The Content:</b> the GMs created networks of cooperative relations that</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- included hundreds or thousands of people</li><li>- included subordinates, subordinates of subordinates, bosses, peers, and outsiders such as customers, suppliers, the press and bankers</li><li>- were different from formal structure</li><li>- included a variety of types and intensities of relationships to an among people</li><li>- often included very strong ties to and among subordinates</li></ul>	<p><b>The Process:</b> the GMs created networks by</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- focusing on people they felt dependent upon, or people they felt were needed to implement their emerging agendas</li><li>- making others feel obliged to them</li><li>- encouraging others to identify with them</li><li>- establishing their reputation in the eyes of others</li><li>- making others feel dependent on them</li><li>- replacing or removing incompetent subordinates</li><li>- changing suppliers or bankers or other outsiders</li><li>- shaping the 'environment', especially among their subordinates, to foster teamwork, minimize politics, etc., by using both formal management tools (e.g. planning processes, organizing structure, control systems) and more informal methods</li></ul>
---	--

*Abbildung 7-55: Kernelemente und Aufbauprozess eines Kontaktnetzwerkes<sup>936</sup>*

<p><b>Choosing what to act on:</b> The GMs</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- selected items on agendas that were not being effectively attended to by networks</li><li>- selected people in the networks who could help get action on those items</li><li>- selected an approach to influencing others which accomplished multiple objectives at once and</li><li>- selected an approach which minimally disturbed important relationships in the networks</li></ul>	<p><b>Influencing those people:</b> The GMs did so</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- directly, by approaching a network member who could help on some agenda items and using their relationships to influence the person by asking, demanding, cajoling, intimidating, etc. and</li><li>- indirectly, by shaping an event or a set of events by directly influencing a number of people, and by using time and space, meetings, architecture, language and stories as symbols</li></ul>
--	---

*Abbildung 7-56: Kernpunkte der Realisierung von Handlungsentwürfen<sup>937</sup>*

<sup>936</sup> Kotter, 1982, 72

<sup>937</sup> Vgl. Kotter, 1982, 75

### 7.5.2 Managementkompetenz im Konzept des Mitunternehmertums

Zur effektiven und effizienten Erfüllung der in den beiden vorangegangenen Kapiteln genannten Funktionen und Aktivitäten bedürfen Manager bestimmter motivationaler und qualifikatorischer Merkmale. Dazu fordert Thommen von Managern vier Kompetenzen, die zum Teil eng miteinander verknüpft sind:<sup>938</sup>

1. *Fachkompetenz*: Zur Bewältigung konkreter Sachaufgaben im Rahmen des güter- und finanzwirtschaftlichen Umsetzungsprozesses bedarf der Manager spezifischen Fachwissens.
2. *Methodenkompetenz*: Unabhängig von konkreten Sachaufgaben ist die Kenntnis betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente nötig, vor allem Instrumente der Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik.
3. *Sozialkompetenz*: Auch Thommen geht hier von einer Dichotomie des Begriffs „Sozialkompetenz“<sup>939</sup> aus und stellt zwei Aspekte in den Vordergrund. Einerseits die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit als Voraussetzung für selbständiges und selbstbewusstes Handeln und andererseits die Fähigkeit, in einer Gemeinschaft zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen und als mündiger Mensch an der Entwicklung des sozialen Systems mitzuwirken.
4. *Systemkompetenz*: Mit der zunehmenden Vernetzung und Komplexität steigt auch die Notwendigkeit, das ganze System Unternehmung in einem grösseren Zusammenhang zu sehen und dabei auch die Einflüsse der Umwelt auf die Unternehmung und umgekehrt erkennen zu können.

Eine dem Ansatz Thommens ähnliche Systematisierung liefert Grunwald, wenn er in Anlehnung an den Begriff der Schlüsselqualifikationen von Mertens fachliche, kommunikative, soziale, konzeptionelle und methodische Qualifikationen nennt und die beiden letztgenannten wie in Abbildung 7-57 konkretisiert.

Bei der Unterscheidung von konzeptionellen und methodischen Qualifikationen kann inhaltlich eine relative Nähe der erstgenannten auf die Phase der Zielsetzung eines Innovationsprozesses und von der zweitgenannten zur Realisierung festgestellt werden.<sup>940</sup> Insofern bilden konzeptionelle und methodische Qualifikationen den Begriffsumfang der hier diskutierten „Managementkompetenz“ (vgl. Abbildung 7-58), wobei

---

<sup>938</sup> Vgl. Thommen, 1995, 17; ähnlich: Müller, 1995, 40 oder auch Faix, Buchwald und Wetzler, die zwischen der Fach-, der Sozial- und der Methodenkompetenz differenzieren (Faix/Buchwald/Wetzler, 1991, 50, 81 und 102)

<sup>939</sup> Vgl. Kapitel 7.4.2

<sup>940</sup> Vgl. Grunwald, 1995, 198ff.

die Systemkompetenz, wie die allgemeine Systemsicht bei Thommen genannt wird, der konzeptionellen Qualifikation zugeordnet wird.

Konzeptionelle Qualifikationen	Methodische Qualifikationen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrdimensionales, kreiskausales, integratives und vernetztes Denken</li> <li>- Denken in Neben- und Spätfolgen sowie Rückkoppelungen</li> <li>- Denken in Tendenzen und Interdependenzen statt in monokausalen Beziehungen</li> <li>- Strategisches Denken („das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden“)</li> <li>- Denken in Problem- und Lösungshierarchien, in Alternativen und Konsequenzen</li> <li>- Sensibilität für „schwache Signale“</li> <li>- Adäquater Einsatz von Experten („wer, was, wann, wo, mit wem, wozu, womit“)</li> <li>- Umgang mit Unsicherheit, Ungewissheit und Mehrdeutigkeit</li> <li>- Zukunftsorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuelle Arbeitstechniken: Zeitmanagement, Zielformulierung und Aufgabenanalyse, ABC-Analyse, Technik wissenschaftlichen Arbeitens, persönliche Arbeitstechnik</li> <li>- Entscheidungs- und Problemlösungstechniken: Kosten-Nutzen-Analysen, Investitionsrechnung, Entscheidungs-Matrix-Methode, Entscheidungsbaum-Methode, Aufgabenplanung</li> <li>- Kreativitätstechniken: Brainstorming, Brainwriting, Synektik, Morphologische Technik, Ablaufanalysen, Problemlösungsbaum, Szenario-Technik usw.</li> <li>- Gruppenarbeitstechniken: Kenntnis der Kleingruppenforschung, Moderationstechnik, Visualisierungstechnik, Präsentationstechnik, Protokollführung, Rhetorik</li> <li>- Kenntnis und Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien</li> </ul>

Abbildung 7-57: Konzeptionelle und methodische Qualifikationen<sup>941</sup>

Damit kann die Managementkompetenz als Befähigung angesehen werden, im Rahmen des gestellten Aufgabenbereichs selbständig, das heisst auf der Grundlage von eigenem Wissens und eigener Erfahrung, Wege der Problemlösung zu finden, die notwendigen Handlungsentwürfe für eine effektive und effiziente Realisierung zu konzipieren und geeignete Arbeitstechniken anzuwenden.

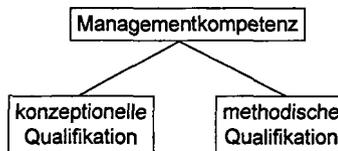


Abbildung 7-58: Kernelemente der Managementkompetenz

Der Kerngehalt der konzeptionellen Qualifikation wird hier in Anlehnung an Hausmann im Erstellen eines Konzeptes gesehen, das als Entwurf und als selbständiges Denkgebilde reale Aufgaben und Probleme abbildet und Lösungsansätze für das zielgerichtete Handeln entwirft. In einer allgemeinen Form geht es dabei zwar um ganze

<sup>941</sup> Vgl. Grunwald, 1995, 199f.

Management- oder Unternehmenskonzepte,<sup>942</sup> im spezifischen Kontext des Mitunternehmertums liegt das Gewicht der konzeptionellen Qualifikation aber auf der Zielsetzung und Planung der Umsetzung der Innovationsidee.<sup>943</sup> Neben der Vorstellung eines Realitätsbereichs betreffen dafür verlangte Fähigkeiten und Tätigkeiten vor allem das Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten:<sup>944</sup>

- das *Entwickeln von Visionen und Vorstellungen* bezüglich des Zielzustandes;
- die *Definition eines Handlungsrahmens*, der das Problem, die betroffenen Menschen, die geltenden Werte usw. einbezieht;
- die *Erfassung der Aufgabenstellung in einem Gesamtzusammenhang* (Gesamtsicht, vernetztes Denken) und aus diesem Verständnis heraus die sinnvollen Verknüpfungen von Problemen und Chancen;
- der *Entwurf zielgerichteter Handlungsmuster* auf der Grundlage von Wissen und Erfahrung;
- die *Aufgabendelegation* an geeignete Personen und die Organisation von laufenden Rückmeldungen;
- die *Abstimmung* von Aufgaben, Zielen, Kompetenzen und zeitlichen Dimensionen;
- die *Überprüfung* der Handlungsabläufe auf Stimmigkeit, Aktualität, Realität und Zielsetzung.

Ausgangspunkt für die Bestimmung des zweiten Aspekts der Managementkompetenz, der notwendigen *methodischen Qualifikationen*, ist die klassische Differenzierung von Managementfunktionen, wie sie in Kapitel 7.5.1.1 dargestellt wurden. Die Wahrnehmung dieser Funktionen geschieht in erster Linie durch Anwendung verschiedener Managementtechniken, wobei mit besonderem Bezug zu Innovationen in der Literatur etwa folgende genannt werden (vgl. auch Abbildung 7-57):<sup>945</sup>

- Methoden zur Förderung der *Zielfindung und Zielvereinbarung*: Situationsanalyse, Zielanalyse, Mittel-Zweck-Analyse;
- Methoden zur Förderung der *Ideenfindung*: Kreativitätstechniken;
- Methoden der *Entscheidungsvorbereitung bzw. -bildung*, der Bewertung und Auswahl von Zielen und Handlungsentwürfen, zum Beispiel Heuristiken der Prioritätä-

---

<sup>942</sup> In seiner empirischen Abklärung der Fähigkeitsbereiche von Unternehmensgründern nennt Baldegger konzeptionelle Fähigkeiten, wie Entwicklung eines Verkaufskonzepts, Umgang mit finanziellen Mitteln und kaufmännisches Grundwissen (Baldegger, 1988, 151).

<sup>943</sup> Vgl. Hausmann, 1994, 42

<sup>944</sup> Vgl. Hausmann, 1994, 42; Faix/Buchwald/Wetzler, 1991, 50, 81 und 102; Bitzer, 1991, 56; Steinmann/Schreyögg, 1993, 21f.

<sup>945</sup> Vgl. Tsifidaris, 1994, 15; Ueckert, 1995, 256

tensetzung, wie Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnung, Gewinnschwellenrechnung, Nutzwertanalysen, Checklistverfahren usw.;

- Verfahren und Techniken der *Projektplanung und -überwachung*, wie Methoden der Zeitplanung, worunter vor allem „mehr Zeit für das Wesentliche haben“, also Prioritätensetzung, gemeint ist.<sup>946</sup> Weitere Planungstechniken sind die Kostenplanung bzw. -überwachung und die Ressourcenplanung in bezug auf Mitarbeiter, Massnahmen und Material;
- Verfahren der täglichen *Organisation des Arbeitsablaufs*: Verwendung eines Zeitplanbuches, andererseits aber auch Aspekte des Projektmanagements, wie die Mikropolitik, die wesentlich auf Gesprächs- und Verhandlungstechniken sowie Konferenz- und Informationstechniken beruht. Sie wird als wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Durchsetzen von Innovationen betrachtet;<sup>947</sup>
- Verfahren zur *Überprüfung der Wirksamkeit* ausgewählter Massnahmen: Verfahrens- und Erfolgskontrolle sowie soziale Kontrolle von Mitarbeitern.<sup>948</sup>

Während bislang vor allem die *qualifikatorischen Aspekte* der Managementkompetenz im Zentrum standen, das heisst die Aspekte des Kennens und Könnens, gilt es ergänzend dazu auch die motivationale Seite zu beleuchten. Ausgehend von der hier getroffenen Definition des Begriffs „Managementkompetenz“ kann diesbezüglich eine enge Verbindung zum *Leistungsmotiv* festgestellt werden, wie es in Kapitel 5.2.1.2 als typisches unternehmerisches Merkmal festgestellt und ausführlich diskutiert wurde. Während es bei der Managementkompetenz nämlich um die Wege der Problemlösung zur Konzeption und Realisierung von effektiven und effizienten Innovationshandlungen geht, steht beim Leistungsmotiv das Bedürfnis, etwas zu verbessern, und der Wunsch im Vordergrund, etwas besser, schneller und effizienter zu machen.<sup>949</sup> So finden konzeptionelle und methodische Qualifikationen im Leistungsmotiv ihre motivationale Entsprechung.

Während mit den bisherigen Darstellungen zur Managementkompetenz und mit der Unterscheidung von konzeptionellen und methodischen Qualifikationen eher einem traditionell funktionalen Managementbegriff gefolgt wurde, kann mit Blick auf eine verhaltensorientierte Beurteilung insbesondere das Rollenkonzept Mintzbergs als empirisch-handlungsorientierter Ansatz auf den hier diskutierten Fall innovativ-unternehmerischen Handelns übertragen werden. Dabei baut das Rollenmodell auf der formellen und positionengebundenen Machtbasis von Managern auf, welche beim unternehmerischen Handeln von Mitarbeitern weitgehend fehlt. Denn im Unterschied zu einem

---

<sup>946</sup> Vgl. Sciuchetti, 1994, 88f.

<sup>947</sup> Vgl. Ueckert, 1995, 256; Sciuchetti, 1994, 88f.

<sup>948</sup> Vgl. Ueckert, 1995, 256

<sup>949</sup> Vgl. Kapitel 5.2.1.2 und die dort zitierte Literatur

Manager kann bei innovativen Mitarbeitern kaum von einer formellen und positionalen Machtgrundlage gesprochen werden. Insbesondere dort, wo es um unternehmerisches Handeln von Mitarbeitern ohne Führungsfunktion geht, muss eine andere vermutet werden. In Frage kommen an ihrer Stelle vor allem die Experten- und die Identifikationsmacht, was die Anwendbarkeit des Rollenmodells aber nicht verhindert.<sup>950</sup>

Was den *Bedeutungsumfang der einzelnen Managementrollen* betrifft, so erfahren auch diese im Kontext des Mitunternehmertums eine inhaltliche Modifikation. Dann steht nämlich nicht mehr das Unternehmen oder die Abteilung, der formelle Verantwortungsbereich des Managers also, im Zentrum des Managementverhaltens, sondern das Umsetzen einer Idee. Diese inhaltliche Anpassung der zehn Managerrollen Mintzbergs ist in Abbildung 7-59 vollzogen. In der linken Spalte der Abbildung steht jeweils die ursprüngliche Rollenbeschreibung. In der rechten Spalte ist ihnen die jeweilige Interpretation für das „mitunternehmerische Managementverhalten“ gegenübergestellt. Aus diesen neuen Rollenbeschreibungen lassen sich dann Kriterien für eine verhaltensorientierte Beurteilung innovationsgesteuerten Managementverhaltens ableiten.

Wie bei den Managerrollen von Mintzberg, so kann sich auch bei den unternehmerischen Managementrollen nach Massgabe konkreter Situationsfaktoren (z.B. Branche, Hierarchieebene, Ressort, Arbeitsgruppe) eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung ergeben. So sehen zum Beispiel Steinmann und Schreyögg bei Produktionsmanagern einen Schwerpunkt in der Bewältigung plötzlich auftretender Störungen, also in der Rolle des Krisenmanagers, oder bei Verkaufsmanagern im Herstellen von Verbindungen (Verbindungsmann) und in der Repräsentation (Repräsentant).<sup>951</sup> Diese Interpretation verlangt auch bei der Beurteilung des Managementverhaltens als Kriterium unternehmerischen Handelns die Berücksichtigung positions- und funktionspezifischer Anforderungen.

---

<sup>950</sup> Vgl. Kapitel 7.3.3.1

<sup>951</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg, 1993, 19

Bedeutung als positionsgebundene Managerrolle nach Mintzberg <sup>952</sup>	Bedeutung als positionsunabhängige Rolle unternehmerischen Managementverhaltens
<b>1. Repräsentant (Figurehead)</b>	
Darstellung und Vertretung der Unternehmung oder Abteilung nach innen und aussen. Manager als Symbolfigur; nicht die konkrete Arbeit, sondern seine Anwesenheit oder Unterschrift als solche sind von Bedeutung.	Darstellung und Vertretung der Innovation nach innen und nach aussen. Der innovative Mitarbeiter ist personales Bezugs- und Identifikationsobjekt der Innovation.
<b>2. Führer (Leader)</b>	
Auswahl, Anleitung, Beurteilung und Motivierung der unterstellten Mitarbeiter.	Auf die Realisierung der Innovation ausgerichtete, hierarchie- und abteilungsübergreifende Auswahl und Beeinflussung von Promotoren, Kollegen und Mitarbeitern.
<b>3. Verbindungsmann (Liaison)</b>	
Aufbau und Pflege eines funktionstüchtigen Kontaktnetzes innerhalb und ausserhalb des Unternehmens.	Aufbau und Pflege eines funktionstüchtigen Kontaktnetzes zu potentiellen Interessenten der Innovation innerhalb und ausserhalb der Abteilung/des Unternehmens.
<b>4. Beobachter (Monitor)</b>	
Sammlung und Aufnahme von Informationen über interne und externe Entwicklungen, v.a. über das selbst aufgebaute „Netzwerk“.	Sammlung und Aufnahme von Informationen über interne und externe Entwicklungen, v.a. über den Realisierungserfolg der Innovation.
<b>5. Informationsverteiler (Disseminator)</b>	
Übermittlung und Interpretation relevanter Informationen und handlungsleitender Werte an die Organisationsmitglieder.	Übermittlung innovationsrelevanter Informationen an Promotoren, Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter.
<b>6. Sprecher (Spokesman)</b>	
Information externer Gruppen und Vertretung der Organisation nach aussen.	Information und auch Überzeugung interner und externer Gruppen (v.a. Promotoren) von der Innovation.
<b>7. Unternehmer (Entrepreneur)</b>	
Initiierung und Realisierung von Wandel in Organisationen. Grundlage dieser Aktivität ist das fortwährende Aufspüren von Problemen und die Nutzung von Chancen.	
<b>8. Krisenmanager (Disturbance handler)</b>	
Schlichtung von Konflikten und Beseitigung unerwarteter Probleme und Störungen.	Beseitigung unerwarteter Probleme/Störungen bei der Durchsetzung der Innovationsidee, Konfliktbewältigung.
<b>9. Ressourcenzuteiler (Resource allocator)</b>	
Verteilung von eigener Zeit und damit Bestimmung dessen, was wichtig und unwichtig ist; Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen, Zuteilung finanzieller Ressourcen.	Ausrichtung aller verfügbaren Ressourcen auf die Durchsetzung der Innovation.
<b>10. Verhandlungsführer (Negotiator)</b>	
Vertretung der eigenen Organisation/Abteilung in Verhandlungen.	Vertretung der Innovationsidee in Verhandlungen und Anmelden von Ressourcenbedürfnissen zur Realisierung.

Abbildung 7-59: Managerrollen nach Mintzberg

<sup>952</sup> Vgl. Mintzberg, 1973, dargestellt in Steinmann/Schreyögg, 1993, 17ff.

### 7.5.3 Theoretischer Rahmen zur Operationalisierung und Erfassung der Managementkompetenz

Managementhandeln in innovativen Situationen wird hier als Handeln in komplexen, vernetzten, dynamischen Bereichen verstanden, in denen vor allem Fähigkeiten des Problemlösens gefordert sind. Die Beschreibung der Genese der Managementkompetenz wird deshalb auf der Grundlage der *Problemlösungstheorien* vorgenommen. Im Unterschied zu den Handlungstheorien<sup>953</sup>, welche sich auf den Lösungsprozess konzentrieren, das heisst auf den Weg von einem Anfangs- zu einem Endzustand und auf die das Handeln begleitenden kognitiven Prozesse, stehen bei den Problemlösungstheorien die Transformationsmassnahmen und der Zielzustand eines Problemlösungshandelns im Vordergrund.<sup>954</sup> Das Lösen von Problemen kann demnach als *zielorientierte Transformation* eines bestimmten Anfangszustandes in einen angestrebten Endzustand unter Verwendung geeigneter Operatoren definiert werden. Dabei liegt das eigentliche Problem darin, dass dem Problemlöser nicht bekannt ist, wie diese Transformation zu gestalten ist, wie der Anfangszustand beschaffen ist oder wie der Endzustand letztlich aussehen soll. Aufgrund des Neuheitsgehalts einer Innovation treffen all diese Merkmale typischerweise gerade bei der Realisierung einer neuen Idee zu.<sup>955</sup>

Eine *Analyse des Problemlösungsprozesses* hat von folgenden Stufen auszugehen, welche mit den weiter oben differenzierten Managementfunktionen in hohem Mass korrespondieren:<sup>956</sup>

1. Situationsbeschreibung (Ausgangssituation und gewünschter Zielzustand)
2. Ursachenfindung (Ursache der Abweichung von Ausgangssituation und Zielzustand)
3. Lösungsplanung
4. Entscheidungsbildung (besten und erfolgversprechendsten Lösungsweg)
5. Risikoabwägung (Neben-, Folge- und Fernwirkungen der Problemlösung)
6. Lösungsdurchführung
7. Lösungsbeurteilung

Die in den vorangegangenen Kapiteln genannten Funktionen und Verhaltensweisen von Managern sind aber bloss die nach aussen hin sichtbaren Merkmale der Managementkompetenz. Die Innenseite ist demgegenüber eine kognitive, ein ständiger Pro-

---

<sup>953</sup> Vgl. Kapitel 4.5

<sup>954</sup> Vgl. Müller, 1995, 71ff.

<sup>955</sup> Vgl. Dörner, 1976, 26

<sup>956</sup> Vgl. Ueckert, 1995, 256f.

zess des komplexen und interaktiven Problemlösens in sozialen Belangen. Dass die Managementkompetenz mehr im kognitiven Bereich anzusiedeln ist, ist auch der Untersuchung von Mintzberg zu entnehmen.<sup>957</sup> Wie er gezeigt hat, kommt den interaktiven und kommunikativen Aspekten des Managerhandelns ein hoher Stellenwert zu. Die Studie zeigt aber auch, dass effektives Managementverhalten, das sich aus der aufgaben- und situationsgerechten Ausübung der differenzierten Managerrollen ergibt, letztlich auf einem „Selbstmanagement“ der kognitiven und kommunikativen Ressourcen beruhen muss. Die Basis dieses Selbstmanagements bildet ein „Probearbeiten an mentalen Modellen“ (vgl. Abbildung 7-60). Dieses stellt ein Denken dar, das die Problemlösung begleitet und unterstützt. Es umfasst das erfahrungsbedingte Durchspielen von Handlungsmöglichkeiten, das erwartungsgeleitete Abwägen von Handlungswirkungen und das Sich-Entscheiden für die tatsächlich auszuführenden Handlungen.<sup>958</sup>

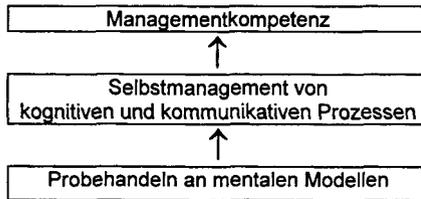


Abbildung 7-60: Genese der Managementkompetenz

Zur Unterscheidung des angestrebten Zielzustandes von der aktuellen Situation braucht der Problemlöser ein Kategoriensystem, eine bestimmte Ausstattung also, die Dörner „*kognitive Struktur*“ nennt. Ein solches Kategoriensystem enthält das Wissen über die überhaupt möglichen Sachverhalte innerhalb des Realitätsbereichs, in dem das Problem zu lösen ist. Ausserdem braucht der Problemlöser aber auch *Kenntnisse über die Operationen*, mit deren Hilfe die Sachverhalte umgewandelt werden können. Dadurch hängt die Qualität einer Problemlösung direkt von der Güte der gespeicherten Bilder und der Fähigkeit ab, diese Bilder auf Grund von Reflektionen zu bewerten und zu korrigieren. Dabei wirken verschiedene Kompetenzen in die Organisation des Problemlösungsprozesses ein, die von Dörner als epistemische, heuristische und aktuelle Kompetenzen bezeichnet werden (vgl. Abbildung 7-61).<sup>959</sup>

<sup>957</sup> Im weiteren ordnet insbesondere auch Müller die Methodenkompetenz - die einen wesentlichen Bestandteil der Managementkompetenz darstellt - explizit der kognitiven Ebene zu (Müller, 1995, 40 und 77)

<sup>958</sup> Vgl. Ueckert, 1995, 254ff.

<sup>959</sup> Vgl. Dörner, 1976, 26; Müller, 1995, 74

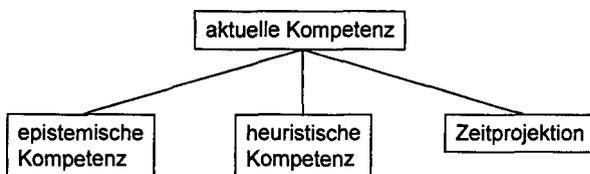


Abbildung 7-61: Kognitive Aspekte der Managementkompetenz

Die *aktuelle Kompetenz* ist die tatsächlich wirksam werdende Kompetenz, die sich aus epistemischer und heuristischer Kompetenz sowie der *Zeitprojektion* für die Problembearbeitung zusammensetzt. Die *Zeitprojektion* spielt deshalb eine Rolle, weil in der Regel die objektiv vorhandene Zeit für eine Problemlösung kleiner ist als die subjektiv als notwendig erachtete und daher die einzelnen Bearbeitungszeiten proportional auf die Gesamtzeit verteilt werden müssen. Aufgrund dieser systematischen „Fehleinschätzung“ des Zeitbedarfs für eine Handlungsvornahme erweist sich in (zeit-)effizienzorientierten Handlungsabläufen, wie zum Beispiel einer wertschöpfungsgenerierenden Innovation, ein *systematisch geplanter Umgang mit dem Faktor Zeit* als eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Dass das Erstellen eines *Zeitplanes* ein häufig genanntes und gefordertes Verhalten im Rahmen des Managementverhaltens ist, wird damit sehr einsichtig.

Die *epistemische Kompetenz* kann in einen Afferenzteil (ein Gedächtnis für problem-spezifische Sachverhalte und die Vorstellung des Realitätsbereichs der Problemlösung) und einen Efferenzteil (ein Gedächtnis für Handlungen, mit deren Hilfe sich die Sachverhalte des jeweiligen Realitätsbereichs in andere Sachverhalte umwandeln lassen) unterschieden werden.<sup>960</sup>

Diese epistemische Kompetenz allein reicht aber zum Problemlösen nicht aus. Ein Problem ist nämlich genau dadurch charakterisiert, dass die entsprechende Lösungsmethode nicht aus dem Gedächtnis abgerufen werden kann, sondern konstruiert werden muss. Der Problemlöser bedarf deshalb Konstruktionsverfahren zur Herstellung der unbekanntenen Transformationen. Diese nennt Dörner „Heurismen“ und die Gesamtmenge solcher Vorgehenspläne im Gedächtnis eines Problemlösers „*heuristische Kompetenz*“. Sie beinhaltet das allgemeine, fachübergreifende Regelwissen. Dieses ist das Wissen einer Person, wie man sich fehlendes Wissen erarbeiten kann.<sup>961</sup> Tatsächlich zeigen Analysen der kognitiven Leistungen von Experten deutlich, dass die Vorteile der Experten bei der Bewältigung von Problemsituationen genau auf diese beiden Komponenten rückführbar sind, nämlich auf ein umfangreiches und gut organisiertes

<sup>960</sup> Vgl. Dörner, 1976, 117

<sup>961</sup> Vgl. Dörner, 1976, 43

Wissen und auf die Verfügbarkeit von Problemlösungsstrategien, die mit dem Faktenwissen verknüpft sind.<sup>962</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die epistemische Kompetenz das Faktenwissen und die heuristische Kompetenz das Methodenwissen betrifft. Beide Elemente können als „passive Gedächtnisstrukturen“ bezeichnet und der Informationsträgerebene zugeordnet werden, die von der Handlungsebene zu unterscheiden ist.<sup>963</sup> Damit wird deutlich, dass es sich bei diesen beiden kognitiven Kompetenzen, welche für die Managementkompetenz so zentral sind, letztlich um nichts anderes als um „*Kenntnisse*“ handelt.

Werden die epistemische und die heuristische Kompetenz mit den in Kapitel 7.5.2 eingeführten Begriffen der konzeptionellen und methodischen Qualifikation diskutiert, so entspricht die konzeptionelle Qualifikation der epistemischen Kompetenz und die methodische Qualifikation der heuristischen Kompetenz (vgl. Abbildung 7-62).

Managementkompetenz		→	Kognitive Struktur und ihre Bedeutung	
Konzeptionelle Qualifikation	→		Epistemische Kompetenz (Zielsetzung)	
Methodische Qualifikation	→		Heuristische Kompetenz (Umsetzung)	

Abbildung 7-62: Zusammenhang von qualifikatorischen Aspekten der Managementkompetenz und kognitiver Struktur

#### 7.5.4 Fazit: Kriterien zur Beurteilung der Managementkompetenz

Auf der Grundlage der bisher gemachten Aussagen zur Managementkompetenz können drei Ansätze zur Operationalisierung des Konstruktes weiterverfolgt werden:

1. die Beurteilung der individuellen Leistungsorientierung (*Beurteilung des Wollens*),
2. die Formulierung von Verhaltensankern zur Beurteilung effektiven Managementhandelns auf der Grundlage der empirisch-handlungsorientierten Studien von Mintzberg und Kotter (*Beurteilung des Könnens*),
3. die Beurteilung der konzeptionellen und methodischen Qualifikationen durch Fokussierung auf entsprechend relevantes Wissen (*Beurteilung des Wissens*).

Während das *Leistungsmotiv* im Rahmen der Managementdiagnostik vor allem testpsychologisch über projektive Verfahren, wie dem TAT oder mit der Fragebogenme-

<sup>962</sup> Vgl. Kluge, 1995, 223f.

<sup>963</sup> Vgl. Müller, 1995, 82; Dörner, 1976, 27

thode, ermittelt werden, wird die individuelle Leistungsorientierung im Rahmen der betrieblichen Personalbeurteilung vor allem über das *Leistungsverhalten* (Innovationsverhalten) und das *Leistungsergebnis* (Innovationsergebnis) erfasst.<sup>964</sup>

Für die Formulierung von *verhaltensorientierten Kriterien zur Beurteilung der Managementkompetenz* wird an dieser Stelle auf die bereits gemachten Aussagen in Kapitel 7.5.1 und insbesondere die Abbildung 7-54 bis Abbildung 7-56 sowie Abbildung 7-58 verwiesen. Darin wird das Managementverhalten operationalisiert, so dass dieses im Rahmen der Beurteilung unternehmerischen Handelns nach Massgabe der positions- und funktionspezifischen Anforderungen gewichtet und angepasst werden kann.

Im folgenden wird der Blick vor allem auf eine *Beurteilung der konzeptionellen und methodischen Qualifikationen* gerichtet. Dazu wurde in Kapitel 7.5.3 die Bemerkung gemacht, dass dabei Kenntnisse beurteilt werden, wobei als Kenntnisse die gespeicherten und aktualisierten Wissensbestände bezeichnet werden.<sup>965</sup> Entsprechend der Unterscheidung der beiden Qualifikationskategorien wird auch beim Begriff des Wissens deklaratives und prozedurales Wissen unterschieden.

*Deklaratives Wissen* bezieht sich auf die Kenntnisse der Realität, das heisst der Sachverhalte, Vorgänge, Personen und Objekte. Solches Wissen gilt als verbalisierbar. Als *prozedurales Wissen* werden dagegen die geistigen Operationen und Prozesse zur Verarbeitung von Information bezeichnet, über die eine Person verfügt (z.B. Suchprozesse im Gedächtnis, Problemlöseprozesse, Abstrahieren, Speichern oder auch Wiedererkennen von Informationen). Prozedurales Wissen gilt als nicht verbalisierbar und wird meistens aus dem Verhalten erschlossen.<sup>966</sup>

Die meisten Verfahren der Wissenserfassung konzentrieren sich deshalb auf die Ermittlung deklarativen Wissens und vertrauen auf dessen Verbalisierbarkeit, das heisst darauf, dass ein Individuum sein Wissen mündlich oder schriftlich mitteilen kann. Eine zentrale Rolle spielen dabei Begriffe, welche als die kognitive Repräsentation von Dingen betrachtet wird. Die Beurteilung von Wissen wird deshalb in der Regel auf der Grundlage von Begriffen und sprachlichen Äusserungen vorgenommen.<sup>967</sup> Die Beurteilung so erhobenen Wissens geschieht dann aufgrund quantitativer und qualitativer Kriterien. Als *quantitative Kriterien* gelten beispielsweise:

- Wissen ist vorhanden bzw. nicht vorhanden,

---

<sup>964</sup> Vgl. Schmalt, 1995, 268ff.; zur ergebnisorientierten Beurteilung von innovativem Leistungsverhalten (Innovationsverhalten) siehe Kapitel 7.3.1 und zur Verhaltensbeurteilung Kapitel 7.3.2

<sup>965</sup> Vgl. Bergius, 1994, 377

<sup>966</sup> Vgl. Kluwe, 1995, 219 und 223

<sup>967</sup> Vgl. Kluwe, 1995, 221

- es ist viel bzw. wenig Wissen vorhanden,

Für die Beurteilung der Managementkompetenz bedeutet dies die Frage, ob und in welchem Ausmass Wissen bezüglich des Innovationsobjektes, der Innovationssituation, aber auch bezüglich der einzusetzenden Managementtechniken und Rollenanforderungen an den innovierenden Mitarbeiter vorhanden ist.

Die *qualitativen Kriterien* einer Wissenserfassung richten sich dagegen eher auf Fragen der Beschaffenheit des Wissens bzw. der Kenntnisse (z.B. Allgemeinwissen, Konkretisierungsgrad, Dauerhaftigkeit, Verfügbarkeit und Sinnhaftigkeit) der Übereinstimmung mit normativen Modellen usw.<sup>968</sup> Für die Beurteilung individuellen Wissens können in Anlehnung an Riley<sup>969</sup> und auch an das Konzept der qualitativen Wissensdiagnose<sup>970</sup> folgende Kriterien formuliert werden:

1. die *Interne Kohärenz* als Integration und Organisation des Wissens in einem spezifischen Bereich,
2. die *Validität* im Sinne der Wahrheit des Wissens über einen Realitätsbereich,
3. die *Integration* als Verknüpfung von Wissen eines Bereiches mit dem Wissen eines anderen Bereiches.

Zur Diagnose und Bestimmung der Güte und der Unterschiede des individuellen Wissens ist aber eine Analyse und *Beschreibung des Realitätsbereichs der Problemlösung* notwendig, was sich insbesondere über den ex ante eher unbekanntem Realitätsbereich einer kreativen neuen Idee als recht schwierig erweist. Die Beurteilung des deklarativen Wissens verlangt aber mindestens eine Analyse derjenigen Realitätsbereiche, in denen sich der innovative Mitarbeiter bewegt, das heisst also eine Art Analyse der subjektiven Wirklichkeit des Beurteilten.<sup>971</sup> Neben diesen Schwierigkeiten der Beurteilung deklarativen Wissens treten solche auch beim Versuch zu Tage, nicht Verbalisierbares repräsentieren und beurteilen zu wollen. Hier muss der Kenntnisstand der kognitionspsychologischen Forschung derzeit als relativ gering bezeichnet werden.<sup>972</sup>

---

<sup>968</sup> Vgl. Bergius, 1994, 377

<sup>969</sup> Vgl. Riley, 1986, 153ff.

<sup>970</sup> Vgl. Dörig, 1994, 188f. und 210

<sup>971</sup> Vgl. Kluge, 1995, 220f.; Kapitel 7.2

<sup>972</sup> Vgl. Kluge, 1995, 222; Dörig, 1994, 212

## **Teil 3: Fallstudien**

## **8 Empirische Untersuchung zur Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften**

### **8.1 Zielsetzung, Methoden, Vorgehen und Auswertung der empirischen Untersuchung**

Die Hauptaussagen des konzeptionellen Teils liegen zum ersten in der Forderung, dass bei einer Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften die hier verwendeten Begriffe und deduzierten Beurteilungskriterien in bezug auf die konkreten Verhältnisse der Beurteilungssituation zu interpretieren sind. Obwohl das unternehmerische Handeln ursprünglich als extrafunktionale Verhaltensqualität aufgefasst wurde, wurde vorgeschlagen, die bei einer Beurteilung verwendeten Kriterienbezeichnungen (z.B. unternehmerisches Handeln, Innovationsfähigkeit, Sozialkompetenz, Managementkompetenz usw.) inhaltsthematisch an die spezifischen Verhältnisse eines Unternehmens, aber auch an die Erfordernisse einer Funktion bzw. Hierarchiestufe einer beurteilten Person anzupassen. Trotz der Forderung einer letztlich individuellen Kriteriendefinition muss bei der Personalbeurteilung in der betrieblichen Praxis ein bestimmtes Minimum an Vergleichbarkeit der Urteile sichergestellt werden. Deshalb wurde empfohlen, das Kriterienproblem auf dem Weg der Gewichtung von mehr oder weniger allgemeingültigen (aber durchaus ergänzbaren) Einzelkriterien vorzunehmen, mit deren Hilfe die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen operationalisiert werden.

Auch die zweite Forderung ist auf die situationale Determination des unternehmerischen Handelns zurückführbar. Sie bezieht sich aber nicht wie die erste Forderung auf die Begriffe bzw. Beurteilungskriterien<sup>973</sup>, sondern auf die Relativierung des festgestellten unternehmerischen Handelns bzw. des Leistungsergebnisses hinsichtlich der Handlungssituation.<sup>974</sup> In diesem Sinn kann nicht ohne weiteres vom beobachteten innovativen Handeln oder einem innovativen Handlungsergebnis auf die vorhandene oder fehlende unternehmerische Orientierung und Fähigkeit eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft geschlossen werden. Handeln und Handlungsergebnis sind immer kontextbezogen. Der Kontext ist deshalb in die Beurteilung unternehmerischen Handelns einzubeziehen. Dazu wurde in Kapitel 7.2 eine einfache Situationstaxonomie vorgeschlagen, welche arbeitsplatzbezogene, unternehmensbezogene und umweltbezogene Situationsfaktoren unterscheidet.

Basierend auf dieser Ausgangslage verfolgt die empirische Untersuchung zwei *Ziele*. Zum einen geht es darum, die beiden genannten Forderungen in den Anwendungszu-

---

<sup>973</sup> Vgl. Kapitel 6.4

<sup>974</sup> Vgl. Kapitel 7.2

sammenhang zu stellen, das heisst ihre Plausibilität für die Beurteilung unternehmerischen Handelns in der Praxis zu überprüfen. Zum anderen sollen aus den dazu durchgeführten zwei Unternehmens-Fallstudien zusätzliche Erkenntnisse zur Beurteilung unternehmerischen Handelns anhand der hier diskutierten Schlüsselkompetenzen und Einzelkriterien gewonnen werden.

Bei der *Auswahl der beiden Fallstudien-Unternehmen* galt es insbesondere solche Unternehmen zu wählen, in denen internes Unternehmertum gelebt und gefördert wird und in denen ein möglichst geteiltes Verständnis bezüglich des Begriffs „unternehmerisches Handeln“ besteht. Im weiteren wurde auch darauf geachtet, dass die Unternehmen über ein eigenes Personalbeurteilungssystem verfügen und dieses praktiziert wird. In der Absicht, aus dem Vergleich der beiden Fallstudien zusätzliche und möglichst aufschlussreiche Informationen zu gewinnen, wurde bei der Auswahl der Unternehmen auch auf eine unterschiedliche Branchenzugehörigkeit, auf die Unternehmensgrösse und auf den Professionalisierungsgrad des Personalwesens Wert gelegt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte schliesslich aufgrund der Abbildung 8-1 genannten Kriterien.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Mitunternehmertum ist expliziter oder impliziter Bestandteil der Personalmanagementstrategie der Unternehmen.</li><li>- Die Unternehmen verfügen über ein Personalbeurteilungssystem, das regelmässig praktiziert wird.</li><li>- Die Unternehmen gehören verschiedenen Branchen an.</li><li>- Die Unternehmen unterscheiden sich deutlich in Bezug auf die Unternehmensgrösse und den Professionalisierungsgrad des Personalwesens.</li></ul> |
|--|

*Abbildung 8-1: Auswahlkriterien für Fallstudien-Unternehmen*

Unter Berücksichtigung dieser Kriterien wurden die beiden Unternehmen UBS St.Gallen und Steinemann AG Maschinenfabrik, ebenfalls St.Gallen, ausgewählt.

Für die Fallstudien wurde zuerst die relevante Fragestellung aus dem konzeptionellen Teil abgeleitet. Zur Diagnose der Unternehmenssituation wurden verschiedene *forschungsmethodische Erhebungsmethoden* eingesetzt. So dienten vor allem Interviews mit Personal- und Führungsverantwortlichen, die Analyse von Firmenunterlagen (z.B. Werbeunterlagen, Protokolle von Geschäftsleitungsbesprechungen, Einführungsunterlagen für Mitarbeiter, Veröffentlichungen zum Unternehmen, Unterlagen zu Personalbeurteilung und Mitarbeitergespräch usw.) der Erfassung der Unternehmenssituation.

Im weiteren wurde ein schriftlicher Fragebogen für eine Befragung von Mitarbeitern und Führungskräften entworfen.<sup>975</sup> Er diente in erster Linie zur Ermittlung der positionsspezifischen Wichtigkeit der vorgelegten Situationsfaktoren und Beurteilungskriterien. Daraus wurden Hinweise auf die positionsspezifische Interpretation des Letztkriteriums „unternehmerisches Handeln“ abgeleitet.

Eine Erhebung mittels schriftlichem Fragebogen erwies sich deshalb als vorteilhaft, weil es vor allem darum ging, Unterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und -hierarchien innerhalb und zwischen den Fallstudien-Unternehmen aufzuzeigen. Für solche vergleichende Gruppenanalysen sind standardisierte Erhebungsinstrumente besonders geeignet. Zur Vermeidung von gravierenden Verständigungs- und Interpretationsproblemen wurde der Fragebogen vor der Durchführung der Befragung mit verschiedenen Unternehmensvertretern diskutiert, den spezifischen Gegebenheiten und dem Sprachgebrauch in den Unternehmen angepasst und auch einem Pretest unterzogen, an dem je Unternehmen zwei Mitarbeiter teilnahmen. Wo dies notwendig erschien, wurde der Fragebogen anschliessend nochmals revidiert.

Für die schriftliche Befragung schied eine Vollerhebung in Anbetracht der limitierten Ressourcen aus. Sie wurde deshalb auf der Grundlage einer Stichprobe durchgeführt, wozu die Teilnehmer der Befragung bewusst ausgewählt wurden.<sup>976</sup> Die konkrete Auswahl der Befragten wurde durch die Unternehmen bzw. die Bereichsleiter vorgenommen, wobei darauf Wert gelegt wurde, dass den befragten Mitarbeitern in den jeweiligen Unternehmensbereichen eine angemessene Anzahl befragter Führungskräfte gegenüberstand. In bezug auf das unternehmerische Handeln sollte die Stichprobe in etwa einen repräsentativen Durchschnitt darstellen und sich nicht auf solche Mitarbeiter konzentrieren, die sich durch eine ausgeprägte unternehmerische Orientierung auszeichneten. Die Teilnahme an der schriftlichen Befragung war freiwillig und anonym.

An der Untersuchung mittels Fragebogen waren in beiden Unternehmen insgesamt 91 Personen beteiligt. Die Stichproben setzten sich zusammen, wie in Abbildung 8-2 dargestellt.

---

<sup>975</sup> In beiden Unternehmen wurde die schriftliche Befragung mit grundsätzlich demselben Fragebogen durchgeführt. Dabei wurden aber bestimmte Begriffe der unternehmensinternen Sprachregelung angepasst. Im Anhang ist der Fragebogen abgedruckt, wie er in der Firma Steinemann AG Maschinenfabrik verwendet wurde.

<sup>976</sup> Vgl. Kromrey, 1991, 200f.

	Steinemann AG Maschinenfabrik	UBS St.Gallen	Total
Führungskräfte	21	18	39
Mitarbeiter	24	28	52
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>91</b>

Abbildung 8-2: Struktur der Stichproben

Bei der *Auswertung* wurden sowohl Vergleiche zwischen unterschiedlichen hierarchischen Gruppen (Führungskräfte (UBS) bzw. Kader (Steinemann AG Maschinenfabrik) und Mitarbeiter) innerhalb eines Unternehmens als auch positionsbezogene Gruppenvergleiche zwischen den beiden Unternehmen durchgeführt.

Die Untersuchungsergebnisse wurden mit dem Statistik-Programm SPSS ausgewertet. Im Zentrum der Analyse standen die Vergleiche von Prozentwerten. Weil keine echte Zufallsstichprobe, sondern eine bewusste Auswahl der Befragten getroffen wurde, waren die Voraussetzungen für die Durchführung von Signifikanztests grundsätzlich nicht gegeben. Mit den erhobenen Daten ist es streng genommen nicht möglich, von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit zu schliessen oder sogar darüber hinausgehende Verallgemeinerungen vorzunehmen. Gleichwohl wird bei Mittelwertvergleichen ein t-Test im Sinne einer „Als-ob-Aussage“ durchgeführt, um dadurch eine minimale Diskutierbarkeit von Unterschieden auszuweisen. Das Signifikanzniveau liegt bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5%. Signifikante Unterschiede werden als solche bezeichnet.

## 8.2 Unternehmensprofile und Bedeutung internen Unternehmertums

Im folgenden werden die beiden Unternehmen, in denen die empirischen Untersuchungen stattgefunden haben, in einem Kurzportrait vorgestellt und im Anschluss daran einer auf das interne Unternehmertum fokussierten Unternehmensanalyse unterzogen. Diese umfasst im wesentlichen folgende Aspekte:

1. die von der Unternehmensleitung geäußerten und im Unternehmen allenfalls auch schriftlich festgehaltenen *Verhaltenserwartungen* des Managements, die sich an Mitarbeiter und Führungskräfte richten (formalisiertes Sollverhalten);
2. eine *inhaltsthematische Analyse* des Begriffs „unternehmerisches Verhalten“ in den untersuchten Unternehmen, und zwar sowohl in bezug auf die offiziellen Verhaltenserwartungen der Unternehmensleitung als auch in bezug auf das Begriffsverständnis der Mitarbeiter und Führungskräfte, an die sich diese Verhaltenserwartungen richten;

3. die Ermittlung der *Wahrnehmung der Verhaltenserwartungen* durch Mitarbeiter und Führungskräfte;
4. die Abklärung der *Möglichkeiten*, welche die persönliche Tätigkeit im Unternehmen überhaupt zu unternehmerischem Handeln bietet (situationsbedingtes Können);
5. die Analyse der auf das konkrete Verhalten normativ wirkenden *Unternehmenskultur* anhand verschiedener Aspekte einer unternehmerischen Kultur.

*(a) Steinemann AG Maschinenfabrik*

Die Steinemann AG Maschinenfabrik hat ihren Sitz in St.Gallen, wurde 1917 gegründet und ist seit Ende der sechziger Jahre im Besitz der Stürm Handels- und Verwaltungs AG, die sich im Besitz der Familie Stürm befindet. Hauptaktionär dieser Beteiligungsgesellschaft ist der Unternehmer Carl Felix Stürm. Er ist zugleich Vizepräsident des Verwaltungsrates und Geschäftsführer der Steinemann AG Maschinenfabrik. Wenn das Unternehmen auch nicht von der Familie Stürm gegründet, sondern übernommen wurde, so handelt es sich heute gleichwohl um ein Familienunternehmen, um so mehr, als die Nachfolge von C.F. Stürm durch seinen Sohn sichergestellt wird, der bereits eine führende Position im Unternehmen bekleidet und Mitglied der Geschäftsleitung ist.

Das Unternehmen produziert Lackieranlagen für die graphische Industrie sowie Breitband-Schleifmaschinen für die Platten- und Metallindustrie. Es besitzt ein Aktienkapital von 5 Mio. Franken, generiert einen Jahresumsatz von rund 50 Mio Franken und beschäftigt ca. 200 Mitarbeiter, darunter 30 Lehrlinge und 45 Kader. Etwa 95% aller Kader sind zugleich Führungskräfte. Einige wenige Beschäftigte bekleiden eine Kaderposition aufgrund der Bedeutung ihrer Funktion (z.B. die Sekretärin des Geschäftsführers oder der Verantwortliche für Projekte. Er ist ein externer, praxiserfahrener Industrieberater, der unter anderem auch die Funktion des Ratgebers und Coaches des Geschäftsführers einnimmt).

Organisatorisch ist die Steinemann AG Maschinenfabrik in vier selbständige Profit-Center gegliedert (vgl. Abbildung 8-3). Die Leiter der Profit-Center bilden zusammen mit dem Delegierten die Geschäftsleitung.

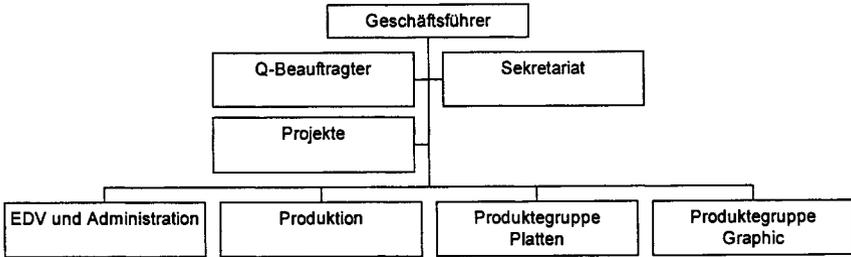


Abbildung 8-3: Organisation der Steinemann AG Maschinenfabrik

Das *Personalwesen* des Unternehmens ist zentral organisiert. Das Unternehmen verfügt aber über keinen Personalverantwortlichen oder eine institutionalisierte Personalabteilung. Die Personaladministration wird durch das Sekretariat der größten Abteilung (Platten) erledigt, und die strategischen und konzeptionellen Personalentscheide der Geschäftsführer und die Geschäftsleitung fallen.

Die *Ziele der Steinemann AG Maschinenfabrik* sind im Unternehmensleitbild niedergeschrieben. Sie bestehen in der Sicherung des Fortbestandes eines ertragsstarken Unternehmens, in der Sicherung der Arbeitsplätze für langjährige gute Mitarbeiter, in der Erarbeitung einer angemessenen Rendite zugunsten des Kapitalgebers und in der Steigerung des Unternehmenswertes.<sup>977</sup>

Bereits das Unternehmensleitbild der Steinemann AG Maschinenfabrik stellt einen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg bzw. -fortbestand und dem individuellen Leistungswillen der Unternehmensmitglieder fest, was sich auf den Stellenwert und das Verständnis unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern auswirkt: „Der Erfolg und Fortbestand unseres Unternehmens hängen von der Fähigkeit und dem Leistungswillen der obersten Führung, des Kaders und aller Mitarbeiter ab.“<sup>978</sup>

Wie der Geschäftsführer und die befragten Bereichsleiter im persönlichen Gespräch bemerkten und auch im Protokoll einer Geschäftsleitungskonferenz festgehalten ist, gilt die Aussage „Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer“ als *Vision der Unternehmensleitung*. Insofern wird unternehmerisches Denken und Handeln von den Mitarbeitern explizit gefordert. Dieses konzentriert sich in der Steinemann AG Maschinenfabrik vor allem auf das *Kosten- und Terminbewusstsein*. Eine weitere Operationalisierung der Begriffe „unternehmerisches Denken“ oder „unternehmerisches Verhalten“ – beispielsweise im Rahmen der Personalbeurteilung oder -entwicklung – besteht im Unternehmen aber nicht.

<sup>977</sup> Steinemann, Unternehmensleitbild vom 1. März 1996, Ziff. 1

<sup>978</sup> Steinemann, Unternehmensleitbild vom 1. März 1996, Ziff. 5

Unternehmerisches Denken und Handeln wird in der Steinemann AG Maschinenfabrik auf der einen Seite durch Auszahlung eines Belegschaftsbonus und auf der anderen Seite durch die permanente Information der Mitarbeiter zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens gefördert. Dies geschieht dadurch, indem die Mitarbeiter jeden Monat, zusammen mit der Gehaltsabrechnung, einen Unternehmerbrief erhalten, in dem sie vom Geschäftsführer über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens (d.h. den Bestellungseingang „Ist“ bzw. „Soll“, den Arbeitsvorrat und einen Ausblick auf zukünftige Bestellungen) informiert werden. Dadurch soll der Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Denken und Handeln und dem Gewinn verdeutlicht werden.<sup>979</sup>

Wie einer Werbeschrift des Unternehmens entnommen werden kann, legt die Steinemann AG Maschinenfabrik vor allem bei der Konstruktion ihrer Maschinen grossen Wert auf *innovative Lösungen* und *überdurchschnittliche Qualität*, ohne diese Ziele aber mit dem Begriff „unternehmerisches Handeln“ in Verbindung zu bringen oder daraus individuelle Verhaltenserwartungen abzuleiten. Auch die Begriffe der Sozialkompetenz bzw. der kooperativen oder selbständigen Arbeitsweise finden in den formalisierten Verhaltenserwartungen der Geschäftsleitung keine explizite Erwähnung.

Zusammenfassend stehen in den schriftlich festgehaltenen Verhaltenserwartungen der Steinemann AG Maschinenfabrik mit dem Leistungswillen, dem Kosten- und Terminbewusstsein und dem gewinnorientierten Denken vor allem solche Aspekte unternehmerischen Denkens und Handelns im Vordergrund, wie sie im konzeptionellen Teil dieser Arbeit mit der Managementkompetenz gemeint waren. Innovationen werden im Zusammenhang unternehmerischen Handelns zwar nicht explizit erwähnt, sie können aber bei der Entwicklung bzw. Durchsetzung neuer und effizienterer Produktionsmethoden (Prozessinnovationen) oder besserer Produkte (Produktinnovationen) im Sinne des verlangten kosten- und qualitätsorientierten unternehmerischen Denkens eine wichtige Bedeutung erlangen.

Der *auf Leistung und Effizienz ausgerichtete Unternehmerbegriff* widerspiegelt sich auch in den Antworten, die bei der schriftlichen Umfrage gegeben wurden. Abbildung 8-4 fasst die Antworten von Mitarbeitern und Kadern auf die Frage zusammen, was sie unter der Vision „Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer“ und dem „unternehmerischen Denken und Handeln“ verstehen. Für die Auswertung wurden die häufigsten Antworten zu drei Clustern gruppiert.

---

<sup>979</sup> Vgl. Steinemann, Protokoll der a.o. Geschäftsleitungssitzung vom 8. April 1997

Kompetenzbereich	Einzelkriterien und Anzahl der Nennungen
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigeninitiative und Proaktivität (z.B. Initiative, selbst Vorschläge einbringen, fortschrittliches Denken) (9 Nennungen)</li> <li>- Kreativität (6 Nennungen)</li> <li>- Veränderungsbereitschaft (2 Nennungen)</li> <li>- Umsetzung von Ideen, Unternehmenszielen, Entscheiden (8 Nennungen)</li> </ul>
Effiziente Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten- und Zeiteffizienz, Qualität der Arbeit (21 Nennungen)</li> <li>- Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Verfügbarkeit (13 Nennungen)</li> </ul>
Bindung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbständigkeit, selbständiges Arbeiten im Interesse des Unternehmens (9 Nennungen)</li> <li>- Identifikation mit dem Unternehmen (10 Nennungen)</li> </ul>

*Abbildung 8-4: Begriffsinhalte unternehmerischen Handelns in der Steinemann AG Maschinenfabrik*

In den Stellungnahmen der 45 befragten Kader und Mitarbeiter der Steinemann AG Maschinenfabrik dominieren Leistungs- und Managementaspekte eindeutig vor innovations- und kreativitätsbezogenen Begriffen. Aus dem Bereich der Sozialkompetenz wurde im Zusammenhang mit dem unternehmerischen Handeln autonomes, selbständiges und selbstverantwortliches Handeln (9 Nennungen) wesentlich häufiger genannt als kooperatives Handeln (2 Nennungen). Andere unternehmertypische Merkmale, wie die Risikobereitschaft (1 Nennung) oder die Gewinnorientierung, wurden kaum oder überhaupt nicht erwähnt. Insofern besteht eine hohe Kongruenz zwischen den Verhaltenserwartungen des Managements und dem begrifflichen Verständnis der Mitarbeiter und Kader.

Weitere Aspekte der auf internes Unternehmertum ausgerichteten Unternehmensanalyse zielten auf die *Wahrnehmung der Unternehmensmitglieder*, das heisst auf die Fragen, in welchem Ausmass sie die Verhaltenserwartungen der Geschäftsleitung wahrnehmen und inwieweit solches Verhalten am konkreten Arbeitsplatz überhaupt möglich ist, das heisst, ob die Arbeitsstrukturen, die Arbeitsaufgabe und vor allem auch der jeweilige Vorgesetzte unternehmerisches Handeln des einzelnen überhaupt zulassen. Die Antworten dazu sind im Polaritätenprofil in Abbildung 8-5 dargestellt.

Die Abbildung zeigt, dass die Verhaltenserwartung der Geschäftsführung im Unternehmen durchaus gegenwärtig ist. Dabei scheinen die befragten Kader davon stärker betroffen zu sein als die Mitarbeiter, sie nehmen die Verhaltenserwartung deutlicher wahr. Gleichzeitig sehen sie eher Möglichkeiten, sich an ihrem Arbeitsplatz unternehmerisch zu verhalten. Wie ergänzend durchgeführte Gespräche gezeigt haben, wird dies vor allem von Mitarbeitern auf die positionsbedingt grösseren Einflussmöglichkeiten auf das Geschehen im Unternehmen zurückgeführt.

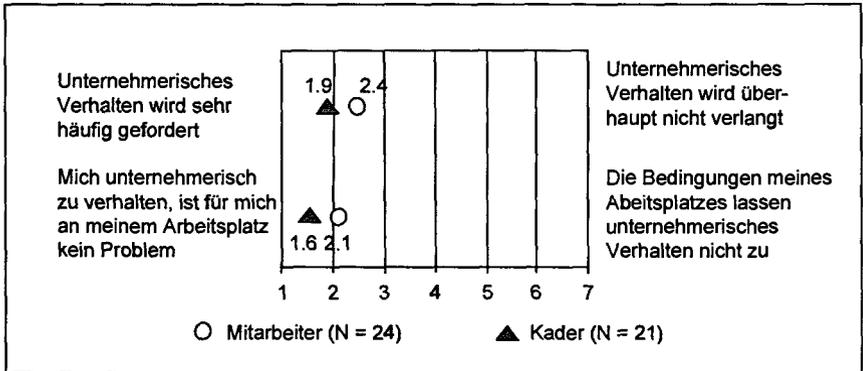


Abbildung 8-5: Wichtigkeit und Möglichkeiten unternehmerischen Handelns in der Steinemann AG Maschinenfabrik

Wesentlich ist hier der Hinweis, dass mit dieser Frage die Erwartungen bzw. Möglichkeiten eines unternehmerischen Handelns abgefragt wurden, wie es begriffsinhaltlich in der Steinemann AG Maschinenfabrik aufgefasst wird. Das heisst, dass Kader und Mitarbeiter die Erwartungen und Möglichkeiten unternehmerischen Handelns vor allem im Sinne der Leistungs- und Effizienzorientierung beurteilten und weniger die Möglichkeiten zum kreativen und umsetzungsorientierten Arbeiten, wie es in der Literatur zum Unternehmertum verstanden wird.

Neben der Frage nach den Verhaltenserwartungen der Geschäftsleitung, den personalpolitischen Fördermassnahmen (Mitarbeiterbonus und -information) im Sinne der Ziel-Mittel-Kombination einer Personalmanagementstrategie und der organisationsbedingten Ermöglichung unternehmerischen Handelns am Arbeitsplatz kommt auch der *Unternehmenskultur* die Bedeutung eines verhaltensleitenden situationalen Faktors zu.<sup>980</sup> Sie bringt die kollektive Erwünschtheit unternehmerischen Handelns und die Identifikation der im Unternehmen Beschäftigten mit der Vision des Geschäftsführers zum Ausdruck. Aus der Beurteilung verschiedener Aspekte der Unternehmenskultur, wie sie für eine unternehmerische bzw. bürokratische Kultur in der Literatur als typisch bezeichnet werden, lassen sich deshalb Rückschlüsse auf die kollektive Erwünschtheit unternehmerischen Handelns ablesen (vgl. Abbildung 8-6).

Die Unternehmenskultur der Firma Steinemann AG Maschinenfabrik wird von den Mitarbeitern und Kadern bei den meisten Faktoren als unternehmerisch eingeschätzt und weniger als bürokratisch. Nur gerade die Mitarbeiter glauben, dass sich das Handeln im Unternehmen eindeutig an Instruktionen und Regeln orientiert und damit eher

<sup>980</sup> Vgl. Kapitel 7.2

bürokratisch als unternehmerisch ist. Die befragten Kader dagegen beurteilen die Unternehmenskultur der Steinemann AG Maschinenfabrik in allen Faktoren als eindeutig unternehmerisch. Dabei ist der parallele Profilverlauf von Kadern und Mitarbeitern sehr auffallend. Signifikante Unterschiede bei der Beurteilung der einzelnen Faktoren durch Mitarbeiter und Kader sind in Abbildung 8-6 mit einem Stern gekennzeichnet.

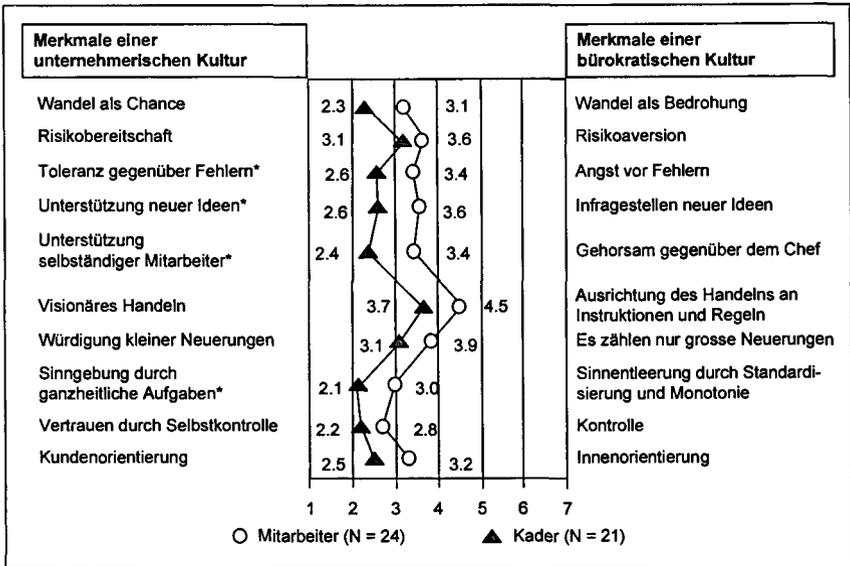


Abbildung 8-6: Beurteilung der Unternehmenskultur der Steinemann AG Maschinenfabrik

Die im Unternehmen Beschäftigten scheinen ihr Handeln eher an Instruktionen und Regeln auszurichten und Risiken zu scheuen. Ebenso werden neue Ideen eher in Frage gestellt und wenn, dann werden tendenziell grosse Neuerungen gewürdigt und weniger die kleinen Verbesserungen. Diese vier in der Steinemann AG Maschinenfabrik am geringsten ausgeprägten Faktoren einer unternehmerischen Kultur stehen alle in einem engen Zusammenhang mit dem Innovationsbegriff, der Umsetzung von Neuem also. In Anbetracht der Forderung eines leistungs- und effizienzorientierten Mitunternehmertums vermag es nicht zu erstaunen, dass innovationsorientierte Faktoren der Unternehmenskultur relativ gering ausgeprägt sind.

Zur Ermittlung der Verbreitung eines *innovationsorientierten Unternehmertums* in der Steinemann AG Maschinenfabrik schätzten die Befragten die Anteile der Typen unter-

nehmerischen Verhaltens, wie sie von Wunderer<sup>981</sup> unterschieden werden, am Total aller Kader und Mitarbeiter im Unternehmen. Abbildung 8-7 zeigt die Antworten der befragten Mitarbeiter und Abbildung 8-8 die Antworten der Kader.

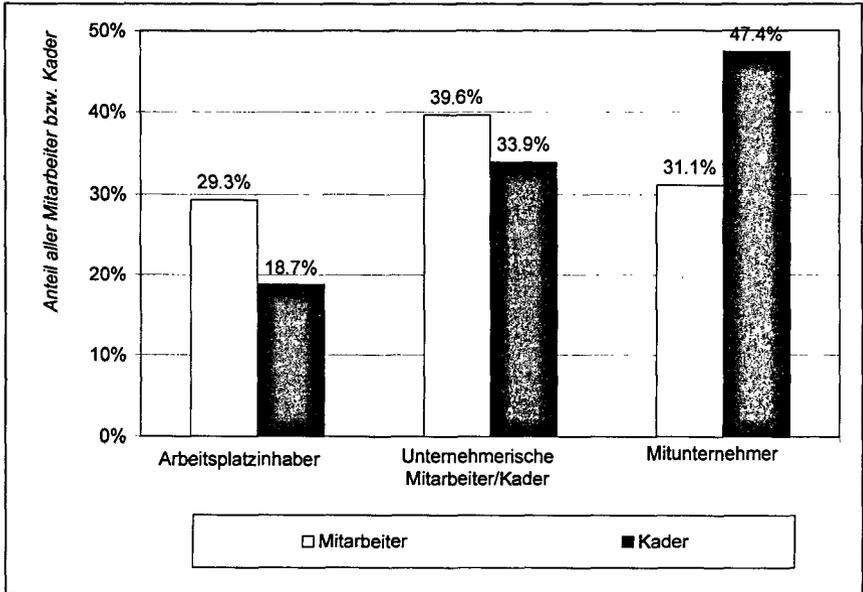


Abbildung 8-7: Häufigkeit von unternehmerisch handelnden Kadern und Mitarbeitern in der Steinemann AG Maschinenfabrik aus Sicht der Mitarbeiter

Die befragten Mitarbeiter bezeichnen 47.4% aller Kader und 31.1% aller Mitarbeiter als echte *Mitunternehmer*, die sich durch eine hohe Leistungsorientierung, Selbstständigkeit, Eigenverantwortung, Kooperations- und Durchsetzungsfähigkeit sowie Risikobereitschaft auszeichnen und deren Stärke vor allem in der Realisierung von Ideen und Projekten liegt. Mit 39.6% bzw. 33.9% sehen die Mitarbeiter den *unternehmerischen Mitarbeiter* bzw. die unternehmerische Führungskraft vertreten. Diese beteiligen sich selbst zwar nicht aktiv am Innovationsgeschehen, akzeptieren und befürworten aber neue Ideen und unterstützen dadurch die wahren Mitunternehmer in ihrem Umsetzungsverhalten. Als innovationsinaktive *Arbeitsplatzinhaber* werden von den Mitarbeitern nur gerade 18.7% aller Kader und 29.3% aller Mitarbeiter beurteilt. Insgesamt verhalten sich somit gemäss den befragten Mitarbeitern der Steinemann AG Ma-

<sup>981</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2

schinenfabrik jeweils mehr als 80% aller Kader und mehr als 70% ihrer Position als gegenüber Neuem aufgeschlossen und positiv eingestellt.

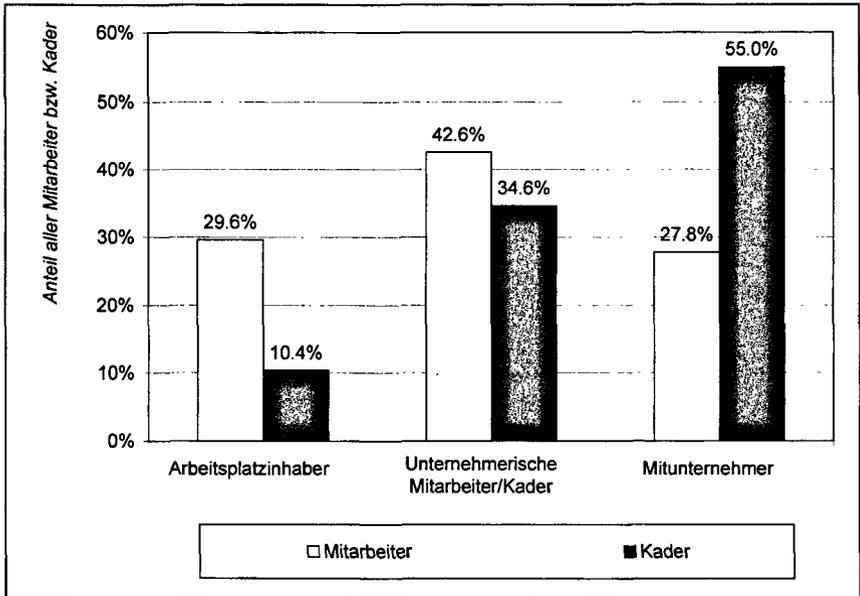


Abbildung 8-8: Häufigkeit von unternehmerisch handelnden Kadern und Mitarbeitern in der Steinemann AG Maschinenfabrik aus Sicht der Kader

Generell stimmt das Muster der Beurteilung der Kader, das in Abbildung 8-8 dargestellt ist, mit der Beurteilung der Mitarbeiter in Abbildung 8-7 überein. Auch die Kader der Steinemann AG Maschinenfabrik beurteilen das unternehmerische Verhalten im Unternehmen als stark ausgeprägt, bezeichnen sich selbst aber eher als unternehmerischer, als die Mitarbeiter dies tun. Sie erkennen in 55% ihresgleichen Mitunternehmer, in 34.6% unternehmerische Führungskräfte, nur in 10.4% innovationspassive Arbeitsplatzinhaber. Bei den Mitarbeitern sehen sie mit 27.8% deutlich weniger Mitunternehmer, 42.6% beurteilen sie als unternehmerische Mitarbeiter und 29.6% als Arbeitsplatzinhaber. Insgesamt glauben die Kader der Steinemann AG Maschinenfabrik, dass nahezu 90% aller Führungskräfte und rund 70% aller Mitarbeiter neuen Ideen positiv gegenüberstehen und sich an deren Realisierung beteiligen. Im weiteren zeigt sich, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte eine grössere Verbreitung des Mitunternehmertyps unter ihresgleichen vermuten als dies die jeweils andere Gruppe tut. So glauben die Kader in 55% und die Mitarbeiter in 31.1% der Beschäftigten ihrer Position echte Mitunternehmer zu erkennen, während die Mitarbeiter nur 47.7% aller Kader und die Kader 27.8% aller Mitarbeiter als Mitunternehmer bezeichnen.

(b) *UBS St. Gallen*

Die UBS St.Gallen ist eine Niederlassung der UBS Schweizerische Bankgesellschaft mit Hauptsitz in Zürich. Als stark internationalisierte und eine der bedeutendsten Universalbanken innerhalb der Schweiz erwirtschaftete der Konzern 1996 bei einem Gesellschaftskapital von 2.58 Mrd. Franken einen Bruttogewinn von 3.68 Mrd. Franken. Dieser Gewinn wurde aber durch Sonderrückstellungen zur Deckung von Kreditrisiken im Umfang von 4.4 Mrd. Franken in ein Defizit umgewandelt.<sup>982</sup> Wie sich später zeigen wird, hat dieser Umstand direkte Konsequenzen auf das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften. 1996 beschäftigte die UBS weltweit rund 29'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon in der Schweiz rund 17'700 und davon 400 in der Niederlassung St.Gallen. Für die hier vorgenommene Fallstudien-Untersuchung werden diese in Führungskräfte und Mitarbeiter unterschieden.

Die UBS St.Gallen ist einerseits Niederlassung der Bank in der Stadt St.Gallen, zugleich aber auch Regionensitz der UBS Region Ostschweiz, einer von acht selbständig operierenden Regionen innerhalb der UBS Region Schweiz. Darin sind alle UBS Niederlassungen und Zweigstellen in den Kantonen St.Gallen, Thurgau, Graubünden, Glarus und beiden Appenzell zusammengefasst. Diese Doppelfunktion zeigt sich auch darin, dass der Niederlassungsleiter von St.Gallen zugleich Regionenleiter ist.

Die *Organisation* der UBS St.Gallen folgt einer Kundensegmentierung und ist in vier Bereiche gegliedert: Firmenkunden, Anlagekunden, Privatkunden sowie Führungssupport und Logistik (vgl. Abbildung 8-9). Die im Zusammenhang mit der Untersuchung durchgeführten Befragungen beziehen sich auf die Bereiche Firmen- und Privatkunden in der Niederlassung St.Gallen.

Das *Personalwesen* der UBS ist ausgesprochen zentral organisiert, die Personalabteilung ist in den Unternehmensbereich Führungssupport und Logistik eingegliedert. Die Niederlassung St.Gallen verfügt über einen Personalchef auf Direktionsebene. Ähnlich dem Niederlassungsleiter ist auch er zugleich Personalverantwortlicher für die Region Ostschweiz.

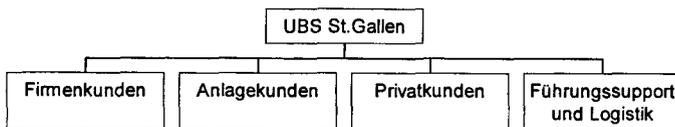


Abbildung 8-9: Organigramm UBS Region St. Gallen

<sup>982</sup> Vgl. UBS, Geschäftsbericht 1996

Wie bei der Steinemann AG Maschinenfabrik, so finden sich die *Ziele der UBS* in einem Unternehmensleitbild, dem aber konzernweite Gültigkeit zukommt. Der Kernsatz für die Strategie der 90er Jahre lautet: „Wir wollen am Ende der 90er Jahre als unabhängige Gruppe die bedeutendste Schweizer Universalbank sein und weltweit zu den führenden Finanzinstituten gehören“.<sup>983</sup> Dazu stellt die Bank die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit und fordert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Slogan „Wir machen mit“ dazu auf, sich für den Erfolg und den des Unternehmens persönlich einzusetzen. Nach *innen*, gegenüber den eigenen Mitarbeitern, gilt das Leitmotiv als Herausforderung zu einer verständnisvollen, lösungsorientierten und menschlichen Denkhaltung. Darauf basierend soll sich das Verhalten der Bank (und aller Beschäftigten) durch Innovation, Dynamik, Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit auszeichnen.<sup>984</sup> Nach *aussen* hin soll der Slogan „Wir machen mit“ die Kundenorientierung der Bank zum Ausdruck bringen und die menschliche Verbundenheit der Kunden mit der Bank dokumentieren. Ausserdem soll eine Positionierung im Markt erreicht werden. Der Slogan bezweckt vor allem auch, dass die Ausrichtung der Bank auf die Erwartungshaltungen und Wertvorstellungen der Kunden (v.a. Emotionalität und Individualismus) nach aussen hin sichtbar wird.

Was das unternehmerische Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften der UBS betrifft, so orientiert sich dieses inhaltlich an diesem Leitmotiv und bedeutet vor allem Verbundenheit, Wertschätzung, Mitfühlen und Mitentscheiden, Selbstverantwortung, sich informieren, zuhören können und Mitdenken. Unternehmerisches Handeln wird aber auch explizit gefordert, und zwar vor allem von den Firmenkundenberatern, die sich als „Unternehmer für Unternehmer“<sup>985</sup> mit den Kundenbedürfnissen auseinandersetzen sollen. Mit der Forderung nach einem emotionalen Engagement und der Verbundenheit zur Bank wird nicht zuletzt auch eine hohe Leistungsbereitschaft (Verfügbarkeit) und -fähigkeit angesprochen, mit welcher der Mitarbeiter zum Erfolg der Bank beiträgt. Dazu wird er durch Weiterbildung und Anreizsysteme zu überdurchschnittlichen Leistungen motiviert. Nach Ansicht der persönlich befragten Führungskräfte findet die Umsetzung des Leitsatzes „Wir machen mit“ und des geforderten unternehmerischen Handelns eine weitere wesentliche Stütze im Zielvereinbarungssystem und im Mitarbeitergespräch. Gerade von den Führungskräften wird im übrigen erwartet, dass sie zu einer aktiven, kreativen Umsetzung des Leitmotivs anregen und Eigeninitiative von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützen. Dazu sind mit dem Vorschlagswesen UBIGENIUS auch entsprechende Strukturen im Unternehmen vor-

---

<sup>983</sup> UBS: „Wir machen mit“, Firmenbroschüre im Einführungsordner für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

<sup>984</sup> UBS: „Wir machen mit“, Firmenbroschüre, im Einführungsordner für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, S. 1

<sup>985</sup> UBS: Die SBG: In guter Gesellschaft arbeiten. Firmenbroschüre im Einführungsordner für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, S. 8

handen. Dabei handelt es sich um ein Prämiensystem für Vorschläge, die der Verbesserung, der Vereinfachung und Effizienzsteigerung von Arbeitsabläufen dienen. Auf der anderen Seite scheinen die im Unternehmen zahlreich vorhandenen Weisungen und Reglemente den für unternehmerisches Handeln notwendigen Freiraum stark einzuschränken.

Im Rahmen der Führungsverantwortung hat jede Führungskraft mit den ihr unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jährlich ein *Mitarbeitergespräch* zu führen, das der Zielsetzung bzw. -vereinbarung und der Leistungsbewertung dient. Diese Beurteilung von Verhalten und Handlungsergebnis wird um eine Persönlichkeitsbeurteilung ergänzt, die entweder bei einem Stellenwechsel, in der Regel aber alle drei Jahre durchgeführt wird. In erster Linie dient aber das Mitarbeitergespräch der Umsetzung der Verhaltenserwartungen in persönliche Leistungsziele bzw. der Beurteilung der Zielerreichung. Dazu werden qualitative und quantitative Ziele zum Teil vorgegeben, zum Teil vereinbart und auch der Teambeitrag/Führungserfolg sowie persönliche Ziele festgelegt. Im weiteren werden verschiedene Kriterien in standardisierter Weise beurteilt, so zum Beispiel die Leistung im Tagesgeschäft, das Engagement, das Kostenbewusstsein, das Verhalten gegenüber Kunden, die organisations-/abteilungsübergreifende Zusammenarbeit usw. Insofern kann festgehalten werden, dass der Begriff „unternehmerisches Handeln“ in der UBS zum einen in weiten Teilen mit der Formel „Wir machen mit“ korrespondiert und zum anderen mit klaren Verhaltenserwartungen an Mitarbeiter und Vorgesetzte verbunden ist. Die individuelle Konkretisierung und Beurteilung solchen Verhaltens geschieht im Mitarbeitergespräch. Was die allgemein gültigen und schriftlich formulierten Verhaltenserwartungen betrifft, so kann der Begriff „unternehmerisches Handeln“ in der UBS mit Selbständigkeit, Selbstverantwortung, Mitdenken, Kunden- und Ertragsorientierung umschrieben werden. Wie die schriftliche Befragung von 18 Führungskräften und 28 Mitarbeitern zeigt, wird dieses Begriffsverständnis auch von den Mitarbeitern und Führungskräften weitgehend geteilt (vgl. Abbildung 8-10).

Bei der Befragung wurden vor allem solche Umschreibungen für „unternehmerisches Handeln“ genannt, welche hier unter der Bezeichnung „kundenorientierte Problemlösungen und Innovationen“ zusammengefasst werden. Am häufigsten wurde das unternehmerische Handeln mit der Ausrichtung der eigenen Tätigkeit auf die Bedürfnisse der Bankkunden (Kundenorientierung) in Verbindung gebracht. Weitere wichtige Aspekte stellen das initiative und selbstverantwortliche Erledigen der gestellten Aufgaben und Probleme dar und das aktive, ganzheitliche Mitdenken. Dieses zeigt sich vor allem im Denken über den eigenen Aufgabenbereich hinaus oder auch in der Identifikation mit den Unternehmensinteressen.

Kompetenzkriterien	Einzelkriterien und Anzahl der Nennungen
Kundenorientierte Problemlösungen und Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenorientierung (14 Nennungen)</li> <li>- initiatives, selbstverantwortliches und flexibles Erledigen von Aufgaben, Problemlösungen und Kundenwünschen (11 Nennungen)</li> <li>- aktives und ganzheitliches Mitdenken (über den eigenen Aufgabenbereich hinausdenken, Unternehmensinteressen vertreten) (10 Nennungen)</li> <li>- Chancen erkennen und Ideen umsetzen (6 Nennungen)</li> <li>- Kritik und Selbstkritik (3 Nennungen)</li> </ul>
Managementkompetenz/ Effizienzorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ertragsorientierung (9 Nennungen)</li> <li>- Effizienzorientierung (4 Nennungen)</li> <li>- Leistungsorientierung, persönlicher Einsatz und Verfügbarkeit (2 Nennungen)</li> </ul>
Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamwork (1 Nennung)</li> </ul>

Abbildung 8-10: Begriffsinhalte unternehmerischen Handelns in der UBS St.Gallen

Eine grosse Bedeutung kommt bei der UBS St.Gallen im Zusammenhang mit dem unternehmerischen Handeln auch der *Ertragsorientierung* (und weniger der *Effizienzorientierung*) zu. Dabei kann in Verbindung mit der grossen Relevanz der Kundenorientierung eine ausgesprochene Aussenorientierung des Begriffs „unternehmerisches Handeln“ festgestellt werden. Darin unterscheidet sich das Begriffsverständnis der UBS insbesondere von dem der Steinemann AG Maschinenfabrik: Bedeutet unternehmerisches Handeln in der UBS die Erwirtschaftung von Gewinnen durch zufriedene Kunden, deren Bedürfnisse von initiativen, selbstverantwortlichen und umfassend denkenden Mitarbeitern befriedigt werden, so ist dieser Begriff in der Maschinenfabrik eher innenorientiert. Dort ist er auf das Mitdenken von leistungs- und effizienzorientierten Mitarbeitern ausgerichtet, die proaktiv kreative Vorschläge zur Reduktion von Kosten einbringen.

Neben diesem zentralen Unterschied wird unternehmerisches Handeln aber in beiden Unternehmen mit dem „*Mitdenken*“ und dem *eigenverantwortlichen Arbeiten* in Verbindung gebracht. Eine weitere Gemeinsamkeit liegt darin, dass die Belange der sozialen Interaktion, der Sozialkompetenz usw. kaum mit unternehmerischem Handeln im Verbindung gebracht werden.

Wie die schriftliche Befragung weiter zeigt, ist für die Mitarbeiter und noch stärker für die Führungskräfte der UBS erkennbar, dass unternehmerisches Handeln im Unternehmen gefordert wird (vgl. Abbildung 8-11). Verglichen mit der Befragung in der Steinemann AG Maschinenfabrik zeigt sich hier dasselbe Muster: Vorgesetzte nehmen die Verhaltenserwartung des Managements deutlicher wahr als Mitarbeiter. Insofern rechtfertigt sich insbesondere bei ihnen eine Beurteilung unternehmerischer Verhaltensweisen und Handlungsergebnisse.

Was die Wahrnehmung der Möglichkeiten betrifft, sich unternehmerisch zu verhalten, so scheinen diese mindestens für die Mitarbeiter in zufriedenstellendem Ausmass vorhanden zu sein. Bei den Führungskräften dagegen wird die Verhaltenserwartung (1.8 im Polaritätenprofil) als signifikant ausgeprägter eingeschätzt als die Verhaltensmöglichkeit (3.1). Darin kann ein Widerspruch zwischen Verhaltenserwartung und Ermöglichung erkannt werden, der früher oder später zu Resignation und innerer Kündigung führen kann.<sup>986</sup>

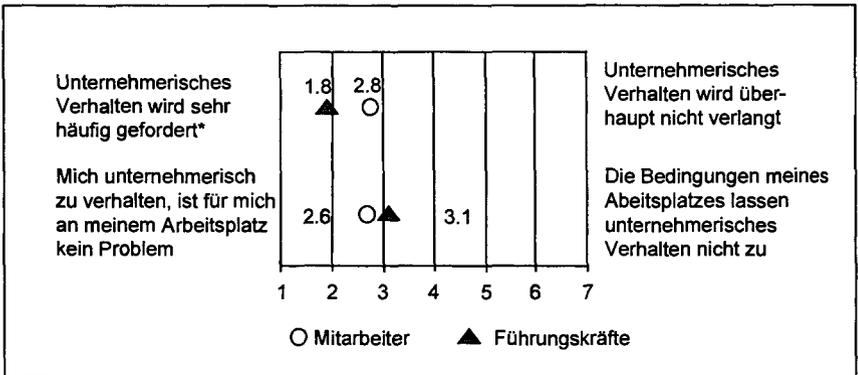


Abbildung 8-11: Wichtigkeit und Möglichkeiten unternehmerischen Handelns in der UBS St. Gallen

Ein Vergleich der wahrgenommenen Bedeutung und der subjektiven Möglichkeiten unternehmerischen Handelns in der Steinemann AG Maschinenfabrik und der UBS St. Gallen zeigt, dass – unabhängig von den absoluten Werten – Bedeutung und Möglichkeiten unternehmerischen Verhaltens in der Maschinenfabrik sowohl für Mitarbeiter als auch für Kader mehr oder weniger gleich bewertet werden. In der Bank gilt dies lediglich für die Mitarbeiter. Wie soeben bemerkt, sehen sich die Führungskräfte dort eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten gegenüber.

Werden gerade hier, bei der Möglichkeit zum unternehmerischen Handeln, die absoluten Werte in die Analyse einbezogen und die beiden Unternehmen verglichen, so zeigt sich auch, dass die Führungskräfte der Grossbank signifikant weniger Möglichkeiten an ihrem Arbeitsplatz sehen, sich unternehmerisch zu verhalten, als die Kader der Maschinenfabrik (Bewertung von 1.6 im Polaritätsprofil der Maschinenfabrik bzw. 3.1 in der Bank).

<sup>986</sup> Vgl. Hilb, 1992, 3ff.

Wird der Fokus der Unternehmensanalyse der UBS St.Gallen auf die Unternehmenskultur gelenkt, so sind zuerst diejenigen Wertvorstellungen zu nennen, welche von der offiziellen Seite her als konzernweit geteilte Wertvorstellungen bezeichnet werden. Sie bilden die gemeinsame Grundlage zur Erreichung der Ziele und für den „gemeinsamen Kampf“, mit dem diese Ziele erreicht werden sollen:<sup>987</sup>

- Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse
- Verantwortungsbewusstsein und korrektes Handeln (v.a. Business Ethics, wie Schutz der Persönlichkeit und der Individualität, als unverzichtbare Werte)
- Offenheit und Ehrlichkeit zu Kunden, Aktionären, Mitarbeitern und Öffentlichkeit
- Markt- und Kundenorientierung
- Schutz der Privatsphäre der Kunden
- bewusstes Eingehen von Risiken, die aber auch kontrolliert werden
- Förderung von Leistungswillen und Leistungsfähigkeit
- Stärkung der Führungsposition im Markt und im Unternehmen durch professionelle Kommunikation
- Anerkennung der kulturellen Vielfalt als Chance

Zu diesen Werten stehen insbesondere die Markt- und Kundenorientierung, die Risikoorientierung, die Leistungsorientierung und auch der Wettbewerb um die Führungsposition in einem engen Zusammenhang mit dem unternehmerischen Handeln, wie es hier verstanden wird. Diese offiziell deklarierten Unternehmenswerte wurden auch bei der UBS mit einer Frage zur Unternehmenskultur in der schriftlichen Umfrage überprüft. Dabei wurden den Befragten bei der UBS St.Gallen dieselben Bestimmungsfaktoren der Unternehmenskultur zur Beurteilung vorgelegt wie schon in der Steine-mann AG Maschinenfabrik. Neben den signifikanten Unterschieden in der Beurteilung von Führungskräften und Mitarbeitern bei den Faktoren Regelerorientierung und Kundenorientierung zeigt die Auswertung im Polaritätenprofil auch, dass 5 der abgefragten 10 Faktoren bei der UBS sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften als mehrheitlich unternehmerisch (Werte < 4) eingeschätzt werden (vgl. Abbildung 8-12).

---

<sup>987</sup> UBS: Unternehmenskultur in der UBS, Firmenbroschüre, S. 4f.

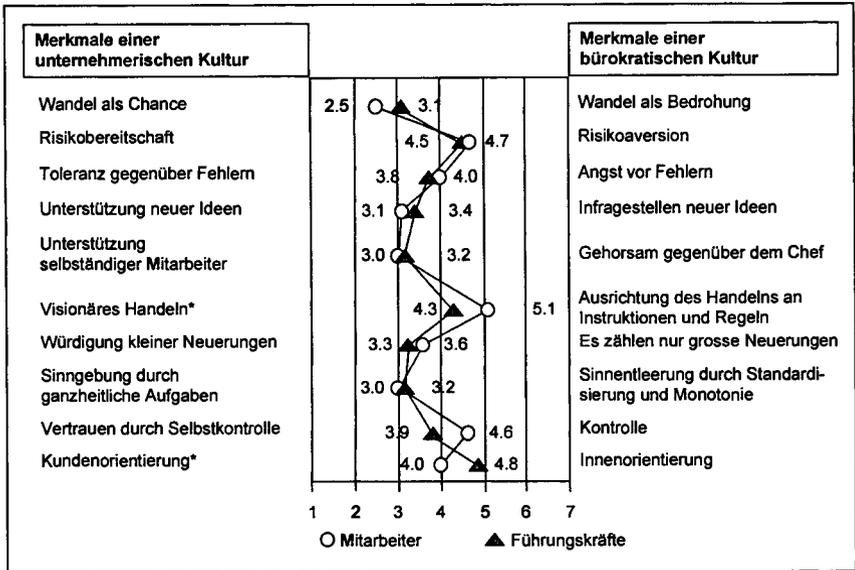


Abbildung 8-12: Beurteilung der Unternehmenskultur in der UBS St.Gallen

Mit der Risikoorientierung, der Regelorientierung (bzw. Visionsorientierung) und der Kontrolltätigkeit im Unternehmen werden vor allem von den Mitarbeitern drei wichtige Faktoren einer unternehmerischen Kultur als eindeutig bürokratieorientiert beurteilt. Dabei können die Risikoaversion und die Regelorientierung als voneinander abhängig betrachtet werden und müssen in den aktuellen Kontext der Geschäftstätigkeit einer Schweizer Grossbank gestellt werden. Als relevante Aspekte können in diesem Zusammenhang unter anderem auch die folgenden genannt werden:

- die erwähnten Sonderrückstellungen für drohende Verluste im Kreditgeschäft (aufgrund einer zu expansiven Kreditpolitik in den 80er Jahren hat die UBS 1997 Sonderrückstellungen für Kredit- und Delkredererisiken im Umfang von rund 4.4 Mrd. Franken vornehmen müssen);
- die Sensibilisierung im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit der Bank zur Zeit des Zweiten Weltkrieges oder mit umstrittenen Geldanlagen aus Drittweltstaaten;
- der verstärkte Leistungs- und Erfolgsdruck, der auf den Bankmitarbeitern lastet. Dieser Druck ist für den einzelnen Mitarbeiter durch die Einführung eines zielorientierten Führungsansatzes anfangs der neunziger Jahre merklich angestiegen. Zusätzlich wird ein Stellenwechsel, mit dem diesem Leistungsdruck ausgewichen werden könnte, durch die derzeit schlechte Arbeitsmarktlage stark eingeschränkt.

Dies führt bei einer relativ geringen Risikoorientierung zu einem Verbleiben in der bisherigen Funktion im Unternehmen.

Solche Vorfälle und Entwicklungen führen dazu, dass Risiken aus Angst vor unerwünschter Publizität, Einkommens- und Arbeitsplatzverlust vermieden werden und sich das Handeln an fremdgesetzten Normen orientiert. Dazu passt auch die Vermutung des Personalleiters, wonach viele Mitarbeiter und Führungskräfte nur aufgrund des bestehenden Leistungsdrucks unternehmerisch handeln oder dies aufgrund eines Wettbewerbsdrucks gegenüber den Kollegen tun. Dieser ist in wirtschaftlich schwierigen Zeiten besonders deutlich spürbar.

Angesichts der grossen Bedeutung der Kundenorientierung im Begriff des unternehmerischen Handelns in der UBS St.Gallen erweist sich die Beurteilung der Unternehmenskultur bezüglich dieses Faktors als von besonderem Interesse. Führungskräfte halten – im Unterschied zu den Mitarbeitern – die Kultur nämlich für stärker innenorientiert. Diese unterschiedliche Beurteilung widerspiegelt sich auch in den Antworten zur Frage der Verbreitung unternehmerischen Handelns in der UBS St.Gallen. Auch dort beurteilen die Führungskräfte unternehmerisches (d.h. dort v.a. kundenorientiertes) Verhalten als deutlich weniger verbreitet als die Mitarbeiter (vgl. Abbildung 8-13 und 8-14).

Mitarbeiter beurteilen unter ihresgleichen den Typ des unternehmerischen Mitarbeiters als den am weitesten verbreiteten. Sie bezeichnen 38.9% aller Mitarbeiter als unternehmerische Mitarbeiter und 26.9% als echte Mitunternehmer. Rund ein Drittel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten als innovationspassive Arbeitsplatzinhaber. Den Führungskräften stellen die Mitarbeiter dagegen ein sehr viel besseres Zeugnis aus. Mit 48.6% zählen sie beinahe jede zweite Führungskraft zur Klasse der Mitunternehmer, 35.6% sind unternehmerische Führungskräfte, und nur gerade 15.8% beteiligen sich nach Auffassung der Mitarbeiter nicht an der Umsetzung neuer Ideen. Damit ist das Muster der Beurteilung in bezug auf zwei Merkmale mit denen in der Steine-mann AG Maschinenfabrik vergleichbar:

1. mit der *ansteigenden Häufigkeitsverteilung* bei den Führungskräften
2. mit der *glockenähnlichen Häufigkeitsverteilung* bei den Mitarbeitern

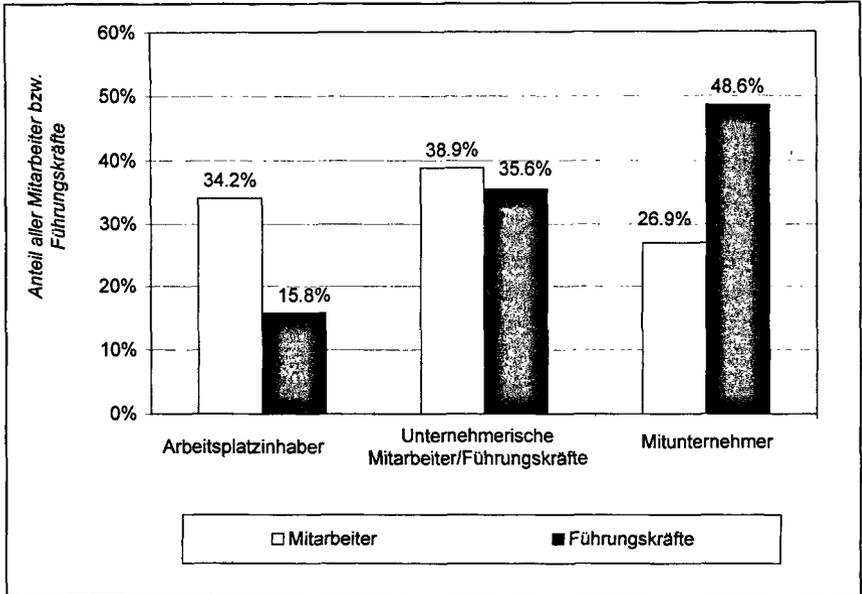


Abbildung 8-13: Häufigkeit von unternehmerisch handelnden Führungskräften und Mitarbeitern in der UBS St.Gallen aus Sicht der Mitarbeiter

Im Unterschied zu den Aussagen der Mitarbeiter sehen die Führungskräfte das innovativ-unternehmerische Verhalten in der UBS als wesentlich weniger verbreitet. Sie beurteilen nur 16.3% aller Mitarbeiter als Mitunternehmer (13.6% weniger als die Mitarbeiter dies tun), dafür erhöht sich der Anteil der Arbeitsplatzinhaber gegenüber der Beurteilung durch die Mitarbeiter selbst um 13.2%. Ähnlich ist der Unterschied zwischen der (Selbst-)Beurteilung des Verhaltens der Führungskräfte und ihrer (Fremd-)Beurteilung durch die Mitarbeiter. Solche Unterschiede können unter anderem auf unterschiedliche Verhaltenserwartungen von Führungskräften und Mitarbeitern zurückgeführt werden. Dies macht gerade im Fall der Beurteilung eine vorgängige Klärung der Erwartungen notwendig. Ein geeignetes Verfahren dazu besteht im Mitarbeitergespräch, bei dem Leistungsziele und Verhaltenserwartungen vorgegeben oder vereinbart werden.

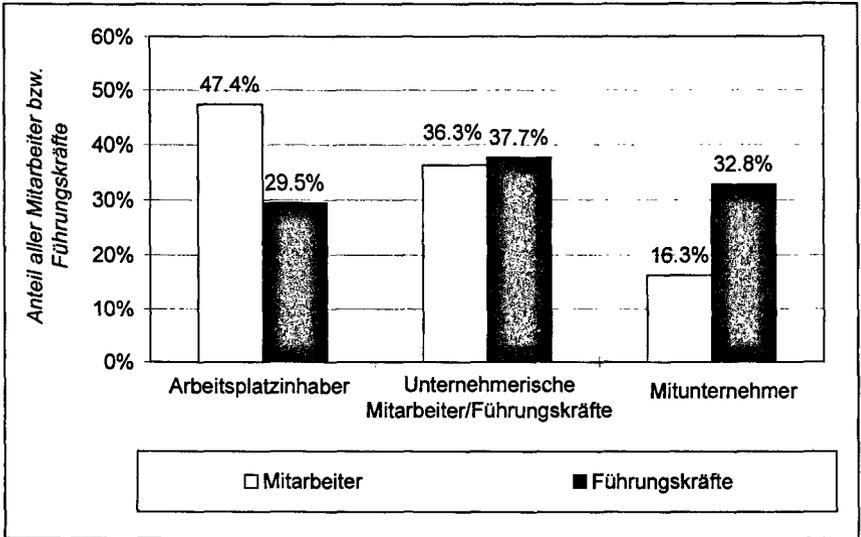


Abbildung 8-14: Häufigkeit von unternehmerisch handelnden Führungskräften und Mitarbeitern in der UBS St.Gallen aus Sicht der Führungskräfte

Wird aus den Schätzungen von Führungskräften (bzw. Kadern) und Mitarbeitern jeweils das gewichtete arithmetische Mittel gebildet, so zeigen sich für die Verhaltenstypen in den beiden Fallstudien-Unternehmen die in Abbildung 8-15 berechneten Häufigkeiten. Dabei fällt auf, dass sowohl in der Bank als auch in der Maschinenfabrik der innovationsaktive Verhaltenstyp (Mitunternehmer) bei den Führungskräften stärker ausgeprägt ist und der passiv Innovierende (der unternehmerische Mitarbeiter) sowie der Innovationsinaktive (Arbeitsplatzinhaber) bei den Mitarbeitern anteilmässig stärkere Verbreitung findet. Zusammen mit den festgestellten Verlaufsmustern der Häufigkeitsverteilungen (ansteigend bzw. glockenähnlich) lässt dies vermuten, dass sich in bezug auf internes Unternehmertum positionale Unterschiede in der Ausprägung zeigen.

	UBS St.Gallen		Steinemann AG Maschinenfabrik	
	Mitarbeiter (N = 28)	Führungskräfte (N = 18)	Mitarbeiter (N = 24)	Kader (N = 21)
Mitunternehmer	22.8%	42.4%	29.7%	51%
unternehmerische Mitarbeiter und Führungskräfte	37.8%	36.4%	41%	34.2%
Arbeitsplatzinhaber	39.4%	21.2%	29.3%	14.8%

Abbildung 8-15: Häufigkeiten der Verhaltenstypen in den Fallstudien-Unternehmen

(c) *Schlussfolgerungen für die Beurteilung unternehmerischen Handelns*

Die Untersuchungen zeigen deutlich, dass der Begriff des unternehmerischen Verhaltens sowohl in der Steinemann AG Maschinenfabrik als auch in der UBS St.Gallen nicht unbekannt ist, sondern mit einer konkreten Verhaltenserwartung verbunden wird. Weil der Begriff inhaltsthematisch aber unterschiedlich aufgefasst wird, werden in den beiden Unternehmen mit diesem Begriff im Detail jeweils andere Erwartungen verknüpft. Soll in einem Unternehmen ein Kriterienset oder ein System zur Beurteilung unternehmerischen Verhaltens eingeführt werden, kommt der begrifflichen Klärung und dem Explizieren der konkreten Erwartungen deshalb eine hohe Priorität zu.

Die Befragungen haben im weiteren gezeigt, dass die geäußerten Verhaltenserwartungen des Managements allein schon von Führungskräften (Kadern) und Mitarbeitern unterschiedlich wahrgenommen werden. Darüber hinaus muss davon ausgegangen werden, dass auch unterschiedliche Funktionen oder Berufsrollen im Unternehmen von der Forderung unternehmerischen Verhaltens in unterschiedlicher Weise betroffen sind und der Begriff (das Beurteilungskriterium) für diese eine unterschiedliche Bedeutung erlangt. Dies bestätigt die im konzeptionellen Teil gemachte Aussage, dass der Begriff des unternehmerischen Handelns auch innerhalb eines Unternehmens inhaltsthematisch nicht starr sein darf, sondern positions- und funktionspezifisch anpassungsfähig sein sollte. Wenn die Begriffe und Kriterien bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns in einer Weise verwendet werden, die der im Unternehmen geteilten Auffassung entspricht, so kann damit eine höhere Identifikation der Beurteilten mit dem Beurteilungssystem erreicht werden, als wenn das Management auf autoritäre Weise ein Kriterienset einführt, mit dem letztlich etwas anderes gemeint ist, als die Beurteilten glauben. Auch in dieser Beziehung werden die Aussagen im konzeptionellen Teil dieser Arbeit bestätigt.

Für die Beurteilung unternehmerischen Handelns kann daraus abgeleitet werden, dass der erste Schritt darin besteht, ein primär *sprachliches Problem* zu lösen, was aber entsprechende Kenntnisse des Sprachgebrauchs und der Unternehmenskultur voraussetzt. Es ist deshalb davor zu warnen, ein idealtypisches Kriterienset oder Begriffsdefinitionen, wie sie hier diskutiert wurden, ohne nähere Prüfung in ein Unternehmen implementieren und dort einfach so auf die verschiedenen Funktionsträger auf unterschiedlichen hierarchischen Stufen anwenden zu wollen.

### 8.3 Bedeutung der Situation für das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften

Die Frage nach der Bedeutung verschiedener Situationsfaktoren bezweckt die Gewinnung von Hinweisen darauf, wie diese bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns von unterschiedlichen Mitarbeitergruppen zu gewichten sind. Bei der Auswahl der zur Beurteilung vorgegebenen Kontextfaktoren wurden – abgeleitet aus Kapitel 7.2 – vor allem solche gewählt, die sich für innovatives Unternehmertum als besonders wichtig erweisen. Sie wurden in arbeitsplatzbezogene, unternehmensbezogene und umweltbezogene Faktoren geordnet und durch die Befragten auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (wichtig) für die Ausübung ihrer Tätigkeit beurteilt.

(a) *Steinemann AG Maschinenfabrik*

Situationsfaktor	Bedeutung für	
	Kader n = 21	Mitarbeiter n = 24
<b>Arbeitsplatzbezogene Faktoren</b>	Ø 4.3	Ø 3.9
– Ganzheitliche Arbeitsabläufe*	4.2	3.7
– Rückmeldung über Erfolg und Misserfolg durch die Tätigkeit selbst	4.2	3.9
– Abwechslung und Anspruchsniveau der Arbeit	4.4	4.2
– Wichtigkeit der Arbeitsaufgabe*	4.2	3.4
– Möglichkeit zur selbständigen Auftrags erledigung	4.4	4.3
<b>Unternehmensbezogene Faktoren</b>	Ø 4.4	Ø 3.6
– Unternehmenskultur (Klima der Zusammenarbeit, Führungsstil, Kommunikations- und Informationsverhalten usw.)	4.5	3.9
– Unternehmensziele bez. Produkten und Märkten	4.4	3.9
– Organisation (v.a. Gliederung des Unternehmens in Bereiche und Abteilungen, Verteilung von Macht u. Entscheidungskompetenz)	4.0	3.2
– Personalmanagement (z.B. Leistungsbonus, betriebsinterne Schulung, Beurteilung, Mitarbeitergespräche usw.)*	4.4	3.4
<b>Umweltbezogene Faktoren</b>	Ø 4.3	Ø 3.8
– Technik (technische Entwicklungen, Ideenangebot und Stand der Forschung usw.)	4.3	4.0
– Gesellschaft (Vertrauen, Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, Wertschätzung von Initiative und Experimentierfreudigkeit usw.)*	4.6	3.6
– Wirtschaft (Wohlstand, Konjunkturlage, Arbeitslosigkeit usw.)	4.0	3.8

*Abbildung 8-16: Bedeutung von Situationsfaktoren für das individuelle Handeln von Kadem und Mitarbeitern bei der Steinemann AG Maschinenfabrik*

Die befragten Kader der Steinemann AG Maschinenfabrik beurteilten alle zur Bewertung vorgelegten Situationsfaktoren als wichtiger als die befragten Mitarbeiter. Den arbeitsplatzbezogenen Situationsfaktoren „ganzheitliche Arbeitsabläufe“ und „Wichtigkeit der Arbeitsaufgabe“, dem unternehmensbezogenen Faktor „Personalmanagement“ sowie dem gesellschaftlichen Umfeld geben sie sogar eine signifikant (\*) grö-

ssere Bedeutung als die Mitarbeiter. Sie sind sich der situationalen Determination des Handelns folglich eher bewusst. Deshalb ist insbesondere bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns von Kadern die konkrete Situation des Arbeitsplatzes, des Unternehmens und auch des Unternehmensumfeldes mitzubersichtigen. So ist beispielsweise danach zu fragen, warum ein bestimmtes Verhalten oder ein bestimmtes Ergebnis aufgetreten oder ausgeblieben ist. Weil es aber keine universell gültigen Situationstaxonomien gibt, führt dies bei konsequenter Anwendung zu einer *dialogischen*, allenfalls sogar einer *argumentativen Verhaltensbeurteilung* im persönlichen Gespräch zwischen Beurteiler und Beurteiltem. In diesem können neben der Wahrnehmung und Interpretation der Verhaltenserwartungen auch die Wahrnehmung und Interpretation der jeweiligen Situationsbedingungen erfasst bzw. das Verhalten und das Leistungsergebnis vor dem Hintergrund des situationalen Einflusses diskutiert und beurteilt werden.

Werden die ermittelten Wichtigkeitsbeurteilungen der arbeitsplatz-, unternehmens- und umweltbezogenen Situationsfaktoren von Kadern und Mitarbeitern verglichen, so zeigt sich, dass die befragten Kader die unternehmensbezogenen und die Mitarbeiter die arbeitsplatzbezogenen Situationsfaktoren als die wichtigsten beurteilen. So sind Kader mehr als Mitarbeiter der Auffassung, dass sie in ihrem Handeln durch gesamtunternehmensbezogene Gestaltungsbereiche, wie die Unternehmensstrategie, die Organisation, die Unternehmenskultur oder das Personalmanagement, beeinflusst werden. Kader scheinen sich folglich mit ihrer Aufgabe eher in einen grösseren Zusammenhang eingebunden und von diesem beeinflusst zu sehen als die Mitarbeiter. Wenn sich für diese die arbeitsplatzbezogenen Situationsfaktoren als die wichtigsten erweisen, so bedeutet das nämlich, dass sie sich in erster Linie mit ihrer Arbeitsaufgabe identifizieren. Deshalb setzt unter anderem die Förderung unternehmerischen Handelns bei Kadern mit Vorteil bei der Gestaltung der unternehmensbezogenen Situationsfaktoren an, das heisst beispielsweise einem darauf ausgerichteten Anreizkonzept, der Aufbauorganisation, der Unternehmenskultur usw. Steht aber das unternehmerische Handeln von Mitarbeitern im Zentrum, so zielen entsprechende Fördermassnahmen besser auf die arbeitsplatzbezogenen Situationsfaktoren, wie die Kommunikation der Wichtigkeit des individuellen Leistungsbeitrages zum Gesamtergebnis oder die Delegation einer ganzheitlichen Aufgabe, welche eine selbständige Arbeitsweise ermöglicht. Dies ist insofern nicht erstaunlich, als bei Kaderpositionen davon ausgegangen werden kann, dass die hier genannten arbeitsplatzbezogenen Situationsfaktoren bereits erfüllt sind. Dementsprechend sollten deshalb bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns von Kadern unternehmensbezogene und bei den Mitarbeitern eher arbeitsplatzbezogene Situationsfaktoren stärker berücksichtigt werden.

(b) UBS St.Gallen

Situationsfaktor	Bedeutung für	
	Führungs- kräfte n = 18	Mitarbeiter n = 28
<b>Arbeitsplatzbezogene Faktoren</b>	Ø 4.4	Ø 4.2
– Ganzheitliche Arbeitsabläufe	3.8	3.8
– Rückmeldung über Erfolg/Misserfolg durch die Tätigkeit selbst	4.4	4.0
– Abwechslung und Anspruchsniveau der Arbeit	4.9	4.7
– Wichtigkeit der Arbeitsaufgabe	4.0	3.9
– Möglichkeit zur selbständigen Auftrags erledigung	4.7	4.7
<b>Unternehmensbezogene Faktoren</b>	Ø 4.3	Ø 4.1
– Unternehmenskultur	4.7	4.7
– Unternehmensziele bez. Produkten und Märkten	4.2	3.9
– Organisation	3.6	3.6
– Personalmanagement	4.5	4.2
<b>Umweltbezogene Faktoren</b>	Ø 3.9	Ø 3.9
– Technik	3.7	3.8
– Gesellschaft	4.5	4.5
– Wirtschaft	3.6	3.3

Abbildung 8-17: Bedeutung von Situationsfaktoren für das individuelle Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern in der UBS St.Gallen

Von den 12 vorgegebenen Situationsfaktoren beurteilten die befragten Führungskräfte der UBS St.Gallen nur gerade einen einzigen als weniger wichtig als die Mitarbeiter, sechs als wichtiger und fünf als gleich wichtig. Insgesamt kann deshalb davon ausgegangen werden, dass – wie bereits bei der Steinemann AG Maschinenfabrik – die Führungskräfte ihr Handeln eher von der Situation beeinflusst sehen als die Mitarbeiter. Wenn in der Steinemann AG Maschinenfabrik festgestellt wurde, dass die Mitarbeiter vor allem arbeitsplatzbezogene Faktoren als wichtig bezeichnen und weniger die unternehmens- und umweltbezogenen Faktoren und daraus gefolgert wurde, dass die Mitarbeiter dort eine eher isolierte Sichtweise ihrer Arbeit verfolgen, so zeigt ein Vergleich mit den Beurteilungen der Mitarbeiter der UBS St.Gallen in dieser Beziehung signifikante Unterschiede. Die Bankmitarbeiter bewerten vier von sieben unternehmens- und umweltbezogenen Situationsfaktoren signifikant wichtiger als die Mitarbeiter der Maschinenfabrik (Unternehmenskultur, Personalmanagement, gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld). Darin kann eine grössere Verbreitung einer ganzheitlichen Denkweise vermutet werden, was für unternehmerisches Handeln eine wichtige Voraussetzung ist.

Werden auch hier Mittelwertvergleiche für die arbeitsplatzbezogenen, die unternehmensbezogenen und die umweltbezogenen Situationsfaktoren angestellt, so sind sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter der UBS St.Gallen die arbeitsplatzbezogenen Situationsfaktoren die wichtigsten.

*(c) Schlussfolgerungen für die Beurteilung unternehmerischen Handelns*

Die Befragungen zeigen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte (Kader) unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit die Bedeutung von Situationsfaktoren für ihr Handeln differenziert beurteilen, das heisst Vorgesetzte eher eine situationale Determination des Handelns wahrnehmen. Daraus kann nun aber nicht unbedingt eine externale Kontrollwahrnehmung<sup>988</sup> abgeleitet werden, der Grund hierfür ist eher in einer umfassenderen Problemsicht und -kenntnis zu suchen.

Sind Mitarbeiter und Führungskräfte davon überzeugt, dass ihr Handeln von der konkreten Situation abhängt, so sollte diese allein schon hinsichtlich der von den Beurteilten empfundenen Beurteilungsgerechtigkeit berücksichtigt werden. Letztlich führt dies aber dazu, dass Beurteilungen von Rolleninhabern unterschiedlicher hierarchischer Position kaum mehr miteinander vergleichbar sind. Eine weitere Folgerung ist, dass die festgestellten Verhaltensweisen und Handlungsergebnisse nicht vor dem Hintergrund einer standardisierten Situationstaxonomie betrachtet werden, sondern dass jeweils der konkrete Kontext berücksichtigt werden muss. Dazu eignet sich das Mitarbeitergespräch, das der individuellen Zielvereinbarung und -besprechung dient, besonders gut. Dabei können die Aussagen des Beurteilers mit dem Beurteilten im Zusammenhang mit der konkreten Situation diskutiert und relativiert werden.

## **8.4 Schlüsselkompetenzen als Kriterien zur Beurteilung unternehmerischen Handelns**

Im folgenden richtet sich die Aufmerksamkeit auf die *personalen Voraussetzungen* unternehmerischen Handelns und im speziellen auf die im konzeptionellen Teil vorgeschlagenen unternehmerischen Schlüsselkompetenzen.<sup>989</sup> Sie wurden im schriftlichen Fragebogen in Einzelkriterien gegliedert, welche von den Befragten bezüglich ihrer Wichtigkeit zur Erfüllung von Rollenanforderungen beurteilt wurden. Aufgrund dieser Wichtigkeitsaussagen wird auf die Gewichtung des Einzelkriteriums bzw. der Schlüsselkompetenz bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns eines Mitarbeiters bzw. einer Führungskraft und auch auf eine positionale, inhaltsthematische Differenzierung des Beurteilungskriteriums „unternehmerisches Handeln“ geschlossen.

---

<sup>988</sup> Vgl. Kapitel 5.2.4

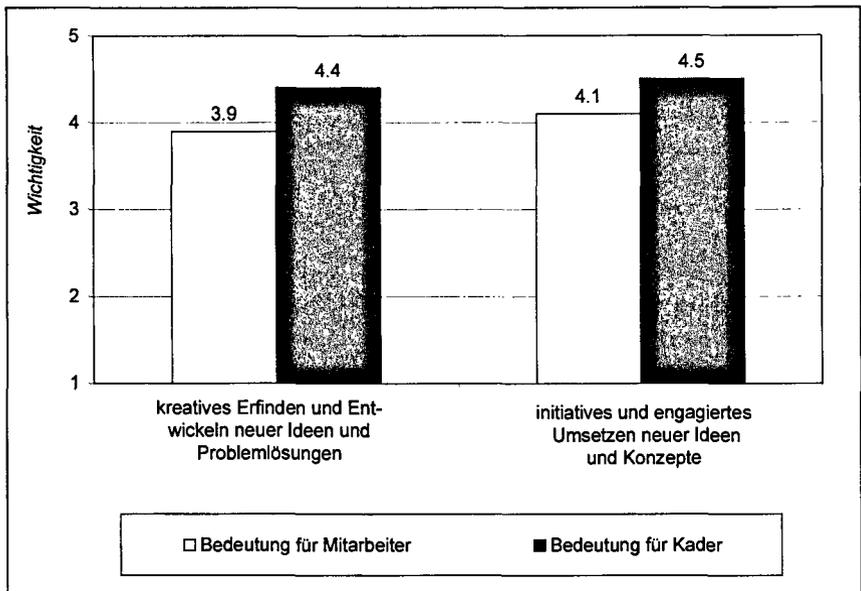
<sup>989</sup> Vgl. Kapitel 6.2

### 8.4.1 Innovationskompetenz

Im Zusammenhang mit der Innovationskompetenz wurde im schriftlichen Fragebogen danach gefragt, ob für die Mitarbeiter- und die Vorgesetztenrolle eher das kreative Erfinden und Entwickeln (d.h. das kreative Gestalten) oder das initiative und engagierte Umsetzen im Vordergrund steht.

#### *(a) Steinemann AG Maschinenfabrik*

Die befragten Führungskräfte der Steinemann AG Maschinenfabrik halten beide Einzelkriterien einer unternehmerischen Innovationskompetenz für die eigene Rolle als wichtiger als für die Mitarbeiterrolle (vgl. Abbildung 8-18). Das heisst, dass die Vorgesetztenrolle diesbezüglich höhere Anforderungen stellt. Im weiteren beurteilen die Führungskräfte unabhängig von der diskutierten hierarchischen Position den Aspekt der Umsetzung als wichtiger als den der Kreativität.



*Abbildung 8-18: Wichtigkeit von Kreativität und Umsetzung aus Sicht der Kader der Steinemann AG Maschinenfabrik*

Dieses Ergebnis bestätigt sich – mindestens für die Vorgesetztenrolle – in den Aussagen der Mitarbeiter zur Innovationskompetenz (vgl. Abbildung 8-19). Auch sie beur-

teilen das Umsetzen für die Vorgesetztenrolle als wichtiger als die Kreativität. Insgesamt hat sich deshalb vor allem die Beurteilung des unternehmerischen Handelns von Führungskräften am Begriff des engagierten Umsetzens zu orientieren und nicht etwa am Begriff der Kreativität, das heisst nicht am *Entwickeln und Vorschlagen* kreativer, neuer Massnahmen zur Effizienzsteigerung, sondern am *Vorschlagen und Umsetzen* derselben.

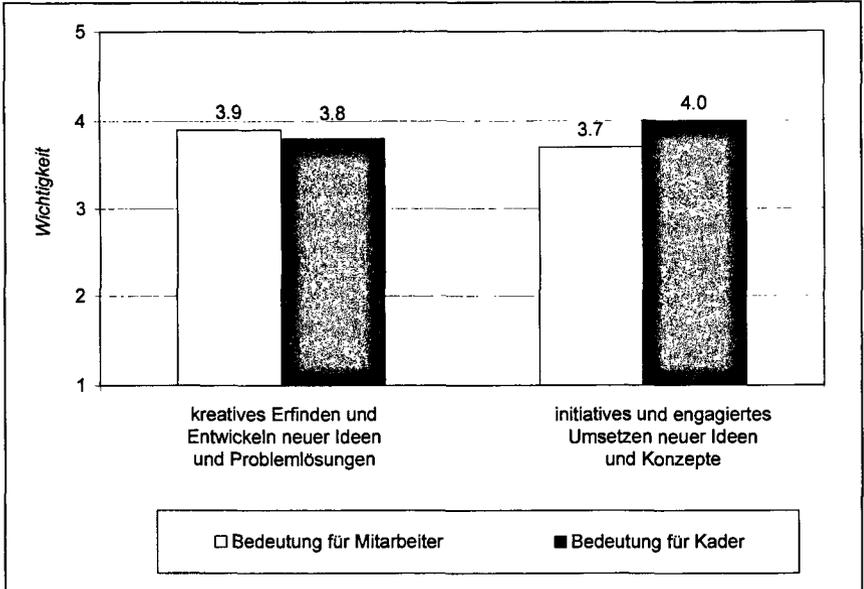


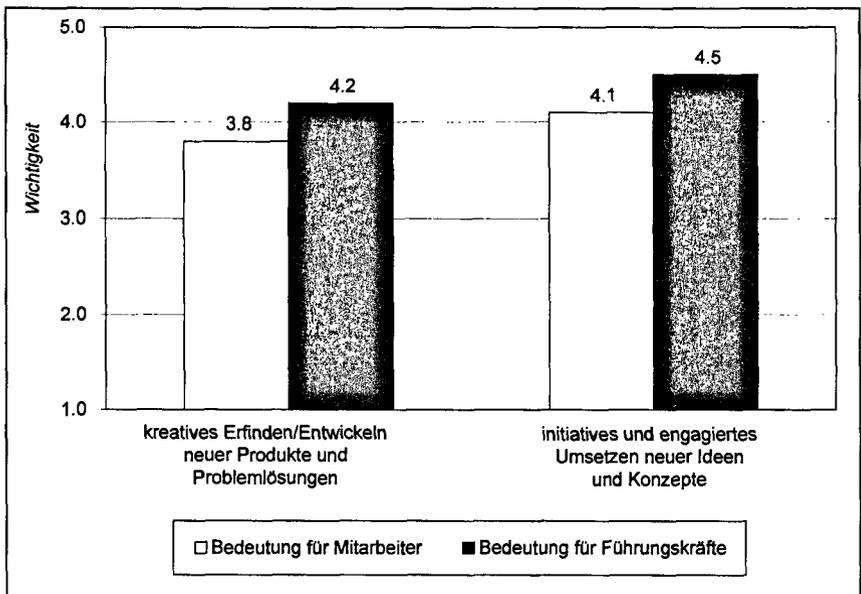
Abbildung 8-19: Wichtigkeit von Kreativität und Umsetzung aus Sicht der Mitarbeiter der Steinemann AG Maschinenfabrik

Im Unterschied dazu schätzen die befragten Mitarbeiter das kreative Erfinden und Entwickeln neuer Ideen und Problemlösungen für die eigene Rolle als wichtiger ein als deren Umsetzung. Darin unterscheiden sich die Meinungen von Kadern, welche die Bedeutung des Umsetzungshandelns von Mitarbeitern im Durchschnitt mit 4.1 bewerten, von der Beurteilung der Mitarbeiter. Diese beurteilen die Wichtigkeit des Umsetzungshandelns für die eigene Rolle durchschnittlich mit einem Wert von 3.7, deutlich weniger also. Dies deutet auf unterschiedliche Vorstellungen von Mitarbeitern und Kadern bezüglich eines „idealen“ Innovationshandelns von Mitarbeitern. So verhält sich ein Mitarbeiter nach Ansicht der Kader nicht schon dadurch innovativ bzw. unternehmerisch, indem er neue Vorschläge unterbreitet. Ganz wesentlich ist, dass der Mitarbeiter selbst Anstrengungen unternimmt, diese Ideen zu realisieren. Die Mitarbeiter

ihrerseits legen auf Umsetzung weniger Gewicht und legen das Schwergewicht eher auf das kreative Erfinden und Entwickeln neuer Ideen und Problemlösungen. Soll Unzufriedenheit durch die Beurteilung möglichst vermieden werden, müssen solche Verhaltenserwartungen bereits vor der Beurteilung aufgedeckt und angeglichen werden.

*(b) UBS St.Gallen*

Die befragten Führungskräfte der UBS St.Gallen halten kreatives Erfinden und Entwickeln neuer Problemlösungen und auch initiatives und engagiertes Umsetzen für ihre Rolle als wichtiger als für die Mitarbeiterrolle (vgl. Abbildung 8-20). Dabei kommt für sie dem Umsetzungs Handeln die höhere Bedeutung zu, sowohl für die eigene Rolle als auch für die Mitarbeiterrolle.



*Abbildung 8-20: Wichtigkeit von Kreativität und Umsetzung aus Sicht der Führungskräfte der UBS St.Gallen*

Im Zusammenhang mit der Frage zur Innovation muss im Falle der Bank darauf hingewiesen werden, dass der gestaltende Einfluss von Privat- und Firmenkundenberatern auf die abgesetzten Produkte relativ gering ist. Diese werden in der Regel zentral entwickelt und für die ganze Bank einheitlich eingeführt. Wie die ergänzend durchgeführten Gespräche mit Bankenvertretern gezeigt haben, gilt der Innovationsbegriff im

Frontgeschäft deshalb eher für die Entwicklung und Realisierung kreativer Verkaufs- und Interaktionsstrategien oder für Verbesserungsinnovationen, die sich auf das Arbeitsumfeld bzw. den persönlichen Arbeitsbereich beziehen oder mit denen die Zielvorgaben leichter erreicht werden können.

Dass dem engagierten Umsetzungenhandeln eine grössere Bedeutung zukommt als dem kreativen Entwickeln neuer Ideen, zeigt sich auch in der Befragung der Mitarbeiter (vgl. Abbildung 8-21). Wie die Führungskräfte, halten auch sie das Umsetzen sowohl für die Mitarbeiter- als auch die Vorgesetztenrolle für wichtiger. Auch was die positionale Unterscheidung betrifft, stimmen sie mit dem Urteil der Führungskräfte überein. Auch sie glauben nämlich, dass die Innovationskompetenz für Führungskräfte eine grössere Bedeutung hat als für die eigene Rolle.

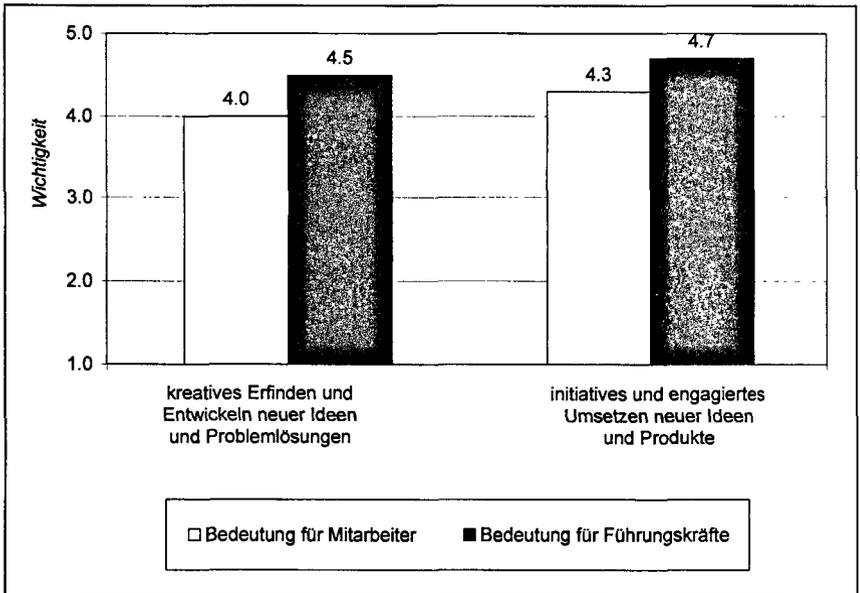


Abbildung 8-21: Wichtigkeit von Kreativität und Umsetzung aus Sicht der Mitarbeiter der UBS St.Gallen

*(c) Schlussfolgerungen für die Beurteilung unternehmerischen Handelns*

In den Antworten zur Innovationskompetenz bestätigt sich im wesentlichen die Unterscheidung des Begriffes in einen eher initialen, kreativen und einen zweiten, umsetzungsorientierten Aspekt. Im weiteren zeigt sich, dass dieser unternehmerischen

Schlüsselkompetenz für steigende hierarchische Positionen eine grössere Bedeutung zukommt. Daraus können unterschiedliche Anforderungen für das unternehmerische Verhalten von Kadern und Mitarbeitern abgeleitet werden. Das bedeutet also, dass eine Führungskraft in ausgeprägterem Masse als ein Mitarbeiter innovativ sein muss, um als Mitunternehmer zu gelten. Für die Beurteilung unternehmerischen Handelns heisst das, dass für Vorgesetzte höher angesetzte Leistungs- und Verhaltensziele vorgegeben bzw. vereinbart werden sollen als für Mitarbeiter.

#### 8.4.2 Sozialkompetenz

Wie im konzeptionellen Teil vorgeschlagen, sollte auch die unternehmerische Sozialkompetenz analytisch, das heisst anhand verschiedener Einzelkriterien, beurteilt werden. Im schriftlichen Fragebogen wurden dazu fünf Kriterien vorgegeben und wie folgt umschrieben:

1. *Hohes Selbstbewusstsein*: Dieses zeigt sich zum Beispiel im selbständigen Arbeiten; wenn trotz Widerstand auf einem Standpunkt beharrt wird; in der Fähigkeit, jemanden um einen Gefallen zu bitten, Wünsche zu äussern oder auch Nein zu sagen.
2. *Sensibilität*: Sie meint die Wahrnehmung und richtige Beurteilung der Äusserungen und Reaktionen anderer Personen.
3. *Konfliktfähigkeit*: Sie zielt darauf ab, dass Konflikte und Konfliktgefahren in der Zusammenarbeit mit anderen frühzeitig erkannt und mit ausgebrochenen Konflikten auch umgegangen werden kann.
4. *Kooperationsfähigkeit*: Sie ist die Fähigkeit, mit Kollegen, Kunden usw. Ziele zu finden, Arbeitsschritte zu planen und zu realisieren.
5. *Informations- und Kommunikationsfähigkeit*: Sie bedeuten, den richtigen Leuten zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen zukommen zu lassen, neue Kontakte herzustellen und dem Gesprächspartner zuhören zu können.

Auch diese Einzelkriterien galt es im Fragebogen bezüglich ihrer Wichtigkeit für die eigene Tätigkeit auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) zu bewerten. Daraus wird auf die Bedeutung des jeweiligen Aspektes für eine positionsgerecht aufgefasste unternehmerische Sozialkompetenz geschlossen.

(a) Steinemann AG Maschinenfabrik

Die Auswertung der Befragung in der Steinemann AG Maschinenfabrik zeigt, dass die Mitarbeiter alle Einzelkriterien der unternehmerischen Sozialkompetenz als wichtiger einschätzen als die befragten Kader. Bei der Kooperationsfähigkeit, der Konfliktfähigkeit und der Sensibilität erweisen sich die Unterschiede sogar als signifikant. Trotz dieser Unterschiede ist die Reihenfolge der Bedeutung der zur Bewertung vorgegebenen Einzelkriterien einer unternehmerischen Sozialkompetenz bei Mitarbeitern und Kadern praktisch dieselbe (vgl. Abbildung 8-22). Mitarbeiter beurteilen die Kooperationsfähigkeit als wichtigstes und die Informations- und Kommunikationsfähigkeit als zweitwichtigstes Einzelkriterium. An dritter Stelle folgt die Konfliktfähigkeit und zum Schluss, gleich wichtig bewertet, die Sensibilität in Interaktionsbeziehungen und das Selbstbewusstsein. Die befragten Kader kommen mit Ausnahme der beiden wichtigsten Einzelkriterien, die im Vergleich zu den Mitarbeitern in umgekehrter Reihenfolge genannt werden, zur genau gleichen Wichtigkeitsbeurteilung.

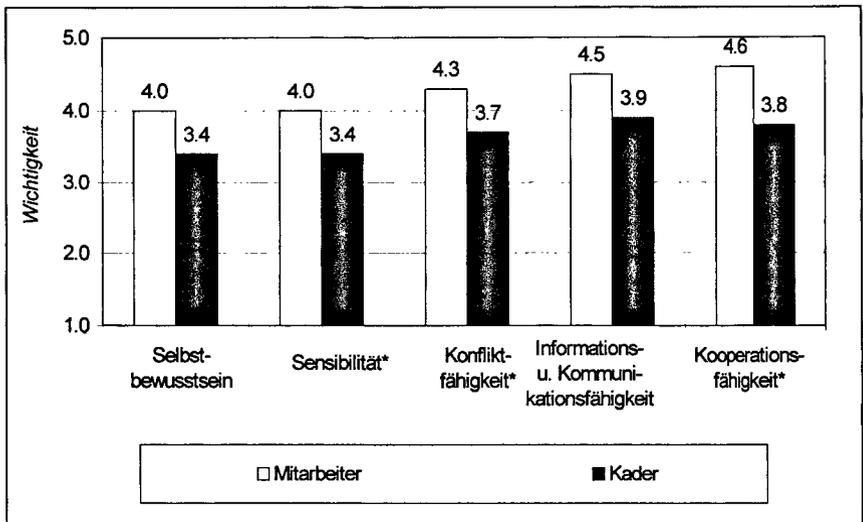


Abbildung 8-22: Beurteilung der Einzelkriterien einer unternehmerischen Sozialkompetenz durch Mitarbeiter und Kader der Steinemann AG Maschinenfabrik

Ausgehend von einem dichotomen Begriff der Sozialkompetenz<sup>990</sup> zeigt sich ferner, dass Kader wie Mitarbeiter die Kooperationsfähigkeit als bedeutend wichtiger einschätzen als das selbstbewusste und selbständige Arbeiten. Idealtypisches unternehmerisches Sozialverhalten einseitig mit autonomem Machertum oder Einzelarbeit übersetzen zu wollen – wie dies insbesondere die dargestellten Ansätze der klassischen Nationalökonomie<sup>991</sup> oder auch Pinchot in seinem Intrapreneur-Ansatz<sup>992</sup> tun – entspricht deshalb nicht den Anforderungen der Praxis. Kooperation und Teamfähigkeit sind mittlerweile zu wichtigen Aspekten eines (vor allem auch sozial) effizienten unternehmerischen Verhaltens geworden, was sich auf die empfundene Wichtigkeit und damit auch die Gewichtung der fünf Einzelkriterien auswirkt.

*(b) UBS St.Gallen*

Die Bewertung der fünf Einzelkriterien der unternehmerischen Sozialkompetenz durch Führungskräfte und Mitarbeiter der UBS St.Gallen führte zu nahezu derselben Rangreihenfolge wie bei der Beurteilung durch die Kader und Mitarbeiter der Steinemann AG Maschinenfabrik (vgl. Abbildung 8-23). Dabei beurteilen die Führungskräfte der UBS St.Gallen aber alle fünf Einzelkriterien der Sozialkompetenz signifikant wichtiger als die Kader der Maschinenfabrik.

In beiden Unternehmen beurteilen die Vorgesetzten die Informations- und Kommunikationsfähigkeit als wichtigstes und die Kooperationsfähigkeit als zweitwichtigstes Kriterium. Die Beurteilung der Mitarbeiter ist in beiden Unternehmen gerade umgekehrt. Im Falle der UBS St.Gallen halten die Führungskräfte das Kriterium „Kooperationsfähigkeit“ sogar für signifikant weniger wichtig.

Die Umkehrung der Wichtigkeitsfolge bei Führungskräften und Mitarbeitern vermag insofern nicht zu erstaunen, als die Mitarbeiter im Unternehmen eher in Teamstrukturen mit Gleichgestellten eingebunden sind. Die laterale Kooperation ist für sie deshalb besonders wichtig. Andererseits sind gerade Führungskräfte zur Wahrnehmung ihrer Controlling-Funktion auf Informationen aus der Basis angewiesen. Dies macht ihre hohe Bewertung der Information und Kommunikation plausibel.

An dritter Stelle folgt bei Führungskräften (Kadem) und Mitarbeitern übereinstimmend die Konfliktfähigkeit und zum Schluss die Sensibilität und das Selbstbewusstsein. Auch in der Bank sind es die Mitarbeiter, welche den Einzelkriterien der unter-

---

<sup>990</sup> Vgl. Kapitel 7.4.2.2

<sup>991</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1

<sup>992</sup> Vgl. Kapitel 1.2

nehmerischen Sozialkompetenz durchwegs eine grössere Bedeutung zumessen als die Führungskräfte.

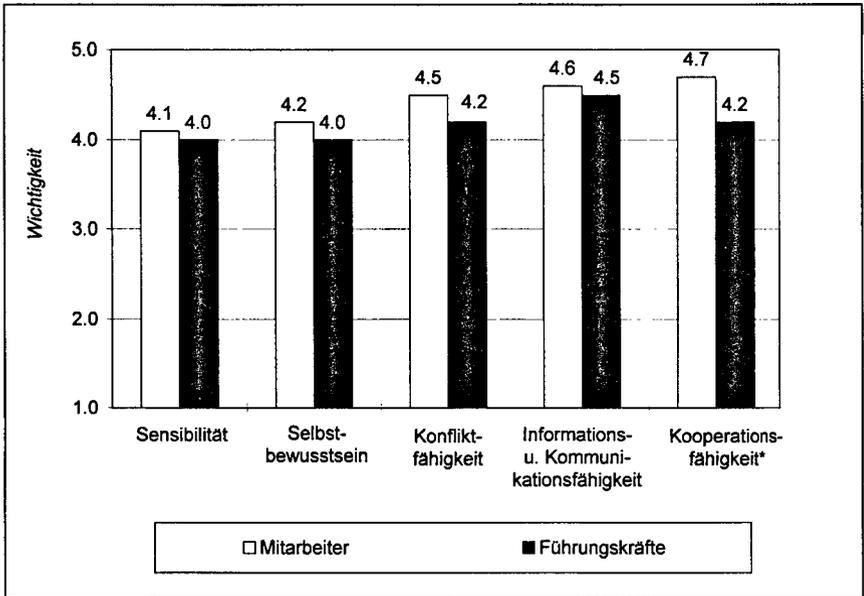


Abbildung 8-23: Beurteilung der Einzelkriterien einer unternehmerischen Sozialkompetenz durch Mitarbeiter und Führungskräfte der UBS St.Gallen

(c) Schlussfolgerungen für die Beurteilung unternehmerischen Handelns

Die Wichtigkeit der im konzeptionellen Teil dieser Arbeit ermittelten Faktoren einer unternehmerischen Sozialkompetenz wurde von den Befragten mit einer hohen Übereinstimmung beurteilt. Für die Beurteilung der unternehmerischen Sozialkompetenz kann deshalb eine für Mitarbeiter und Vorgesetzte nur leicht unterschiedliche Gewichtungsfolge von Einzelkriterien abgeleitet werden, wie sie in Abbildung 8-24 dargestellt ist.

Wie bereits im konzeptionellen Teil bemerkt<sup>993</sup> und nun auch in den Befragungen in den beiden Unternehmen bestätigt wird, kann sich die Wichtigkeit der Sozialkompetenz für unterschiedliche Positionen und Berufe unterscheiden. Wie die Klarstellung

<sup>993</sup> Vgl. Kapitel 7.2.1

des Begriffes „unternehmerisches Handeln“ gehört deshalb auch die Abklärung der Bedeutung und der Anforderungen an das Sozialverhalten zu den vorbereitenden Schritten einer Beurteilung dieser Kriterien.

Vorgesetzte	Mitarbeiter
1. Informations- und Kommunikationsfähigkeit	1. Kooperationsfähigkeit
2. Kooperationsfähigkeit	2. Informations- und Kommunikationsfähigkeit
3. Konfliktfähigkeit	3. Konfliktfähigkeit
4. Selbstbewusstsein und Sensibilität	4. Selbstbewusstsein und Sensibilität

*Abbildung 8-24: Wichtigkeit der Einzelkriterien einer unternehmerischen Sozialkompetenz*

### 8.4.3 Managementkompetenz

Das Kriterium „Managementkompetenz“ wurde im schriftlichen Fragebogen in zwei Einzelkriterien gegliedert und bei der Befragung vor allem mit dem Effizienzbegriff in Zusammenhang gebracht: Der erste Aspekt bezieht sich auf das effiziente und selbstorganisierte Arbeiten. Dieses Management autonomer Arbeitsweisen wurde als „Selbstmanagement“ bezeichnet. Der zweite Aspekt bezog sich mehr auf das effiziente Management von interaktiven und auch kooperationsorientierten Prozessen. Dafür wurde der Begriff „Managementkompetenz“ verwendet. Diese beiden Aspekte galt es auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) für die Ausübung der eigenen Tätigkeit zu beurteilen.

#### *(a) Steinemann AG Maschinenfabrik*

Wie Abbildung 8-25 entnommen werden kann, beurteilten die befragten Kader der Steinemann AG Maschinenfabrik beide Aspekte dieser dritten unternehmerischen Schlüsselkompetenz wiederum als wichtiger als die befragten Mitarbeiter. Dabei unterscheiden sich die Wichtigkeitsaussagen von Mitarbeitern und Kadern signifikant. Dies lässt auf eine stärkere Verankerung der Vision des effizienzorientierten Unternehmertums beim Kader schliessen, was selbst von der Geschäftsleitung bestätigt wird. Sie hält in einem Geschäftsleitungsprotokoll fest, dass das unternehmerische (ef-

fiziente und kostenorientierte) Denken vor allem in den unteren Hierarchieebenen der Belegschaft nur schwach ausgeprägt ist.<sup>994</sup>

Während die befragten Kader mit der Selbstmanagementkompetenz eher das effiziente, selbständige Arbeiten für wichtiger halten – sich also eher in der Rolle des Einzelkämpfers sehen –, geben die Mitarbeiter dem ökonomisch und sozial effizienten Management von Interaktionsbeziehungen mehr Bedeutung. Für die Beurteilung unternehmerischen Handelns heisst das, dass bei Kadern die Kriterien der ökonomischen und der Zeiteffizienz eine grössere Bedeutung erlangen und deshalb stärker gewichtet werden sollen. Bei den Mitarbeitern spielen dagegen eher die Kriterien der Gestaltung von Interaktionsbeziehungen und der sozialen Effizienz eine Rolle, wie zum Beispiel das Kooperationsverhalten, die durch das Teamverhalten erlangte Zufriedenheit, das Gruppenklima usw.

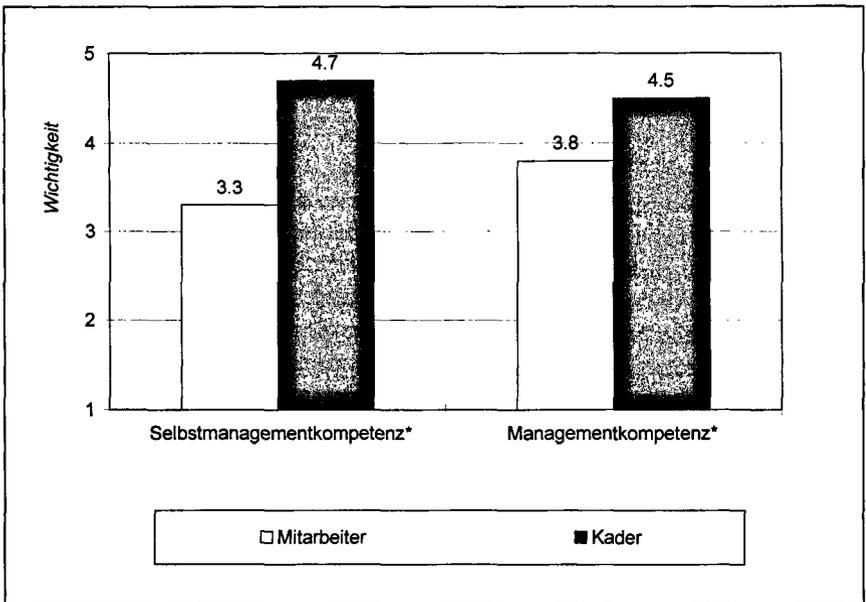


Abbildung 8-25: Bedeutung der Management- und der Selbstmanagementkompetenz für Kader und Mitarbeiter der Steinemann AG Maschinenfabrik

<sup>994</sup> Vgl. Steinemann, Protokoll der a.o. Geschäftsleitungssitzung vom 8. April 1997

(b) UBS St.Gallen

Während bei der UBS St.Gallen die befragten Führungskräfte und Mitarbeiter die Selbstmanagementkompetenz als gleich wichtig beurteilen, halten die Führungskräfte die interaktionsbezogene Managementkompetenz für wichtiger als die Mitarbeiter. Bezüglich der Effizienzorientierung scheint in der UBS St.Gallen damit – verglichen mit der Steinemann AG Maschinenfabrik – unabhängig von der hierarchischen Position eine recht grosse Sensibilität zu bestehen. Für die Beurteilung unternehmerischen Handelns scheint sich hier keine spezielle Differenzierung der Managementkompetenz in eine soziale und eine ökonomische Effizienz aufzudrängen. Ebenso ist eine unterschiedliche Gewichtung des Kriteriums für Mitarbeiter und Vorgesetzte nicht nötig. Dies bestätigt die im konzeptionellen Teil gemachte Aussage, dass heute die Managementrolle unabhängig von der hierarchischen Position wahrgenommen werden muss, vor allem für das befragte Dienstleistungsunternehmen, in welchem sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglichen und persönlichen Kundenkontakt haben. Im Unterschied dazu scheint eine differenzierte Betrachtung dieser unternehmerischen Schlüsselkompetenz für die Maschinenfabrik wichtiger zu sein.

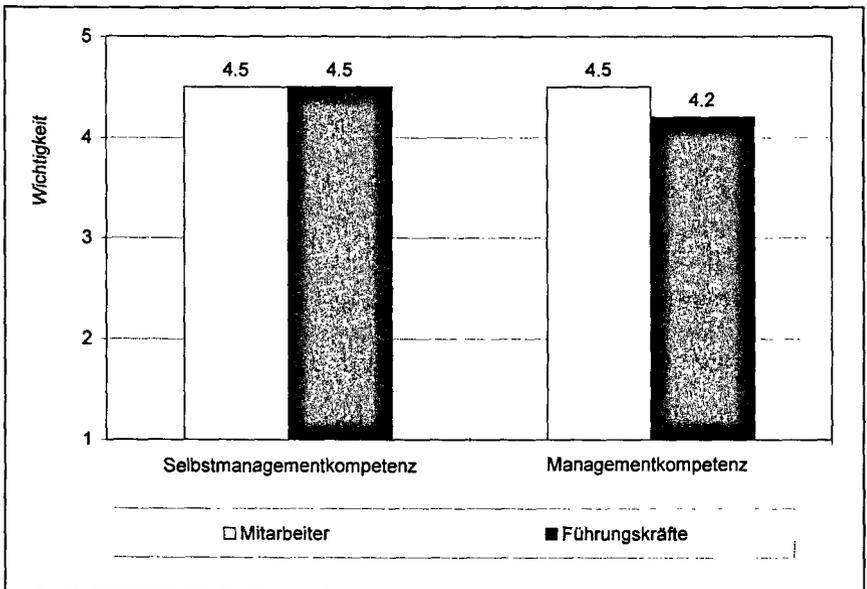


Abbildung 8-26: Bedeutung der Management- und der Selbstmanagementkompetenz für Führungskräfte und Mitarbeiter der UBS St.Gallen

*(c) Schlussfolgerungen für die Beurteilung unternehmerischen Handelns*

Die Wichtigkeitsbeurteilungen der auf autonome Arbeitsweisen ausgerichteten Selbstmanagementkompetenz und der interaktionsbezogenen Managementkompetenz in den beiden Unternehmen zeigen vor allem Unterschiede zwischen den Unternehmen. So haben die Mitarbeiter der Bank die Wichtigkeit der interaktionsbezogenen Managementkompetenz mit durchschnittlich 4.5 und die Mitarbeiter der Maschinenfabrik mit 3.8 beurteilt. Daraus kann einmal mehr abgeleitet werden, dass die Bedeutung der unternehmerischen Managementkompetenz vom konkreten Kontext bestimmt wird. Eine mögliche Ursache für den aufgezeigten Unterschied mag in der Häufigkeit des Kundenkontaktes liegen oder in der organisatorischen Verankerung von Teamkonzepten. Beides gilt für die befragten Bankmitarbeiter nämlich in weit höherem Masse als für die Mitarbeiter der Steinemann AG Maschinenfabrik.

Für die Beurteilung unternehmerischen Handelns von Mitarbeitern und Führungskräften (bzw. Kadern) kann daraus der Schluss gezogen werden, dass die Anforderungen der beurteilten Position und der Berufsrolle wesentlichen Einfluss auf die Wichtigkeit und auch die inhaltliche Bestimmung der Managementkompetenz haben können. Diese Anforderungen sind folglich vor einer Beurteilung zu ermitteln und bei der Formulierung von Beurteilungskriterien (oder auch Verhaltenszielen) zu berücksichtigen.

## **8.5 Fazit**

Eine erste Schlussfolgerung aus den beiden Unternehmens-Fallstudien ist, dass die Formulierung eines Kriteriensets zur Beurteilung unternehmerischen Handelns mit den strukturellen Verhältnissen des Unternehmens (gemeint sind damit vor allem Kultur, Organisation und Strategie, aber auch der Sprachgebrauch, die Verwendung von Symbolen usw.) abgestimmt werden muss. Insofern bedeutet dies in erster Linie die *Lösung eines sprachlichen und begrifflichen Problems*.

Aufgrund der Antworten der befragten Vertreter der verschiedenen hierarchischen Stufen kann festgestellt werden, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter bei der Beurteilung der Wichtigkeit der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen bzw. deren Einzelkriterien zu unterschiedlichen Bewertungen gelangen. In der Steinemann AG Maschinenfabrik werden sowohl die Situationsfaktoren als auch alle Schlüsselkompetenzen von den Kadern als wichtiger beurteilt als von den Mitarbeitern (vgl. Abbildung 8-27). Bei der UBS St.Gallen gilt dies für die Situationsfaktoren und die Innovationskompetenz. Die Managementkompetenz und die Sozialkompetenz werden dagegen von den Mitarbeitern als wichtiger eingeschätzt als von den Vorgesetzten (vgl. Abbildung 8-29). Soll

mit einer Beurteilung ein möglichst gerechtes, konsensfähiges auch ein vergleichsfähiges Urteil angestrebt werden, sind solche Feststellungen bei der Personalbeurteilung zu berücksichtigen.

Obwohl, basierend auf dem Begriff der Schlüsselqualifikationen, davon ausgegangen wurde, dass es sich bei den unternehmerischen Schlüsselkompetenzen um eher extrafunktionale Verhaltenspotentiale handelt, bedeutet das nicht, dass diese Kriterien für unterschiedliche Funktionen und Positionen jeweils auch gleich wichtig sind oder dass sie inhaltsthematisch dasselbe bedeuten müssen. Die *Funktionsunabhängigkeit* der Schlüsselkompetenzen bezieht sich eher auf die Frage der Vermittlung und Entwicklung der Verhaltenspotentiale und auch auf deren Anwendung und weniger auf die Beurteilung. Funktionsunabhängigkeit meint hier lediglich, dass die Schlüsselkompetenzen auf gemeinsame Einzelkriterien zurückgeführt werden können.

Wie im konzeptionellen Teil dieser Arbeit ausgeführt, bilden die Managementkompetenz und die Sozialkompetenz zwei sich ergänzende Aspekte der „Umsetzungskompetenz“. Die Sozialkompetenz bezeichnet den interaktionellen und auf soziale Effizienz ausgerichteten Teil von Umsetzung und die Managementkompetenz den konzeptionell-methodischen (eher „technischen“), auf Leistung und Effizienz ausgerichteten Teil. Umsetzung und kreatives Gestalten ergeben dann die Innovationskompetenz.

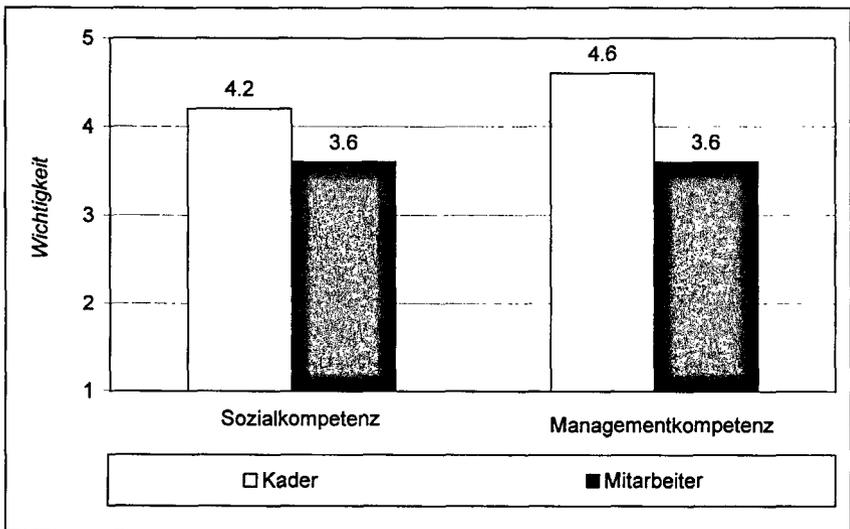
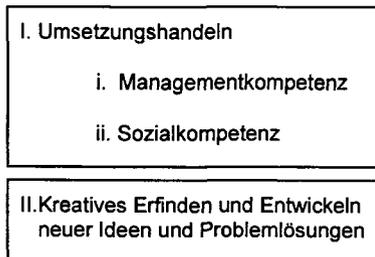


Abbildung 8-27: Mittelwertvergleiche zur Wichtigkeit der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen bei der Steinemann AG Maschinenfabrik

Was die Gewichtung der unternehmerischen Management- und Sozialkompetenz betrifft, so kommt in der Steinemann AG Maschinenfabrik schon aufgrund der Verhaltenserwartungen der Geschäftsleitung dem leistungs- und effizienzorientierten Arbeiten, der Managementkompetenz also, eine sehr grosse Bedeutung zu. Dies bestätigt sich – zumindest bei der Befragung der Kader – auch in der schriftlichen Umfrage. Wenn aus den ermittelten Wichtigkeitsbeurteilungen der Einzelkriterien der Management- und der Sozialkompetenz jeweils das arithmetische Mittel gebildet wird, zeigt ein Vergleich nämlich, dass die befragten Kader die Managementkompetenz insgesamt als wichtiger beurteilen als die Sozialkompetenz (Abbildung 8-27). Die Mitarbeiter beurteilen Sozialkompetenz und Managementkompetenz als gleich wichtig.

Zusammenfassend kann aufgrund der Befragungen in der Steinemann AG Maschinenfabrik eine Rangfolge bezüglich der Wichtigkeit (Gewichtung) der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen festgehalten werden. Darin steht das Umsetzungshandeln im Vergleich zum kreativen Arbeiten an erster Stelle. Innerhalb dieser Umsetzungskompetenz kommt, verglichen mit der Sozialkompetenz, der effizienzorientierten Managementkompetenz die grössere Bedeutung zu (vgl. Abbildung 8-28).



*Abbildung 8-28: Bedeutungsfolge der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen*

Bei der UBS St.Gallen zeigen sich diese Bedeutungsunterschiede nicht in gleichem Ausmass. Hier stehen mit dem Begriff des unternehmerischen Handelns vor allem initiatives, selbstverantwortliches Handeln, kundenorientierte Innovationen und das ganzheitliche Mitdenken im Vordergrund. Ist das individuelle unternehmerische Handeln in der Steinemann AG Maschinenfabrik eher auf die betriebliche Effizienz ausgerichtet, konzentriert es sich in der UBS St.Gallen eher auf die Ertragsorientierung und den Kunden.

Wie in der Steinemann AG Maschinenfabrik, so kommt auch in der UBS St.Gallen dem umsetzungsorientierten Handeln die grössere Bedeutung zu als dem kreativen Entwickeln neuer Ideen. Umsetzen kann hier vor allem mit dem „Verkaufen“ der

Bankdienstleistungen gleichgesetzt werden. Dabei wird der Umsetzungserfolg zum Beispiel in der Anzahl neu eröffneter Konti gemessen. Die unternehmerische Sozialkompetenz wird von den Mitarbeitern als wichtiger beurteilt als von den Führungskräften. Die Managementkompetenz ist für Mitarbeiter und Führungskräfte etwa gleich wichtig, im Vergleich zur Sozialkompetenz aber leicht wichtiger (4.5 für Mitarbeiter und 4.4 für Führungskräfte auf der Wichtigkeitsskala der Managementkompetenz gegenüber 4.4 und 4.3 bei der Sozialkompetenz) (vgl. Abbildung 8-29). Daraus kann für die UBS St.Gallen dieselbe Bedeutungsfolge der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen abgeleitet werden wie für die Steinemann AG Maschinenfabrik. Auch wenn sich diesbezüglich die beiden Unternehmen nicht unterscheiden, so zeigen sich Unterschiede vor allem in der Bedeutung der Einzelkriterien für unterschiedliche hierarchische Positionen innerhalb der beiden Unternehmen.

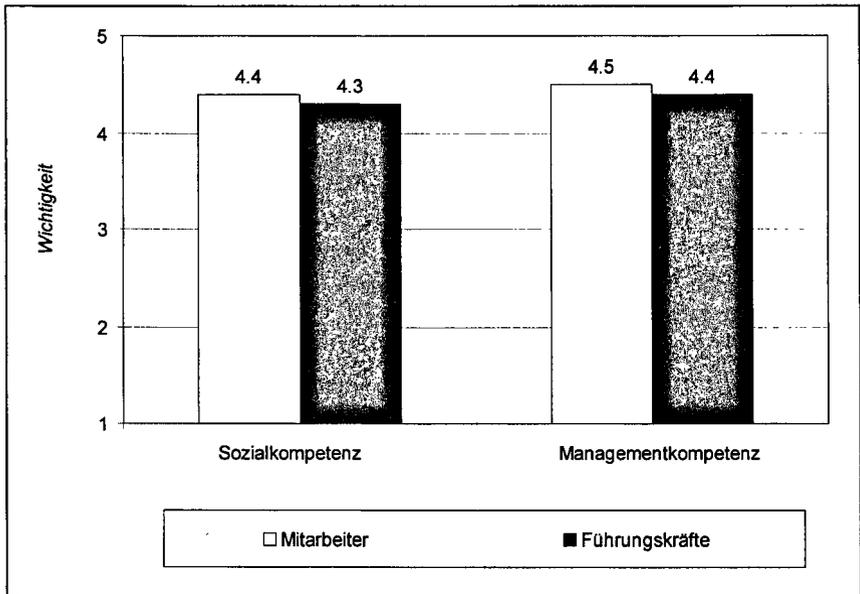


Abbildung 8-29: Mittelwertvergleiche zur Wichtigkeit der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen bei der UBS St.Gallen

## **Teil 4: Schlussfolgerungen**

## 9 Konsequenzen und Ausblick

### 9.1 Konsequenzen – Empfehlungen für die Praxis

Ausgangspunkt dieser Arbeit war das Ziel, Kriterien zu finden, mit denen sogenanntes unternehmerisches Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften und/oder einer unternehmerischen Persönlichkeit im Rahmen der betrieblichen Personalbeurteilung ermittelt werden kann. Dazu wurden im Zusammenhang mit der Zielsetzung in Kapitel 1.3 drei Teilprobleme formuliert, auf die es nun abschliessend einzugehen gilt.<sup>995</sup> Zugleich sollen auf den konzeptionellen und empirischen Befunden beruhende Empfehlungen an die Unternehmenspraxis abgegeben werden, wie bei der Gestaltung und Handhabung eines Kriteriensets für die Beurteilung unternehmerischen Handelns vorzugehen ist. Schliesslich wird – nach Beantwortung der eigentlichen Forschungsfragen – der Ansatz des internen Unternehmertums einer Bewertung unterzogen.

#### *1. Definition bzw. Umschreibung des Begriffs „unternehmerisches Handeln“*

Mangels einer eindeutigen und einhellig anerkannten Definition des funktionalen Unternehmerbegriffs wurde dieser anhand einer Analyse der Persönlichkeit und des Verhaltens eines Unternehmertyps vorgenommen, bei dem sich die Leitung eines Unternehmens und das Eigentum am Kapital vereinigen. Damit wurde der positionsgebundene Unternehmerbegriff zum Ausgangspunkt der psychologischen Analyse und zum Vorbild für Mitarbeiter und angestellte Führungskräfte.

Die Analyse des Unternehmerbegriffs in verschiedenen sozialwissenschaftlichen Theorien und die Suche nach spezifischen und besonders stark ausgeprägten Eigenschaften oder typischen Verhaltensweisen in empirischen und konzeptionellen Arbeiten vermittelten das Bild eines Unternehmers, der sich in aller Kürze als *ergebnis- und effizienzorientierter Macher* charakterisieren lässt. Dabei bezieht sich das *Ziel* des unternehmerischen Schaffens idealtypisch auf die Generierung von Wertschöpfung, das *Effektivitätskriterium* in Anlehnung an den verbreiteten Unternehmerbegriff Schumpeters auf die Umsetzung neuer Ideen und die *Effizienz Kriterien* auf wirtschaftliche und soziale Effizienz (vgl. Abbildung 9-1).

Was seine *personalen Merkmale* betrifft, lässt sich der Unternehmer durch ein ausgeprägtes Unabhängigkeits- und Leistungsstreben charakterisieren. Er ist davon überzeugt, sein Schicksal selbst beeinflussen zu können und identifiziert sich in hohem

---

<sup>995</sup> Vgl. Kapitel 1.3

Masse mit der von ihm selbst gewählten Handlungsabsicht. Diese besteht vor allem in der Umsetzung, das heisst in der Realisierung einer eigenen Idee oder einer von ihm als gut befundenen neuen Idee eines anderen. Dabei zeichnet sich der Unternehmer durch eine überdurchschnittliche Kreativität aus, die sich aber nicht so sehr auf die Erfindung neuer Produkte und Verfahren bezieht, als vielmehr auf das geschickte und findige Umsetzen und das Bewältigen von Hindernissen, die Wahl und Entwicklung geeigneter Um- und Durchsetzungsstrategien also. Solch ergebnisorientiertes Handeln wird beim idealtypischen Unternehmer durch ein ausgeprägtes Streben nach wirtschaftlicher und sozialer Effizienz begleitet. Es basiert einerseits auf einem stark ausgeprägten Leistungsmotiv sowie auf individualistischen, wettbewerbs- und kooperationsorientierten sozialen Werten und andererseits auf seinen konzeptionellen, methodischen und sozialen Fähigkeiten. Von Unternehmern besonders gefordert sind die Fähigkeiten, eine soziale Situation richtig einschätzen zu können und die Verfügbarkeit eines entsprechenden Verhaltensrepertoires. Dieses beinhaltet sowohl das selbständige Arbeiten und selbstbewusste Durchsetzen einer Idee gegenüber anderen als auch die konsens- und teamorientierte Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Untergebenen und Kollegen.

Ziel	Generieren von Wertschöpfung
Effektivitätskriterium	Umsetzung neuer Ideen
Effizienzkriterien	a) Wirtschaftliche Effizienz: wirtschaftlicher Ressourceneinsatz bei der Produkterstellung und Leistungserbringung  b) Soziale Effizienz: Zufriedenheit

*Abbildung 9-1: Effektivitäts- und Effizienzkriterien bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns*

Letztlich handelt es sich bei solch einem Unternehmerbild aber nicht mehr um eine reale Person, sondern um ein *Idealbild*, welches als Vorbild und psychologisches Modell für das (mit-)unternehmerische Handeln von Mitarbeitern und angestellten Führungskräften steht. Als Letztkriterium der Personalbeurteilung wird es zur normativ gesetzten Variable. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass die inhaltsthematische Prägung des Unternehmerbegriffs keineswegs stabil ist, sondern sich sowohl im Zeitablauf als auch in bezug auf die konkrete Situation als veränderliche Grösse erweist. Als Kontextfaktoren, die einen erheblichen Einfluss auf die begriffsinhaltliche Prägung zeigen, können aufgrund der theoretischen Analyse und der eigenen empirischen Untersuchung in den beiden Unternehmen unter anderem die folgenden genannt werden:

- der *Zeitgeist*, das Ansehen der Unternehmerfunktion in der öffentlichen Meinung und gesamt-gesellschaftlich geteilte Wertemuster;

- die *Unternehmenskultur*, z.B. im Sinne impliziter Verhaltenserwartungen und Verhaltensgrenzen;
- die in Unternehmensleitbildern, Führungs- und Verhaltensgrundsätzen explizierten *Verhaltenserwartungen des Managements*;
- das *betriebliche Anreizsystem*, das auf bestimmte Handlungsweisen und -ergebnisse ausgerichtet ist und die Mitarbeiter zu entsprechendem Tun motiviert. Auch Anreizsysteme bringen in diesem Sinn Erwartungshaltungen des Managements zum Ausdruck;
- die funktions- und positionsspezifischen *Rollenanforderungen* an den einzelnen Mitarbeiter oder die einzelne Führungskraft. Sie stellen Verhaltenserwartungen von Kollegen, Kunden, Vorgesetzten, Mitarbeitern dar.

Die Abklärung des Begriffs in der Steinemann AG Maschinenfabrik und der UBS St.Gallen hat diese situationale Determination der inhaltsthematischen Bestimmung von „unternehmerischem Handeln“ deutlich gezeigt. Stehen in der Maschinenfabrik damit vor allem innenorientierte Aspekte, wie die Kosten- und Zeiteffizienz oder die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, im Vordergrund, sind in der Bank mehr aussenorientierte Fragen betroffen, wie die Kundenorientierung oder die Realisierung neuer Produkte auf dem Markt.

Weil der Begriff des unternehmerischen Handelns in verschiedenen sozialen Systemen unterschiedlich aufgefasst werden kann und sich dies bei der Beurteilung vor allem auf die explizit und implizit geäußerten Verhaltenserwartungen (das unternehmerische Sollverhalten und die erwarteten Handlungsergebnisse) auswirkt, liegt der erste Schritt einer Beurteilung unternehmerischen Handelns in der *unternehmensbezogenen, inhaltsthematischen Bestimmung des Beurteilungskriteriums*.

Soll von der Beurteilung unternehmerischen Handelns eine möglichst direkte Verhaltenswirkung ausgehen, so darf das Kriterium aber nicht bloss die autoritativ gesetzten Verhaltens- und Leistungserwartungen des Managements zum Ausdruck bringen. Als normative Variable sollte es vielmehr von den Mitarbeitern als erwünschte Verhaltensqualität anerkannt sein. Im Idealfall sollte das unternehmerische Handeln für die Beurteilten selbst einen besonderen Wert darstellen. Dies ist aber nur dann möglich, wenn sie auch ihre persönlichen Vorstellungen und Werte in der inhaltsthematischen Prägung des Kriteriums erkennen und dieses in den Gesamtzusammenhang des Unternehmens, das Unternehmenspotential, passt. Das Unternehmenspotential wird im wesentlichen durch situationale Faktoren bestimmt, wie das „Haben“ (die Verfügbarkeit von Ressourcen), das „Sollen“ (die Verpflichtung, auf ein bestimmtes Handlungsergebnis oder ein bestimmtes Handeln aufgrund der Unternehmenskultur im Sinne von

impliziten Verhaltens- und Rollenerwartungen einzugehen, oder die expliziten Zielvorgaben, die zum Beispiel aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden) und das „Dürfen“ (im Sinne der organisatorischen Ermächtigung durch Zuweisung von formellen Machtbefugnissen).<sup>996</sup> Die unternehmensspezifische Analyse kann deshalb durchaus auch andere als die hier genannten Schlüsselkompetenzen als zentrale Subkriterien unternehmerischen Handelns hervorbringen oder eine spezifische Gewichtung der vorgeschlagenen Kompetenzen und Einzelkriterien bewirken.

Auch wenn sich die Beteiligten auf eine Definition des Begriffs „unternehmerisches Handeln“ geeinigt haben, stellt dieser kein unabänderliches Kriterium dar. Unternehmerisches Handeln ist eine Verhaltensqualität, die in grundsätzlich jeder Funktion und Position des Unternehmens erreicht werden kann. Dabei wird aber die Bedeutung dieses Verhaltens von den konkreten Anforderungen, die eine Position oder eine Funktion stellt, beeinflusst. Dies zeigt sich besonders deutlich bei der Formulierung von ergebnisorientierten Beurteilungskriterien, welche in einem direkten Zusammenhang mit der konkreten Arbeitsaufgabe stehen.

Aus der Diskussion des Dimensionalitätenproblems von Beurteilungskriterien wurde abgeleitet, dass bei einer Bewertung der Verhaltensqualität „unternehmerisches Handeln“ nicht nur die unternehmensspezifische Klärung des Kriteriums wichtig ist, sondern der Begriff für unterschiedliche Funktionen und Positionen im Detail jeweils etwas anderes bedeuten kann. Bei einer konsequenten Umsetzung solch einer *situationalen Determination des Unternehmerbegriffes* hat dies eine spezifische inhaltsthematische Bestimmung des Kriteriums für jeden einzelnen Mitarbeiter zur Folge. Mit Blick auf die verschiedenen Verfahren und Instrumente der Personalbeurteilung zeigt sich, dass solch einer Individualisierung der Beurteilungskriterien weitgehend mit einem Führungsansatz entsprochen werden kann, in dessen Rahmen individuelle Ziele zwischen Vorgesetzten (als Beurteiler) und Mitarbeitern (als Beurteilte) in einem Mitarbeitergespräch vorgegeben und/oder vereinbart werden. Auf der anderen Seite sollte eine bestimmte Vergleichbarkeit der in einem Unternehmen durchgeführten Leistungsbeurteilungen angestrebt werden, z.B., wenn es sich dabei um die Aussagen mehrerer Beurteiler bezüglich einer Person handelt, die zusammengefasst werden sollen, wenn es sich um die Beurteilungen einer einzigen Person handelt, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten vorgenommen wurden, oder wenn es um die Beurteilungen verschiedener Personen geht, die miteinander verglichen werden. Nur durch eine minimale Standardisierung der Kriteriensysteme lassen sich für alle Beteiligten transparente und zufriedenstellende Vergleiche anstellen und darauf basierende und als gerecht empfundene personalwirtschaftliche Massnahmen realisieren, wie die Ausschüttung von Leistungsboni, Selektions-, Entwicklungs- und Beförderungentscheide usw.

---

<sup>996</sup> Vgl. Wunderer/Gerig/Hauser, 1997, 67

Insofern ist ein transparentes und als gerecht empfundenes Beurteilungssystem eine Voraussetzung dafür, dass bereits von einer Beurteilung unternehmerischen Handelns die gewünschten Verhaltenswirkungen ausgehen und dass daraus bei allen Beteiligten ein möglichst hohes Mass an Zufriedenheit und Zustimmung resultiert.

Im Sinne der Sicherstellung dieser geforderten (inhaltsthematischen) Standardisierung des Beurteilungskriteriums wurden die Eigenschafts- und Verhaltensmerkmale des Unternehmertyps hier auf drei Potentialfaktoren, die unternehmerischen Schlüsselkompetenzen, zurückgeführt. Dabei wurde der Begriff des unternehmerischen Handelns auf der Grundlage von verschiedenen sozialwissenschaftlichen Theorien und auch empirischen Untersuchungen festgelegt, so dass sich dieser als möglichst breit abgestützt und konsensfähig erweist.

## *2. Formulierung eines Kriteriensets zur Beurteilung unternehmerischen Handelns*

Anschliessend an die soeben gemachten Aussagen zur inhaltsthematischen Standardisierung unternehmerischen Handelns durch die Innovationskompetenz, die Managementkompetenz und die Sozialkompetenz bilden diese drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen ein erstes Kriterienset, welches hier zur Beurteilung des unternehmerischen Handelns und des unternehmerischen Potentials von Führungskräften und Mitarbeitern vorgeschlagen wird. Dabei beinhalten die Kompetenzen sowohl motivationale und persönlichkeits-theoretische als auch qualifikatorische Aspekte. Die gegenseitigen Verhältnisse der Kriterien sind in Abbildung 9-2 dargestellt.

Weil unternehmerisches Handeln als *Verhaltensqualität* betrachtet wird, stehen bei den Qualifikationen insbesondere die prozessunspezifischen und extrafunktionalen im Vordergrund und weniger die fachspezifischen. Diese werden bereits für die Erfüllung der Aufgabenanforderungen vorausgesetzt, was aber noch kein unternehmerisches Handeln bedeutet.

Zwar geben die drei vorgegebenen Schlüsselkompetenzen einen ersten Hinweis auf die inhaltsthematische Ausrichtung des Kriteriums „unternehmerisches Handeln“, sie erweisen sich aber immer noch als ausserordentlich konstruktiv und für die Beurteilung erklärungsbedürftig, insofern also für das einzelne Unternehmen auch gestaltbar. Die Analyse der drei Kompetenzen vor dem Hintergrund des internen Unternehmertums lässt ihre Erfassung im Rahmen einer betrieblichen Personalbeurteilung anhand der in Abbildung 9-3 genannten Einzelkriterien als treffend erscheinen. Dabei kann mit einer spezifischen Auswahl oder Gewichtung bestimmter Einzelkriterien auf die konkreten Erfordernisse einer Funktion oder Position Rücksicht genommen werden.

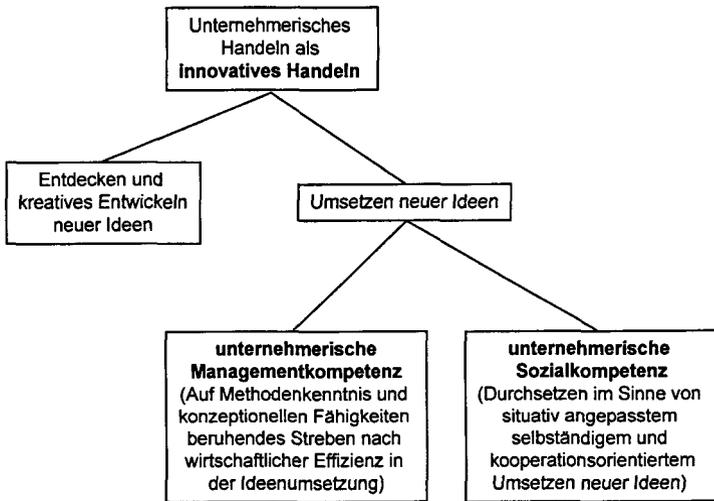


Abbildung 9-2: Gegenseitige Beziehung der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen

Wie in den Fallstudien-Untersuchungen festgestellt, erweisen sich für Mitarbeiter insbesondere arbeitsplatzspezifische Situationsfaktoren als wichtig, während sich die Führungskräfte eher von unternehmensbezogenen Kontextfaktoren beeinflusst sehen. Dies sollte in der Gewichtung der Beurteilungskriterien umgesetzt werden. Ähnliches lässt sich zu den Einzelkriterien der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen sagen.

Neben der *situationalen Determination des Kriteriums* „unternehmerisches Handeln“ (und grundsätzlich auch der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen und der Einzelkriterien) wurde, basierend auf einem interaktionstheoretischen Verhaltensansatz, auch eine *situationale Determination des Verhaltens* postuliert. Insofern sind die bei der Beurteilung eruierten Verhaltensweisen und Handlungsergebnisse nach Massgabe der jeweils aktuellen Situation zu relativieren. Dazu müssen aber zu Vergleichszwecken die relevanten Situationsmerkmale möglichst standardisiert erfasst werden. Aufgrund der primär motivationalen Determination unternehmerischen Handelns wurden dazu vor allem unternehmensspezifische Situationsfaktoren, wie die Kultur, die Organisation und die Unternehmensstrategie, und arbeitsplatzspezifische Situationsfaktoren, wie der Anforderungswechsel, die Identität und Wichtigkeit der Aufgabe, die Autonomie und die Rückmeldung bezüglich Handlungserfolg, aus den Ansätzen der Arbeitspsychologie abgeleitet und diskutiert.<sup>997</sup>

<sup>997</sup> Vgl. Kapitel 7.2.1

**Innovationskompetenz**

- zielgerichtete Kreativität
- Unabhängigkeitsstreben
- Identifikation mit dem selbstgewählten Handlungsziel
- Erfolgserwartung und (internale) Kontrollwahrnehmung

**Sozialkompetenz**

- soziale Werte (v.a. Wettbewerbsorientierung, individualistische Einstellungen und kooperative Orientierung)
- Selbstbewusstsein
- Kommunikationsfähigkeit
- Interaktions- und Kooperationsfähigkeit
- Sensibilität
- Konfliktfähigkeit

**Managementkompetenz**

- Leistungsorientierung (Streben nach Verbesserung und Effizienz)
- konzeptionelle Qualifikation
- methodische Qualifikation (v.a. Kenntnis von Entscheidungs- und Problemlösungsmethoden sowie Managementtechniken)

*Abbildung 9-3: Unternehmerische Schlüsselkompetenzen und Einzelkriterien*

Zusammenfassend kommt der situationalen Analyse bei der Beurteilung unternehmerischen Handelns damit eine zweifache Bedeutung zu:

1. eine auf das konkrete Unternehmen und die beurteilte Person abgestimmte *inhaltsthematische Bestimmung des Beurteilungskriteriums* und
2. die *Relativierung und Begründung von festgestellten Handlungsergebnissen* und Verhaltensweisen.

Insofern bedingt eine Beurteilung unternehmerischen Handelns eine *vorausgehende und fundierte Auseinandersetzung mit der Situation*, in welcher sich der Beurteilte befindet und in welcher auch der Beurteilungsprozess abläuft. Weil es aber keine objektive soziale Situation gibt, sondern diese von jedem Individuum aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen und Kognitionen anders wahrgenommen und konstruiert wird, macht eine quasi zentral vorgenommene Situationsanalyse durch den Beurteiler oder die Personalabteilung wenig Sinn. Vielmehr sollten zum einen die Beurteilten in die inhaltsthematische Bestimmung der Kriterien einbezogen werden und zum anderen auch die Situationsanalyse im Sinne einer subjektiven und konsensfähigen Analyse vorgenommen werden. Dazu eignet sich wiederum das Instrument des Mitarbeitergesprächs besonders gut, in dessen Rahmen die individuellen Leistungs- und Verhaltensziele vorgegeben bzw. vereinbart werden und auch deren Erreichung diskutiert wird.

### 3. Operationalisierung der Kriterien

Werden Eigenschafts-, Ergebnis- und Verhaltenskriterien unterschieden, so ist eine Operationalisierung vor allem für die beiden letztgenannten Kriterienarten vorzunehmen. Aber auch Eigenschaftskriterien können in den wenigsten Fällen direkt beobachtet und ermittelt werden. Vor allem motivations- und persönlichkeits-theoretische Eigenschaftskriterien sind häufig Konstrukte und müssen entweder indirekt aus dem beobachteten Verhalten erschlossen oder testtheoretisch ermittelt werden, wobei gegenüber der erstgenannten Möglichkeit deshalb eine kritische Haltung eingenommen wird, weil sich kaum kausale Beziehungen zwischen Eigenschaften und Verhaltensweisen eruieren liessen. Auf der anderen Seite sind heute aber auch keine spezifischen psychologischen Tests zur Ermittlung der unternehmerischen Eigenschaften erhältlich. Dazu muss auf die allgemeinen und bekannten Testinstrumente, wie den 16-PF-Test, das Eysenck Persönlichkeitsinventar, den Giessen-Test, den TAT usw., zurückgegriffen werden. Dabei werden mit solchen Tests aber jeweils nur einzelne Facetten einer unternehmerischen Persönlichkeit erfasst, eine ganzheitliche Ermittlung der unternehmerischen Merkmale gelingt damit aber nicht. Für die betriebliche Personalbeurteilung wird die testpsychologische Beurteilung unternehmerischer Eigenschaften insofern zusätzlich erschwert, als Diplompsychologen auch heute noch einen gewissen Monopolspruch auf die Durchführung psychologischer Tests erheben.<sup>998</sup>

Im Unterschied zu den motivationalen und persönlichkeitspsychologischen Merkmalen lassen sich Fähigkeiten und Kenntnisse – die hier als qualifikatorische Eigenschaftsmerkmale verstanden werden – viel leichter durch Beobachtung und einfachere Beurteilungsverfahren, wie Wissens- und Leistungstests, biographische Fragebogen usw., feststellen. Dies erweist sich vor allem für die Beurteilung der methodischen und konzeptionellen Kenntnisse im Rahmen der Managementkompetenz als von Bedeutung.

Wie die nachfolgende Übersicht zeigt, orientiert sich die Eignung der drei grundsätzlich in Frage kommenden Kriterienarten für die Beurteilung unternehmerischen Handelns unter anderem auch ganz wesentlich daran, welches Ziel mit der Beurteilung verfolgt wird (vgl. Abbildung 9-4).

---

<sup>998</sup> Vgl. Wottawa, 1990, 159

	Beurteilungskriterien		
	Ergebniskriterien	Verhaltenskriterien	Eigenschaftskriterien
Beurteilung als <i>vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilung</i> (z.B. im Rahmen eines zielorientierten Führungsansatzes)	✓	✓	
Beurteilung als <i>zukunftsorientierte Potentialbeurteilung</i> (z.B. bei der unternehmensinternen und -externen Bewerberselektion)		✓	✓

Abbildung 9-4: Eignung von Kriterienarten bei unterschiedlichen Beurteilungszielen

Werden für die Beurteilung der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen Ergebnis- und Verhaltenskriterien formuliert, so erweisen sich insbesondere die Innovations- und die Managementkompetenz als markt- und kundenorientierte Kompetenzen und die Sozialkompetenz als ein Kriterium, das auf soziale Beziehungen ausgerichtet ist. Bei den Ergebniskriterien der beiden erstgenannten unternehmerischen Schlüsselkompetenzen handelt es sich deshalb vor allem um wert- und mengenmässige Leistungs- und Ertragskriterien und um das qualitative Kriterium der Kundenzufriedenheit. Bei der Sozialkompetenz dagegen treten Ergebniskriterien, wie Verpflichtung, Zufriedenheit mit der sozialen Situation, Unterstützung, Verständnis, individuelle Hilfe, Gefühle usw., in den Vordergrund (vgl. Abbildung 9-5).

Innovationskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl entwickelter und/oder umgesetzter neuer Ideen</li> <li>- geringere Unfallhäufigkeit und Fluktuationsrate</li> <li>- Anzahl neuer Produkte und Dienstleistungen</li> <li>- Anzahl der Verbesserungsvorschläge</li> <li>- realisiertes Sparpotential bei den Produktionskosten</li> <li>- Verkürzung der Auslieferfristen</li> <li>- Wissens- und Fähigkeitszuwachs</li> <li>- Zuwachs der Leistungsbereitschaft</li> <li>- über das Plansoll hinausgehende Verkaufszahlen und übertroffene Umsatzziele</li> <li>- durch neue Produkte und Dienstleistungen bewirkte Zunahme der Kundenzufriedenheit</li> </ul>

Abbildung 9-5: Mögliche Ergebniskriterien zur Erfassung der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen

### **Managementkompetenz**

- Effizienzsteigerung und realisiertes Sparpotential
- Beschleunigung von Abläufen
- effizient durchgeführte Besprechungen: Anzahl, Qualität und Konsensfähigkeit der getroffenen Entscheide pro Zeit
- Anzahl und Qualität der erarbeiteten Konzepte mit verbundenen Projektzielen und Vorgehensplänen
- Pünktlichkeit bei der Erledigung von Aufträgen, Einhalten des persönlichen Zeitplanes
- Vorgabe von persönlichen Leistungszielen

### **Sozialkompetenz**

- Zufriedenheit von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen und Kunden mit der sozialen Situation und dem sozialen Ergebnis einer Verhandlungssituation
- Häufigkeit der freiwilligen und selbstinitiierten Unterstützung anderer
- Häufigkeit der Parteinahme für andere und für die Gruppe
- Anzahl der sozial effizienten Durchsetzungserfolge in Wettbewerbssituationen
- Anzahl der persönlichen Kontakte und Umfang des persönlichen Netzwerkes
- Wertschätzung durch andere
- Beiträge zur Lösung von Konflikten

*Abbildung 9-5: Mögliche Ergebniskriterien zur Erfassung der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen (Forts.)*

Die Verhaltenskriterien stellen die wichtigste Kriterienart für die Beurteilung unternehmerischen Handelns dar. Sie lassen sich auf einfache Weise den unternehmens-, funktions- und positionsspezifischen Erfordernissen anpassen bzw. im Zielsetzungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter vereinbaren. In Abbildung 9-6 sind mögliche Kriterien zur Erfassung der drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen angeführt.

### **Innovationskompetenz**

- Suchen und Aufgreifen neuer Ideen
- neue Ideen und Vorschläge entwickeln
- sich freien Handlungsspielraum verschaffen und sichern
- sich ergebnis- und vorwärtsorientiert an der Umsetzung einer Idee beteiligen
- andere begeistern und von den Vorteilen des eigenen Handlungszieles überzeugen
- neues Wissen im eigenen Aufgabenbereich umsetzen
- sich gegenüber Neuem offen zeigen, sich dafür begeistern können und Neues umsetzen
- flexibles Reagieren und Anpassen der Umsetzungsstrategien an neue Situationen
- Festhalten am Handlungsziel trotz Hindernissen

*Abbildung 9-6: Mögliche Verhaltenskriterien zur Beurteilung der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen*

### **Managementkompetenz**

- Anwendung von Management- und Entscheidungstechniken bei der Beschlussfassung und Planung eines Vorgehens
- systematische Planung und Organisation der eigenen Arbeits- und Vorgehensweisen
- Planung und Vorbereitung von Gruppenbesprechungen und Konferenzen; Schaffen von Rahmenbedingungen, welche effizientes Arbeiten ermöglichen
- bei der Entscheidungsvorbereitung einen grösseren Zusammenhang und Abhängigkeiten berücksichtigen (Entscheidungs- und Problemlösungsumsicht)
- die Argumente potentieller Widersacher bei der Umsetzung antizipieren
- Ausnutzung der Möglichkeiten der Informationstechnologie und des Leistungsvorteils der Gruppe
- seine Sponsoren ohne Aufforderung mit Informationen versorgen

### **Sozialkompetenz**

- sich die Ideen anderer anhören, auf ihre Bedenken eingehen
- die Äusserungen anderer kommentieren und dabei auch konstruktiv-kritische Bemerkungen anbringen
- mit anderen in einem Team kooperativ an einer Aufgabe arbeiten und sich für die Belange des Teams einsetzen
- sich in einer Gruppe ungezwungen verhalten
- seine Ideen gegenüber Vorgesetzten zielbewusst und bestimmt vertreten
- trotz Widerstand anderer an seinen Handlungsabsichten festhalten
- sich an der Konfliktlösung aktiv beteiligen und Arbeitsstrukturen schaffen, welche Konflikte vermeiden helfen

*Abbildung 9-6: Mögliche Verhaltenskriterien zur Beurteilung der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen (Forts.)*

Summa Summarum umfasst die Formulierung eines Kriteriensystems zur Beurteilung unternehmerischen Handelns die in Abbildung 9-7 dargestellten Schritte.

1. **Konsensuale Klärung und inhaltsthematische Bestimmung des Begriffes** „unternehmerisches Handeln“ als Kriterium der betrieblichen Personalbeurteilung sowie allenfalls positions- und funktionsspezifische Anpassung
2. **Analyse des Unternehmenspotentials** (→ *Situationskriterien*)  
Haben – Verfügen (v.a. Ressourcen und Informationen)  
Sollen – Verpflichtungen (v.a. Unternehmenskultur und -strategie)  
Dürfen – Ermächtigung (v.a. Organisation und Kompetenzen)
3. **Analyse des Mitarbeiterpotentials** (→ *Eigenschaftskriterien*)  
Können (v.a. Qualifikationen)  
Wollen (v.a. Identifikation, Motivation, Persönlichkeitsfaktoren)
4. **Analyse des Handelns** (→ *Verhaltenskriterien*)
5. **Ermittlung der Handlungsergebnisse** (→ *Ergebniskriterien*)

*Abbildung 9-7: Objekte einer ganzheitlichen Beurteilung unternehmerischen Handelns*

#### 4. Beurteilung der Idee eines internen Unternehmertums

Die Idee eines internen Unternehmertums, bei dem sich die angestellten Führungskräfte und Mitarbeiter freiwillig, ergebnis- und effizienzorientiert für die Sache des Unternehmens engagieren und sich dabei unternehmertypisch verhalten, besticht durch ihren *integrativen Charakter*. Es wird insbesondere davon ausgegangen, dass eine bestimmte Verhaltensweise (das innovative Handeln) für verschiedene Gruppen von Beteiligten, speziell für das Unternehmen und die darin Beschäftigten, Wertschöpfung generiert. Deshalb wird zwischen dem Management und den Mitarbeitern nicht mehr ein klassisches Führungsverhältnis gesehen, bei dem die Führungskräfte ihre Untergebenen anleiten, einsetzen oder beaufsichtigen. Die Führungsbeziehung ist vielmehr durch einen *emanzipierten Mitarbeiter* gekennzeichnet. Er übernimmt freiwillig Selbstverantwortung, er identifiziert sich mit den Werten und Zielen des Unternehmens, seiner Vorgesetzten oder auch seiner Arbeitsaufgabe. Sein Handeln erfolgt selbstständig, er zeigt Initiative, führt und managt sich selbst.

Wie aus den Rollenspezifika von Unternehmern abgeleitet wurde, handelt es sich beim Mitunternehmertum in erster Linie um ein *motivationales Verhaltenskonzept*, aus dem sich Aussagen zur strukturellen Gestaltung des Unternehmens, insbesondere zur geeigneten Unternehmensstrategie, zur Unternehmensorganisation und -kultur, ableiten lassen. Insofern handelt es sich dabei auch um einen *ganzheitlichen Ansatz*, der einerseits auf die Rahmenbedingungen und andererseits auf das interaktionelle Handeln ausgerichtet ist. Die Förderung internen Unternehmertums ist deshalb als eine interaktionelle und eine strukturelle Führungsaufgabe zu betrachten. Umgesetzt wurde dies beispielsweise in Wunderers Ansatz einer Unternehmerischen Mitarbeiterführung. Diese bezieht sich folgerichtig nicht nur auf eine vertikale „Führung von oben“. Dadurch dass den Mitarbeitern eine Innovations- und damit auch eine Führungsfunktion bei der Realisierung ihrer Handlungsabsicht zukommt, werden Aspekte der lateralen Kooperation<sup>999</sup> und auch einer „Führung von unten“<sup>1000</sup> integriert.

In bezug auf die *strukturelle Führung* trägt der Ansatz den modernen Anforderungen bezüglich Gestaltung des Unternehmens und Arbeitsaufgabe Rechnung und geht damit über einen einseitig personalistischen Ansatz hinaus.<sup>1001</sup> Beeinflusst durch den Wertewandel der letzten dreissig Jahre wird eine wichtige Grundlage dazu im *gegenseitigen Vertrauen* von Führungskräften und Mitarbeitern gesehen. Dieses erleichtert es dem Management, den Mitarbeitern Entscheidungsfreiheit, Autonomie und die Möglichkeit zur selbstverantwortlichen, selbstinitiativen Aufgabenausführung zu gewähren. Bei der strukturellen Gestaltung des Unternehmens zeigt sich dies beispielsweise im Verzicht

<sup>999</sup> Vgl. Wunderer, 1997, 253ff.

<sup>1000</sup> Vgl. Wunderer, 1997, 217ff.

<sup>1001</sup> Vgl. Wunderer, 1995c, 81ff.; Bitzer, 1991 31ff.

auf mechanistische Strukturen und Funktionsspezialisierung, im Verzicht auf exzessive Planungs- und Kontrollsysteme und auch in einem auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Verhalten.

Im *interaktionellen Bereich*, dem Mitarbeiterverhalten, zielt das Konzept des internen Unternehmertums auf ein freiwilliges, innovationsorientiertes Leistungsverhalten, das aus Eigeninitiative entsteht, das heisst aufgrund eigener Werte und Handlungsmotive verursacht wird, und auch weitestgehend selbstgesteuert ist. Unternehmerisches Verhalten bezeichnet eine Verhaltensqualität, welche über ein ausgeprägtes, kooperationsorientiertes Leistungsverhalten hinausgeht. Mitunternehmer sollen nicht nur besonders viel im Sinne innovativen Handelns leisten und damit zur unternehmerischen Wertschöpfung beitragen, sie sollen daneben auch noch Selbsterfüllung und Befriedigung ihrer eigenen Motive finden, das heisst einen *individuellen Wert* schöpfen.

Trotz der Vorzüge, die dem unternehmerischen Ansatz zukommen, bestehen nach der ausführlichen Auseinandersetzung damit durchaus auch einige Ansatzpunkte zur *kritischen Reflexion*:

1. Aus der Sicht des Unternehmens bleibt Mitunternehmertum letztlich nichts anderes als ein *Ansatz zur wirkungsvollen Ausschöpfung des Arbeitskräftepotentials* zur Generierung von Unternehmensgewinnen. Auch wenn der Freiwilligkeit und der Zufriedenheit des Mitarbeiters eine wichtige Bedeutung zukommt, so kann dem Ansatz durchaus bis zu einem gewissen Grad vorgeworfen werden, dass er die Mitarbeiter instrumentalisiert. Im Unterschied zu früheren, mehr tayloristischen Ansätzen, ist dies einerseits nur weniger offensichtlich und andererseits deshalb weniger dramatisch, weil die Werte und Handlungsmotive des einzelnen berücksichtigt werden und die Ziele des Unternehmens nicht im Widerspruch zu den individuellen Zielen der Mitarbeiter stehen.
2. War der Ansatz des Intrapreneurships noch auf Einzelpersonen ausgerichtet, welche innerhalb des Unternehmens unternehmerisch handeln, so betrifft die Idee des internen Unternehmertums grundsätzlich *alle Beschäftigten* in einem Unternehmen. Weil es in einem Unternehmen aber immer Aufgaben gibt, welche innovatives, unternehmerisches Handeln nicht oder nur beschränkt zulassen, wäre es falsch, von allen Beschäftigten eines Unternehmens, unbeschweren der konkreten Arbeitssituation, in der sie sich befinden, unternehmerisches Handeln zu fordern. Insofern ist internes Unternehmertum sehr stark an die strukturellen Bedingungen im Unternehmen gebunden. Weil sich die Bedingungen für unternehmerisches Handeln insbesondere mit steigender hierarchischer Stufe verbessern, bleibt aber auch dieser Ansatz letztlich positional und auf Führungskräfte ausgerichtet, wenn das unternehmerische Handeln ohne gebührende Berücksichtigung der Situation betrachtet wird. Eine

Möglichkeit, dem Rechnung zu tragen, besteht gerade bei der Verhaltensbeurteilung in der Verwendung eines Verhaltensportfolios, wie es von Wunderer eingeführt und hier weiterentwickelt wurde.<sup>1002</sup> Dieses stellt für die Beurteilung unternehmerischen Handelns einen interessanten Ansatz dar, weil damit auf das unternehmerische Handeln bestimmter Funktions- oder Berufsgruppen untersucht werden kann. Überhaupt befriedigt die Trennung von unternehmerischem Handeln im Sinne einer funktionsübergreifenden Verhaltensqualität von den fachlichen Fähigkeiten nicht vollständig. Das Verhältnis von Fachkompetenz und unternehmerischem Handeln bedarf vor allem auch deshalb näherer Klärung, weil sie das unternehmerische Handeln von seiner Bedeutung her nach Massgabe der fachspezifischen Anforderungen unterscheiden kann.

3. Eine grosse Schwierigkeit des Ansatzes liegt in der *Konstruktivhaftigkeit der Begriffe*. Was unter „unternehmerischem Handeln“ zu verstehen ist, lässt sich zwar wie hier idealtypisch ermitteln und daraus unternehmerische Schlüsselkompetenzen ableiten und operationalisieren. Ob diese aber eins zu eins in die Unternehmenspraxis übernommen werden können, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Weil es keine universelle Bedeutung des Begriffs „unternehmerisches Handeln“ gibt, hat vor allem die Unternehmenskultur und auch der im Unternehmen gepflegte Sprachgebrauch einen wesentlichen Einfluss darauf, ob die hier diskutierten Schlüsselkompetenzen übernommen, erweitert, konzentriert oder inhaltsthematisch angepasst werden müssen. Dabei darf der Begriff letztlich aber nicht allzu weit gefasst werden, weil er dann an empirischer Relevanz einbüsst und sich für eine differenzierende Beurteilung durch die Mitarbeiter nicht mehr eignet.
4. Mitunternehmertum wird als ein Ansatz betrachtet, welcher in erster Linie der *längerfristigen Unternehmenssicherung* dient. Dies gilt vor allem dann, wenn sich das innovative Handeln auf Produktinnovationen bezieht, welche neue Unternehmensgewinne generieren sollen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten liegt das Problem aber zumeist in der kurzen Frist, was sich beispielsweise in den zahlreichen Kostensenkungsmassnahmen zeigt. Solche kurzfristigen Führungsmassnahmen laufen aber häufig auf eine Standardisierung hinaus, Strukturen also, welche für unternehmerisches Denken und Handeln behindernd sind. Deshalb ist zuweilen damit zu rechnen, dass die strukturellen Voraussetzungen in einem Unternehmen unter dem kurzfristigen Leistungs- und Erfolgsdruck nicht mehr gegeben sind.
5. Es besteht auch die Gefahr, dass sich unternehmerisches Handeln *selbst verunmöglich*. Dies kann beispielsweise im Falle von Wissensmonopolen im Unternehmen entstehen. Dann kann sich zwar derjenige Mitarbeiter unternehmerisch verhalten,

---

<sup>1002</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2

der auch über die dazu notwendigen Informationen verfügt, den anderen Mitarbeitern ist solch ein Handeln aber nicht möglich. Ihnen fehlt die Möglichkeit zur Gesamtsicht und auch die Problemkenntnis im Detail. Ein zweiter möglicher Fall besteht darin, dass das effizienzorientierte unternehmerische Handeln Verfahrens- und Sozialinnovationen hervorbringt, welche die Abläufe im Unternehmen standardisieren oder dass organisatorische Funktionsgruppen gebildet werden, damit Kosten eingespart werden sollen. Damit wird aber zugleich der für Unternehmertum notwendige Freiraum des einzelnen eingeschränkt. Allein schon aus diesen beiden Gründen braucht internes Unternehmertum ein *Regulativ* und kann nicht sich selbst überlassen werden. Im ersten Fall, dem Wissensmonopol, kann dieses Regulativ in einem Wissensmanagement-System bestehen, welches im Unternehmen die Zugänglichkeit zum Wissen garantiert. Im zweiten Fall scheint eher die *Controlling-Funktion* des Managements angesprochen, welches die Ideen-Umsetzung der ihm unterstellten Mitunternehmerinnen und Mitunternehmer beurteilt und auch laufend darauf Einfluss ausübt. Dies gilt natürlich auch in den Fällen, in denen beispielsweise das Streben nach Ressourcenautonomie der Mitunternehmer schädigende Auswirkungen zeigt (z.B. Konflikte zwischen Mitarbeitern) oder die Innovationen sich zu stark von der Zielrichtung des Managements entfernen.

6. Die Einflussnahme des Managements auf die selbstverantwortliche und eigeninitiierte Tätigkeit der Mitunternehmer ist aber auch aufgrund anderer Überlegungen als der Förderung nach wie vor notwendig: Wenn im Konzept des Mitunternehmertums die Angestellten selbständig, eigeninitiativ handeln und sich selbst führen, so besteht die Gefahr, dass viele Prozesse im Unternehmen ablaufen, von denen das Management keine ausreichende Kenntnis mehr hat und es dadurch auch an direktem Einfluss verliert. Trotzdem bleibt es gegenüber aussen, das heisst gegenüber den Eigentümern, den Kapitalgebern, der Gesellschaft, vor allem aber gegenüber dem Gesetz, verantwortlich. Deshalb kann das innovative Handeln der Beschäftigten nicht dem Zufall und Gutdünken jedes einzelnen überlassen werden. Auch wenn sich aus arbeitspsychologischer Sicht eine Dominanz der Steuerungsprinzipien Vereinbarung, Verpflichtung und Identifikation (anstatt Weisung, Gehorsam und extrinsische Motivation) von Vorteil erweist, so darf dies kein Grund sein, auf die Einführung eines Regulators zu verzichten, das ihm letztlich Macht und Einfluss auf das Handeln der Mitunternehmer sichert. Insofern stellt das Konzept des internen Unternehmertums einerseits zwar einen handlungstheoretischen Ansatz dar, aus dem sich Gestaltungsprinzipien für das Unternehmen ableiten lassen. Auf der anderen Seite lässt der Ansatz insbesondere die *gesetzliche Verantwortlichkeit* und Inpflichtnahme der Mitunternehmer ausser Betracht. Dies dürfte insbesondere angesichts des hierzulande verbreiteten Sicherheitsdenkens Anlass dazu geben, bei der strukturellen Umsetzung des Ansatzes Zurückhaltung zu üben. Deshalb besteht auch die Gefahr, dass fehlendes Mitunternehmertum vielfach auf die unzureichend

ausgeprägten Verhaltenspotentiale der Mitarbeiter zurückgeführt wird und nicht auf die ungeeigneten Strukturen in den Unternehmen.

## 9.2 Ausblick – weiterer Forschungsbedarf

Gegenstand der hier geführten Diskussion war in erster Linie die *inhaltsthematische Klärung* des Begriffes „unternehmerisches Handeln“ sowie die *Definition* und *Operationalisierung* von Beurteilungskriterien. Die anzuwendenden Verfahren und Instrumente einer Beurteilung unternehmerischen Handelns wurden weitgehend ausgeklammert. Weil die diskutierten unternehmerischen Schlüsselkompetenzen und Einzelkriterien letztlich aber im Rahmen von Beurteilungsverfahren und konkreten Beurteilungsinstrumenten in die betriebliche Beurteilungspraxis implementiert werden, zeigt sich vor allem hier anschließender Forschungsbedarf. Im Bewusstsein, dass heute keine Methode existiert, mit der eine vollständige Erfassung des Kriteriums „unternehmerisches Handeln“ bzw. „unternehmerische Persönlichkeit“ oder auch nur einer der drei unternehmerischen Schlüsselkompetenzen möglich ist, muss vorerst nach Verfahren und Instrumenten gesucht werden, welche sich mindestens für die Beurteilung wichtiger Teilaspekte (einzelner Einzelkriterien) eignen. Wie die Einzelkriterien, so sind dabei auch die Beurteilungsverfahren je nach Anwendungsfall zu einer *unternehmensspezifischen Methodenbatterie* zu kombinieren.

Aufgrund der empirischen Untersuchungen und den im vorangegangenen Kapitel gemachten Aussagen scheint insbesondere das *Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgespräch* ein interessanter Ansatz zur verhaltens- und ergebnisorientierten Beurteilung unternehmerischen Handelns zu sein. Darin lassen sich auch die gestellten Forderungen nach einer Individualisierung der Beurteilungskriterien und einer dualen Arbeitsanalyse (subjektive Situationsanalyse) erfüllen. Neben dem Mitarbeitergespräch stellen aber auch biographische Verfahren (v.a. der biographische Fragebogen), testpsychologische Verfahren oder auch situative Verfahren (Assessment-Center) interessante Ansatzpunkte einer Beurteilung unternehmerischen Verhaltens dar. Gerade auch im Zusammenhang mit einem Portfolio verschiedener unternehmerischer Verhaltensweisen lassen sich damit interessante und praktikable Ansätze für die betriebliche Beurteilung unternehmerischen Handelns ableiten. Abbildung 9-8 zeigt in einer ersten, unvollständigen Übersicht, welche unternehmerischen Einzelkriterien sich mit diesen Verfahren beurteilen lassen und gibt damit Hinweise für zukünftige Forschungsarbeiten zum Thema der Beurteilung unternehmerischen Handelns.<sup>1003</sup>

---

<sup>1003</sup> Hilb, 1994, 72.

Ermittlung von...	Beurteilungsmethode	Beurteilungskriterien (unternehmerische Einzelkriterien)
...Anamnese-Daten	Dokumentenanalyse (z.B. Analyse von Bewerbungsunterlagen)	Sprachliche Kompetenz, Klarheit des Ausdrucks und Kreativität als Teilaspekte von Innovations- und Sozialkompetenz
	Graphologie	Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit, Ausdrucksbegabung, Ichbewusstsein als Aspekt der unternehmerischen Sozialkompetenz
...Interview-Daten	(Telefon-)Referenzen	Überprüfung von Eindrücken oder Aussagen des Kandidaten durch Erfahrungsberichte bisheriger Vorgesetzter zum unternehmerischen Handeln allgemein oder den unternehmerischen Schlüsselkompetenzen im speziellen
	Interviews (z.B. als Bewerbungsgespräch oder als narrative Interviews)	Mögliche Fragen für ein Interview: <sup>1004</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wieweit ist sich der Beurteilte der Bedeutung unternehmerischen Handelns oder der unternehmerischen Schlüsselkompetenzen bewusst?</li> <li>- Werden solche "Eigenschaften" als etwas Wichtiges im eigenen beruflichen Werdegang oder bei anderen taxiert?</li> <li>- In welchen Zusammenhängen des Berufsverlaufs tauchen Reflexionen darüber auf?</li> <li>- Arbeitet man dafür auch an sich selbst?</li> <li>- Welche Strategien werden dabei verfolgt?</li> </ul>
...Test-Daten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psychometrische Tests</li> <li>- Persönlichkeitstests</li> <li>- Leistungstests</li> <li>- Situative Verfahren (Assessment Center)</li> </ul>	Kreativität, sozio-emotionale Entwicklung, Dominanz- und Unabhängigkeitsstreben, Kontrollwahrnehmung, Ausdrucksfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Souveränität, Selbstsicherheit, Durchsetzungsvermögen, Sensibilität für das soziale Umfeld, Kontaktfreudigkeit, Überzeugungskraft, Problemanalyse usw.

Abbildung 9-8: Methoden zur Beurteilung von Aspekten unternehmerischen Handelns<sup>1005</sup>

<sup>1004</sup> Blaschke, 1987, 345

<sup>1005</sup> Sarges, 1990, 371ff.; Schuler/Frier/Kaufmann, 1993, 13ff.; Blaschke, 1987, 37; Hollmann/Reitzig, 1990, 361ff.; Heinze, 1990, 368ff.

## Anhang

### **„Beurteilung unternehmerischen Verhaltens von Mitarbeitern“**

**Befragung zum Dissertationsprojekt von Valentin Gerig bei der  
Steinemann AG Maschinenfabrik**

Sehr geehrte Damen und Herren

Mit meiner Dissertation an der Universität St.Gallen befasse ich mich mit der „Beurteilung unternehmerischen Verhaltens von Mitarbeitern“. In diesem Zusammenhang führe ich Befragungen von Führungskräften und Mitarbeitern in der Steinemann AG Maschinenfabrik durch. Mit Ihrer Teilnahme an der Befragung erschliessen Sie mir zusätzliche Erkenntnisse und tragen zum guten Gelingen meiner Dissertation wesentlich bei. Ich danke Ihnen für Ihren geschätzten Beitrag. Zum Ausfüllen des Fragebogens erlaube ich mir folgende Bemerkungen:

Bei diesem Fragebogen brauchen Sie Ihren Namen nicht anzugeben, Ihre Anonymität bleibt auf alle Seiten gewahrt. Die Unternehmensleitung erhält lediglich eine statistische Auswertung der Umfrage. Was mich vor allem interessiert, das sind Ihre persönlichen Meinungen und Ansichten. Zum Ausfüllen des Fragebogens benötigen Sie ca. 15 Minuten.

Mit bestem Dank und freundlichen Grüssen

Valentin Gerig

### **Angaben zu Ihrer Person**

Funktion

- Kader  
 Mitarbeiterin/Mitarbeiter

Geschlecht

- weiblich  
 männlich

Altersangabe

- 27  
 28 - 38  
 39 - 50  
 51 -

# 1. Beurteilung der Unternehmenskultur

Beurteilen Sie die Unternehmenskultur der Steinemann AG Maschinenfabrik durch Bewertung der 10 nachfolgenden Aussagen auf einer Skala von 1 (Aussage links trifft zu) bis 7 (Aussage rechts trifft zu).

	1	2	3	4	5	6	7	
Wandel wird als <i>Chance</i> betrachtet	<input type="checkbox"/>	Wandel wird als <i>Bedrohung</i> betrachtet						
Es wird begrüsst, wenn Mitarbeiter <i>risikobereit</i> sind	<input type="checkbox"/>	Das Eingehen von Risiken wird <i>verurteilt</i>						
Im Unternehmen herrscht <i>Toleranz gegenüber Fehlern</i>	<input type="checkbox"/>	Es dominiert die <i>Angst, Fehler zu machen</i>						
Das Entwickeln und Hervorbringen neuer Ideen wird bedingungslos <i>unterstützt</i>	<input type="checkbox"/>	Neue Ideen werden in Frage gestellt und <i>abgelehnt</i>						
Mitarbeiter, die eine neue Idee <i>selbstständig</i> realisieren, werden <i>unterstützt</i>	<input type="checkbox"/>	Selbständigkeit wird nicht <i>honoriert</i> . Gefragt ist der <i>Gehorsam</i> gegenüber dem Chef						
Mitarbeiter und Führungskräfte <i>orientieren</i> ihr Handeln an <i>Visionen</i>	<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter und Vorgesetzte <i>orientieren</i> ihr Handeln an <i>Instruktionen und Regeln</i>						
Im Unternehmen werden auch <i>kleine Neuerungen</i> gewürdigt	<input type="checkbox"/>	Es zählen nur <i>grosse Neuerungen</i> , die sich auch auf die Erfolgsrechnung auswirken						
<i>Ganzheitliche und abwechslungsreiche Aufgaben</i> geben der Arbeit einen Sinn	<input type="checkbox"/>	<i>Standardisierte und monotone Aufgaben</i> führen zur Sinnentleerung der Arbeit						
Auf der Grundlage von gegenseitigem <i>Vertrauen</i> wird der <i>Selbstkontrolle</i> Vorrang gegeben	<input type="checkbox"/>	Der <i>Kontrolltätigkeit</i> durch die Vorgesetzten kommt eine hohe Bedeutung zu						
Es besteht eine ausgesprochene <i>Kundenorientierung</i>	<input type="checkbox"/>	Vorgesetzte und Mitarbeiter <i>orientieren</i> ihr Handeln eher an <i>technischen Abläufen</i>						

## 2. Unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern und Kadern in der Steinemann AG Maschinenfabrik

In der Steinemann AG Maschinenfabrik hörten Sie vielleicht schon die Aussage „Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer“. Was verstehen sie darunter? Wodurch zeichnet sich ein Mitarbeiter aus, wenn er sich wie ein Unternehmer, d.h. also unternehmerisch verhält? Geben Sie dazu bitte einige Stichworte oder beschreiben Sie das Verhalten.

---

---

---

Wie gross ist das Gewicht, das in der Steinemann AG Maschinenfabrik auf derartiges unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften gelegt wird? Beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen auf der Skala von 1 (Aussage links trifft zu) bis 7 (Aussage rechts trifft zu).

	1	2	3	4	5	6	7	
unternehmerisches Verhalten wird sehr häufig gefordert	<input type="checkbox"/>	unternehmerisches Verhalten wird überhaupt nicht verlangt						

In welchem Ausmass lassen Ihre Tätigkeit, aber auch Ihre Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter unternehmerisches Verhalten überhaupt zu? Beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen auf der Skala von 1 (Aussage links trifft zu) bis 7 (Aussage rechts trifft zu)

	1	2	3	4	5	6	7	
mich unternehmerisch zu verhalten, ist für mich an meinem Arbeitsplatz kein Problem	<input type="checkbox"/>	ich kann mich überhaupt nicht unternehmerisch verhalten						



## 5. Sozialkompetenz als Kriterium unternehmerischen Verhaltens

Soll die soziale Kompetenz beurteilt werden, sind nicht alle ihre Elemente für alle Beurteilten gleich wichtig. Als wie wichtig beurteilen Sie die folgenden Aspekte von Sozialkompetenz für einen Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin in Ihrer Tätigkeit? Beurteilen Sie auf der Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig).

Kriterien der Sozialkompetenz	1	2	3	4	5
hohes Selbstbewusstsein (Dieses zeigt sich zum Beispiel darin, wenn trotz Widerstand auf einem Standpunkt beharrt wird, in der Fähigkeit, jemanden um einen Gefallen zu bitten, Wünsche zu äussern oder auch Nein sagen zu können)	<input type="checkbox"/>				
Informations- und Kommunikationsfähigkeit (den richtigen Leuten zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen zukommen lassen, neue Kontakte herstellen und dem Gesprächspartner zuhören können usw.)	<input type="checkbox"/>				
Kooperationsfähigkeit (Fähigkeit, mit anderen Ziele zu finden, Arbeitsschritte zu planen und zu realisieren)	<input type="checkbox"/>				
Sensibilität (Wahrnehmung und richtige Beurteilung der Äusserungen und Reaktionen anderer)	<input type="checkbox"/>				
Konfliktfähigkeit (Konflikte und Konfliktgefahren in der Zusammenarbeit mit anderen frühzeitig erkennen, damit umgehen können)	<input type="checkbox"/>				

## 6. Managementkompetenz und Selbstmanagement als Kriterien unternehmerischen Verhaltens

Jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft muss im Rahmen seiner Tätigkeit seine Arbeit planen, organisieren, Ziele setzen, seine eigene oder die Arbeit anderer kontrollieren, kurzum *Managementaufgaben* ausüben. Welche Bedeutung kommt solchen Managementaufgaben in Ihrer persönlichen Arbeit zu

1. bei der selbständigen Ausübung einer Aufgabe („Selbstmanagementkompetenz“) und
2. in der Zusammenarbeit mit anderen Personen (z.B. Gruppen- und Teamarbeit, Kundengesprächen usw.) („Managementkompetenz“)?

Beurteilen Sie die Wichtigkeit auf der Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig).

	1	2	3	4	5
Selbstmanagementkompetenz (als Fähigkeit, die Arbeits- und Führungsprozesse bei der selbständigen Arbeitserledigung zu beherrschen, richtig anzuwenden und dadurch eine effiziente (d.h. vor allem kostengünstige, rasche Arbeitserledigung sicherzustellen)	<input type="checkbox"/>				
Managementkompetenz (als Fähigkeit, die Arbeits- und Führungsprozesse bei der <i>Arbeitserledigung zusammen mit anderen</i> (Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, aber auch Kunden, Lieferanten usw.) zu beherrschen und richtig anzuwenden. Dabei geht es neben einer effizienten Arbeitserledigung vor allem auch um ein für alle Beteiligten <i>zufriedenstellendes Arbeitsergebnis und Vorgehen</i> )	<input type="checkbox"/>				

## 7. Gewichtung von Situationsfaktoren

Welche Rollen spielen die nachfolgend genannten Faktoren für Ihr Arbeitsverhalten? Beurteilen Sie auf der Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig)

Arbeitsplatzbezogene Situationsfaktoren	1	2	3	4	5
Abwechslung und Anspruchsniveau der Arbeit	<input type="checkbox"/>				
Ganzheitliche Arbeitsabläufe	<input type="checkbox"/>				
Wichtigkeit der Aufgabe	<input type="checkbox"/>				
Möglichkeit zur selbständigen Auftrags erledigung	<input type="checkbox"/>				
Rückmeldung über Erfolg/Misserfolg durch die Tätigkeit selbst	<input type="checkbox"/>				
Unternehmensbezogene Situationsfaktoren					
Unternehmensziele in bezug auf Produkte und Märkte	<input type="checkbox"/>				
Personalmanagement (z.B. Leistungsbonus, betriebsinterne Schulung, Beurteilung, Mitarbeitergespräche usw.)	<input type="checkbox"/>				
Organisation (v.a. Gliederung des Unternehmens in Bereiche und Abteilungen, Verteilung von Macht und Entscheidungskompetenz)	<input type="checkbox"/>				
Unternehmenskultur (Klima der Zusammenarbeit, Führungsstil, Kommunikations- und Informationsverhalten usw.)	<input type="checkbox"/>				
Faktoren der Unternehmensumwelt					
Gesellschaft: Aufgeschlossenheit gegenüber Fremdem/Neuem, hohe Wertschätzung von Eigeninitiative und Experimentierfreudigkeit	<input type="checkbox"/>				
Wirtschaft: Wohlstand, Konjunkturlage, Arbeitslosigkeit usw.	<input type="checkbox"/>				
Technik: Stand der Forschung, Ideenangebot usw.	<input type="checkbox"/>				

## Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1989):** Zur Theorie der Unternehmung: Schriften und Reden von Erich Gutenberg, aus dem Nachlass, Berlin.
- Ambos, I. (1989):** Frauen als Unternehmerinnen und die Charakteristik ihrer Betriebe, Bielefeld.
- Andersen, G. (1985):** Wie kreativ sind Ihre Mitarbeiter? In: Absatzwirtschaft, Heft 5, S. 26 - 31.
- Anwander, A. (1992):** SKAI Ein Konzept zum Training sozialer Kompetenz zum Ausgleich von Interessen auf der Basis einer Integration von Planspiel und Rollenspiel, Diss., Tübingen.
- Argyle, M. (1971):** Soziale Interaktion, Köln.
- Argyris, C. (1965):** Organization and Innovation, Homewood/Illinois.
- Arthur D. Little International (1988):** Innovation als Führungsaufgabe, Frankfurt/Main.
- Aschenbach, H.W. (1991):** Modelldenken in der Psychologie und menschliches Selbstverständnis, Plädoyer für eine geisteswissenschaftliche Psychologie, in: Jüttemann, G. (Hrsg.): Individuelle und soziale Regeln des Handelns: Beiträge zur Weiterentwicklung geisteswissenschaftlicher Ansätze in der Psychologie, Heidelberg, S. 79 - 92.
- Assig, D.; Gather, C. und Hübner, S. (1985):** Voraussetzungen, Schwierigkeiten und Barrieren bei Existenzgründungen von Frauen, Untersuchungsbericht für den Senator für Wirtschaft und Arbeit, Berlin.
- Atkinson, J. und Feather, N. (1966):** Achievement Motivation, a Theory of Achievement Motivation, New York.
- Atkinson, M. H. (1972):** Factors Discriminating between Technological Spin-offs and Research and Development Personnel, University of Western Ontario, London/Canada.

- Axelrod, R. (1995):** Die Evolution der Kooperation, 3. Aufl., München.
- Bachmann, W. (1988):** Theoretische Grundlagen einer handlungstheoretischen Wirtschaftsdidaktik, Bergisch Gladbach.
- Baitsch, C. (1995):** Nicht immer, aber immer öfter! Störung von Ordnung als Aufgabe des Managements, in: Thommen, J.P. (Hrsg.): Management-Kompetenz, Zürich, S. 31 - 42.
- Baldegger, U. (1988):** Die Motivation der Gründer gewerblicher Produktionsunternehmen, Diss., St.Gallen.
- Banderet, S. (1994):** Leistungsanreize für Bankmitarbeiter, Diss., St.Gallen.
- Bandura, A. (1979):** Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart.
- Bandura, A. (1991):** Social Cognitive Theory of Self-Regulation, in: Organizational Behaviour and Human Decision Process, Vol. 50, S. 248 - 287.
- Bateman, T.S. und Crant, J.M. (1993):** The proactive Component of Organizational Behaviour, in: Journal of Organizational Behaviour, Heft 2, S. 103 - 118.
- Baumol, W. (1993):** Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds, in: Journal of Business Venturing, Vol. 8, S. 197 - 210.
- Becker, F. (1994):** Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen: Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme, 2. Aufl., Stuttgart.
- Becker, G.S. (1993):** Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens, 2. Aufl., Tübingen.
- Becker, G.S. (1996):** Familie, Gesellschaft und Politik – die ökonomische Perspektive, Tübingen.
- Begley, T.M. und Boyd, D.P. (1986):** Psychological characteristics associated with entrepreneurial performance, in: Ronstadt, R. et al. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research, Wesselsley/Mass., S. 146 - 165.

- Bellu, R. und Sherman, H. (1995):** Predicting firm success from task motivation and attributional style: a longitudinal study, in: *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 7, S. 349 - 363.
- Beresford, L. (1996):** Young Guns, in: *Entrepreneur*, Oktober 1996, S. 158 - 163.
- Bergius, R. (1994):** Kenntnisse, in: Dorsch, F.; Häcker H. und Stapf K.H. (Hrsg.): *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*, Bern, S. 377.
- Berthel, J. (1991):** Personalmanagement, 3. Aufl., Stuttgart.
- Bertolami, S. (1996):** Egoistische Wirtschaftsgeneräle, verbittertes Fussvolk, in: *Die Weltwoche*, Nr. 44 vom 31. Oktober, S. 21.
- Bhagat, R. und McQuaid, S.J. (1982):** Role of subjective culture in organizations: A review and direction for future research, in: *Journal of Applied Psychology Monograph*, Heft 5, S. 635 - 685.
- Bierhoff, H.W. und Müller, G.F. (1993):** Kooperation in Organisationen, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Heft 2, S. 42 - 51.
- Biermann, B. (1971):** Die soziale Struktur der Unternehmerschaft. Demographischer Aufbau, soziale Herkunft und Ausbildung der Unternehmer in Nordrhein-Westfalen, Stuttgart.
- Bitzer, B. und Poppe, P. (1993):** Strategisches Innovationsmanagement – Phasenspezifische Identifikation innerbetrieblicher Innovationshemmnisse, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Heft 3, S. 309 - 324.
- Bitzer, M. (1991):** Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung, Zürich.
- Blaschke, D. (1987):** Soziale Qualifikationen im Erwerbsleben, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 116 des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg.
- Bleicher, K. (1992):** Das Konzept Integriertes Management, 2. Aufl., Frankfurt/Main.

- Blickle, G. (1995):** Zum Zusammenhang zwischen Berufsorientierungen, Motiven und grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 1, S. 29 - 33.
- Boesch, T. (1996):** Beurteilung individueller Teamfähigkeiten – Ein prozessorientierter Ansatz, Diss., St.Gallen.
- Bogart, E.-J. (1982):** Kognitive Teilprozesse sozialer Kompetenz: Eine empirische Untersuchung über differentielle kognitive Prozesse bei selbstsicheren und selbstunsicheren Personen, Diss., Münster.
- Böhnisch, W. (1979):** Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen, Stuttgart.
- Böhnisch, W. und Nöbauer, B. (1995):** Soziale Kompetenz, in: Kiser, A.; Reber, G. und Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1946 - 1958.
- Bretz, H. (1988):** Unternehmertum und fortschrittsfähige Organisation: Wege zu einer betriebswirtschaftlichen Avantgarde, München.
- Brockhaus, R. (1980):** Risk Taking Propensity of Entrepreneurs, in: Academy of Management Journal, Heft 3, S. 509 - 520.
- Brockhaus, R. (1982):** The psychology of the entrepreneur, in: Kent, C.; Sexton, D. und Vesper, K. (Hrsg.): Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs/New Jersey, S. 39 - 57.
- Brockhaus, R. und Horwitz, P. (1986):** The Psychology of the Entrepreneur, in: Sexton, D.L. und Smilor, R.W. (Hrsg.): The Art and Science of Entrepreneurship, Cambridge/Mass., S. 25 - 48.
- Brockhaus, R. und Nord, W. (1979):** An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristics vs. environmental conditions, Proceedings of the National Academy of Management.
- Brose, P. (1982):** Planung, Bewertung und Kontrolle technologischer Innovationen, Darmstadt.

- Brose, P. und Corsten, H. (1981):** Anwendungsorientierte Weiterentwicklung des Promotoren-Ansatzes, in: Die Unternehmung, Heft 2, S. 89 -104.
- Bühl, W.K. (1982):** Struktur und Dynamik des menschlichen Sozialverhaltens, Tübingen.
- Bull, I. und Willard, G. (1993):** Towards a theory of entrepreneurship, in: Journal of Business Venturing, Vol. 8, S. 183 - 195.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1993):** Unternehmerische Personalpolitik: Analyse der Arbeitsbedingungen und personalpolitischen Schwerpunktaufgaben, 4. Aufl., Köln.
- Bunk, G.P. (1990):** „Schlüsselqualifikationen“ anthropologisch-pädagogisch begründet, in: Sommer, K.H. (Hrsg.): Betriebspädagogik in Theorie und Praxis, Esslingen, S. 175 - 188.
- Busenitz, L. (1996):** Research on Entrepreneurial Alertness, in: Journal of Small Business Management, Oktober, S. 35 - 44.
- Büsser, B. (1994):** Selbst ist die Frau, in: Bilanz, Heft 9, S. 132 - 136.
- Bygrave, W. (1993):** Theory building in the entrepreneurship paradigm, in: Journal of Business Venturing, Vol. 8, S. 255 - 280.
- Campbell, C.A. (1995):** An empirical test of a decision theory model for entrepreneurial acts, in: Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 7, S. 95 - 103.
- Cantillon, R. (1952):** Essai sur la nature du commerce en général. Texte de l'édition originale de 1755, herausgegeben vom insitut national d'études démographiques, Paris.
- Chell, E. (1985):** The entrepreneurial personality: a few ghosts laid to rest? In: International Small Business Journal, Heft 3, S. 43 - 54.
- Chell, E.; Haworth, J. und Brearley, S. (1991):** The entrepreneurial personality: concepts, cases and categories, London.

- Chun et al. (1996):** Entrepreneurs across, in: Entrepreneur, April, S. 100 - 123.
- Collins, O.F. und Moore, D. (1964):** The Enterprising Man, East Lansing/Michigan State University.
- Colton, R. und Udell, G.G. (1976):** The National Science Foundation's Innovation Center – An Experiment in Training Potential Entrepreneurs and Innovators, in: Journal of Small Business Management, April, S. 11 - 20.
- Conrad, W. (1988):** Diagnostik als Messung, in: Jäger, R.S. (Hrsg.): Psychologische Diagnostik, München, S. 196 - 207.
- Cooper, A. und Dunkelberg, W. (1986):** Unternehmertypen: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Internationales Gewerbearchiv, Heft 4, S. 269 - 277.
- Cooper, A.; Woo, C. und Dunkelberg, W. (1988):** Entrepreneurs' perceived chances for success, in: Journal of Business Venturing, Vol. 3, S. 97 - 108.
- Cooper, C. und Hingley, P. (1985):** The Change Makers. Their influence on British business and industry, London.
- Cox, C. und Cooper, C. (1988):** High Flyers: An Anatomy of Managerial Success, Oxford.
- Crant, J.M. (1996):** The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions, in: Journal of Small Business Management, Juli, 42 - 49.
- Crisand, E. und Stephan, P. (1994):** Personalbeurteilungssysteme, Heidelberg.
- Cromie, S. und Johnes, S. (1983):** Irish entrepreneurs: Some personal characteristics, in: Journal of Occupational Behaviour, Vol. 4, S. 317 - 324.
- Curran, J. und Burrows, R. (1987):** The Social Analysis of small Business: Some emerging Themes, in: Goffee, R. und Scase, R. (Hrsg.): Entrepreneurship in Europe, London, S. 164 - 190.

- Dahrendorf, R. (1956):** Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialgeschichte, Vol. 8, S. 540 - 568.
- Davidsson, P. (1989):** Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth, Diss., Stockholm School of Economics.
- Davidsson, P. (1995):** Culture, structure and regional levels of entrepreneurship, in: Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 7, S. 41 - 62.
- Delhees, K.H. (1994):** Soziale Kommunikation, Opladen.
- Delhees, K.H. (1995):** Zukunftsbefähigung – ein Richtziel (auch) für die berufliche Aus- und Weiterbildung, in: Metzger, C. und Seitz, H. (Hrsg.): Wirtschaftliche Bildung, Träger, Inhalte, Prozesse, Zürich, S. 159 - 177.
- Delmar, F. (1996):** Zum Risiko-Management des Unternehmers, in: IGA Zeitschrift für Personalforschung, Heft 1, S. 16 - 30.
- Deutsche Ausgleichsbank (1986):** Frauen als Existenzgründerinnen im Eigenkapitalhilfeprogramm, in: Deutsche Ausgleichsbank: Jahresbericht, Bonn, S. 48 - 52.
- Devereaux, E.C. (1969):** Child-rearing in England and the United States: a cross sectional comparison, in: Journal of Marriage and the Family, Vol. 30, S. 34 - 57.
- Dietrich, R. und Sowarka, B.H. (1995):** Gesamtkonzepte der Persönlichkeit, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, S. 432 - 446.
- Donnert, R. (1996):** Soziale Kompetenz, München.
- Döpfner, M. (1989):** Soziale Informationsverarbeitung – ein Beitrag zur Differenzierung sozialer Inkompetenzen, in: Zeitschrift für pädagogische Psychologie, Heft 3, S. 1 - 8.
- Dörig, R. (1994):** Das Konzept der Schlüsselqualifikationen: Ansätze, Kritik und konstruktivistische Neuorientierung auf der Basis der Erkenntnisse der Wissenspsychologie, Diss., St.Gallen.

- Dörner, D. (1976):** Problemlösen als Informationsverarbeitung, Stuttgart.
- Drevdahl, J. (1956):** Factors of importance for creativity, in: Journal of Clinical Psychology, Heft 12, S. 21 - 26.
- Drucker, P. (1985):** Innovationsmanagement für Wirtschaft und Politik, Düsseldorf.
- Drumm, H.J. (1992):** Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl., Berlin.
- Eggers, B. (1996):** Instrumente des strategischen Controlling, Wiesbaden.
- Eigenmann-Wunderli, R. (1994):** Innovationsmanagement für Dienstleistungsunternehmen – Implikationen für die Schweizer Lebensversicherung, Diss., St.Gallen.
- Fagenson, E. (1993):** Personal value system of men and women entrepreneurs versus managers, in: Journal of Business Venturing, Vol. 8, S. 408 - 430.
- Faix, W.G. und Laier, A. (1991):** Soziale Kompetenz, Wiesbaden.
- Faix, W.G.; Buchwald, C. und Wetzler, R. (1991):** Skill Management, Wiesbaden.
- Fayol, H. (1966):** Administration industrielle et générale, 3. Aufl., (1. Aufl. 1916), Paris.
- Fischer, C. und Heier, D. (1983):** Entwicklung der Arbeitsmarkttheorie, Frankfurt/Main.
- Fisseni, H.-J. (1990):** Lehrbuch der psychologischen Diagnostik, Göttingen.
- Fisseni, H.-J. (1991):** Persönlichkeitspsychologie: Auf der Suche nach einer Wissenschaft. Ein Theorieüberblick, 2. Aufl., Göttingen.
- Flothow, K. (1992):** Förderung von Handlungskompetenz in der beruflichen Erstausbildung durch Lern- und Arbeitstechniken, Bergisch Gladbach.

- Forgas, J.P. (1987):** Sozialpsychologie. Eine Einführung in die Psychologie der sozialen Interaktion, Weinheim.
- Freuser, U. (1997):** Personalmanagement in dynamischen Unternehmen, Diss., St.Gallen.
- Gabler (1988):** Wirtschafts-Lexikon, Taschenbuch-Kassette mit 6 Bd., Wiesbaden.
- Garland et. al. (1984):** Differentiating entrepreneurs from small business owners, in: Academy of Management Review, Heft 2, S. 354 - 359.
- Gartner, W. (1990):** What are we talking about when we talk about entrepreneurship? In: Journal of Business Venturing, Vol. 5, S. 15 - 28.
- Gartner, W. et al. (1994):** Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship, in: Entrepreneurship Theory and Practice, Heft 3, S. 5 - 9.
- Gartner, W. und Starr, J. (1993):** The Nature of Entrepreneurial Work, in: Birley, S.; McMillan, I.C. und Subramony, S. (Hrsg.): Entrepreneurship Research: Global Perspectives, Amsterdam, S. 35 - 67.
- Gasse, Y. (1982):** Elaborations on the psychology of the entrepreneur, in: Kent, C.; Sexton, D. und Vesper, K. (Hrsg.): Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs/New Jersey, S. 57 - 71.
- Gebert, D. (1978):** Organisation und Umwelt, Stuttgart.
- Geschka, H.; Alter, U. und Schwerdtner, H.-E. (1975):** Effiziente Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in industrielle Nutzung, Berlin.
- Ghiselli, E.E. (1956):** Dimensional problems of criteria, in: Journal of Applied Psychology, Heft 1, S. 1 - 4.
- Gibb, A. (1987):** The enterprise culture. Threat or opportunity? In: Journal of European Industrial Training, Heft 2, S. 27 - 31.

- Giegler, H. (1988):** Tests und Testtheorie, in: Asanger, R. und Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Psychologie, München, S. 782 - 789.
- Gillard, B. (1982):** On encouraging Entrepreneurship: An Interdisciplinary Analysis, in: Journal of Behavioural Economics, Vol. 11, S. 132 - 145.
- Ginn, C. und Sexton, D. (1990):** A comparison of the personality type dimensions of the 1987 Inc. 500 company founders/CEOs with those of slower-growth firms, in: Journal of Business Venturing, Vol. 5, S. 313 - 316.
- Ginsberg, A. und Buchholtz, A. (1989):** „Are entrepreneurs a breed apart? A look at the evidence, in: Journal of General Management, Heft 2, S. 32 - 40.
- Goebel, P. (1990):** Erfolgreiche Jungunternehmer: lieber kleiner Herr als grosser Knecht; Welche Fähigkeiten brauchen Unternehmensgründer? München.
- Goldberg, W.H. (1984):** Die Pflege innovativer Ideen – Empirische Beobachtungen systematisiert, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4, S. 564 - 577.
- Goleman, D. (1995):** Emotionale Intelligenz, München.
- Gollwitzer, P.M. (1987):** Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität: Unstillbare Zielintentionen, in: Heckhausen, H.; Gollwitzer, P.M. und Weinert, F. (Hrsg.): Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin, S. 176 - 189.
- Gomez, P. und Zimmermann, T. (1993):** Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik, St.Galler Management-Konzept, Bd. 3, 2. Aufl., Frankfurt/Main.
- Greif, S. (1987):** Soziale Kompetenzen, in: Frey, D. und Greif, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie, Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, 2. Aufl., München, S. 312 - 320.
- Grunwald, W. (1995):** Aufgaben und Schlüsselqualifikationen von Managern, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, S. 194 - 205.

- Guilford, J.P. (1967):** The Nature of Human Intelligence, 12. Aufl., New York.
- Gulick, L.H. und Urwick, L.F. (1937):** Papers on the science of administration, New York.
- Gussmann, B. (1987):** Innovationsfördernde Unternehmenskultur: Die Steigerung der Innovationsbereitschaft als Aufgabe der Organisationsentwicklung, Berlin.
- Gutenberg, E. (1942a):** Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmen, in: Henzel, F. (Hrsg.): Leistungswirtschaft, Berlin, S. 148 - 158.
- Gutenberg, E. (1942b):** Die Stellung des Rechnungswesens im Aufbau der gewerblichen Wirtschaft, in: Bericht über den Tag der deutschen Wirtschaftswissenschaft 1938, Tagungsbericht, Bd. 2, Schriften der deutschen wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft, Bd. 6, Stuttgart, S. 205 - 235.
- Gutenberg, E. (1976):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 22. Aufl., Berlin.
- Gutmark, J. (1994):** Zwischenmenschliche Kommunikation, in: Gros, E. (Hrsg.): Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Göttingen, S. 29 - 56.
- Hacker, W. (1988):** Handlung, in: Asanger, R. und Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Psychologie, München, S. 275 - 282.
- Hackman, J.R. und Oldham, G.R. (1980):** Work Redesign, Reading/Mass.
- Hahn, B. (1996):** Erfolgsfaktor Managementpotential – ein integrierter Ansatz zur Formulierung von Führungskräfteanforderungen und zur Entwicklung von Führungskräftequalifikationen, Diss., St.Gallen.
- Hahn, D. (1988):** Führung und Führungsorganisation. Gestaltungsmöglichkeiten bei veränderten Rahmenbedingungen in der heutigen Industriegesellschaft, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, S. 112 - 137.
- Hahn, M. und Hering, R. (1994):** Personalauswahl und Personalentwicklung, in: Gros, E. (Hrsg.): Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Göttingen, S. 273 - 298.

- Hamer, E. (1988):** Wie Unternehmer entscheiden: Motive und Verhalten mittelständischer Firmenchefs, Poller.
- Hanft, A. (1991):** Identifikation als Einstellung zur Organisation: Eine kritische Analyse aus interaktionstheoretischer Perspektive, München.
- Harbison, F. und Myers, C.A. (1959):** Management in the Industrial World, New York.
- Hargie, O. et al. (1981):** Social Skills in Interpersonal Communication, London.
- Harten-Flitner, E. (1978):** Leistungsmotivation und soziales Verhalten, Weinheim.
- Harwood, E. (1982):** The sociology of entrepreneurship, in: Kent, C.; Sexton, D. und Vesper, K. (Hrsg.): Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs/ New Jersey, S. 91 - 98.
- Haseloff, O.W. (1989):** Marketing für Innovationen: Ausbreitung, Akzeptierung und strategische Durchsetzung des Neuen in Wirtschaft und Gesellschaft, Savona.
- Hauschildt, J. (1992):** Innovationsmanagement, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 1029 - 1041.
- Hauschildt, J. (1993):** Innovationsmanagement, München.
- Hausmann, H. (1994):** Welche Schlüsselkompetenzen brauchen Führungskräfte? In: io Management Zeitschrift, Heft 4, S. 39 - 42.
- Heckhausen, H. (1974):** Leistung und Motivation, Göttingen.
- Heckhausen, H. (1987a):** Vorsatz, Wille und Bedürfnis: Lewins frühes Vermächtnis und ein zugeschütteter Rubikon, in: Heckhausen, H.; Gollwitzer, P.M. und Weinert, F. (Hrsg.): Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin, S. 86 - 96.

- Heckhausen, H. (1987b):** Perspektiven einer Psychologie des Wollens, in: Heckhausen, H.; Gollwitzer, P.M. und Weinert, F. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin, S. 121 - 142.
- Heckhausen, H. (1987c):** Intentionsgelitetes Handeln und seine Fehler, in: Heckhausen, H.; Gollwitzer, P.M. und Weinert, F. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin, S. 143 - 175.
- Heckhausen, H. (1989):** *Motivation und Handeln*, Berlin.
- Heckhausen, H.; Gollwitzer, P.M. und Weinert, F. (1987):** *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin.
- Heid, H. (1995):** Schlüsselqualifikationen – ideologiekritische Anmerkungen zu einer berufspädagogischen Konzeption, in: Metzger, C. und Seitz, H. (Hrsg.): *Wirtschaftliche Bildung*, Zürich, S. 49 - 65.
- Heinze, B. (1990):** Graphologie, in: Sarges, W. (Hrsg.): *Managementdiagnostik*, Göttingen, S. 368-371.
- Hermann, U. (1984):** Die Implementierung betrieblicher Rationalisierungshandlungen und der personelle Widerstand, Göttingen.
- Herron, L. und Robinson, R. (1993):** A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, S. 281 - 294.
- Herzhoff, S. (1991):** *Innovations-Management. Gestaltung von Prozessen zur Entwicklung und Verbesserung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen*, Bergisch Gladbach.
- Hilb, M. (1992):** Innere Kündigung: Eine Einführung. Ursachen, Folgen, Lösungsansätze, in: Hilb, M. (Hrsg.): *Innere Kündigung*, Zürich, S. 3 - 26.
- Hilb, M. (1995):** *Integriertes Personalmanagement*, 3. Aufl., Neuwied.

- Hoets, A. (1993):** Förderung sozialer Kompetenzen als Aufgabe der Personalentwicklung – Instrument der Anpassung, insbesondere der Frauen? In: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 1, S. 115 - 133.
- Hofer, F.J. (1978):** Wirkungssysteme menschlichen Handelns im Unternehmen, Frankfurt/Main.
- Holderegger, P. (1992):** Unternehmer im Appenzellerland: Geschichte des industriellen Unternehmertums von Appenzell A.Rh. von den Anfängen bis zur Gegenwart, Herisau.
- Holland, J.L. (1966):** The psychology of vocational choice. A theory of personality types and models environments, Waltham/Mass.
- Hollmann, H. und Reitzig, G. (1990):** Referenzen und Dokumentenanalyse, in: Sarges, W. (Hrsg.): Managementdiagnostik. Göttingen, S. 361-367.
- Hornaday, J. (1982):** Research about living entrepreneurs, in: Kent, C.; Sexton, D. und Vesper, K. (Hrsg.): Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs/New Jersey, S. 20 - 34.
- Hornaday, J. und Aboud, J. (1971):** Characteristics of Successful Entrepreneurs, in: Personnel Psychology, Heft 2, S. 141 - 153.
- Hornaday, J. und Bunker, C.S. (1970):** The Nature of the Entrepreneur, in: Personnel Psychology, Vol. 23, S. 47 - 54.
- Hornaday, J. und Thieken, B. (1982):** Capturing Twenty-One Heffalumps, in: Hornaday, J.; Timmons, J. und Vesper, K.H. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurial Research, S. 25 - 29.
- Hotz-Hart, B. (1994):** Innovationsverhalten der Schweizer Industrie – Übersicht über empirische Befunde, in: Die Unternehmung, Heft 4, S. 223 - 238.
- Huber, A. (1992):** Gesucht: Der Generalist mit Persönlichkeit, in: Psychologie heute, Heft 4, S. 36 - 40.

- Hull, D.L.; Bosley, J.J. und Udell, G.G. (1980):** Renewing the hunt for the heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics, in: Journal of Small Business, Heft 1, S. 11 - 18.
- Hundsdiel, D. (1987):** Unternehmensgründung als Folgeinnovation – Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller innovativer Unternehmen, Stuttgart.
- Ilgel, D. und Schneider, J. (1991):** Performance Measurement: A Multi-discipline View, in: Copper, C. und Robertsen, I. (Hrsg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 6, S. 71 - 108.
- Imboden, C. (1992):** Innovation und Intrapreneurship, in: ATAG Ernst & Young (Hrsg.): Innovation – Basis des Unternehmenserfolges. Referate anlässlich der Dolder-Tagung vom 4. Juni 1992 im Grand Hotel Dolder, Zürich, S. 45 - 64.
- Institut für Demoskopie (IfD) Allensbach (Hrsg.) (1979):** Indikatoren für die Bereitschaft, sich selbständig zu machen. Ergebnisse einer experimentellen Studie, Allensbach.
- Isele, S. (1991):** Managerleistung messen – beurteilen – honorieren, Zürich.
- Jennings, R.; Cox, C. und Cooper, C. (1994):** Business Elites: The Psychology of Entrepreneurs and Intrapreneurs, London.
- Kaiser, M. (1987):** Schlüsselqualifikationen – Entwicklungen, Konzepte, Anwendungsbezüge, Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 12, Nürnberg, S. 767 - 775.
- Kaish, S. und Gilad, B. (1991):** Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests, General Alertness, in: Journal of Business Venturing, Vol. 6, S. 5 - 61.
- Kamp, M. et al. (1978):** Probleme neugegründeter Unternehmen – eine empirische Untersuchung, Göttingen.

**Kamp, M.; Langen, E. und Naujoks, W. (1977):** Probleme des Wechsels in die unternehmerische Selbständigkeit, Göttingen.

**Kao, J.J. (1991):** The Entrepreneur, Englewood Cliffs/New Jersey.

**Kappel, H. (1993):** Organisieren – Führen – Entlohnen mit modernen Instrumenten. Handbuch der Funktionsbewertung und Mitarbeiterbeurteilung, 4. Aufl., Zürich.

**Karg, P. und Staehle, W. (1982):** Analyse der Arbeitssituation: Verfahren und Instrumente, Freiburg i. Br.

**Katz, R.L. (1974):** Skills of an Effective Administrator, in: Harvard Business Review Nr. 9/10, S. 90 - 102.

**Kauranen, I. (1994):** Charakterzüge der Unternehmerpersönlichkeit im alltäglichen persönlichen Verhalten, in: Internationales Gewerbearchiv, 42. Jg., S. 217 - 231.

**Kent, C. (1982):** Entrepreneurship in economic development, in: Kent, C.; Sexton, D. und Vesper, K. (Hrsg.): Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs/New Jersey, S. 237 - 256.

**Kern, H. und Schumann, M. (1970):** Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Teil I und II, in: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Wirtschaftliche und soziale Aspekte des technischen Wandels in der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 8, Frankfurt/Main.

**Kessler, B. (1988):** Daten aus dem Interview, in: Jäger, R.S. (Hrsg.): Psychologische Diagnostik, München, S. 363 - 372.

**Kets de Vries, M. (1977):** The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads, in: The Journal of Management Studies, Februar, S. 35 - 57.

**Kets de Vries, M. (1985):** The Darker Side of Entrepreneurship, INSEAD Working Paper, Nr. 85/18, Fontainebleau.

- Kets de Vries, M. (1995):** The Anatomy of the Entrepreneur: Clinical Observations, INSEAD Working Paper Nr. 95/35, Fontainebleau.
- Kets de Vries, M. et al. (1989):** Locus of control and Entrepreneurship: A Three-Country competitive Study, INSEAD Working Paper, Nr. 89/59, Fontainebleau.
- Kirchgässner, G. (1991):** Homo oeconomicus, Tübingen.
- Kirchner, B. (1996):** Fühlen und Führen. Der Manager zwischen Herz und Verstand, Wiesbaden.
- Kirsch, W. und Trux, W. (1981):** Perspektiven eines strategischen Management, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Unternehmungspolitik, München, S. 290 - 396.
- Kirschbaum, G. (1990):** Gründungsmotivation, in: Szyperski, N. und Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart, S. 79 - 87.
- Kirton, M.J. (1976):** Adaptors and innovators: a description and a measure, in: Journal of Applied Psychology, Heft 5, S. 622 - 629.
- Kirzner, I. (1982):** The theory of entrepreneurship in economic growth, in: Kent, C.; Sexton, D. und Vesper, K. (Hrsg.): Encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs/New Jersey, S. 272 - 276.
- Kissling, W. (1992):** Motivation zur Innovation in der Praxis, in: ATAG Ernst & Young (Hrsg.): Innovation – Basis des Unternehmenserfolges. Referate anlässlich der Dolder-Tagung vom 4. Juni 1992 im Grand Hotel Dolder, Zürich, S. 25 - 43.
- Klandt, H. (1984):** Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Bergisch Gladbach.
- Klandt, H. (1987):** Trends in Small Business Start-up in West Germany, in: Goffee, R. und Scase, R. (Hrsg.): Entrepreneurship in Europe, London, S. 26 - 38.

- Klandt, H. (1990):** Das Leistungsmotiv und verwandte Konzepte als wichtige Einflussfaktoren der unternehmerischen Aktivität, in: Szyperski, N. und Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart, S. 88 - 98.
- Klein, H.J. (1989):** An Integrated Control Theory of Work Motivation, in: Academy of Management Review, Vol. 14, S. 150 - 172.
- Kleinbeck, U. et al. (1980):** Motivationale Aspekte der Arbeitszufriedenheit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 4, S. 200 - 206.
- Kluwe, R.H. (1995):** Wissen, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, S. 218 - 225.
- Knebel, H. (1995):** Taschenbuch für Personalbeurteilung, 9. Aufl., Heidelberg.
- Knight, R. (1989):** Technological innovation in Canada: a comparison of independent entrepreneurs and corporate innovators, in: Journal of Business Venturing, Vol. 4, S. 281 - 288.
- Komives, J.L. (1972):** A preliminary Study of the Personal Values on High Technology Entrepreneurs, in: Cooper, A. und Komives, L. (Hrsg.): Technical Entrepreneurship: A Symposium, Milwaukee, S. 231 - 242.
- Koontz, H.; O'Donnell, C. und Wehrich, H. (1984):** Management: A system and contingency analysis of managerial functions, 8. Aufl., New York.
- Korunka, C.; Frank, H. und Becker, P. (1993):** Persönlichkeitseigenschaften von Unternehmensgründern, in: Internationales Gewerbearchiv, 41. Jg., S. 169 - 188.
- Kotter, A. (1982):** The general managers, New York.
- Kriegesmann, B. (1992):** Innovationsorientierte Anreizsysteme, Diss., Bochum.
- Kromrey, H. (1991):** Empirische Sozialforschung, 5. Aufl., Opladen.

- Krueger, N.F. (1993):** The impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Heft 1, S. 5 - 21.
- Kuhl, J. (1987a):** Action control: The Maintenance of Motivational States, in: Kuhl, J. und Beckmann, J. (Hrsg.): *Action Control: From Cognition to Behaviour*, Berlin, S. 101 - 128.
- Kuhl, J. (1987b):** Motivation und Handlungskontrolle: Ohne guten Willen geht es nicht, in: Heckhausen, H.; Gollwitzer, P.M. und Weinert, F. (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*, Berlin, S. 101 - 120.
- Kuhl, J. (1992):** A Theory of Self-Regulation: Actions versus State Orientation, Self Discriminations, and some Applications, in: *Applied Psychology*, Vol. 41, S. 97 - 129.
- Kuhl, J. (1995):** Handlungs- und Lageorientierung, in: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*, 2. Aufl., Göttingen, S. 303 - 315.
- Kurke, L.B. und Aldrich, H.E. (1983):** Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial works, in: *Management science*, Heft 8, S. 975 - 984.
- Lachman, R. (1980):** Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies, in: *Management international review*, Heft 2, S. 108 - 116.
- Ladensack, K. (1990):** Innovations- und kreativitätsbeeinflussende Faktoren im Unternehmen, in: *Personal*, Heft 7, S. 262 - 267.
- Ladensack, K. (1994):** Der Transformationsprozess – Grundsatzüberlegungen bei der gesellschaftlichen Transformation, in: Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): *Führung im Systemwandel: Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft*, München, S. 13 - 48.
- Ladensack, K. und Glotz, P. (1995):** Motivation der Führungskräfte Ost zu unternehmerischem Handeln, in: *Personal*, Heft 3, S. 118 - 122.

- Lamnek, S. (1993):** Qualitative Sozialforschung, Weinheim.
- Laszlo, A. (1991):** Beschreibung und Erfassung von Qualifikationen, in: Berufsbildung, Heft 2, S. 23 - 27.
- Latham, G.P. und Locke, E.A. (1991):** Self-Regulation through Goal Setting, in: Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol. 50, S. 212 - 247.
- Lattmann, C. (1975):** Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, Bern.
- Laur-Ernst, U. (1986):** Lernziel Kooperativität – angesichts menschenleerer Fabriken? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 4, S. 101 - 104.
- Laur-Ernst, U. (1990):** Schlüsselqualifikationen – innovative Ansätze in den neugeordneten Berufen und ihre Konsequenzen für das Lernen, in: Reetz, L. und Reitmann, T. (Hrsg.): Schlüsselqualifikationen. Dokumentation des Symposiums in Hamburg „Schlüsselqualifikationen“ – Fachwissen in der Krise? Materialien zur Berufsbildung, Bd. 2., Hamburg, S. 36 - 55.
- Lehmkuhl, K. (1994):** Das Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufspädagogik: Eine ausreichende Antwort auf die Qualifizierungsanforderungen der flexiblen Massenproduktion, Alsbach.
- Leichner, R. (1988):** Diagnostik, in: Asanger, R. und Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Psychologie, München, S. 108 - 112.
- Leihner, E. (1977):** Unternehmermotivation – Unternehmerziele – Unternehmerpolitik, in: Internationales Gewerbearchiv, Heft 3, S. 129 - 145.
- Lichtenberger, B. (1992):** Interkulturelle Mitarbeiterführung: Überlegungen und Konsequenzen für das internationale Personalmanagement, Stuttgart.
- Liles, P. (1974a):** Who Are the Entrepreneurs, in: MSU (Michigan State University) Business Topics, Winter, S. 5 - 14.
- Liles, P. (1974b):** New Business Ventures and the Entrepreneur, Homewood/Illinois.

- Litvak, I.A. und Maule, C.J. (1976):** Comparative Technical Entrepreneurship: Some Perspectives, in: Journal of International Business Studies, Sommer, S. 40 - 49.
- Livesay, H. (1982):** Entrepreneurial history, in: Kent, C.; Sexton, D. und Vesper, K. (Hrsg.): Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs/New Jersey, S. 7 - 15.
- Lueger, G. (1993):** Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung, 2. Aufl., München.
- Lumpkin, G.T. und Dess, G.G. (1996):** Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, in: Academy of Management Review, Heft 1, S. 135 - 172.
- Lynn, R. (1969):** Personality Characteristics of a Group of Entrepreneurs, in: Occupational Psychology, Heft 2, S. 151 - 152.
- Macharzina, K. (1995):** Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis, Wiesbaden.
- Mancuso, J. (1982):** Commentary on nonacademic literature on entrepreneurship, in: Kent, C.; Sexton, D. und Vesper, K. (Hrsg.): Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs/New Jersey, S. 124 - 125.
- Mancuso, J.R. (1975):** The Entrepreneurs Quiz, in: Baumback, C.M. und Mancuso, J.R. (Hrsg.): Entrepreneurship and Venture Management, New Jersey.
- Mangoldt, H.v. (1868):** Volkswirtschaftslehre. Die Lehre von der Gütererzeugung, von der Vermögenserhaltung und der Verteilung der Güter, Stuttgart.
- March, J.G. und Simon, H.A. (1976):** Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden.
- Marr, R. (1991):** Innovationsmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 3, S. 355 - 371.

- Marr, R. (1994):** Die Rolle der Führungskräfte im Prozess der Transformation eines Wirtschaftssystems von der Plan- zur Marktwirtschaft, in: Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Führung im Systemwandel. Untersuchung zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft, München, S. 49 - 65.
- Martin, A. (1987):** Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart.
- McClelland, D.C. (1965):** Need Achievement and Entrepreneurship: A longitudinal Study, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 1, S. 389 - 392.
- McClelland, D.C. (1966):** Die Leistungsgesellschaft, psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklungen, Stuttgart.
- McClelland, D.C. (1970):** Motivation und Kultur, Bern.
- McClelland, D.C. (1976):** The Achieving Society, New York.
- McClelland, D.C. (1978):** Macht als Motiv, Stuttgart.
- McClelland, D.C. (1987):** Characteristics of Successful Entrepreneurs, in: The Journal of Creative Behaviour, Heft 3, S. 219 - 233.
- McClelland, D.C. und Burnham, D. (1976):** Power ist the great Motivator, in: Harvard Business Review 54/76, Heft 2, S. 100 - 110.
- McClelland, D.C. und Winter, D.G. (1969):** Motivating Economic Achievement, New York.
- McGarvey, R. (1996):** Just do it, in: Entrepreneur, Januar, S. 142 - 147.
- McGrath, T.; MacMillan, I. und Scheinberg, S. (1992):** Elitists, risk-takers and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs, in: Journal of Business Venturing, Vol. 7, S. 115 - 135.

- Meichenbaum, D.; Butler, L. und Gruson, L. (1981):** Toward a conceptual model of social competence, in: Wine, J. und Smye, M. (Hrsg.): Social Competence, New York, S. 36 - 59.
- Meinefeld, W. (1988):** Einstellung, in: Asanger, R. und Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Psychologie, 4. Aufl., München, S. 120 - 126.
- Meißner, W. (1988):** Kreativität, in: Asanger, R. und Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Psychologie, 4. Aufl., München, S. 366 - 370.
- Meißner, W. (1989):** Innovation und Organisation. Die Initiierung von Innovationsprozessen in Organisationen, Stuttgart.
- Menger, C. (1923):** Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wien.
- Mentzel, W. (1989):** Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung: Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, 4. Aufl., Freiburg.
- Meredith, G.G.; Nelson, R.E. und Neck, P.A. (1982):** The Practice of Entrepreneurship, Genf.
- Mertens, D. (1974a):** Schlüsselqualifikationen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7. Jg., S. 36 - 43.
- Mertens, D. (1974b):** Schlüsselqualifikationen. Überlegungen zu ihrer Identifizierung und Vermittlung im Erst- und Weiterbildungssystem, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7. Jg., S. 204 - 230.
- Meuli, K. (1994):** Die Firma ist mein ein und alles, in: Bilanz, Heft 11, S. 61 - 62.
- Meyer, H.H.; Walker, W.B. und Littwin, G.H. (1961):** Motive Patterns and Risk Preference Associated with Entrepreneurship, in: Journal of Abnormal Social Psychology, Heft 3, S. 570 - 574.
- Michel, G. (1977):** Qualifikation, in: Rombach, H. (Hrsg.): Wörterbuch der Pädagogik, Bd. 3, Freiburg, S. 37 - 38.

- Mill, J.S. (1987):** Principals of Political Economy, Fairfield/New York (Erstausgabe London, 1948).
- Miller, D. und Toulouse, J.M. (1986):** Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms, in: Management Science, Vol. 39, S. 1389 - 1409.
- Mintzberg, H. (1973):** The Nature of Managerial Work, New York.
- Mintzberg, H. (1986):** Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit, in: HARVARD-manager Führung und Organisation, Bd. 1, Hamburg, S. 49 - 61.
- Mittelstraß, J. (1984):** Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie, 2. Aufl., Mannheim.
- Moser, K. (1992):** Führen im Wandel heisst: die Zögernden gewinnen, in: Personalführung, Heft 3, S. 186 - 193.
- Müller, B. (1995):** Vermittlung von Methodenkompetenz für kaufmännisch-administrative Tätigkeiten: kognitives Training mit Hilfe heuristischer Regeln, München.
- Müller, G.F. und Nachreiner, F. (1995):** Soziale Beziehungen, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, S. 150 - 156.
- Müller, H.J. (1962):** Unternehmer, in: Görres-Gesellschaft (Hrsg.): Staatslexikon. Recht Wirtschaft Gesellschaft, Bd. 7, Freiburg, Sp. 1148 - 1157.
- Müller, S. und Adelt, P. (1990):** Veränderte Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter? In: Wiendick, G. und Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel, Stuttgart, S. 231 - 256.
- Müller, V. und Schienstock, G. (1978):** Der Innovationsprozess in westeuropäischen Industrieländern, Bd. I, Berlin.
- Müller, W. und Vischer, H. (1987):** Kernaufgabe der Personalarbeit: Optimierung des Leistungspotentials der Mitarbeiter, in: Personalführung, Heft 3, S. 153 - 159.

- Müller-Böling, D. und Klandt, H. (1990):** Bezugsrahmen für die Gründungsfor-  
schung mit eigenen empirischen Ergebnissen, in: Szyperski, N. und Roth, P.  
(Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufga-  
be, Stuttgart, S. 143 - 170.
- Münch, J. (1984):** Berufliche Qualifikation und soziale Kompetenz, in: Günther, J.  
(Hrsg.): Quo vadis Industriegesellschaft? Perspektiven zu Führungsfragen  
von morgen, Heidelberg, S. 131 - 150.
- Nagel, K. (1990):** Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor. Der Weg zum unter-  
nehmerisch denkenden Mitarbeiter, Landsberg/Lech.
- Nandy, A. (1973):** Motives, Modernity and Entrepreneurial Competence, in: Journal  
of Social Psychology, Heft 1, S. 127 - 136.
- Nerdinger, F.W. (1991):** David McClelland: Die Motivationsstudien, in: Flick, U. et  
al. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung, München, S. 131 - 134.
- Nerdinger, F.W. (1995):** Motivation und Handeln in Organisationen, Stuttgart.
- Neuhaus, H. (1997):** Lust auf eine eigene Firma, in: Handelszeitung, Nr. 6 vom 6. Fe-  
bruar, S. 18.
- Nieder, P. und Zimmermann, E. (1992):** Innovationshemmnisse in Unternehmen, in:  
Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 4, S. 374 - 387.
- Niehans, J. (1987):** Cantillon und sein „Essai“. Vademecum zu einem frühen Klassi-  
ker, Düsseldorf.
- Nolte, H. (1992):** Entwicklungspotential im Fach- und Führungskräftebereich: Unter-  
suchung am Beispiel ausgeschiedener Zeitoffiziere, München.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development (1990):** Im-  
plementing Change. Entrepreneurship and Local Initiative, Paris.
- Oechsler, W.A. (1992):** Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft  
unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 4. Aufl., München.

- Oppenländer, K.H. (1988):** Wachstumstheorie und Wachstumspolitik, München.
- Pandey, J. und Tewary, N.B. (1979):** Locus of control and achievement values of entrepreneurs, in: Journal of Occupational Psychology, Vol. 52, S. 107 - 111.
- Pawlik, K. (1988):** Psychodiagnostik zwischen Allgemeiner und Differentieller Psychologie, in: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, Heft 3, S. 147 - 153.
- Pekrun, R. (1988):** Emotion, Motivation und Persönlichkeit, München.
- Piechottka, S. (1991):** Personale Erfolgsfaktoren von Innovationsmanagement und Innovationsführung, Diss., TU Berlin.
- Pieper, J. (1991):** Schlüsselpersonen erwerben Schlüsselqualifikationen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 70 - 79.
- Pinchot, G. (1988):** Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmer, Wiesbaden.
- Prahalad, C. und Hamel, G. (1991):** Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager, Heft 2, S. 66ff.
- Preiser, S. (1976):** Kreativitätsforschung, Darmstadt.
- Preiser, S. (1978):** Sozialisationsbedingungen sozialen und politischen Handelns, in: Landeszentrale für politische Bildung Rheinland-Pfalz (Hrsg.): Selbstverwirklichung und Verantwortung in einer demokratischen Gesellschaft. Expertenkonferenz 13.-15. September 1976, 2. Aufl., ohne Ortsangabe, S. 126 - 135.
- Pümpin, C. (1992):** Innovation – Schlüssel zur prospektiven Unternehmensführung, in: ATAG Ernst & Young (Hrsg.): Innovation – Basis des Unternehmenserfolges. Referate anlässlich der Dolder-Tagung vom 4. Juni 1992 im Grand Hotel Dolder, Zürich, S. 7 - 24.
- Pütz, T. (1935):** Das Bild des Unternehmers in der Nationalökonomie, Jena.

- Reetz, L. (1989):** Das Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung, Teil I und II, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 5, S. 3 - 10 und Heft 6, S. 24 - 30.
- Reetz, L. (1990):** Zur Bedeutung der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung, in: Reetz, L. und Reitmann, T. (Hrsg.): Schlüsselqualifikationen. Dokumentation des Symposiums in Hamburg „Schlüsselqualifikationen – Fachwissen in der Krise?“ Materialien für die Berufsbildung, Bd. 2, Hamburg, S. 16 - 35.
- Reetz, L. (1995):** Zur Relevanz von Kooperationsfähigkeit als Lernziel in der Berufsbildung, in: Metzger, C. und Seitz, H. (Hrsg.): Wirtschaftliche Bildung: Träger, Inhalte, Prozesse, Zürich, S. 179 - 194.
- REFA Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. (1985):** Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 3: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung), 7. Aufl., München.
- Reiss, M. (1993):** Führungsaufgabe Implementierung, in: Personal, Heft 12, S. 551 - 555.
- Rettler, H. (1988):** Verschränkung von Methode und Theorie, in: Jäger, R.S. (Hrsg.): Psychologische Diagnostik, München, S. 225 - 235.
- Riekhof, H.-C. (1987):** Strategien des Innovationsmanagements: Rollenverteilung und Motivationssysteme im Innovationsprozess, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 1, S. 14 - 26.
- Riekhof, H.-C. (1994):** Der Innovationsprozess: Strategie zwischen Planung und Chaos, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Praxis der Strategieentwicklung, 2. Aufl., Stuttgart, S. 191 - 194.
- Riley, M.S. (1986):** User understanding, in: Norman, D.A. und Draper, S.W. (Hrsg.): User centered system design, Hillsdale, S. 153 - 169.

- Rimann, M. und Udris, I. (1994):** Zu Selbstbildern und beruflichen Orientierungen junger Ingenieure – eine vergleichende Studie unterschiedlicher Fachrichtungen, in: Rosenstiel, L.v.; Lang, T. und Sigl, E. (Hrsg.): Auswahl des Fach- und Führungsnachwuchses in den alten und neuen Bundesländern. Schriften der Sommerakademie Landshut, Heft 1, München, S. 225 - 238.
- Röpke, J. (1977):** Die Strategie der Innovation, Tübingen.
- Rosenstiel, L. v. und Stengel, M. (1986):** Identifikationskrise? Bern.
- Rosenstiel, L.v. (1980):** Motivation im Betrieb, 7. Aufl., Goch.
- Rosenstiel, L.v. (1987):** Grundlagen der Organisationspsychologie, 2. Aufl., Stuttgart.
- Rosenstiel, L.v. (1995):** Motivation von Mitarbeitern, in: Rosenstiel, L.v.; Regnet, E. und Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 3. Aufl., Stuttgart, S. 161 - 180.
- Rotter, J.B. (1966):** Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement, in: Psychological Monographs: General and Applied, Heft 1, S. 1 - 28.
- Rübling, G. (1988):** Verfahren und Funktionen der Leistungsbeurteilung in Unternehmen, Konstanz.
- Sader, M.; Sieland, B. und Theis, W. (1975):** Ein Grundkonzept für ein Interaktions-training, in: Sader, M.; Schäuble, W. und Theis, W. (Hrsg.): Verbesserung von Interaktion durch Gruppendynamik, Münster, S. 1 - 58.
- Sarason, B. (1981):** The dimensions of social competence: Contributions from a variety of research areas, in: Wine, J. und Smye, M. (Hrsg.): Social Competence, New York, S. 100 - 122.
- Sarges, W. (1990):** Interviews, in: Sarges, W. (Hrsg.): Managementdiagnostik, Göttingen, S. 371-384.
- Sautner, M. (1985):** Motive und Probleme der Unternehmensgründung, Wien.

- Say, J.-B. (1817):** Traité d'économie politique, Bd. II, 3. Aufl., Paris.
- Schattenhofer, K. (1992):** Selbstorganisation und Gruppe: Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen, Opladen.
- Scheitlin, V. (1993):** Kreativität – das Handbuch für die Praxis, Zürich.
- Scheré, J. (1982):** Tolerance for ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers, in: Academy of Management Proceedings, S. 404 - 408.
- Schiefele, H. (1980):** Interesse als spezifische Handlungsbedingungen. Ein akutalgenetisches Prozessmodell. Pädagogisch-psychologische Arbeiten des Instituts für Empirische Pädagogik der Universität München, München.
- Schilit, W.K. und Locke, E.A. (1982):** A Study of Upward Influence in Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, S. 304 - 316.
- Schirmer, F. (1992):** Arbeitsverhalten von Managern – Bestandesaufnahme, Kritik und Weiterentwicklung der Aktivitätsforschung, Wiesbaden.
- Schlicksupp, H. (1992):** Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 4. Aufl., Würzburg.
- Schlottke, P.F. (1994):** Handlung, in: Dorsch, F.; Häcker, H. und Stapf, K.H. (Hrsg.): Dorsch Psychologisches Wörterbuch, 12. Aufl., Bern, S. 846.
- Schlundt, D.G. und McFall, R.M. (1985):** New Directions in the Assessment of Social Competence and Social Skills, in: L'Abate, L. und Milan, M.A. (Hrsg.): Handbook of Social Skills Training and Research, New York, S. 22 - 49.
- Schmalt, H.-D. (1995):** Leistungsmotivation, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, S. 267 - 271.
- Schmid, M. (1986):** Revitalisierung bürokratischer Unternehmen. Möglichkeiten und Grenzen eines New Venture Management, München.

- Schmidt, H.-D. (1986):** Grundriss der Persönlichkeitspsychologie, Frankfurt/Main.
- Schmidt, J. (1995):** Psychologische Messverfahren für soziale Kompetenz, in: Seyfried, B. (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz – Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Berlin, S. 117 - 135.
- Schmiel, M. (1988):** Schlüsselqualifikationen als Lernziel in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, Stuttgart.
- Schmölders, G. (1973):** Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, Wandlungen der gesellschaftspolitischen „Hackordnung“ in der Bundesrepublik Deutschland, Essen.
- Schmoller, G. (1919):** Grundriss der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre, Erster Teil, München.
- Schneider, H. (1992):** Das aktuelle Stichwort: Kompetenzen, in: Personalwirtschaft, Heft 9, S. 51.
- Schollhammer, H. (1982):** Internal corporate entrepreneurship, in: Kent, C.; Sexton, D. und Vesper, K. (Hrsg.): Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs/New Jersey, S. 209 - 223.
- Scholz, C. (1993):** Personalmanagement, München.
- Schuler, H. (1989):** Leistungsbeurteilung, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Göttingen, S. 399 - 430.
- Schuler, H. (1996):** Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, Göttingen.
- Schuler, H. et al. (1995):** Personalauswahl in Forschung und Entwicklung. Eignung und Leistung von Wissenschaftlern und Ingenieuren, Göttingen.

- Schuler, H. und Barthelme, D. (1995):** Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung, in: Seyfried, B. (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz – Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Berlin, S. 67 - 76.
- Schuler, H. und Funke, U. (1993):** Diagnose beruflicher Eignung und Leistung, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern, S. 235 - 284.
- Schuler, H.; Frier, D. und Kauffmann, M. (1993):** Personalauswahl im europäischen Vergleich. Göttingen.
- Schumpeter, J. (1911):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, München.
- Schumpeter, J. (1926):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl., München.
- Schumpeter, J. (1928):** Der Unternehmer, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., Jena.
- Schumpeter, J. (1946):** Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, Bern.
- Schwaninger, M. (1989):** Integrale Unternehmensplanung, Frankfurt/Main.
- Schwaninger, M. (1994):** Managementsysteme. Das St.Galler Management-Konzept, Bd. 4, Frankfurt/Main.
- Sciuchetti, G.-C. (1994):** Multikulturelle Führungskräfteentwicklung on the job, Diss., St.Gallen.
- Seitz, H. (1988):** Entwicklung der Qualifikationsanforderungen in kaufmännischen Berufen: Konsequenzen für das kaufmännische Bildungswesen, Zürich.
- Servatius, H.-G. (1988):** New Venture Management. Erfolgreiche Lösung von Innovationsproblemen für Technologie-Unternehmen, Wiesbaden.
- Servatius, H.-G. (1994):** Implementation eines Venture Managements, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Praxis der Strategieentwicklung, 2. Aufl., Stuttgart, S. 247 - 264.

- Sexton, D. (1994):** Forschung über das Unternehmertum, in: Internationales Gewerbe-archiv, 42. Jg., S. 117 - 120.
- Sexton, D. und Bowman-Upton, N. (1990):** Female und male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender-related discrimination, in: Journal of Business Venturing, Vol. 5, S. 29 - 36.
- Seyfried, B. (1995):** Problemfeld Sozialkompetenz, in: Seyfried, B. (Hrsg.): „Stolperstein“ Sozialkompetenz – Was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Berlin, S. 7 - 13.
- Shapero, A. (1975):** The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur, in: Psychology Today, November, S. 83 - 88 und 133.
- Shapero, A. und Sokol, L. (1982):** The social dimensions of entrepreneurship, in: Kent, C.; Sexton, D. und Vesper, K. (Hrsg.): Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs/New Jersey, S. 72 - 90.
- Sherpard, H.A. (1971):** Innovationshemmende und innovationsfördernde Organisationen, in: Gruppendynamik, Heft 4, S. 375 - 382.
- Shure, M.B. (1981):** Social competence as a problem-solving skill, in: Wine, J. und Smye, M. (Hrsg.): Social Competence, New York, S. 159 - 185.
- Silver, A. (1983):** The entrepreneurial life, New York.
- Simon, H.A. (1979):** Rational Decision Making in Business Organizations, in: American Economic Review, Vol. 69, S. 493 - 513.
- Six, B. (1975):** Die Relation von Einstellungen und Verhalten, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Heft 6, S. 270 - 296.
- Six, B. (1995):** Durchsetzung, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, S. 400 - 405.
- Smith, A. (1933):** Natur und Ursachen des Volkswohlstandes, Leipzig.

- Smith, N.R. (1967):** The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company, East Lansing/Michigan.
- Sombart, W. (1928):** Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, Bd. 3, München.
- Souder, W.E. (1987):** Stimulating and Managing Ideas, in: Research Management, Heft 3, S. 13 - 17.
- Sowarka, B.H. (1995):** Soziale Intelligenz und soziale Kompetenz, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, S. 365 - 382.
- Spöhring, W. (1989):** Qualitative Sozialforschung, Stuttgart.
- Staehe, W.H. (1990):** Management, 5. Aufl., München.
- Staehe, W.H. (1992):** Funktionen des Management: eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung, 3. Aufl., Stuttgart.
- Staudt, E. und Mühlemeyer, P. (1995):** Innovation und Kreativität als Führungsaufgabe, in: Kieser, A.; Reber, G. und Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1200 - 1214.
- Staudt, E. und Schmeisser, W. (1986):** Neue Techniken für Produkt- und Prozessinnovation, in: Staudt, E. (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurt/Main, S. 289 - 294.
- Stehel, W. (1995):** Biographische Fragebogen, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, S. 526 - 530.
- Stehle, W. (1995):** Mitarbeiterbeurteilung, in: Rosenstiel, L.v.; Regnet, E. und Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 3. Aufl., Stuttgart, S. 193 - 203.
- Steinmann, H. und Schreyögg, G. (1993):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden.

- Stevenson, W. und Jarillo, C. (1990):** A paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 17 - 27.
- Süssmuth-Dyckerhoff, C. (1995):** Intrapreneuring. Ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Gross-Unternehmen, Diss., St.Gallen.
- Sweeney, G.P. (1983):** Innovation in kleinen und mittleren Betrieben. Herausgegeben von Thierry Gaudin für den Lenkungsausschuss des Sechs-Länder-Programms über Aspekte staatlicher Politik für technologische Innovationen in der Industrie, Frankfurt/Main.
- Szyperski, N. (1990):** Innovative Gründer forcieren Technologie-Transfer, in: Szyperski, N. und Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart, S. 3 - 9.
- Szyperski, N. und Kirschbaum, G. (1981):** Unternehmungsfluktuation in Nordrhein-Westfalen – eine empirische Untersuchung zur Entwicklung von Gründungen und Liquidationen im Zeitraum von 1973 - 1979. Beiträge zur Mittelstandsforschung, Heft 75, Bonn.
- Szyperski, N. und Klandt, H. (1981):** Wissenschaftlich-technische Mitarbeiter von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen als potentielle Spin-off-Gründer, Opladen.
- Szyperski, N. und Klandt, H. (1990):** Diagnose und Training der Unternehmerfähigkeit mittels Planspiel, in: Szyperski, N. und Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart, S. 110 - 140.
- Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977a):** Probleme der Unternehmensgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart.
- Szyperski, N. und Nathusius, K. (1977b):** Gründungsmotive und Gründungsverbote – Ergebnisse einer empirischen Studie über potentielle und tatsächliche Unternehmensgründer, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2, S. 299 - 309.

- Szyperski, N.; Klandt, H. und Nathusius, K. (1979):** Zur Person des Unternehmungsgründers. Ergebnisse einer empirischen Analyse selbständig-originärer Gründe, in: Internationales Gewerbearchiv, Heft 1, S. 1 - 16.
- Then, W. (1994):** Die Evolution in der Arbeitswelt. Anregungen für soziale und organisatorische Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft, Bonn.
- Thom, N. (1980):** Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Hanstein.
- Thom, N. (1992):** Innovationsmanagement. Schriftenreihe „Die Orientierung“, Nr. 100, Bern.
- Thomae, H. (1988):** Motivation, in: Asanger, R. und Wenninger, G. (Hrsg.): Handwörterbuch der Psychologie, 4. Aufl., München, S. 463 - 467.
- Thommen, J.-P. (1995):** Management-Kompetenz, Zürich.
- Thorndike, E.L. (1920):** Intelligence and its use, in: Harpers Magazine, 149. Jg., S. 227 - 235.
- Thorne, J.R. und Ball, J.G. (1981):** Entrepreneurs and Their Companies, Smaller Industrial Firms in the Pittsburgh Metropolitan Area, in: Vesper, K.H. (Hrsg.): Frontiers of Entrepreneurship Research, Proceedings of the 1981 Conference on entrepreneurship at Babson College, Wellesly, Juni, S. 65 - 83.
- Timmons, J.A.; Smollen, L.E. und Dingee, A.L. (1985):** New Venture Creation, 2. Aufl., Homewood/Illinois.
- Tritschler, H.-J. (1990):** Qualifikationsstruktur und Wettbewerbsfähigkeit: Eine empirische Analyse für die Schweiz, Diss., St.Gallen.
- Tsifidaris, M. (1994):** Management der Innovation: Pragmatische Konzepte zur Zukunftssicherung des Unternehmens, Renningen.
- Ueckert, H. (1995):** Planung, Organisation und Kontrolle, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, S. 254 - 263.

- Ulich, E. (1990):** Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern, S. 189 - 208.
- Ulich, E. und Conrad-Betschart, H. (1991):** Anreizwirkungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung, in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, S. 73 - 89.
- Ulich, E.; Conrad-Betschart, H. und Baitsch, C. (1989):** Neue Formen der Arbeitsgestaltung: ganzheitlich-flexibel statt arbeitsteilig, Grundlagen und 7 Fallstudien aus der Maschinenindustrie, Bern.
- Ulmann, G. (1968):** Kreativität, Weinheim.
- Ulrich, H. (1981):** Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, M. und Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, Stuttgart, S. 1 - 26.
- Ulrich, H. (1984):** Die BWL als anwendungsorientierte Wissenschaft, in: Dyllick, T. und Probst, G. (Hrsg.): Management, Bern, S. 169 - 199.
- Ulrich, H. (1990):** Unternehmungspolitik, 3. Aufl., Bern.
- Ulrich, P. (1995):** Führungsethik, in: Kiser, A.; Reber, G. und Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 562 - 573.
- Van der Ven, A. (1993):** The development of an infrastructure for entrepreneurship, in: Journal of Business Venturing, Vol. 8, S. 211 - 230.
- Venkataraman, S.; MacMillan, J.C. und McGrath, G. (1992):** Progress in Research on Corporate Venturing, in: Sexton, D.L. und Kasarda, J.D. (Hrsg.): The State of the Art of Entrepreneurship, Boston, S. 487 - 519.
- Vogt, G. (1996):** Dem Arbeitsmarkt die Zähne zeigen, in: Handelszeitung, Nr. 49 vom 5. Dezember, S. 17.
- Voigt, M. (1994):** Unternehmerinnen und Unternehmenserfolg: Geschlechtsspezifische Besonderheiten bei Gründung und Führung von Unternehmen, Wiesbaden.

- Volk, H. (1988):** Sozialkompetenz – ein oft unterschätzter Karrierebaustein, in: io Management Zeitschrift, Heft 11, S. 512 - 513.
- Volk, H. (1991):** Das Einstellungsgespräch ist keine Einbahnstrasse, in: io Management Zeitschrift, Heft 1, S. 57 - 58.
- Volpert, W. (1992):** Wie wir handeln – was wir können. Ein Disput als Einführung in die Handlungspsychologie, Heidelberg.
- Vonlanthen, J.-M. (1995):** Innovationsmanagement in Schweizer Unternehmen, Bern.
- Wagner, D. (1992):** Mitarbeiterbeurteilung, in: Wagner, D.; Zander, E. und Hauke, C. (Hrsg.): Handbuch der Personalleitung, München, S. 678 - 706.
- Wainer, H.A. und Rubin, I.M. (1969):** Motivation of Research and Development Entrepreneurs. Determinants of Company Success, in: Journal of Applied Psychology, Heft 3, S. 178 - 184.
- Walsh, J. und Anderson, P. (1995):** Owner-Manager adaption, innovation preference and employment performance: a comparison of founders and non-founders in the Irish small firm sector, in: Journal of Small Business Management, Juli, S. 1 - 8.
- Walter-Busch, E. (1981):** Entwicklung von Leitmotiven verhaltensorientierten Managementwissens, in: Staehle, W. und Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung, Berlin, S. 347 - 399.
- Weber, M. (1956):** Wirtschaft und Gesellschaft, 1. Halbband, 4. Aufl., Tübingen.
- Weber, W. (1996):** Fundierung der Personalwirtschaftslehre durch Theorien menschlichen Verhaltens, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaftslehre: Theorien und Konzepte, Wiesbaden, S. 280 - 297.
- Werhahn, P. (1990):** Der Unternehmer: Seine ökonomische Funktion und gesellschaftspolitische Verantwortung, Trier.

- Wieandt, A. (1994a):** Die Theorie der dynamischen Unternehmerfunktion, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 1, S. 20 - 24.
- Wieandt, A. (1994b):** Die Entstehung, Entwicklung und Zerstörung von Märkten durch Innovationen, Stuttgart.
- Wiendick, G. und Pütz, B. (1995):** Rollenflexibilität, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, S. 425 - 431.
- Wild, W. (1997):** Aufgaben und Rollen von Führungskräften – Neue Herausforderungen und ihre Konsequenzen, Diss., St.Gallen.
- Willi, J.T. (1988):** Die Überwindung von Orientierungskrisen und Innovationsschwächen: Eine Auseinandersetzung mit grundlagentheoretischen Problemstellungen zur Erarbeitung von Lösungskonzepten, Bern.
- Wilsdorf, D. (1991):** Schlüsselqualifikationen. Die Entwicklung selbständigen Lernens und Handelns in der Berufsausbildung, München.
- Winand, U. und Nathusius, K. (1990):** Professionalisierungsprogramm für Unternehmensgründer, in: Szyperski, N. und Roth, P. (Hrsg.): Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe, Stuttgart, S. 99 - 109.
- Winter, D.G. (1973):** The Power Motive, New York.
- Witte, E. (1988):** Innovationsfähige Organisation, in: Witte, E.; Hauschildt, J. und Grün, O. (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse, Tübingen, S. 144 - 161.
- Woo, C.; Cooper, A. und Dunkelberg, W. (1991):** The development and interpretation of entrepreneurial typologies, in: Journal of Business Venturing, Vol. 6, S. 93 - 114.
- Wottawa, H. (1990):** Sachgerechter Schutz psychologischer Testverfahren für Eignungsuntersuchungen – ein Diskussionsbeitrag, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 3, S. 159 - 164.
- Wunderer, R. und Mittmann, J. (1995):** Identifikationspolitik, Stuttgart.

- Wunderer, R. (1992):** Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center: Vision, Konzeption und Realisierung unternehmerischer Personalarbeit, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2, S. 201 - 215.
- Wunderer, R. (1994):** Mitarbeiterführung und unternehmerischer Wandel, in: Müller-Stewens, G. und Spickers, J. (Hrsg.): Unternehmerischen Wandel erfolgreich bewältigen: Change-Management als Herausforderung, Wiesbaden, S. 101 - 124.
- Wunderer, R. (1995a):** Unternehmerische Mitarbeiterführung, in: Kieser, A.; Reber, G. und Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2081 - 2964.
- Wunderer, R. (1995b):** Entwicklung von Mitarbeitern zu Mitunternehmern, in: Elschen, R. (Hrsg.): Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung, Stuttgart, S. 32 - 52.
- Wunderer, R. (1995c):** Unternehmerische Führung – aus der Perspektive volkswirtschaftlicher Theorien, in: Brandenburg, A. (Hrsg.): Standpunkte zwischen Theorie und Praxis: Handlungsorientierte Problemlösungen in Wirtschaft und Gesellschaft, Bern, S. 81 - 116.
- Wunderer, R. (1995d):** Unternehmerische Mitarbeiterführung als Ansatzpunkt zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit – Aus Sicht der Wissenschaft, in: Wunderer, R. und Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, Neuwied, S. 25 - 42.
- Wunderer, R. (1997):** Führung und Zusammenarbeit, 2. Aufl., Stuttgart.
- Wunderer, R. und Grunwald, W. (1980):** Führungslehre, Bd. I, Berlin.
- Wunderer, R. und Kuhn, T. (1992):** Zukunftstrends in der Personalarbeit. Schweizerisches Personalmanagement 2000, Bern.
- Wunderer, R. und Kuhn, T. (1993):** Unternehmerisches Personalmanagement. Prognosen, Konzepte und Strategien für das Jahr 2000, Frankfurt/Main.

**Wunderer, R. und Kuhn, T. (1995):** Unternehmerisches Personalmanagement – zentraler Ansatzpunkt zur Förderung unternehmerischen Verhaltens, in: Wunderer, R. und Kuhn, T. (Hrsg.): Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit, Neuwied, S. 3 - 20.

**Wunderer, R.; Boerger, M. und Löffler, H. (1979):** Zur Beurteilung wissenschaftlich-technischer Leistungen, Baden-Baden.

**Wunderer, R.; Gerig, V. und Hauser R. (1997) (Hrsg.):** Qualitätsorientiertes Personalmanagement. München.

**Zahn, E. (1991):** Innovation als Strategie in turbulenter Zeit, in: Zahn, E. (Hrsg.): Auf der Suche nach Erfolgspotentialen. Strategische Optionen in turbulenter Zeit, Stuttgart, S. 32 - 53.

**Zimbardo, P.G. (1992):** Psychologie, 5. Aufl., Berlin.

## **Verzeichnis der Gesprächspartner**

**Othmar Sutter, Stv. Direktor, Personalleiter Region Ostschweiz, UBS St.Gallen, St.Gallen**

**Martin Elser, Prokurist, Kundenbetreuer und Teamleiter Privatkundengeschäft, UBS St.Gallen, St.Gallen**

**Carl Felix Stürm, Vizepräsident und Delegierter des Verwaltungsrates Steinemann AG Maschinenfabrik, St.Gallen**

**Christoph Stürm, Bereichsleiter Produktegruppe Grafic und Mitglied der Geschäftsleitung, Steinemann AG Maschinenfabrik, St.Gallen**

**Peter Busenhardt, Bereichsleiter Platten und Mitglied der Geschäftsleitung, Steinemann AG Maschinenfabrik, St.Gallen**

**Willi Buser, Bereichsleiter Produktion und Mitglied der Geschäftsleitung, Steinemann AG Maschinenfabrik, St.Gallen**

## Zur Person

<b>Name:</b>	Valentin Gerig
<b>Geburtsdatum:</b>	18. Mai 1968
<b>Heimatort:</b>	Wassen (Uri)
<b>Ausbildung:</b>	1975 - 1978 Primarschule in Geroldswil (Zürich)
	1978 - 1981 Primarschule in Göschenen (Uri)
	1981 - 1983 Sekundarschule in Gurtellen (Uri)
	1983 - 1988 Kantonale Mittelschule Uri in Altdorf, Matura Typus C
	1988 - 1989 Militärdienst
	1989 - 1994 Studium an der Hochschule St.Gallen, Lizentiatsabschluss Studienrichtung Personalwesen und Mitarbeiterführung
	1994 - 1998 Doktorandenstudium und Verfassen der Dissertation an der Universität St.Gallen

### Praktika und berufliche Tätigkeit

1988	Praktikum bei der Justizdirektion des Kantons Uri
1993	Praktikum bei der Schweizerischen Bankgesellschaft, St.Gallen, Spezielle Vermögensberatung
1994 - 1998	Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell
1995 - 1996	Forschungsassistent und Projektmitarbeiter am I.FPM (Institut für Führung und Perso- nalmanagement der Universität St.Gallen)
seit 1998	Assistent des Bereichsleiters Projekte und Organisation bei der St.Gallischen Kantonal- bank

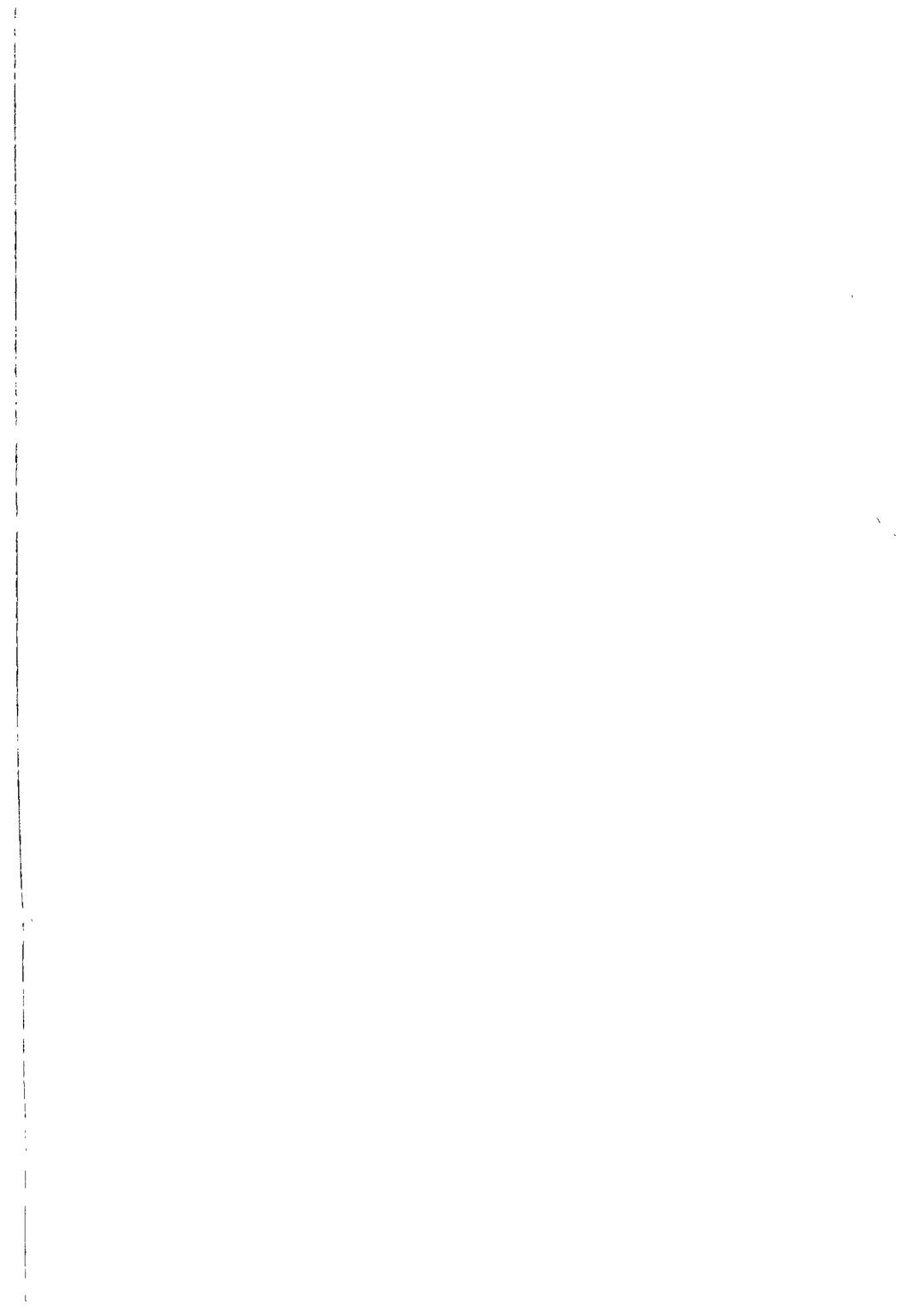


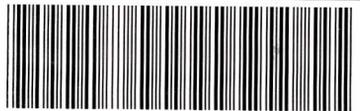












206\$04707834