



Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies
ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Unternehmer:in als Karriereziel

Der Umgang mit dem Thema Entrepreneurship in der Lauf-
bahnberatung

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Sandra Bürgy

am

1. Dezember 2022

Betreuung: lic. phil. Stefan Gerig
 dipl. Berufs-, Studien- und Laufbahnberater
 Berater und Dozent am IAP Institut für Angewandte Psychologie
 Leiter Career Services ZHAW

«Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich, verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP».

Abstract

Überall schießen Start-ups wie Pilze aus dem Boden. Es scheint nur so zu wimmeln von Ideen, die unsere Welt und unser Leben mit neuen Produkten, Dienstleistungen und digitalen Tools vereinfachen, verbessern, verschönern etc. wollen. Am Thema Entrepreneurship kommt derzeit fast niemand vorbei. Entrepreneurship ist mittlerweile allgegenwärtig. Man kann von einem regelrechten Entrepreneurship-Hype sprechen. Angehenden Entrepreneur:innen stehen denn auch diverse Beratungsangebote zur Verfügung. Allerdings bieten diese grösstenteils Unterstützung bei betriebswirtschaftlichen, juristischen und versicherungstechnischen Fragestellungen an. Spezifische, psychologisch fundierte Laufbahnberatungsangebote für Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" finden sich hingegen nur wenige. Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es daher, einen Handlungsleitfaden für die Gestaltung von Beratungen von Klienten:innen mit dem Laufbahnthema "Entrepreneurship" zu entwickeln. Die Grundlage dieses Handlungsleitfadens bilden dabei einerseits die persönlichkeits-, motivations-, entwicklungs-, kognitions-, sozial- und arbeitspsychologische Entrepreneurship-Forschung, theoretische Überlegungen zur Laufbahnberatung, eine Auswahl an Laufbahntheorien sowie die Beratungsarchitektur des IAP Institut für Angewandte Psychologie, welche in dieser Masterarbeit kurz vorgestellt wird. Andererseits liefern die im Rahmen einer qualitativen Untersuchung durchgeführten Analysen der Kundengruppe "Entrepreneur:in" und der Erwartungen dieser Kundengruppe an eine Laufbahnberatung wesentliche Erkenntnisse für die Ausgestaltung des Handlungsleitfadens. Aus dieser qualitativen Untersuchung kann nämlich gefolgert werden, dass es sich bei der Kundengruppe "Entrepreneur:in" um eine weitgehend homogene Kundengruppe handelt. Zudem legen die Ergebnisse der Bedürfnisanalyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in" nahe, dass sich Laufbahnberatungen von Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" zwar nicht komplett von sonstigen Laufbahnberatungen unterscheiden, angehende Unternehmer:innen aber gleichwohl besondere Bedürfnisse im Zusammenhang mit einer Laufbahnberatung haben, was speziell auf sie zugeschnittene Laufbahnberatungsangebote als notwendig erscheinen lässt, damit die gewünschte Wirkung erzielt werden kann.

Inhaltverzeichnis

1	Einleitung und Fragestellung	1
1.1	Relevanz des Themas Entrepreneurship	1
1.2	Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3	Aufbau der Arbeit.....	2
1.4	Abgrenzungen	3
2	Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung.....	3
2.1	Entrepreneurship	3
2.1.1	Definition Entrepreneurship.....	3
2.1.2	Interdisziplinarität des Forschungsfeldes Entrepreneurship	5
2.1.3	Erscheinungsformen von Entrepreneurship	5
2.1.4	Persönlichkeitspsychologische Entrepreneurship-Forschung.....	6
2.1.5	Motivationspsychologische Entrepreneurship-Forschung	13
2.1.6	Entwicklungspsychologische Entrepreneurship-Forschung.....	15
2.1.7	Kognitionspsychologische Entrepreneurship-Forschung.....	17
2.1.8	Sozialpsychologische Entrepreneurship-Forschung.....	19
2.1.9	Arbeitspsychologische Entrepreneurship-Forschung	21
2.2	Laufbahnberatung.....	23
2.2.1	Definition Laufbahnberatung	23
2.2.2	Gründungsberatung als eine Form von Laufbahnberatung	23
2.2.3	Ausgewählte Laufbahntheorien und ihre Anwendung auf das Laufbahn- thema "Entrepreneurship"	25
2.2.4	Beratungsarchitektur.....	29
2.2.5	Berufskundliches	30
3	Methode	31
3.1	Methodenwahl	31
3.2	Stichprobe	31
3.3	Methodisches Vorgehen	32
3.3.1	Entwicklung des Interviewleitfadens.....	32
3.3.2	Interviewdurchführung und Aufzeichnung	33

3.4	Datenaufbereitung und Auswertung	33
3.4.1	Datenaufbereitung	33
3.4.2	Auswertung.....	33
4	Ergebnisse	34
4.1	Kundengruppe "Entrepreneur:in"	34
4.1.1	Beratungsaffinität von Unternehmern:innen	34
4.1.2	Biografischer Hintergrund	35
4.1.3	Persönlichkeit	36
4.1.4	Kompetenzen.....	37
4.1.5	Interessen.....	37
4.1.6	Motive	38
4.1.7	Belastung als Unternehmer:in.....	39
4.1.8	Unternehmerischer Erfolg	39
4.1.9	Sozialkapital	40
4.1.10	Berufliche Zufriedenheit als Unternehmer:in	40
4.2	Erwartungen der Kundengruppe "Entrepreneur:in" an eine Laufbahnberatung	41
4.2.1	Beratungsinstitution	41
4.2.2	Beratungsperson	42
4.2.3	Beratungsbeziehung	43
4.2.4	Art der Beratung	43
4.2.5	Diagnostik.....	44
4.2.6	Beratungsinhalt.....	44
4.2.7	Form der Beratung.....	46
5	Diskussion und Ausblick	46
5.1	Diskussion	46
5.1.1	Zusammenfassung der aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse und deren Interpretation.....	46
5.1.2	Handlungsleitfaden für die Laufbahnberatung.....	51
5.2	Ausblick	53
6	Literaturverzeichnis.....	55
7	Anhang.....	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Unternehmerisches Persönlichkeitsprofil nach dem Modell der Big Five.	8
Abbildung 2. RIASEC-Dimensionen angeordnet in einem hexagonalen Modell nach Holland	25
Abbildung 3. Life-Loops-Modell.....	27
Abbildung 4. Beratungsarchitektur IAP	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Gründungsneigung ...</i>	10
Tabelle 2 <i>Bildungshintergrund der interviewten Personen.....</i>	35
Tabelle 3 <i>Höhe der Ausprägung der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale der interviewten Personen (Selbsteinschätzung)</i>	36
Tabelle 4 <i>Kompetenzen, die sich die interviewten Personen selber zuschreiben und die aus ihrer Sicht für ihre unternehmerische Tätigkeit wesentlich sind.....</i>	37
Tabelle 5 <i>Durch die unternehmerische Tätigkeit abgedeckte berufliche Interessen der interviewten Personen.....</i>	38
Tabelle 6 <i>Motive der interviewten Personen, Unternehmer:in zu werden</i>	38
Tabelle 7 <i>Gründe der interviewten Personen für ihre berufliche Zufriedenheit als Unternehmer:in</i>	41
Tabelle 8 <i>Erwartungen der interviewten Personen an die Kompetenzen der Beratungsperson.....</i>	42
Tabelle 9 <i>Weitere Erwartungen der interviewten Personen an die Beratungsbeziehung</i>	43

Abkürzungsverzeichnis

BBG	Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz) vom 13. Dezember 2002
BIZ	Berufsinformationszentrum
CCI	Career Construction Interview
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IAP	Institut für Angewandte Psychologie des Departements Angewandte Psychologie der ZHAW
IP (1, 2, 3, 4)	Interviewte Person (1, 2, 3, 4)
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SDBB	Schweizerisches Dienstleistungszentrum Berufsbildung / Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

1 Einleitung und Fragestellung

1.1 Relevanz des Themas Entrepreneurship

Zum ersten Mal in der Geschichte der Schweiz hat die Anzahl Neugründungen 2021 die 50'000er-Marke geknackt. 2021 wurden in der Schweiz nämlich – trotz herausfordernder Bedingungen aufgrund der Covid 19-Pandemie - insgesamt 50'545 Unternehmen neu im Schweizerischen Handelsregister eingetragen (Institut für Jungunternehmen IFJ, 2021). Das sind 11'481 bzw. 39'014 mehr Unternehmensgründungen als noch fünf Jahre bzw. zehn Jahre zuvor (2016: 39'064 Neugründungen (Bundesamt für Statistik, 2022); 2011: 11'531 Neugründungen (Bundesamt für Statistik, 2013)). Mit 25'447 liegen die Neugründungen im ersten Halbjahr 2022 zwar um 3.6 % tiefer als im Rekord-Halbjahr 2021. "Trotz Rückgang zeigt" jedoch "der 10-Halbjahresvergleich, dass im ersten Halbjahr 2022 +13% mehr Firmen als im Durchschnitt entstanden" sind (Institut für Jungunternehmen IFJ, 2022). Hinzu kommt, dass die Gründungsneigung in der Schweiz mit 70 % hoch ist. Über zwei Drittel der Bevölkerung würden demnach eine selbständige Erwerbstätigkeit einem Angestelltenverhältnis grundsätzlich vorziehen (Philippi, 2018, S. 147). Bei vielen bleibt es derzeit allerdings noch dabei, von einem Dasein als Unternehmer:in zu träumen. 2021 lag die Quote der Gründungsaktivität in der Schweiz gerade einmal bei 9.8 % (im Vergleich dazu Quote der Gründungsaktivität in Kanada bei 20.1 %, den USA bei 16.5 %, den Niederlanden bei 14.2 %), jedoch mit steigender Tendenz seit über zehn Jahren (Baldegger et al., 2022, S. 35). Allerdings sind Globalisierung, rasch fortschreitende technologische Entwicklungen, Digitalisierung, Klimaschutz, Urbanisierung - um nur ein paar Schlagworte zu nennen - die Arbeitswelt seit geraumer Zeit am Verändern, und es ist zu erwarten, dass sie in Zukunft zu noch tiefergreifenderen Umwälzungen führen werden. Diese Veränderungen bieten einerseits eine Vielzahl neuer unternehmerischer Gelegenheiten, was sich bereits in der Tendenz der Gründungsaktivität niedergeschlagen hat. Andererseits werden Arbeitnehmende sich immer weniger darauf verlassen können, dass – wie bisher - grössere Unternehmen oder der Staat für sie mehr oder weniger sichere Lebensstellen mit klar vordefinierten Aufgabengebieten und Aufstiegsmöglichkeiten, stetig steigendem Einkommen und solider Pension bereit halten (Baldegger et al., 2022, S. 15). Viele Arbeitnehmende wollen das auch gar nicht mehr, so insbesondere die Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung suchende Generation Y (Philippi, 2018, S. 147).

Zusammengefasst ist Entrepreneurship nicht nur volkswirtschaftlich von sehr hoher Relevanz, sondern dürfte zunehmend auch als Karriereziel an Bedeutung gewinnen, was zu mehr potentiellen Kunden:innen mit dem Laufbahnthema "Entrepreneurship" führen und

Laufbahnberatungsinstitutionen einen neuen Markt für entsprechende Angebote eröffnen wird.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist zum einen eine Analyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in". Beantwortet werden soll die Frage, was die Kundengruppe "Entrepreneur:in" auszeichnet. Es soll insbesondere geklärt werden, ob es sich bei "Entrepreneuren:innen" um eine homogene oder heterogene Kundengruppe handelt.

Zum anderen hat sich die vorliegende Masterarbeit eine Bedürfnisanalyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in" zum Ziel gesetzt. Zentral dabei ist die Fragestellung, welche Erwartungen die Kundengruppe "Entrepreneur:in" an eine Laufbahnberatung hat.

Aus den theoretischen Grundlagen und den Erkenntnissen aus diesen beiden Analysen soll schliesslich ein Handlungsleitfaden für die Gestaltung von Beratungen von Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" mit praktischen Hinweisen zu geeigneten quantitativen und qualitativen Methoden erarbeitet werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit sucht die beiden Themen "Entrepreneurship" und "Laufbahnberatung" miteinander zu verbinden. Dementsprechend wird das dem einleitenden Teil (*Kapitel 1*) folgende *Kapitel 2* in zwei Teile gegliedert: Der erste Teil arbeitet das Thema "Entrepreneurship" theoretisch auf, befasst sich namentlich mit dessen Definition, dessen Arten sowie den verschiedenen Aspekten der psychologischen Entrepreneurship-Forschung. Der zweite Teil von *Kapitel 2* handelt das Thema "Laufbahnberatung" in theoretischer Hinsicht ab. Nach der Definition von "Laufbahnberatung" werden drei Laufbahntheorien vorgestellt, die in der Beratung von Klienten:innen mit dem Laufbahnthema "Entrepreneurship" Unterstützung bieten können. Es folgt eine Beschreibung der Beratungsarchitektur des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP), welche das Grundgerüst für den zu erarbeitenden Handlungsleitfaden bilden soll. Vervollständigt wird *Kapitel 2* durch berufskundliche Ausführungen. *Kapitel 3* zeigt die angewendete Untersuchungsmethode auf und beschreibt die diesbezügliche Vorgehensweise, um dann in *Kapitel 4* die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung darzulegen. Deren wichtigste Erkenntnisse werden in *Kapitel 5* zusammengefasst und unter Berücksichtigung der aktuellen Entrepreneurship-Forschung interpretiert. Gestützt darauf wird ein Handlungsleitfaden für die Beratung von Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" entworfen. Ein Blick in die Zukunft von Entrepreneurship schliesst die vorliegende Masterarbeit ab.

1.4 Abgrenzungen

Eine Unternehmensgründung kann grundsätzlich in drei Phasen unterteilt werden: die Pre-Launch-Phase, die Launch-Phase und die Post-Launch-Phase (Hell & Gatzka, 2018, S. 57). Die vorliegende Arbeit legt den Hauptfokus auf die Pre-Launch-Phase, den Vorgründungsprozess, das Stadium also, in dem bei Klienten:innen der Wunsch aufkommt, sich selbständig zu machen, in dem sie sich gedanklich vermehrt mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" beschäftigen, in dem sie diesbezüglich jedoch noch keinen definitiven Entscheid gefällt haben. Genau an diesem Punkt soll auch der im Rahmen dieser Masterarbeit entwickelte Handlungsleitfaden ansetzen.

Mit dem Handlungsleitfaden soll kein Beratungskonzept erarbeitet werden. Dies würde den Rahmen dieser Masterarbeit sprengen. Ziel ist es vielmehr, ein Prozessmodell für die Gestaltung von Beratungen von Klienten:innen mit dem Laufbahnthema "Entrepreneurship" auszuarbeiten. Gegenstand des Handlungsleitfadens sind somit weder Beratungsgrundhaltung noch Qualitätskriterien.

Die Untersuchung wurde in der vorliegenden Masterarbeit auf die Sichtweise der Klienten:innen beschränkt. Für eine ganzheitliche Betrachtungsweise müsste selbstverständlich auch die Perspektive der Beratungspersonen miteinbezogen und die beiden Untersuchungen müssten anschliessend einander gegenübergestellt werden, was allerdings ebenfalls nicht mit dem Umfang einer Masterarbeit in diesem Rahmen zu vereinbaren ist.

2 Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung

2.1 Entrepreneurship

2.1.1 Definition Entrepreneurship

Sucht man in der einschlägigen Literatur nach einer einheitlichen Definition des Begriffes "Entrepreneurship", stellt man bald fest, dass eine solche nicht existiert. "Vielmehr findet sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen, die je nach Blickrichtung und Zielsetzung variieren" (Grichnik et al., 2017, S. 7), wie der nachfolgende – keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebende – Überblick zeigt:

Als einer der ersten hat sich *Cantillon* 1755 zur Begrifflichkeit von Entrepreneurship Gedanken gemacht, wobei er zum Schluss gekommen ist, dass es sich dabei um eine "Selbständigkeit mit ungewisser und unsicherer Vergütung" handle (Cantillon, 1755; zitiert nach Halecker et al., 2020, S. 48).

Schumpeter hat sich anfangs des 20. Jahrhunderts mit dem Thema Entrepreneurship auseinanderzusetzen begonnen. Für ihn umfasste Entrepreneurship die beiden Dimensionen "Kombinationen" und "Widerstand". Unter "Kombinationen" verstand er, dass

"Produktionsmittel (z. B. Kapital und Arbeit) zu einem Produktionsorganismus" zusammengefügt werden, um sie in der Folge "ständig zu innovieren. Die innovative Tätigkeit des Entrepreneurs führt zu einem immer wiederkehrenden Prozess der kreativen Zerstörung: Indem neue Kombinationen diffundieren, werden alte Kombinationen zerstört" (Halecker et al., 2020, S. 49). Wer aber "etwas Neues und Ungewohntes" zu tun beabsichtigt, muss gemäss Schumpeter zum Schwimmen "gegen den Strom", zum Überwinden von Widerständen bereit sein. Unternehmer:innen zeichnet gemäss Schumpeter insbesondere aus, dass "die Tatsache, dass etwas noch nicht getan wurde, (...) nicht als Gegengrund empfunden" wird (Schumpeter, 1912; zitiert nach Zitelmann, 2020, S. 49).

Nach *Kirzner* besteht Entrepreneurship aus einer hohen Wachsamkeit gegenüber noch unentdeckten unternehmerischen Gelegenheiten (Zitelmann, 2020, S. 51). Im Gegensatz zu Schumpeter, welcher Entrepreneure:innen vor allem als innovative Zerstörer:innen sieht, stellen dieselben nach Kirznerns Ansicht das Marktgleichgewicht wieder her, indem sie Chancen im Markt identifizieren (Halecker et al., 2020, S. 49; Zitelmann, 2020, S. 51).

Stevenson und *Jarillo* definieren Entrepreneurship wie folgt: "entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control" (Stevenson & Jarillo, 1990, S. 23).

Oft zitiert wird in der Literatur die von *Shane und Venkataraman* hergeleitete Definition, wonach Entrepreneurship der Prozess der Entdeckung, Evaluation und Ausschöpfung von unternehmerischen Gelegenheiten sei (Shane & Venkataraman, 2000, S. 220 ff.).

Hisrich, Langan-Fox und *Grant* umschreiben Entrepreneurship als "the process of creating something new with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risks, and receiving the resulting rewards" (Hisrich et al., 2007, S. 576).

Morris, Kuratko und Covin beschreiben Entrepreneurship als Prozess, bei dem eine unternehmerische Gelegenheit durch das Kombinieren einzigartiger Ressourcen ausgeschöpft wird mit dem Ziel, Wertschöpfung zu generieren (Morris et al., 2008, S. 9 ff.).

Im Gegensatz zu Shane und Venkataraman besteht nach Ansicht von *Sarasvathy* Entrepreneurship nicht in der Entdeckung unternehmerischer Gelegenheiten, sondern im Kreieren von unternehmerischen Chancen auf Basis der eigenen individuellen Ressourcen und Wertesysteme (Grichnik et al., 2017, S. 8).

Nur schon dieser kleine Einblick in mögliche Entrepreneurship-Definitionen macht deutlich, dass in der Entrepreneurship-Forschung kein allgemeingültiges Verständnis darüber besteht, was genau Entrepreneurship ist. *Davidsson* hält dazu fest: "At this point it should be superfluous to point out that no one can claim to have the one, true answer to the question of what the phenomenon "entrepreneurship" truly is. (...), none of the existing and partially overlapping constructions seems to have achieved dominance over the others" (Davidsson,

2016, S. 3). Ist in der vorliegenden Masterarbeit von Entrepreneurship die Rede, wird jeweils von der - zumindest am meistverbreiteten - Definition von Shane und Venkataraman ausgegangen.

2.1.2 Interdisziplinarität des Forschungsfeldes Entrepreneurship

Obwohl weltweit bereits 578 in Japan mit dem Bauunternehmen Kongō Gumi und in Europa 803 in Österreich mit dem Restaurant Stiftskeller St. Peter die ältesten noch aktiven Unternehmen gegründet wurden (Statista, 2021), ist die Entrepreneurship-Forschung ein noch relativ junges Forschungsfeld (Grichnik et al., 2017, S. 10; Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 716), welches sich "im Verlaufe der letzten drei Jahrzehnte zu einer eigenständigen und international akzeptierten Disziplin" entwickelt hat (Grichnik et al., 2017, S. 10). Je nachdem wie Entrepreneurship definiert wird, ist der Forschungsgegenstand ein anderer. So stellt ein Teil der Forschung beispielsweise die "handelnde unternehmerische Person als zentralen Akteur in den Mittelpunkt des Interesses" (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 716 f.). Ein anderer Teil legt ihren Fokus "auf unternehmerische Prozesse oder die Interaktionen, die die neuen Technologien ermöglichen" (Grichnik et al., 2017, S. VII). Dies zeigt auch, dass verschiedene wissenschaftliche Disziplinen – insbesondere die Wirtschaftswissenschaften, die Rechtswissenschaft, Soziologie, Genetik und Psychologie – relevant sind, um das Phänomen "Entrepreneurship" zu erforschen (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 717). Dabei wird in der Literatur mehrheitlich dafür plädiert, dass dies interdisziplinär und "nicht losgelöst voneinander – multidisziplinär- " erfolgen soll (Grichnik et al., 2017, S. 10).

In der vorliegenden Masterarbeit bildet die psychologische Entrepreneurship-Forschung, auch Gründungspsychologie genannt, den Schwerpunkt.

2.1.3 Erscheinungsformen von Entrepreneurship

Die Forschung hat zahlreiche verschiedene Typen von Entrepreneurship hervorgebracht. Nachfolgend werden die gängigsten Formen von Entrepreneurship stichwortartig aufgeführt:

- *Solo Entrepreneurship* oder *Solopreneurship*: Gründung und Führung eines Unternehmens ohne Geschäftspartner:in und ohne festangestellte Mitarbeiter:innen (Waas, 2017, S. 155);
- *Team Entrepreneurship*: Gründung und Führung eines Unternehmens durch mehrere Geschäftspartner:innen als Team (Hisrich et al., 2007, S. 577);
- *Serial Entrepreneurship* oder *Habitual Entrepreneurship*: Mehrfachgründungen durch denselben:dieselbe Entrepreneur:in (Grichnik et al., 2017, S. 4);
- *Sidepreneurship* oder *Hybrid Entrepreneurship*: Gründung und Führung eines Unternehmens parallel zu einer unselbständigen Erwerbstätigkeit (Grichnik et al., 2017, S. 4);

- *Family Business Entrepreneurship*: Unternehmerfamilien, die über mehrere Generationen unternehmerisch erfolgreich agieren (Grichnik et al., 2017, S. 4);
- *Corporate Entrepreneurship* oder *Intrapreneurship*: Personen in einem Angestelltenverhältnis, die, ohne Anteile am Unternehmen ihres Arbeitgebers zu besitzen, über weitreichende Freiheitsgrade verfügen und innerhalb ihrer Organisation wie Unternehmer:innen handeln, indem sie bspw. eigene, dem Unternehmen dienende Geschäfts- oder Produktideen oder Innovationen entwickeln und realisieren (Berset et al., 2018, S. 73; Grichnik et al., 2017, S. 4; Witt, 2020, S. 239 f.), wobei sie dies im Gegensatz zum "klassischen" Entrepreneurship nicht "for self-gain", sondern "for organizational gain" tun (Hisrich et al., 2007, S. 577);
- *Academic Entrepreneurship*: "Ausgründungen aus Universitäten auf der Basis von Forschungsergebnissen oder Patenten durch wissenschaftliche Mitarbeiter" (Witt, 2020, S. 240);
- *Social Entrepreneurship*: Gründung und Führung eines Unternehmens, "um soziale Ziele zu erreichen bzw. den gesellschaftlichen Status zu verbessern" (Hölzle & Gerhardt, 2020, S. 405);
- *Sustainable Entrepreneurship*: Gründung und Führung eines Unternehmens zum Zweck der "Erhaltung von Natur und Ökosystemen unter gleichzeitiger Erzielung von wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Gewinn für Investoren, Unternehmen und Gesellschaften" (Hölzle & Gerhardt, 2020, S. 404);
- *Cultural Entrepreneurship* oder *Creative Entrepreneurship* oder *Arts Entrepreneurship*: "Gründung und unternehmerisches Handeln in kreativen, kulturellen und künstlerischen Professionen, Disziplinen und Feldern" (Höllén & Konrad, 2020, S. 212).

2.1.4 Persönlichkeitspsychologische Entrepreneurship-Forschung

Der Persönlichkeit einer Person kommt in der Entrepreneurship-Forschung seit jeher ein hoher Stellenwert zu (Frese & Gielnik, 2014, S. 414 ff.; Herrmann & Leker, 2020, S. 34; Zitelmann, 2020, S. 53). "Eigenschaftstheorien gehen davon aus, dass sich die Persönlichkeit eines Menschen durch seine Ausprägungen in bestimmten Eigenschaften beschreiben lässt. Eigenschaften", auch Persönlichkeitsmerkmale genannt, "beschreiben Klassen von Verhaltens- und Erlebensweisen, die sich relativ konstant über die Zeit hinweg und in verschiedenen Situationen zeigen. Sie entstehen im Laufe der Entwicklung einer Person als Resultat eines Zusammenspiels von Anlage- und Umweltfaktoren" (Iller et al., 2020, S. 6 f.). Welche Rolle spielen nun aber Persönlichkeitsmerkmale im Kontext des Entrepreneurships? (Hell & Gatzka, 2018, S. 49). Unterscheiden sich die Persönlichkeitsprofile von Entrepreneur:innen von denjenigen von Personen in einem Angestelltenverhältnis? "Welche Persönlichkeitsmerkmale erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass (..) sich jemand

selbständig macht?" (Zitelmann, 2020, S. 57). Und hängt es von den Persönlichkeitsmerkmalen ab, ob jemand als Unternehmer:in Erfolg haben wird oder nicht?

2.1.4.1 Zu den Persönlichkeitsmerkmalen von Unternehmern:innen im Allgemeinen

Als einer der Ersten befasste sich *Sombart* in seinem 1913 erschienenen Werk "Der Bourgeois" mit den Persönlichkeitsmerkmalen von Unternehmern [von Unternehmerinnen war bei Sombart noch keine Rede] (Zitelmann, 2020, S. 46). Unternehmer zeichnen sich gemäss ihm dadurch aus, dass sie "gescheit, klug und geistvoll" sind (Sombart, 2003, S. 256). "Gescheit" definierte Sombart unter anderem mit "rasch in Auffassung, scharf im Urteil, nachhaltig im Denken, mit dem sicheren Sinn für das Wesentliche ausgestattet, der ihn befähigt, den Kairos, also den richtigen Augenblick, zu erkennen" (Sombart, 2003, S. 256), "eine grosse Beweglichkeit des Geistes", eine "rasche Orientierungsfähigkeit inmitten komplizierter Marktverhältnisse" und "ein gutes Gedächtnis" (Sombart, 2003, S. 257). Mit "klug" meinte Sombart "menschkundig und weltkundig" und mit "Geschmeidigkeit" und "suggestiver Kraft" ausgestattet (Sombart, 2003, S. 257). "Geistvoll" setzte Sombart gleich mit "reich an Ideen, an Einfällen, reich an einer besonderen Art der Phantasie" (Sombart, 2003, S. 257). Daneben zeichnen Unternehmerpersönlichkeiten nach Sombart aus: eine "Fülle von Lebenskraft", "Lebensenergien", etwas "Forderndes", "etwas, das hinaustreibt", "etwas Starkknochiges", "etwas Starknerviges", "Entschlossenheit", "Stetigkeit", "Ausdauer", "Rastlosigkeit", "Zielstrebigkeit", "Zähigkeit", "Wagemut" und "Kühnheit" sowie ein "verkümmertes Gefühls- und Gemütsleben" (Sombart, 2003, S. 257 f.).

Für *Knight*, der sich in den 1920er Jahren mit der Persönlichkeit von Unternehmern:innen auseinandersetzte, unterscheidet sich diese vor allem im Hinblick auf die Risikoneigung und -bereitschaft von der Persönlichkeit von Angestellten. Knight betrachtete Unternehmer:innen "in erster Linie als Risikoträger" und verstand "unter unternehmerischem Denken und Handeln vor allem die Übernahme von Risiko" (Zitelmann, 2020, S. 57).

McClelland sieht bei der höheren Leistungsmotivation von Unternehmern:innen einen der Hauptunterschiede zu nicht unternehmerisch tätigen Personen (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 721). Diese Hypothese wird durch eine von *Müller* durchgeführte Befragung von 153 Selbständigerwerbenden, Sidepreneuren:innen und Angestellten gestützt, die ein stärker ausgeprägtes Leistungsmotiv bei Selbständigerwerbenden als bei Angestellten und Sidepreneuren:innen ergab (Müller, 1999, S. 186). Ebenso fand sich bei Unternehmern:innen eine stärkere Ausprägung der internalen Kontrollüberzeugung als bei Angestellten und Sidepreneuren:innen (Müller, 1999, S. 186). Weiter stellte Müller fest, dass Unternehmer:innen in der Gründungs- und Aufbauphase assertiver sind als Unternehmer:innen in der Post-Launch-Phase, was "auf die Veränderbarkeit der interpersonellen Orientierung hindeutet" (Müller, 1999, S. 187).

Bei der Erforschung der Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern:innen findet auch das *Big-Five-Modell von McCrae und Costa* Anwendung. Dessen fünf Dimensionen "stellen die fünf grundlegenden Wesenszüge eines Individuums dar und lauten: Offenheit (...), Gewissenhaftigkeit (...), Extraversion (...), Verträglichkeit (...) und Neurotizismus (...). Diese Charakterzüge gelten als überdauernd, wenngleich nicht als grundsätzlich unveränderbar" (Tiberius, 2020, S. 22 f.). Abbildung 1 zeigt ein typisches unternehmerisches Persönlichkeitsprofil nach dem Big-Five-Modell. Es ist durch hohe Werte in den Dimensionen Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für neue Erfahrungen und tiefe Ausprägungen in den Dimensionen Verträglichkeit und Neurotizismus charakterisiert (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 722). Gemäss *Obschonka und Schmitt-Rodermund* bildet "die Big-Five-Ebene den relativ stabilen Kern der unternehmerischen Persönlichkeit (...), der dann über Interaktionen mit der Umwelt die wesentlich plastischeren spezifischen unternehmerischen Traits wie Selbstwirksamkeit, Risikoneigung oder internale Kontrollüberzeugung mitformt" (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 722 f.).

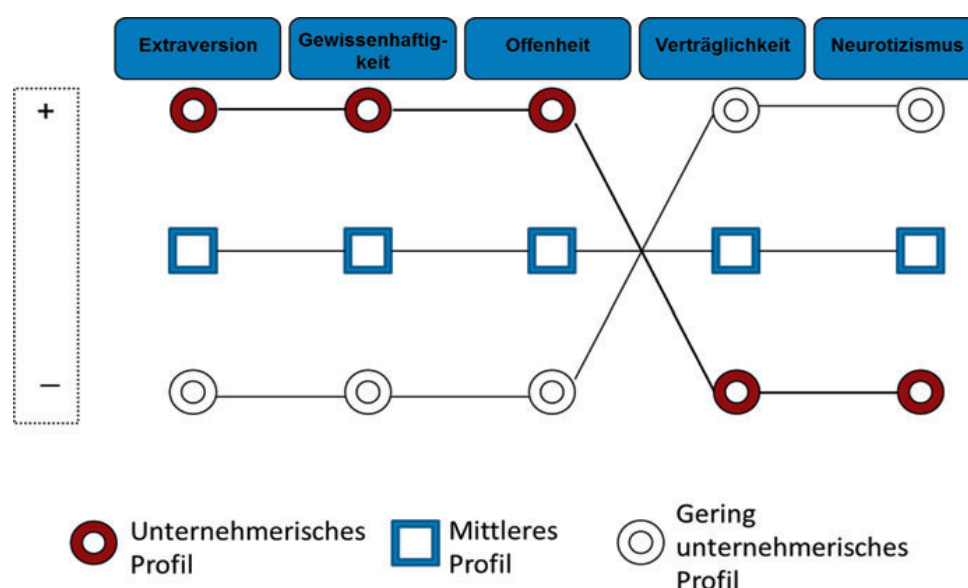


Abbildung 1. Unternehmerisches Persönlichkeitsprofil nach dem Modell der Big Five (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 722).

Zitelmann konnte in seiner Dissertation die in der Forschung vielfach diskutierte "These, dass Unternehmer überaus optimistisch sind", "für die hochvermögenden Unternehmer eindeutig" bestätigen (Zitelmann, 2020, S. 284). Wie sich herausstellte, handelt es sich bei der Art von Optimismus, wie ihn die von ihm interviewten Unternehmer:innen beschrieben, allerdings grösstenteils um nichts anderes als um Selbstwirksamkeit. So schilderten die Interviewten ihren Optimismus nämlich "als den Glauben, dass man aufgrund der eigenen Fähigkeiten oder dem Netzwerk, das man hat, oder dem Intellekt, den man hat, auch immer wieder Lösungen findet, das Ganze zu bewältigen", oder als "Selbstvertrauen in die eigene Handlung", als

"Zutrauen an sich selber" und "an die eigene Gestaltungsfähigkeit" sowie als "Problemlösungskompetenz" (Zitelmann, 2020, S. 285).

Neben den bisher bereits Genannten wird in der Forschung angenommen, dass zusätzlich die folgenden Persönlichkeitsmerkmale bei Unternehmern:innen in stärkerer Ausprägung vorhanden sind als in der Durchschnittsbevölkerung: "Ambiguitätstoleranz, Autorität, Autonomiestreben, Innovationsneigung, (...), Kreativität, (...), Persistenz, (...), Selbstvertrauen, (...), Zielorientierung" (Tiberius, 2020, S. 23).

2.1.4.2 Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und Gründungsneigung

Unter Gründungsneigung wird die "Neigung, aber auch die konkrete Absicht und die Bereitschaft, ein Unternehmen zu gründen" verstanden (Hell & Kressler, 2020, S. 90).

Nach *Müller* sind es die Leistungsmotivstärke und die Stärke internaler Kontrollüberzeugungen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich eine Person selbständig macht. Beide Persönlichkeitsmerkmale können nach Ansicht von Müller "auf allgemeiner Ebene" zudem "als wichtige Faktoren von Selbstmanagementprozessen angesehen werden" und dürften "eher Ursachenfaktoren beruflicher Selbständigkeit sein und nicht etwa umgekehrt durch berufliche Selbständigkeit herausgebildet oder gestärkt werden" (Müller, 1999, S. 187).

Shane vertritt die Ansicht, dass anhand der Höhe der Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals "Risikobereitschaft" die Gründungsneigung am eindeutigsten vorausgesagt werden kann. Je risikobereiter jemand ist – so *Shane*-, desto eher gründet er ein Unternehmen (Shane, 2007, S. 103).

Eine Metaanalyse von *Rauch und Frese* aus dem Jahr 2007 hat eine positive Korrelation zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen Innovationsfreude, Selbstwirksamkeit und Autonomie und der Gründungsneigung ergeben. Ebenso konnte sie einen Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen Leistungsstreben, Stresstoleranz und Kontrollüberzeugung und der Neigung, ein Unternehmen zu gründen, belegen, wobei die positiven Effekte hier jedoch in tieferem Masse vorhanden waren als bei den erstgenannten Persönlichkeitsmerkmalen (Rauch & Frese, 2007, S. 365 ff.).

Zhao, Seibert und *Lumpkin* haben in ihrer Metaanalyse von 2010 den Zusammenhang zwischen der Gründungsneigung und den Big-Five-Dimensionen und der Risikoneigung einer Person untersucht. Wie Tabelle 1 zeigt, sind "insbesondere Personen mit einer höheren Risikoneigung zu einer Unternehmensgründung bereit". In mittelhohem Masse korrelieren überdies Offenheit, emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit und Extraversion positiv mit der Gründungsneigung (Hell & Gatzka, 2018, S. 52).

Tabelle 1

Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Gründungsneigung (Hell & Gatzka, 2018, S. 52)

Persönlichkeitsmerkmale	Metaanalyse	Stärke des Effekts
Big Five		
Emotionale Stabilität	Zhao u.a. (2010)	r = .22
Extraversion	Zhao u.a. (2010)	r = .16
Gewissenhaftigkeit	Zhao u.a. (2010)	r = .19
Offenheit	Zhao u.a. (2010)	r = .24
Verträglichkeit	Zhao u.a. (2010)	r = .04
Weitere Persönlichkeitsmerkmale		
Risikoneigung	Zhao u.a. (2010)	r = .40

Hell und Kressler kommen in ihrer Studie zum Schluss, dass es sich bei der Risikobereitschaft, Offenheit, Innovationsfreude, Selbstwirksamkeit und dem Unabhängigkeitsstreben um diejenigen Persönlichkeitsmerkmale handelt, die vorhersagen können, ob jemand ein Unternehmen zu gründen bereit ist oder nicht (Hell & Kressler, 2020, S. 89, 98). "Bei einer simultanen Berücksichtigung mehrerer Persönlichkeitsmerkmale ergänzen sich die Merkmale Risikobereitschaft, Innovationsfreude und Unabhängigkeitsstreben in ihrer Vorhersagekraft für die Gründungsneigung inkrementell" (Hell & Kressler, 2020, S. 89, 98). Die höchste Korrelation weist die Gründungsneigung auch in der Studie von Hell und Kressler mit der Risikobereitschaft auf und bestätigt damit die Metaanalyse von Zhao et al. (Hell & Kressler, 2020, S. 93). Etwas geringer fällt der Zusammenhang zwischen der Gründungsneigung und der Offenheit, Innovationsfreude und dem Unabhängigkeitsstreben aus, am geringsten mit der Selbstwirksamkeit (Hell & Kressler, 2020, S. 93). Je höher bei einer Person folglich Risikobereitschaft, Offenheit, Innovationsfreude, Selbstwirksamkeit und Unabhängigkeitsstreben ausgeprägt sind, desto höher ist ihre Bereitschaft, ein eigenes Unternehmen zu gründen (Hell & Kressler, 2020, S. 96).

2.1.4.3 Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen und unternehmerischem Erfolg

Setzt man sich mit der Frage auseinander, ob ein Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und unternehmerischem Erfolg besteht, wird bald klar, dass sich bereits die Definition von unternehmerischem Erfolg als nicht ganz einfach gestaltet, kann dieser doch je nach Perspektive in ganz unterschiedlichen Einheiten (bspw. Umsatz, Gewinn, Kapitalrendite, Liquidität, Marktposition, Firmengröße, Produktivität, Qualität, persönliche Ziele des:der Unternehmers:in etc.) gemessen werden (Hell & Gatzka, 2018, S. 52; Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 729). Zwecks Vereinfachung wird unternehmerischer Erfolg nachfolgend daher im Sinne von positiven wirtschaftlichen Kennzahlen verstanden.

Gleich mehrere Studien kommen zum Schluss, dass Leistungsbereitschaft, Kreativität, ein hohes Mass an Extraversion und geringe Verträglichkeit mit erfolgreichem Unternehmertum einhergehen (Zitelmann, 2020, S. 55).

Schmitt-Rodermund und *Silbereisen* haben in ihrer Untersuchung nachweisen können, dass als Unternehmer:in "wenig gesellig und gesprächig zu sein" gepaart "mit einer guten Portion Risikobewusstsein zu materiellem Erfolg" verhilft (Schmitt-Rodermund & Silbereisen, 1999, S. 138). Damit scheint die Untersuchung von Schmitt-Rodermund und Silbereisen anderen Studien zu widersprechen, die den positiven Zusammenhang von Extraversion und unternehmerischem Erfolg betonen. Schmitt-Rodermund und Silbereisen halten dazu fest, dass nicht in allen Tätigkeitsfeldern von Unternehmern:innen ein hohes Mass an Extraversion erforderlich sei (bspw. nicht bei Unternehmern:innen, die nicht direkt im Verkauf tätig seien und bei denen Verschwiegenheit zentral für ihr Businessmodell sei), und die Daten ihrer Untersuchung daher dazu beitragen könnten, hinsichtlich der Befunde zum Zusammenhang von Extraversion und unternehmerischem Erfolg etwas mehr zu differenzieren" (Schmitt-Rodermund & Silbereisen, 1999, S. 138). Gemäss der Untersuchung von Schmitt-Rodermund und Silbereisen sind überdies ein "hohes Mass an Kreativität bzw. intellektueller Offenheit und eine geringe Verträglichkeit" förderlich, um "sich lange am Markt zu halten" (Schmitt-Rodermund & Silbereisen, 1999, S. 138).

Göbel und Frese haben in ihrer Studie eine hoch signifikante Korrelation der Persönlichkeitsmerkmale Selbstwirksamkeit, Optimismus, internale Kontrollüberzeugung und Handlungsorientierung nach Misserfolgserlebnissen mit unternehmerischem Erfolg belegt (Göbel & Frese, 1999, S. 101 ff.).

Hell und Gatzka haben in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und unternehmerischem Erfolg in Bezug auf die einzelnen Phasen des Gründungsprozesses (Pre-Launch-, Launch- und Post-Launch-Phase) untersucht. Dabei haben sie zunächst festgestellt, dass "der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen zu Beginn der Gründung stärker" ist "als in der Betriebsphase" (Hell & Gatzka, 2018, S. 63). Ausserdem sind sie zur Erkenntnis gelangt, dass in allen drei Phasen des Gründungsprozesses die drei Persönlichkeitsmerkmale Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung und Beharrlichkeit signifikant mit unternehmerischem Erfolg korrelieren. In der hier interessierenden Pre-Launch-Phase weisen zusätzlich die Persönlichkeitsmerkmale Leistungsmotivation, Offenheit und Selbstwirksamkeit die höchste prognostische Validität für den Erfolg als Unternehmer:in auf (Hell & Gatzka, 2018, S. 63).

Zitelmann hat den Zusammenhang von Risikoorientierung und unternehmerischem Erfolg einer näheren Betrachtung unterzogen und dabei viele Anzeichen dafür gefunden, "dass sowohl das bewusste Eingehen hoher Risiken – gerade in der Startphase – als auch die spätere Reduktion dieser Risiken Bedingungen für dauerhaften finanziellen Erfolg sind". Dabei

waren sich die meisten von Zitelmann interviewten Personen "ihres sehr hohen Risikoprofils durchaus bewusst" (Zitelmann, 2020, S. 301 f.). Als ein weiteres wesentliches Persönlichkeitsmerkmal für unternehmerischen Erfolg hat Zitelmann die "Handlungsorientierung nach Misserfolgserlebnissen" identifiziert. Auch in schweren Krisen blieben die von ihm interviewten Unternehmer:innen "ruhig und gelassen" und konnten "ruhig schlafen und abschalten", wobei ihnen offenbar "ihr sehr grosser Optimismus und die hohe Überzeugung von der eigenen Selbstwirksamkeit" halfen (Zitelmann, 2020, S. 386). Ebenso stach bei ihnen ihre "grundsätzliche Einstellung, die Schuld an Rückschlägen und Krisen nicht in äusseren Umständen oder bei anderen Menschen zu suchen, sondern bei sich selbst" deutlich hervor (Zitelmann, 2020, S. 386). Als förderlich für den unternehmerischen Erfolg, namentlich um diesen auch in Krisen zu bewahren, benannten die befragten Unternehmer:innen weiter, dass sie betroffene Geschäftspartner (Gläubiger, Banken, Investoren) stets frühzeitig, proaktiv und transparent über Probleme informieren würden (Zitelmann, 2020, S. 387).

2.1.4.4 Fazit

Die "Diagnostik einschlägiger Persönlichkeitsmerkmale" kann für die Orientierung von Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" "eine vielversprechende Perspektive bieten" (Hell & Gatzka, 2018, S. 64 f.). Haben sie Klarheit über sich als Person und ihr diesbezügliches unternehmerisches Potential, können sie einen fundierten Entscheid darüber, ob sie dieses Karriereziel weiterverfolgen möchten, fällen, allfällige Lücken mit entsprechenden Coachings schliessen oder sich Geschäftspartner:innen suchen, die sie in den ihnen fehlenden relevanten Persönlichkeitsmerkmalen ergänzen. Allerdings wäre es, wie *Tiberius* zu recht kritisch bemerkt, "fahrlässig, anzunehmen, eine bestimmte Konfiguration von spezifischen Gründercharakterzügen allein" würde bspw. unmittelbar und zuverlässig zum Erfolg als Unternehmer:in führen (Tiberius, 2020, S. 26). Neben den Persönlichkeitsmerkmalen haben auch andere Personenmerkmale wie Alter, Geschlecht oder Bildungshintergrund einen Einfluss auf Gründungsneigung und Gründungserfolg. Ebenso "spielen (...) zahlreiche extrapersonale Einflussfaktoren eine Rolle", wie beispielsweise das angestrebte Geschäftsfeld, Konjunktur, Marktgegebenheiten etc. (Tiberius, 2020, S. 27). "Wer beispielsweise introvertiert und wenig sozial ist, mag es schwer haben, den Banker zu überzeugen oder die Neuentwicklung zu verkaufen. Kann dieser Gründer jedoch in seinem Geschäftsfeld auf Online-Marketing setzen oder hat die Gründerin in ihrer Softwareschmiede selten Kontakt mit Kunden, dürften die großen Probleme ausbleiben" (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 722).

2.1.5 Motivationspsychologische Entrepreneurship-Forschung

Eine grosse Rolle in der Entrepreneurship-Forschung spielen die einer unternehmerischen Berufswahl zugrundeliegenden Motive und die Frage, ob diese Motive einen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 718). Unter Motiven werden "situationsüberdauernde, zeitlich überdauernde und persönlichkeits-spezifische Wertungsdispositionen" verstanden (Gabler, 2004, S. 205).

2.1.5.1 Motive für Entrepreneurship

Die Motive für eine unternehmerische Berufswahl werden in der Literatur in der Regel in Push- und Pull-Motive unterteilt (Schjoedt & Shaver, 2007, S. 734). Bei den Pull-Motiven entsteht das Motiv für die Unternehmensgründung aus einer sich bietenden (unternehmerischen) Gelegenheit heraus. Die betreffende Person wird quasi zur Unternehmensgründung hingezogen. Sie ist mithin in Bezug auf ihre berufliche Selbständigkeit intrinsisch motiviert, wobei sie die Unternehmensgründung häufig mit einer höheren Lebenszufriedenheit verbindet. Im Gegensatz dazu beruht die Unternehmensgründung bei den Push-Motiven darauf, dass die betreffende Person beruflich unzufrieden ist oder sich in einer beruflichen Notlage (z. B. Arbeitslosigkeit, drohende Kündigung) befindet, und es ihr abgesehen von der beruflichen Selbständigkeit an sonstigen Optionen für eine Erwerbstätigkeit mangelt. Diese Person wird somit gewissermassen in die berufliche Selbständigkeit hineingestossen, "obwohl vielleicht die Gelegenheit oder die eigenen beruflichen Interessen gar nicht unmittelbar für eigenes unternehmerisches Handeln gesprochen hätten" (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 718).

Verschiedene Studien haben sich daneben zum Ziel gesetzt, die einzelnen Motive für eine Unternehmensgründung näher zu erforschen. Wie die nachfolgende Übersicht zeigt, überschneiden sich deren Ergebnisse teilweise, widersprechen sich zum Teil aber auch.

Aus *Cromie's* Untersuchung resultieren Autonomie, Leistung, Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und Geld als Hauptmotive für eine Unternehmensgründung (Cromie, 1987, S. 255).

Durch eine Auswertung von 19 wissenschaftlichen Beiträgen konnte *Galais* die folgenden fünf Motive für eine berufliche Selbständigkeit herauschälen: Unabhängigkeit, Anerkennung, Arbeitszufriedenheit, viel Geld verdienen und Unzufriedenheit mit den bisherigen Arbeitsbedingungen (Galais, 1998, S. 84). In ihrer eigenen Studie zeigte sich Unabhängigkeit ebenfalls als wichtigstes Motiv für berufliche Selbständigkeit. Als weitere relevante Motive konnte Galais den Reiz der unternehmerischen Aufgabe, die Unzufriedenheit mit den aktuellen Arbeitsbedingungen und den Wunsch, möglichst viel Geld zu verdienen, ausmachen (Galais, 1998, S. 85).

Die Autoren des *Global Entrepreneurship Monitor Reports 2021/2022* haben in Vorabtests für die Schweiz festgestellt, dass Autonomie und Unabhängigkeit universell gültige Motive sind,

die praktisch allen Unternehmern:innen in der Frühphase gemeinsam sind (Baldegger et al., 2022, S. 27). Des Weiteren haben sie in ihrem Report gezeigt, dass mit 57.9 % das stärkste Motiv, ein Unternehmen zu gründen, darin besteht, auf der Welt etwas bewirken zu wollen, gefolgt von ein grosses Vermögen aufzubauen oder ein sehr hohes Einkommen zu erzielen (51.5 %), den Lebensunterhalt zu verdienen, weil die Arbeitsplätze knapp sind (46.8 %) und eine Familientradition fortzuführen (14.1 %) (Baldegger et al., 2022, S. 31).

Obwohl in den genannten Forschungsarbeiten immer wieder finanzielle Aspekte als wesentliche Beweggründe für eine Unternehmensgründung erkannt wurden, hält die Untersuchung von *Amit, MacCrimmon, Zietsma* und *Oesch* dagegen, Geld sei eben gerade nicht das Hauptmotiv, das Menschen ein Unternehmen gründen lasse. Weitaus bedeutendere Motive seien Innovation, Vision, Unabhängigkeit und Herausforderung (Amit et al., 2001, S. 120).

Im Zusammenhang mit möglichen Motiven für Entrepreneurship sei schliesslich auch die "Misfits"-These erwähnt, nach der es sich bei Unternehmern:innen um sogn. "Misfits", Aussenseiter, handle, "die als Angestellte schwierig und rebellisch" seien, Mühe hätten, "sich an bestehende Strukturen anzupassen und in Hierarchien einzufügen" und "deshalb keine Karriere in einem bestehenden Unternehmen hätten machen können" (Zitelmann, 2020, S. 12, 224). *Zitelmann* konnte diese These in seiner Dissertation allerdings nur für einen Teil der von ihm interviewten Personen bestätigen. Ein anderer Teil hatte in grossen Unternehmen Karriere gemacht oder hätte sie machen können, "sich dann jedoch entschlossen, zu kündigen und sich selbständig zu machen, weil ihnen dieser Weg zu lange gedauert hätte und sie die Verdienstmöglichkeiten nicht als attraktiv empfanden" (Zitelmann, 2020, S. 225).

2.1.5.2 Zusammenhang zwischen Motiven und unternehmerischem Erfolg

Den Pull-Motiven wird "zentrale Bedeutung für unternehmerisches Wachstum und unternehmerischen Erfolg zugeschrieben, weil solche Gründungen eher wachstums- und innovationsorientiert ausgerichtet sind, während die Gründungen aus Push-Motiven heraus eher klein bleiben und eher imitieren als innovieren" (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 718).

Plaschka hat in seiner Dissertation einen Zusammenhang zwischen den Motiven "die eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen wollen", "eigene Ideen durchsetzen wollen" und "Entscheidungs- und Handlungsfreiheit erreichen wollen" und unternehmerischem Erfolg nachweisen können. Gleichzeitig konnte er belegen, dass die Hauptmotive nicht erfolgreicher Unternehmensgründer:innen darin bestanden, nach einem Rollenwechsel, nach Unabhängigkeit und nach Vermögensbildung zu streben (Plaschka, 1986, S. 67, 118).

Die Stichprobe der Studie von *Naidu* und *Narayana* bestand aus 83 für die herausragende Performance ihrer Firma mit einem Preis ausgezeichneten, sprich sehr erfolgreichen

Unternehmern:innen. Von ihnen gaben 75 % an, dass ihr Wunsch nach Unabhängigkeit, und 52 %, dass ihre Absicht, mehr Geld zu verdienen, dazu geführt habe, dass sie sich selbständig gemacht hätten (Naidu & Narayana, 1990, S. 93), woraus nun – in Abweichung zu Plaschka – geschlossen werden könnte, dass Unabhängigkeits- und finanzielle Motive gleichwohl positiv mit unternehmerischem Erfolg korrelieren.

2.1.5.3 Fazit

Wie eine Auseinandersetzung mit den eigenen Persönlichkeitsmerkmalen kann auch die Reflexion der eigenen Motive Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" zu relevanten Erkenntnissen verhelfen, gerade wenn man bedenkt, dass Push- und rein monetäre Motive für sich allein dem unternehmerischen Erfolg in der Regel wenig dienlich sein dürften. Wie bei den Persönlichkeitsmerkmalen gilt aber auch bei den Motiven, dass letztlich nur eine dem Individuum und den Umständen angepasste Betrachtungsweise zielführend sein kann.

2.1.6 Entwicklungspsychologische Entrepreneurship-Forschung

Kindheit und Jugend sind nicht nur prägend für die persönliche Entwicklung eines Menschen, sondern auch für dessen Berufswahl und anschließende Laufbahngestaltung (Obschonka, 2016, S. 196 f.). Entwicklungspsychologische Ansätze in der Entrepreneurship-Forschung befassen sich dementsprechend mit der Frage, ob sich bereits in diesen bedeutsamen Jahren Vorboten für spätere unternehmerische Aktivitäten im Erwachsenenalter finden lassen (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 717; Schmitt-Rodermund, 2005, S. 7).

Schmitt-Rodermund hat in ihrer Untersuchung zu dieser Frage die Daten der 718 Männer der sich nach 1922 insgesamt über mehr als sechzig Jahre erstreckenden US-amerikanischen "Terman-Studie" re-analysiert (Schmitt-Rodermund, 2005, S. 7, 8, 13). Dabei konnte sie folgende Hypothesen bestätigen:

- Spätere Unternehmer wurden bereits als Jugendliche von ihren Eltern als unternehmerische Persönlichkeiten im Sinne des Big-Five-Modells charakterisiert (-> hohe Ausprägungen in Extraversion, Offenheit für Neues, Gewissenhaftigkeit; tiefe Ausprägungen in Neurotizismus, Verträglichkeit). "Während unter den Männern, die von ihren Eltern in ihrer Persönlichkeit als wenig unternehmerisch beschrieben wurden (0 bis 2 unternehmerische Eigenschaften), nur etwa 10% als Selbständige aktiv wurden, waren dies bei der Gruppe mit drei und mehr unternehmerischen Eigenschaften doppelt so viele" (Schmitt-Rodermund, 2005, S. 16).
- Unternehmer hatten bereits in ihrer Jugend erste Erfahrungen mit dem Thema Führung gesammelt (bspw. als Schulsprecher, in Ämtern im Sportclub, in entsprechenden Funktionen bei den Pfadfindern) und eigene Erfindungen erschaffen (bspw. selbst

geschriebene Gedichte, neu erfundene Kochrezepte, eigene Konstruktionen und Geräte) (Schmitt-Rodermund, 2005, S. 14 f.).

- Unternehmer hatten sich im Gegensatz zu Personen in Angestelltenverhältnissen in ihrer Jugend öfter als andere Jugendliche in Bücher mit Bezug zur Wirtschaftswelt vertieft oder deren berufliche Pläne hatten bereits damals eine unternehmerische Karriere beinhaltet (Schmitt-Rodermund, 2005, S. 17).
- "Jungen, die mit ihrer unternehmerischen Persönlichkeit" auf ein für sie förderliches elterliches Umfeld getroffen waren, berichteten "bedeutend häufiger über Führungsrollen und Erfindungen". "Die Wahrscheinlichkeit, irgendwann im Leben ein Unternehmen (...) zu führen, ist mit über 50% in der Gruppe derer mit entsprechender Persönlichkeit und positiver Erziehung gegenüber denen ohne die betreffende Persönlichkeit oder Erziehungsumgebung mehr als verdoppelt" (Schmitt-Rodermund, 2005, S. 18).

Zwei Studien haben ferner belegen können, dass soziale Kompetenzen ("perspective taking, persuasion, leadership, networking, effective verbal and nonverbal communication") in der Kindheit und Jugend unternehmerische Aktivitäten im Erwachsenenalter sowie unternehmerischen Erfolg (z. B. Einkommen) vorauszusagen vermögen (Obschonka, 2016, S. 197).

Eine weitere Studie ist zum Schluss gekommen, dass Jungen, die als Teenager gegen Regeln verstießen (z. B. Verbote der Eltern missachteten, bei einer Prüfung schummelten, sich betranken oder einen Ladendiebstahl begingen), mit größerer Wahrscheinlichkeit Unternehmer wurden als Jungen, die sich nicht an solchen Verhaltensweisen beteiligten. In einer anderen Längsschnittstudie aus den Vereinigten Staaten sagten solche frühen leichten Regelverstöße nicht nur eine unternehmerische Laufbahn, sondern zusätzlich unternehmerischen Erfolg voraus, insbesondere wenn sie mit höherer Intelligenz und Kreativität einhergingen (Obschonka, 2016, S. 197).

Hurst und *Lusardi* haben in ihrer Studie aufgezeigt, dass Kinder von unternehmerisch tätigen Eltern als Erwachsene sehr viel häufiger eine unternehmerische Karriere einschlagen als Kinder von Eltern in einem Angestelltenverhältnis. Mehr als reiche Eltern zu haben, beeinflusst Kinder und Jugendliche einen:eine Unternehmer:in als Elternteil zu haben in ihrer unternehmerischen Berufsorientierung (Hurst & Lusardi, 2004, S. 15). Dieses Ergebnis hat sich auch in der Untersuchung von *Zitelmann* bestätigt. Dessen Interviewpartner:innen stammten zumeist aus der Mittelschicht, bei 60 % von ihnen waren die Eltern jedoch selbständig tätig, womit ihr Anteil zehn Mal so hoch war wie in der deutschen Gesamtbevölkerung (Zitelmann, 2020, S. 201).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Entrepreneurship vielfach in der Kindheit und/oder Jugend und im Elternhaus, in dem jemand aufwächst, verwurzelt ist. Ein Blick zurück

in die Vergangenheit kann für Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" daher durchaus erhellend sein und bestärkend wirken.

2.1.7 Kognitionspsychologische Entrepreneurship-Forschung

"Die Kognitionspsychologie beschäftigt sich damit, wie Menschen wahrnehmen, denken, planen, Entscheidungen treffen und schließlich Handlungen generieren" (Hänsel et al., 2022, S. 26 f.). Auf das Thema Entrepreneurship bezogen, stellt sich unter anderem die Frage, "was es" in kognitiver Hinsicht "braucht, damit Gründer erstens Gelegenheiten für eine Gründung überhaupt wahrnehmen und zweitens, welche kognitiven Fähigkeiten notwendig sind, diese auch ausbeuten zu können" (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 717).

Für *Schumpeter*, einen Vertreter der Creation-Theorie, bedingt die Wahrnehmung unternehmerischer Gelegenheiten, die sog. Opportunity Recognition, die Suche nach vollkommen neuen Informationen und "einen damit verbundenen kreativen Akt" (Schumpeter, 1934; zitiert nach Halecker et al., 2020, S. 50). Gemäss ihm wandeln Entrepreneure:innen Ressourcen in wertvollere Formen um und schaffen durch einen Prozess der kreativen Zerstörung Gewinnmöglichkeiten (Schumpeter, 1934; zitiert nach Halecker et al., 2020, S. 55).

Nach *Kirzner*, einem Verfechter der Discovery-Theorie, setzt die Wahrnehmung von unternehmerischen Gelegenheiten neue Zugänge zu bestehenden Informationen voraus, um neue Zweck-Mittel-Verbindungen für Güter, Produkte, Dienstleistungen, Rohstoffe, Märkte und Organisationsformen entdecken zu können (Kirzner, 1973; zitiert nach Halecker et al., 2020, S. 50).

Halecker, Rackow und *Waubke* zeigen auf, dass die auf der Fähigkeit zur kreativen Vernetzung von Informationen aufbauende kombinatorische Intelligenz zur Identifizierung unternehmerischer Gelegenheiten beiträgt (Halecker et al., 2020, S. 47, 55 f.). "Bei der individuellen Opportunity Recognition unterscheiden sich Entrepreneure und Nichtunternehmer" gemäss Halecker et al. "dadurch, dass Entrepreneure die Fähigkeit besitzen, den ursprünglichen Kontext von Wirkzusammenhängen soweit zu ignorieren, dass sie neue Ausgestaltungsformen entwerfen können, ohne in vorhandenen Barrieren zu verharren" (Halecker et al., 2020, S. 56).

Zunehmend an Gewicht gewinnt in der Forschung die Erkenntnis, dass "das Erforschen der reinen Kognition des unternehmerischen Denkens und Handelns unvollständig ist, ohne die emotionale Seite zu berücksichtigen". Gegenstand solcher Forschungsarbeiten sind die sog. "hot cognitions", also die "Wechselwirkung zwischen Kognition und Emotion" sowie der "Einfluss" von "Emotionen auf die kognitive Verarbeitung im unternehmerischen Kontext" (Grichnik et al., 2017, S. 12). *Michl, Spörrle, Welpé, Grichnik* und *Picot* haben dazu in ihrer Untersuchung aufgezeigt, dass negativer Affekt (= "furchtsam, bekümmert, verärgert,

schuldig, erschrocken, feindselig, gereizt, beschämt, nervös, durcheinander, ängstlich, besorgt" (Michl et al., 2012, S. 285)) "die Stärke der Beziehung zwischen der Bewertung von unternehmerischen Gelegenheiten und deren Nutzungswahrscheinlichkeit" negativ beeinflussen kann. Negative Affekte, wie bspw. die Angst, zu scheitern, können angehende Unternehmer:innen somit von einer Unternehmensgründung abhalten, selbst wenn sie diese rein kognitiv als nutzbringend und damit an sich als positiv bewerten würden (Michl et al., 2012, S. 294 f.). Demgegenüber führen positive Affekte (= "glücklich, freudvoll, entzückt, heiter, aufgeregt, begeistert, energiegeladen, lebhaft" (Michl et al., 2012, S. 285)) eher dazu, dass Personen sich tatsächlich dafür entscheiden, ein Unternehmen zu gründen (Michl et al., 2012, S. 298 f.).

Hardegger, Boss und *Siano* haben in ihrer qualitativen Studie das Denken, namentlich die analytischen, planerischen und strategischen Fähigkeiten von sechs Gründerpersonen von Start-up-Unternehmen untersucht (Hardegger et al., 2018, S. 97, 99). Die vorherrschende Meinung dieser Gründerpersonen zur Analysefähigkeit spiegelt die Aussage einer interviewten Person plastisch wider: "Ein Start-up muss effektiv, aber nicht effizient sein!" Als Unternehmer:in muss man sich demnach "seiner zentralen Anliegen sicher sein, aber im Alltag pragmatisch zu einer Lösung kommen. Zu große Detailversessenheit würde zu viele Ressourcen binden. Aber bei den wichtigen Punkten nicht genug ins Detail zu gehen, wäre auch fatal" (Hardegger et al., 2018, S. 100). Was das strategische Denken anbelangt, hat die Mehrheit der befragten Personen eine Ausprägung als optimal erachtet, bei "der aus der Analyse herrschender Trends Herausforderungen für das Unternehmen" abgeleitet werden und "aufgrund systematischer Betrachtungen zu Strategien" gelangt wird, "welche die zukünftige Entwicklung – mit im ureigentlichen Sinn strategischer Perspektive – vorwegnehmen" (Hardegger et al., 2018, S. 100). Demgegenüber haben aber auch viele der Gründerpersonen angegeben, dass ein zu strategisches Agieren nicht zielführend sei, wenn man etwas Neues auf die Beine stellen wolle. In einem solchen Kontext fehlten häufig ausreichend valable Informationen, und es sei schnelles Handeln erforderlich, was langfristiges Vorausschauen stark erschwere (Hardegger et al., 2018, S. 100). Die wichtigste Kompetenz innerhalb des Bereiches "Denken" war für die von Hardegger et al. interviewten Gründerpersonen Planungsfähigkeit. Diese stellt für sie die Grundlage für unternehmerischen Erfolg dar, weil sie "mit einer verlässlichen Leistungserbringung einhergeht" (Hardegger et al., 2018, S. 101).

Verschiedene Studien, so auch diejenige von *Zitelmann*, kommen zum Schluss, dass Unternehmer:innen mehrheitlich intuitive und nicht analytische Entscheidungen fällen. Hier unterscheiden sich Unternehmer:innen von der Gesamtbevölkerung, in der der Anteil an Personen, die eher nach dem Verstand entscheiden, den Anteil, der mit dem Bauch entscheidet, überwiegt. Viele von Zitelmanns Interviewpartnern:innen unterstrichen allerdings,

dass Intuition, das Bauchgefühl, nicht etwas Angeborenes sei, sondern sich bei ihnen "durch die Summe der Erfahrungen" entwickelt habe, was die Theorie bestätigt, dass "das Bauchgefühl das Ergebnis impliziten Lernens" ist: "Im Bruchteil einer Sekunde blitzen Einsichten auf, die aus der Wiedererkennung von Mustern rühren, deren Kenntnis wiederum ein Ergebnis langjähriger Erfahrungen ist" (Zitelmann, 2020, S. 327 f.). Für die von Zitelmann befragten Unternehmer:innen handelt es sich hingegen nicht um ein Entweder-oder, was das Verhältnis von intuitiven und analytischen Entscheidungen anbelangt (Zitelmann, 2020, S. 83). So steht für viele "die Analyse der Zahlen am Anfang. Wenn dann ein Projekt nicht infrage komme, weil einfach die Zahlen nicht stimmig seien, werde es ohnehin nicht weiterverfolgt. Wenn die Zahlen aber nicht gegen das Projekt sprächen, entschieden sie das weitere Vorgehen mit dem Bauch" (Zitelmann, 2020, S. 329).

Im Sinne eines Fazits kann festgehalten werden: Kombinatorische Intelligenz und positive Affekte wirken sich förderlich auf die Gründungsneigung einer Person aus, ermöglichen sie es ihr doch, einerseits unternehmerische Gelegenheiten zu erkennen und andererseits diese in Form einer Unternehmensgründung auszuschöpfen. Planerische Fähigkeiten sind sodann zentral für den unternehmerischen Erfolg einer Person, wobei Entscheidungen nach vorgängiger Zahlenanalyse durchaus instinktiv getroffen werden dürfen, d.h. hier dürfen sich Unternehmer:innen auf ihr Bauchgefühl verlassen.

2.1.8 Sozialpsychologische Entrepreneurship-Forschung

Entrepreneurship findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern ist eingebettet in einen regionalen, nationalen und zum Teil internationalen Kontext. Die Entrepreneurship-Forschung befasst sich daher auch mit der Bedeutung des Sozialkapitals für die Gründung und Führung eines Unternehmens (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 717). Sozialkapital lässt sich definieren als aktuelle und potentielle Ressourcen, die einer Person durch direkte und indirekte soziale Verbindungen zur Verfügung stehen (Barthauer et al., 2019, S. 243; Kim & Aldrich, 2005, S. 58). Das in der heutigen Zeit oft zitierte "Networking" wird in der Literatur häufig als eine Erscheinungsform von Sozialkapital aufgefasst (Casson & Della Giusta, 2007, S. 220). "Networking umfasst Verhaltensweisen, die dem Aufbau, der Pflege und der Nutzung informeller beruflicher Beziehungen dienen, mit dem Ziel, dadurch berufliche Ressourcen zu erlangen" (Wingender & Wolff, 2019, S. 217).

Kim und *Aldrich* sind in ihrem 2005 erschienenen Aufsatz "Social Capital and Entrepreneurship" unter anderem zum Schluss gekommen, dass Unternehmer:innen durch drei soziokulturelle Zwänge in ihrem Zugang zu Sozialkapital behindert werden: Erstens neigen Personen eher dazu, sich mit Personen mit ähnlichem Hintergrund und ähnlichen Interessen als mit Personen mit unterschiedlichem Hintergrund und verschiedenartigen Interessen zu verbinden, wodurch soziale Netzwerke entstehen, die sich durch geringe Vielfalt

auszeichnen (concept of homophily). Folglich sind Netzwerke oft homogen in Bezug auf - auch in unternehmerischer Hinsicht - wichtige Aspekte wie Rasse, Alter und Geschlecht. Zweitens spielt sich das soziale Leben eines Menschen zu einem grossen Teil innerhalb den Grenzen von Familie und Verwandtschaft, religiösen und ethnischen Gemeinschaften, Sprachgruppen und ähnlichen halbdurchlässigen Gemeinschaften ab. Solche starken Grenzen lenken soziale Beziehungen auf sich selbst zurück und schaffen und erhalten dadurch hoch konzentrierte soziale Netzwerke (concept of social boundaries). Drittens limitieren sich Personen in ihrem Netzwerkverhalten häufig selber, indem sie das Potential von indirekten Netzwerkverbindungen durch ihre Unwissenheit und Unsicherheit nicht ausschöpfen, wodurch sie potentiell wertvolle Beziehungen oftmals ignorieren und unwissentlich Verbindungen pflegen, die mehr schädlich als nützlich sind (concept of bounded rationality) (Kim & Aldrich, 2005, S. 60 f.). Von den Vorteilen des Sozialkapitals profitieren nach Kim und Aldrich demnach hauptsächlich Unternehmer:innen, die in der Lage sind, ein möglichst breites, vielfältiges und über die näheren verwandtschaftlichen Beziehungen hinausgehendes Netzwerk aufzubauen und zu pflegen, und die beim Networking nicht in vertrauten Routinen verharren (Kim & Aldrich, 2005, S. 93 f.).

Semrau und *Werner* konnten in ihrer Studie zeigen, dass Netzwerke den Zugang zu gründungsrelevanten Ressourcen wie Kapital, Marktinformationen, Personal, Reputation etc. für angehende Unternehmer:innen positiv beeinflussen. Damit konnten sie frühere Forschungsergebnisse belegen, wonach Netzwerkaktivitäten für (angehende) Unternehmer:innen wertvoll sein können, mithin sich die Investition von Zeit und Energie in den Ausbau eines Netzwerks und in die Verbesserung der Qualität der Beziehungen lohnt. Gleichzeitig konnten *Semrau* und *Werner* jedoch auch nachweisen, dass eine anschliessende weitere Erhöhung des Zeit- und Energieaufwands für die Vernetzung zu abnehmenden Ressourcenerträgen führt. Die Ergebnisse ihrer Studie widersprechen also den – häufig in der Populärliteratur zu findenden – Forderungen nach unbegrenztem "Power-Networking". *Semrau* und *Werner* folgerten daraus vielmehr, dass "entrepreneurs should focus on developing and maintaining a network of essential ties, and carefully adjust the time they dedicate to these network relationships in terms of investing enough time to secure access to the needed resources but avoiding increasing the amount of time spent when there is no prospect of significant returns" (*Semrau & Werner*, 2014, S. 518 f.).

Gemäss einer Studie von *Lans*, *Blok* und *Gulikers* hat in der Anfangsphase eines Unternehmens die soziale Kompetenz des:der Unternehmers:in einen signifikanten Einfluss auf das Sozialkapital und zwar sowohl im Hinblick auf die Anzahl an (starken und schwachen) Verbindungen als auch in Bezug auf die Bandbreite an im Netzwerk vertretenen Berufen. Als wichtigste soziale Kompetenz im Zusammenhang mit dem Sozialkapital konnten *Lans et al.* die Selbstvermarktungskompetenzen einer Person identifizieren. Dabei geht es allerdings

nicht hauptsächlich darum, die eigenen Fähigkeiten und früheren Leistungen gegenüber bestehenden und potentiellen Netzwerkpartnern:innen in einem möglichst positiven Licht darzustellen, sondern Unternehmer:innen müssen insbesondere in der Lage sein, den unmittelbaren Mehrwert speziell für die betreffenden Interaktionspartner:innen herauszustreichen. In dieser Hinsicht ist die Selbstvermarktung eng mit der sozialen Anpassung verbunden (Lans et al., 2015, S. 458, 468 f.).

Kleinhempel, Beugelsdijk und *Klasing* haben untersucht, wie das Sozialkapital mit dem anfänglichen Interesse an einer unternehmerischen Tätigkeit, der formalen Gründung eines Unternehmens und dem späteren Überleben des Unternehmens zusammenhängt. Dabei konnten sie aufzeigen, dass regionales Sozialkapital für die formale Gründung eines Unternehmens relevant ist, hingegen weder mit dem anfänglichen Interesse noch mit dem Überleben des Unternehmens nach der Gründung in Zusammenhang steht. Überdies wirkt sich regionales Sozialkapital gemäss ihrer Studie positiv auf die Fähigkeit des:der (potentiellen) Unternehmers:in aus, externe Ressourcen zu mobilisieren und Zugang zu Informationen und Wissen zu erhalten (Kleinhempel et al., 2022, S. 298, 318).

Zusammengefasst heisst das: Für unternehmerischen Erfolg ist der Aufbau eines möglichst diversen Netzwerkes essenziell. Allerdings lohnt sich übermässiger Zeit- und Energieaufwand beim weiteren Ausbau und der Pflege des Netzwerkes nicht mehr. Effektives Networking bedingt zudem eine hohe Sozialkompetenz des:der betreffenden Unternehmers:in, insbesondere Selbstvermarktungsfähigkeiten gepaart mit sozialer Anpassung.

2.1.9 Arbeitspsychologische Entrepreneurship-Forschung

Untersuchungsgegenstand der Arbeitspsychologie ist "das Erleben und Verhalten des Menschen bei der Arbeit in Abhängigkeit von Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufgaben und den dazu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen" (Schaper, 2019, S. 6). Hält man sich die Arbeitsbedingungen und den Arbeitskontext von Unternehmern:innen vor Augen, wird einem schnell klar, wie wichtig arbeitspsychologische Entrepreneurship-Forschung sowohl für den:die einzelne:n Unternehmer:in selbst als auch für die gesamte Volkswirtschaft ist. Im Arbeitsleben von Unternehmern:innen lassen sich nämlich zahlreiche Stressoren erkennen (Kieschke & Schaarschmidt, 2005, S. 71), so unter anderem lange Arbeitszeiten, eine starke Verwischung von Arbeits- und Freizeit, mannigfaltiger Druck (finanzieller Druck, Konkurrenzdruck, Druck seitens Kunden und Kapitalgebern, Zeitdruck, Verantwortung für Angestellte), das Erfordernis von hoher Flexibilität (Berset et al., 2018, S. 74 f., 76), ein hohes Mass an Ungewissheit (Mitchell et al., 2002, S. 96) und Mehrdeutigkeit (Schindehutte et al., 2006, S. 349), eine hohe Komplexität (De Mol et al., 2018, S. 394), Informationsüberflutung und starke Emotionen (Mitchell et al., 2002, S. 96). All dies birgt eine hohe Gefahr negativer Folgen für die Gesundheit in sich. Im Gegensatz zu Personen in einem Angestelltenverhältnis

können gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Unternehmern:innen, vor allem bei Solopreneuren:innen, ausserdem schnell einmal existenzbedrohende Auswirkungen auf das Unternehmen selber haben. Die Gefahr, dass Unternehmer:innen krank arbeiten, ist daher gross und der Anfang eines entsprechenden Teufelskreises ebenso (Clasen, 2012, S. 123). Aufgrund dessen, dass "der präventive Erhalt der Arbeitsfähigkeit (...) für Selbständige (...) existentiell wichtig" ist (Clasen, 2012, S. 123), wird in der Forschung dafür plädiert, dass die "Fähigkeit zur vernünftigen Regulierung des individuellen Kräftehaushaltes eine ebenso wichtige wie oft unterschätzte Teilkomponente" der beruflichen Eignung als Unternehmer:in ist (Kieschke & Schaarschmidt, 2005, S. 72).

Als Ressourcen von Unternehmern:innen und damit als Gegenspieler zu den genannten Stressoren werden in der einschlägigen Literatur insbesondere genannt: überdurchschnittliches Autonomieerleben, positive Rückmeldungen aus der unternehmerischen Tätigkeit, Kreativität, Abwechslung, trotz hoher Arbeitsvolumina Arbeitszeitsouveränität, hohe berufliche Zufriedenheit sowie Berufsstolz (Pröll et al., 2017, S. 406 f.). Insbesondere in der Autonomie wird eine wesentliche Ursache dafür vermutet, dass sich Unternehmer:innen "tendenziell weniger gestresst fühlen und mit Freude und Engagement bei der Arbeit sind und sich, trotz längerer Arbeitszeiten, nicht erschöpfter fühlen als abhängig Beschäftigte" (Berset et al., 2018, S. 74).

Kieschke und *Schaarschmidt* haben die gesundheitlichen Folgen der Laufbahnwahl von Unternehmern:innen in ihrer Studie mittels des Fragebogenverfahrens AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster) untersucht. Dabei ergab sich eine klare Dominanz von sogn. G-Muster-Vertretern, Personen also mit einem hohen beruflichen Engagement, einer ausgeprägten Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen und einem positiven Lebensgefühl. Allerdings waren auch A-Muster-Vertreter – Personen mit einem überhöhten Engagement (Selbstüberforderung), das keine gleichermaßen hohe Entsprechung im Lebensgefühl findet, und einer verminderten Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen – mit 37.5 % stark vertreten. Weit mehr als ein Drittel der befragten Unternehmer:innen wies somit einen "Hang zu massiver Selbstausschöpfung" auf und war gefährdet, den Kräfteinsatz zu hoch zu dosieren, ohne rechtzeitig die persönlichen Energiereserven zu erneuern (Kieschke & Schaarschmidt, 2005, S. 71, 74, 77 f.).

Was das Erleben von Entrepreneurship anbelangt, so konnten *Schindehutte*, *Morris* und *Allen* zeigen, dass dieses von den drei miteinander zusammenhängenden Konstrukten "Gipfelerlebnis" ("peak experience"), "Spitzenleistung" ("peak performance") und "Flow" geprägt ist. Um in einem Umfeld, das durch Stress, eine Vielzahl von Hindernissen, unterschiedlichste Anforderungen und Ungewissheit über die Ergebnisse gekennzeichnet ist, Erfolg haben zu können, müssen Unternehmer:innen immer wieder Spitzenleistungen erbringen. Empfinden sie solche Spitzenleistungen als selbstverwirklichend, kann dies zu

einer Art von Gipfelerlebnis führen. Unternehmer:innen erleben ausserdem regelmäßig einen Zustand des "Flow", wenn sie ihre persönlichen Fähigkeiten in überdurchschnittlich anspruchsvolle Projekte einbringen und in diesen dadurch gänzlich aufgehen können. Erbringen Unternehmer:innen Spitzenleistungen, haben sie ein Gipfelerlebnis, oder sind sie im Flow, kann das sich daraus ergebende Gefühl, wie bspw. Sinnhaftigkeit, Erfüllung, Selbstbestätigung oder Freude, zum Selbstzweck werden. In dem Maße, in dem dies der Fall ist, engagiert sich der:die Unternehmer:in weiter in seinem:ihrem Unternehmen, was zu weiterem Wachstum oder weiteren Unternehmensgründungen führen kann. Bis zu einem gewissen Grad wird so das Unternehmertum selber zur Belohnung des:der Unternehmers:in (Schindehutte et al., 2006, S. 364 f.)

Abschliessend kann festgehalten werden, dass es für Unternehmer:innen unabdingbar ist, "Stresssymptome wahrzunehmen, über ein breites Verhaltensrepertoire im Umgang mit Stress zu verfügen und bewusst auf die eigene Gesundheit zu achten, auch um nachhaltig die eigene Leistungsfähigkeit" und damit letztendlich das eigene wirtschaftliche Auskommen "sicherzustellen" (Berset et al., 2018, S. 75). "Schlüsselkompetenzen wie Selbstführung und Selbstmanagement, Techniken des Projektmanagements und ein gutes Work-Life-Management" können Unternehmern:innen dabei helfen, in Balance zu bleiben (Pröll et al., 2017, S. 403).

2.2 Laufbahnberatung

2.2.1 Definition Laufbahnberatung

Das Berufsbildungsgesetz hält in Art. 49 zum Begriff der Laufbahnberatung lediglich sehr allgemein fest, dass diese Erwachsene bei der Gestaltung der beruflichen Laufbahn unterstütze und durch Information und persönliche Beratung erfolge (BBG; SR 412.10). Eine präzisere Definition von Laufbahnberatung findet sich bei *Gasteiger*, welche darunter einen zeitlich befristeten, zielorientierten Prozess versteht, "in welchem Experten durch die Anwendung anerkannter Methoden Personen jeden Alters professionell bei laufbahnbezogenen Orientierungs-, Entscheidungs-, Planungs- und Handlungsprozessen sowie in beruflichen Veränderungssituationen beraten und begleiten" (Gasteiger, 2013, S. 7). Vorliegende Masterarbeit folgt dieser Definition von Laufbahnberatung.

2.2.2 Gründungsberatung als eine Form von Laufbahnberatung

Recherchiert man den Stand der Forschung zur Gründungsberatung, so ist die Ausbeute, insbesondere was spezifisch beratungswissenschaftliche Forschungsaspekte anbelangt, ziemlich mager. Wenn überhaupt wird die Thematik vor allem "aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, welche u. a. Gründungsberatung als Teil der Unternehmensberatung definiert," beleuchtet (Adler & Halbfas, 2019, S. 25 f.). Der Hauptfokus

von Gründungsberatungen liegt somit nach wie vor auf der Sache und dem Gegenstand der Unternehmung, den "hard facts" also (Bayas-Linke et al., 2012, S. 5). Dies widerspiegelt sich auch in den aktuell angebotenen Beratungsdienstleistungen für angehende Unternehmer:innen, die grösstenteils auf die Beantwortung betriebswirtschaftlicher, juristischer oder versicherungstechnischer Fragestellungen abzielen. Im Weiteren sind die Grenzen zwischen Beratung und Coaching, wenn es um Laufbahnberatungen von Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" geht, häufig verwischt bzw. oft werden die beiden Begriffe synonym verwendet (Adler & Halbfas, 2019, S. 27).

Reisswig unterscheidet vier verschiedene Formen der Unterstützung von Unternehmern:innen: Beratung (inhaltlich fokussiert; zeitlich befristet; Vermittlung von Expertenwissen; Unterstützung bei Entscheidungen), Mentoring (über einen längeren Zeitraum; Vermittlung von Erfahrungs- und Insiderwissen; Rollenmodelle und Sozialkapital als Themen), Coaching (weniger inhaltlich fokussiert; über einen längeren Zeitraum; durch Empowerment und Selbstlernstrategien geprägt) und Training (zeitlich befristet; Wissensvermittlung; Weitergabe von Fakten- und Anwendungswissen; Lernen und Erkenntnis als Ziele) (Reisswig, 2011, S. 209).

Diermann und *Meyer zu Riemsloh* haben in ihrer qualitativen Interviewstudie mit 44 Coaches die Rolle von Prozess- und Expertenberatung im Gründercoaching erforscht (Diermann & Meyer zu Riemsloh, 2020, S. 209). "Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl Prozess- als auch Expertenberatung in Gründercoachingprozessen eine Rolle spielen." Prozessberaterische Elemente thematisieren dabei vor allem "die Person des Gründers, seinen aktuellen Kontext sowie Kompetenzen, Ziele und Konflikte". Expertenberatung kommt dann zum Zug, wenn "der Businessplan sowie die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen des Gründers" Thema sind. "Ein Wechsel zwischen Prozess- und Expertenberatung wird vom Coach initiiert, wenn dieser Unsicherheit oder Überforderung des Gründers wahrnimmt. Coaches setzen das jeweilige Beratungsmodell bewusst im Prozess ein und reagieren damit auf bestimmte Anlässe, wahrgenommene Emotionen oder Reaktionen des Gründers" (Diermann & Meyer zu Riemsloh, 2020, S. 219).

Alles in allem ist die nur geringe theoretische und empirische Erforschung von Gründungsberatung vor allem auch im klassischen psychologischen Laufbahnberatungskontext insofern als problematisch zu bewerten, "als der Gründungsberatung als frühe Intervention hinsichtlich der persönlichen Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, (...) eine hohe Bedeutung zukommt und es weitgehend unklar ist, welche Mechanismen die Beratungsvorgänge beeinflussen" (Adler & Halbfas, 2019, S. 31).

2.2.3 Ausgewählte Laufbahntheorien und ihre Anwendung auf das Laufbahnthema "Entrepreneurship"

Laufbahntheorien sind "Modelle, die Erklärungen oder Vorhersagungen über menschliches Verhalten im beruflichen Kontext bieten" (Kessler, 2015, S. 14). Nachfolgend werden Laufbahntheorien vorgestellt, die in der Arbeit mit Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" Unterstützung bieten können. In Anbetracht der Vielzahl existierender Laufbahntheorien wird die Zahl der diskutierten Theorien in einer Vorselektion auf drei beschränkt, da die Überprüfung sämtlicher Laufbahntheorien auf ihren Nutzen für das Laufbahnthema "Entrepreneurship" hin den Rahmen dieser Masterarbeit deutlich sprengen würde.

2.2.3.1 Kongruenztheorie nach John L. Holland

Wie unter Ziffer 2.1.4 gezeigt, legt die Entrepreneurship-Forschung einen starken Fokus auf die Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern:innen. Sein Pendant bei den Laufbahntheorien findet dieser Fokus in der von Holland entwickelten Kongruenztheorie (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 723). Gemäss Holland strebt eine Person "bei der Berufswahl nach einer ihren Interessen bzw. Persönlichkeitsorientierungen entsprechenden oder zumindest ähnlichen Umwelt" (Gasteiger, 2013, S. 23 f.). Je besser die Passung zwischen Persönlichkeit und Arbeitsumwelt ist, desto höher sind Arbeitszufriedenheit, Kontinuität, Leistungsfähigkeit und Erfolg in einem bestimmten Beruf (Gasteiger, 2013, S. 24; Kessler, 2015, S. 17; Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 723). In dem als Hexagon abgebildeten RIASEC-Modell (vgl. Abbildung 2) beschreibt Holland

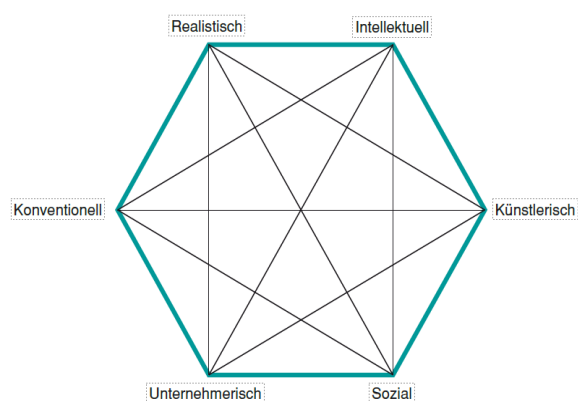


Abbildung 2. RIASEC-Dimensionen angeordnet in einem hexagonalen Modell nach Holland (Gasteiger, 2013, S. 24).

die folgenden sechs Personen- und Umwelttypen: **R**Realistic (praktisch-technisch), **I**Investigative (beobachtend-forschend), **A**Artistic (künstlerisch-sprachlich), **S**ocial (sozial), **E**nterprising (unternehmerisch) und **C**onventional (verwaltend)" (Kessler, 2015, S. 17; Schreiber, 2020, S. 142). Ähnliche Faktoren sind im Holland'schen Hexagon in unmittelbarer Nachbarschaft und "weniger ähnliche weiter voneinander entfernt" angeordnet (Schreiber, 2020, S. 142).

"Zum Beispiel weisen die benachbart eingezeichneten Orientierungen 'Realistisch' und 'Intellektuell' inhaltlich eine relativ große Ähnlichkeit auf, während die diagonal gegenüberliegenden Orientierungen 'Realistisch, und 'Sozial' gegensätzliche Dispositionen

darstellen und sich maximal voneinander unterscheiden" (Gasteiger, 2013, S. 24). "Jede Dimension wird durch eine Beschreibung mit typischen Eigenschaften, Fähigkeiten und Vorlieben, wie auch geeigneten Berufen charakterisiert" (Schreiber, 2020, S. 142). Der hier relevante unternehmerisch orientierte "E-Typ" bevorzugt "Aktivitäten, bei denen er andere beeinflussen kann, um Organisationsziele zu erreichen oder wirtschaftliche Gewinne zu erzielen (z. B. Verkauf von Produkten). Für ihn steht ökonomischer, politischer und sozialer Erfolg im Fokus" (Gasteiger, 2013, S. 23).

In der Beratung leistet die Kongruenztheorie in ihrer Einfachheit somit gute Dienste, um bei Klienten:innen erste Hinweise auf unternehmerische Persönlichkeitsorientierungen und Interessen erkennen zu können. Allerdings dürfte die Kongruenztheorie ihre Begrenzung in der Komplexität der Fragestellungen von Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" finden.

2.2.3.2 Career Construction Theory und Life Design

Die Career Construction Theory wurde von Savickas vor dem Hintergrund der "von schnellem Wandel und permanenter Veränderung" geprägten Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts entwickelt (Schreiber, 2015, S. 83). Um in einer solchen Arbeitswelt bestehen zu können, muss sich der:die Einzelne zwangsläufig vermehrt selber managen, um zukunftsfit zu werden und/oder zu bleiben. Dementsprechend muss Inhalt von Laufbahnberatungen insbesondere die aktive Entwicklung der eigenen Identität und die bewusste Gestaltung der eigenen beruflichen Laufbahn durch den:die Klienten:in sein. "Der rote Faden der Identität – früher durch vorgespurte Laufbahnpfade gegeben – wird vom Individuum" nunmehr "selbst gespannt", wodurch dieses die Verantwortung für die eigene Laufbahn übernimmt und so auch gleich selber festlegt, welchem Punkt es dabei wieviel Beachtung schenken will (Schreiber, 2015, S. 89). Konstruktivistische Ansätze sind folglich von Subjektivität geprägt und wenden sich vom objektiven Wahrheitsbegriff ab. Das Individuum konstruiert sich seine (subjektive) Realität selber (Schreiber, 2015, S. 90 f.).

Beim Beratungsansatz im Paradigma des Life Designs nach Savickas spielen konstruktivistische Aspekte eine wesentliche Rolle (Gasteiger, 2013, S. 47). Gemäss Savickas werden Klienten:innen dabei als Autoren:innen betrachtet, die sich durch das Erzählen und Reflektieren ihrer gesamten Lebensgeschichte selber charakterisieren, ihre Lebensthemen aufdecken und schlussendlich ihre Laufbahn im Sinne der aktiven Identitätsgestaltung weiterentwickeln. "Stabilität und Sicherheit resultieren nicht mehr primär aus einer stabilen und planbaren Laufbahn, sondern aus einer kohärenten und kontinuierlichen Lebensgeschichte auf der Basis einer flexiblen Identität" (Schreiber, 2015, S. 91 f.). Als konkretes Beispiel, wie in der Beratungspraxis nach dem Life-Design Ansatz mit Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" gearbeitet werden kann, sei hier kurz das

einen der Kerninhalte des Life-Design-Ansatzes bildende Life-Loops-Modell vorgestellt: Wie Abbildung 3 zeigt, besteht das Life-Loops-Modell im Wesentlichen aus drei Bereichen: "Der linke Teil ist der analytisch-planende Teil". Mit Empathie können Klienten:innen hier in Phase

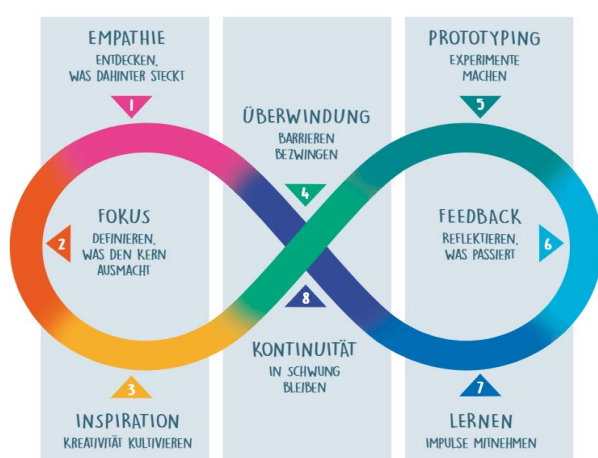


Abbildung 3. Life-Loops-Modell (Kernbach & Eppler, 2022, S. 23).

1 ergründen, was hinter ihrem Wunsch nach einer unternehmerischen Laufbahn, den für sie damit verbundenen Herausforderungen und ihren diesbezüglichen Träumen steckt. Phase 1 führt in der Regel zu einer Fülle an Erkenntnissen, in denen sich Klienten:innen schnell einmal verlieren können. Hier hilft Phase 2 "den Fokus zu finden und eine Problemformulierung zu artikulieren". In Phase 3 sollen dann die formulierten Problemstellungen "durch

Ideengenerierung, Inspiration und Kreativität", mithin eine durchwegs unternehmerisch geprägte Vorgehensweise, beantwortet werden. "Der rechte Teil ist der handelnde-aktive Teil des Life-Loops-Modells, bei dem es darum geht, dass" Klienten:innen ihre unternehmerischen "Ideen in Prototypen und Experimenten umsetzen und ausprobieren". In der Folge reflektieren sie durch Einholen von Feedbacks die ersten Schritte im unternehmerischen Handeln, was zu tiefergehendem Lernen führt. Beim mittleren Teil handelt es sich schliesslich um "die Verbindung zwischen dem analysierend-planenden Teil und dem handelnden-reflektierenden Teil, indem es darum geht, mögliche Blockaden oder Widerstände zu überwinden und nach ersten Aktionen und Lernerlebnissen dranzubleiben", mithin die für Unternehmer:innen zentrale Handlungsorientierung beizubehalten (Kernbach & Eppler, 2022, S. 23 f.).

2.2.3.3 Konzept der Karriereanker nach Edgar Schein

Bei den von Schein entwickelten Karriereankern handelt es sich um das berufsbezogene Selbstkonzept einer Person über die folgenden drei Komponenten:

- "Selbstbild über besondere Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen (Was kann ich gut?),
- Selbstbild über Bedürfnisse, Motivationen und Ziele (Was treibt mich an?) sowie
- Selbstbild über Werthaltungen (Was ist mir wichtig?)" (Schreiber & Nüssli, 2015, S. 4).

Beim Selbstbild über Bedürfnisse, Motivationen und Ziele und beim Selbstbild über Werthaltungen spricht man zusammengefasst von Karriereorientierungen, wobei Schein die nachfolgend aufgeführten neun Karriereorientierungen definiert hat:

- "*Technische/funktionale Kompetenz (TF)*: Menschen mit diesem Karriereanker wollen in dem, was sie tun, besser werden und als Expertin oder Experte geschätzt werden.
- "*Befähigung zum General Management (GM)*: Menschen mit diesem Karriereanker wollen Verantwortung übernehmen, Unternehmen managen und Entscheidungen treffen.
- "*Selbstständigkeit/Unabhängigkeit (SU)*: Menschen mit diesem Karriereanker suchen die Freiheit. Sie entwickeln sich am besten, wenn sie selbstständig agieren können.
- "*Sicherheit/Beständigkeit (SB)*: Menschen mit diesem Karriereanker sind ein Langzeitarbeitsplatz und regelmässige Tätigkeiten von grosser Wichtigkeit.
- "*Unternehmertum (UT)*: Menschen mit diesem Karriereanker wollen ein eigenes Unternehmen aufbauen und Verantwortung übernehmen.
- "*Kreativität (KR)*: Menschen mit diesem Karriereanker wollen Neues gestalten und ihr kreatives Potenzial ausleben.
- "*Dienst und Hingabe für eine Idee oder Sache (DH)*: Menschen mit diesem Karriereanker geht es um die Verwirklichung ihrer Werte und um die Verbesserung der Welt.
- "*Totale Herausforderung (TH)*: Menschen mit diesem Karriereanker suchen stetig nach grossen Herausforderungen. Sie stehen im ständigen Wettbewerb mit dem Ziel, sich gegenüber anderen zu behaupten und als Gewinner hervorzugehen.
- "*Lebensstilintegration (LS)*: Menschen, mit diesem Karriereanker wollen ihren Lebensstil verwirklichen und verzichten dafür beispielsweise auch auf einen beruflichen Aufstieg" (Schreiber & Nüssli, 2015, S. 5; Schreiber & Rolny, 2018, S. 68).

Nach der Theorie von Schein tritt bei jedem Menschen jeweils ein einzelner Karriereanker in den Vordergrund. Den dahinter stehenden Beweggrund oder Wert ist die betreffende Person in der Regel nicht bereit aufzugeben. Sie versucht daher bewusst oder unbewusst, diesen Karriereanker zu verwirklichen (Gasteiger, 2013, S. 29; Schreiber & Nüssli, 2015, S. 6). "Eine stabile berufliche Identität entwickelt sich, wenn eine Person innerhalb ihres beruflichen Umfeldes alle drei Komponenten des Karriereankers erfolgreich umsetzen kann. Daraus resultieren erfolgreiche Laufbahnen im Sinne einer hohen Arbeitszufriedenheit sowie einer stabilen und effektiven Arbeitstätigkeit" (Schreiber & Nüssli, 2015, S. 4).

Auf das Laufbahnthema "Entrepreneurship" bezogen, können mit Scheins Konzept der Karriereanker somit nicht nur unternehmerische Karriereorientierungen von Klienten:innen identifiziert werden. Vielmehr kann auch eine Abgrenzung zu den häufig mit Unternehmertum verwechselten Karriereorientierungen "General Management" und "Selbstständigkeit/Unabhängigkeit" vorgenommen werden. Diese beiden Karriereorientierungen können zwar ebenfalls auf unternehmerische Motive, Interessen und Bedürfnisse hinweisen, allerdings je nachdem auch aufzeigen, dass es dem:der Klienten:in eben gerade nicht um die Gründung eines Unternehmens geht, sondern vielmehr um den hierarchischen Aufstieg im

angestammten Betrieb und die Übernahme einer Führungsrolle oder um mehr Handlungsspielraum bei der täglichen Arbeit als Angestellte:r.

2.2.4 Beratungsarchitektur

Unter der Beratungsarchitektur versteht man ein "Prozessmodell mit verschiedenen Phasen einer Beratung", in welchem "die für die Beratung relevanten Konzepte wie Interessen, Ressourcen oder die berufliche Identität sowie die einzelnen Methoden, die in der Beratung angewendet werden, verankert sind" (Schreiber, 2020, S. 187, 199).

Die Grundlage des im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit erarbeiteten Handlungsleitfadens bildet die Beratungsarchitektur des IAP, welche in Abbildung 4 zusammenfassend dargestellt wird. Die Beratungsarchitektur des IAP setzt sich aus den drei Prozessphasen "erkennen & verstehen", "informieren & explorieren" und "entscheiden & realisieren" zusammen. Diese "sind ineinander verzahnt und laufen nicht linear ab, sondern in Abhängigkeit des Prozessablaufs in der Beratung". Wird bspw. in der Phase "entscheiden & realisieren" erkannt, dass weitere Informationen notwendig sind (informieren & explorieren) oder Verständnisfragen nicht geklärt sind (erkennen & verstehen), so kann in eine der vorgelagerten Phasen zurückgewechselt werden. Den einzelnen Prozessphasen sind jeweils "konkrete Beratungsthemen und Arbeitsmittel zugeordnet" (Schreiber, 2020, S. 201 f.).



Abbildung 4. Beratungsarchitektur IAP (Schreiber, 2020, S. 187 ff.; ZHAW/IAP, 2020, S. 2).

Das Prozessmodell des IAP bietet sich für die Beratung von Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" deshalb an, weil es auf das Wesentliche komprimiert, einfach in der Anwendung und für Klienten:innen gut verständlich ist.

2.2.5 Berufskundliches

2.2.5.1 Der Beruf "Unternehmer:in"

Gibt man auf berufsberatung.ch, dem Recherchetool für Laufbahnberater:innen schlechthin, unter der Rubrik "Beruf suchen" "Unternehmer" ein, erscheinen "Betriebsleiter/in Transport und Logistik HFP", "Gastro-Unternehmer/in HFP" sowie "Agro-Lohnunternehmer/in", kurzum nicht der hier gemeinte Beruf "Unternehmer:in". Sucht man nach "Entrepreneur" liefert berufsberatung.ch gar keine Resultate. Eine offizielle Berufsbezeichnung "Entrepreneur:in"/"Unternehmer:in" gibt es in der Schweiz demnach nicht. Kommt hinzu, dass Unternehmer:innen in den unterschiedlichsten Branchen tätig sind, in völlig verschiedenen Unternehmensstrukturen arbeiten und sich auch ihre Arbeitsinhalte komplett unterscheiden. Dies hat zur Folge, dass für den Beruf "Unternehmer:in" kein einheitliches Anforderungsprofil generiert werden kann. Vielmehr ist von einer "Multidimensionalität des Anforderungsprofils" für diesen Beruf auszugehen (Hell & Gatzka, 2018, S. 56). Aufgrund des Fehlens von Stellen- und Aufgabenbeschreibungen kann es sich für Klienten:innen hingegen schwierig gestalten, zu beurteilen, ob die angestrebte unternehmerische Tätigkeit denn nun tatsächlich den eigenen Bedürfnissen, Werten, Erwartungen etc. entspricht (De Mol et al., 2018, S. 394). Dies wiederum spricht umso mehr für das Beraten nach den Prinzipien von Life Design, sind Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" doch nach dem Gesagten geradezu gezwungen, ihren Unternehmer:innen-Job und die dazugehörige Stellen- und Aufgabenbeschreibung selbst zu kreieren.

2.2.5.2 Berufliche Grundbildung und Entrepreneurship

Nach den Ausführungen unter Ziffer 2.2.5.1 erstaunt es nicht, dass Jugendliche in der Schweiz keine Lehre als Unternehmer:in EFZ oder Entrepreneur:in EFZ absolvieren können. Allerdings bestehen mit der vom SBFJ unterstützten Initiative "Unternehmerisches Denken und Handeln an Berufsfachschulen der Schweiz (UDH)" Bestrebungen, "unternehmerische Kompetenzen systematisch in der Berufsbildung zu verankern". Das aus dieser Initiative hervorgegangene Lernprogramm "myidea" wurde inzwischen in vier Pilotkantonen (Bern, Solothurn, Wallis, Tessin) eingeführt. Im Rahmen von "myidea" entwickeln Lernende "eigene Geschäftsideen und erhalten so ein vertieftes Verständnis darüber, wie verantwortungsvolles, unternehmerisches Denken und Handeln funktioniert." Dadurch sollen "Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit und Innovationskraft" der Lernenden gestärkt werden (Initiative UDH, 2022). Ausfluss dieser Bemühungen, Entrepreneurship in der beruflichen Grundbildung zu etablieren, ist im Übrigen, dass 2022 an den Schweizer Berufsmeisterschaften "Swiss Skills" erstmals die Kategorie "Entrepreneurship" lanciert wurde (vgl. entrepreneurskills.ch).

2.2.5.3 Weiterbildungen und Entrepreneurship

Im Bereich der Weiterbildungen hat das Thema Entrepreneurship inzwischen sowohl auf Tertiär- als auch auf Quartärstufe relativ breit Fuss gefasst. Weiterführende Informationen dazu finden sich auf berufsberatung.ch sowie den Websites der einzelnen Universitäten und Fachhochschulen.

3 Methode

3.1 Methodenwahl

Wie eingangs erwähnt, sind einerseits eine Analyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in" und andererseits eine Analyse der Bedürfnisse der Kundengruppe "Entrepreneur:in" im Hinblick auf eine Laufbahnberatung Ziele der vorliegenden Masterarbeit. Da es bei dieser Art von Fragestellungen naturgemäss darum geht, "Lebenswelten von innen heraus, aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben" und einen Beitrag zum "besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en)" zu leisten (Flick et al., 2019, S. 14), wurde für die im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführte empirische Untersuchung die qualitative Forschungsmethode nach Mayring (2016) gewählt. Die Erhebung der für die beiden genannten Analysen erforderlichen Daten erfolgte mittels problemzentrierter Interviews mit halbstrukturierter Befragung (Mayring, 2016, S. 67 ff.). Die interviewten Personen können dabei, da vorgegebene Antwortalternativen fehlen, frei antworten und so "ihre ganz subjektiven Perspektiven und Deutungen offen legen" (Mayring, 2016, S. 68). Um bei den geführten Gesprächen über ein gut strukturiertes Gerüst zu verfügen, wurde ein Interviewleitfaden (vgl. dazu nachfolgend Ziffer 3.3.1) verwendet, was eine Teilstandardisierung der Interviews ermöglichte. Dadurch wurde zum einen die Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviews erleichtert, und zum anderen konnte das teilweise sehr umfangreiche Material aus den Gesprächen "auf die jeweiligen Leitfadenfragen bezogen" und "so sehr leicht ausgewertet werden" (Mayring, 2016, S. 70).

3.2 Stichprobe

Die Untersuchung erfolgte mittels einer Stichprobe von vier bereits als Unternehmer:innen tätigen Personen. Es wurden absichtlich nicht Personen in der Pre-Launch-Phase befragt, obwohl es sich gerade bei ihnen um potentielle Klienten:innen von entsprechenden Laufbahnberatungsangeboten handeln würde. Ziel war es vielmehr, in den Interviews das Erfahrungswissen von Unternehmern:innen nach der Gründung abzugreifen, um so eine retrospektive Reflexionsmöglichkeit zum Thema "Entrepreneurship" in der Laufbahnberatung zu schaffen. Alter und Geschlecht bildeten kein Auswahlkriterium. Alle interviewten Personen konnte die Autorin über ihr Netzwerk oder dessen Netzwerk rekrutieren. Die Teilnahme an

den Interviews erfolgte auf freiwilliger Basis, unentgeltlich und unter Zusicherung von Anonymität und Vertraulichkeit. Bei den Interviewten handelt es sich um zwei Männer und zwei Frauen. Im Zeitpunkt der Interviews waren drei der interviewten Personen 37 und eine 47 Jahre alt. Die Interviewpartner:innen waren im Zeitpunkt der Interviews seit gut zwei Monaten bzw. sechs Jahren bzw. elf Jahren bzw. fünfzehn Jahren als Unternehmer:innen tätig. Bei zwei der interviewten Personen handelt es sich um Sidepreneure:innen. Sie gingen zum Zeitpunkt der Interviews neben ihrer unternehmerischen Tätigkeit also noch einer unselbständigen Erwerbstätigkeit nach. Eine interviewte Person hat zusammen mit einem Familienangehörigen ein Familienunternehmen übernommen. Zwei Personen haben ihr Unternehmen alleine, eine Person zusammen mit drei anderen Personen gegründet. Die interviewten Personen sind in völlig unterschiedlichen Branchen unternehmerisch tätig, so in den Bereichen Bau/Maschinenbau/Personalverleih/Handel, Getränkeherstellung, Projektmanagement und Beratung/Betrieb eigener Onlineshops. Eine der befragten Personen hat 400 Angestellte, eine zwei Angestellte sowie einen Lernenden, und zwei Personen haben keine Festangestellten. Was die Rechtsformen der vier Unternehmen anbelangt, so sind zwei der Unternehmen als Aktiengesellschaften, ein Unternehmen als GmbH und ein Unternehmen als Einzelunternehmen ausgestaltet.

3.3 Methodisches Vorgehen

3.3.1 Entwicklung des Interviewleitfadens

Mit dem Ziel vor Augen, die eingangs aufgeführten Forschungsfragen beantworten und einen Handlungsleitfaden für Beratungen von Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" erarbeiten zu können, wurde auf der Basis der theoretischen Grundlagen ein Interviewleitfaden (vgl. Anhang A) entwickelt. Dieser wurde in die folgenden Abschnitte gegliedert: Einleitung – grundsätzliche Angaben zur interviewten Person und deren Unternehmen (-> nähere Umschreibung der Stichprobe) – Fragestellung 1: Analyse der Kundengruppe Entrepreneur:in (-> was zeichnet die Kundengruppe Entrepreneur:in aus?) – Fragestellung 2: Bedürfnisanalyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in" (-> welche Erwartungen hat die Kundengruppe "Entrepreneur:in" an eine Laufbahnberatung?) – Gesprächsabschluss. Die Hauptabschnitte "grundsätzliche Angaben zur interviewten Person und deren Unternehmen", "Fragestellung 1: Analyse der Kundengruppe Entrepreneur:in" und "Fragestellung 2: Bedürfnisanalyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in" wurden alsdann mit detaillierten Fragen bestückt, welche, soweit zielführend, offen, teilweise aber auch geschlossen formuliert wurden. Dergestalt sollten die Interviewten so reflektiert, genau und authentisch wie möglich Auskunft erteilen können (Mayring, 2016, S. 69).

3.3.2 Interviewdurchführung und Aufzeichnung

Die Interviews wurden am 7., 12., 23. Juli 2022 und 15. August 2022 durchgeführt, drei davon online via Microsoft Teams und ein Interview in einem Sitzungszimmer am üblichen Arbeitsort der befragten Person. Die Interviews dauerten zwischen 52 und knapp 59 Minuten. Die über Microsoft Teams durchgeführten Interviews wurden direkt auf dieser Applikation aufgezeichnet und anschliessend im Hinblick auf die vorgeschriebene zehnjährige Aufbewahrungspflicht als MP4-Datei auf einem USB-Stick gesichert. Das vor Ort persönlich durchgeführte Interview wurde über die Diktierfunktion des Mobiltelefons der Autorin aufgenommen und im Anschluss ebenfalls auf besagtem USB-Stick abgespeichert. Die Aufnahmen auf dem Mobiltelefon und auf Microsoft Teams wurden in der Folge wieder gelöscht.

3.4 Datenaufbereitung und Auswertung

3.4.1 Datenaufbereitung

Die Interviews wurden allesamt auf Schweizerdeutsch geführt. Für die anschliessende Transkription wurde der schweizerdeutsche Inhalt der Interviews fortlaufend ins Hochdeutsche übertragen und sogleich wörtlich niedergeschrieben. Gemäss Kowal und O'Connell ist bei der Herstellung eines Transkripts ausserdem häufig das Ziel, dass auch die lautliche Gestaltung der geäusserten Wortfolgen, also "z.B. Tonhöhe und Lautstärke (prosodische Merkmale) sowie redebegleitendes nichtsprachliches Verhalten (sei es vokal wie Lachen oder Räuspern – parasprachliche Merkmale – oder nichtvokal wie Gesten oder Blickverhalten – aussersprachliche Merkmale) möglichst genau auf dem Papier darzustellen, sodass die Besonderheiten eines einmaligen Gesprächs sichtbar werden" (Kowal & O'Connell, 2019, S. 438). Vorliegend wurde von einem Transkribieren solcher prosodischer, parasprachlicher und aussersprachlicher Merkmale abgesehen, dürfte dies doch zu keinem Mehrertrag bei der Auswertung führen und der damit verbundene Aufwand dementsprechend in keinem Verhältnis zu dem damit zu erzielenden Resultat stehen.

3.4.2 Auswertung

Die Auswertung der Daten aus den vier durchgeführten Interviews erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse. Diese erlaubt eine systematische Textanalyse, "indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet" (Mayring, 2016, S. 114). Eine qualitative Inhaltsanalyse bedingt folglich, dass die einzelnen Kategorien vorab gebildet werden, und zwar durch Herleitung aus den zu untersuchenden Fragestellungen und den theoretischen Grundlagen (deduktive Kategorienbildung). Um trotz der kleinen Stichprobe dennoch gewisse verallgemeinernde

Schlussfolgerungen aus der vorliegenden Untersuchung ziehen zu können (Mayring, 2022, S. 84), wurden weitere Kategorien induktiv aus den Antworten der Interviewpartner:innen geschaffen. Das vorliegend angelegte Kategoriensystem ist aus Anhang B ersichtlich.

4 Ergebnisse

In den nachfolgenden beiden Unterkapiteln (Ziffern 4.1 und 4.2) werden, basierend auf dem gebildeten Kategoriensystem (vgl. Anhang B), die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dargelegt und zur besseren Veranschaulichung zum Teil mit Zitaten der interviewten Personen unterlegt. Zur Vereinfachung werden die interviewten Personen dabei mit IP 1, IP 2, IP 3 und IP 4 bezeichnet.

4.1 Kundengruppe "Entrepreneur:in"

Kapitel 4.1 bildet die wesentlichen Ergebnisse der Fragestellung 1: Analyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in" ab, soll demnach aufzeigen, was die Kundengruppe "Entrepreneur:in" auszeichnet, mithin einen Einblick geben, wie Unternehmer:innen – etwas salopp ausgedrückt – "ticken", den Menschen "Unternehmer:in" näherbringen.

4.1.1 Beratungsaffinität von Unternehmern:innen

Mit Ausnahme der mittlerweile 37-jährigen IP 2, welche im Alter von 24 Jahren eine Studienberatung in Anspruch genommen hatte, kam bisher keine der interviewten Personen in eigener Sache in Berührung mit einer Laufbahnberatungsinstitution. Unmittelbar vor dem Entscheid, sich selbständig zu machen bzw. das Familienunternehmen zu übernehmen, hat denn auch keine der interviewten Personen eine klassische Laufbahnberatung in Anspruch genommen, um sich psychologisch fundiert näher mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" auseinanderzusetzen. Bei IP 2 hat die Studienberatung immerhin den Grundstein für die spätere Selbständigkeit gelegt. Entrepreneurship war schon in der damaligen Beratung als Laufbahnthema aufgekommen und hat IP 2 in der Folge nie mehr ganz losgelassen. IP 4 hatte sich überlegt, sich an der Universität, an der sie studiert hatte, zum Laufbahnthema "Entrepreneurship" beraten zu lassen, davon jedoch aufgrund der damit verbundenen hohen Kosten abgesehen.

Im Rückblick konnten sich indessen alle befragten Personen vorstellen, das Karriereziel "Unternehmer:in" in einer Laufbahnberatung mit einer Fachperson näher zu besprechen.

4.1.2 Biografischer Hintergrund

4.1.2.1 Bildungshintergrund

Tabelle 2 zeigt, dass alle Interviewpartner:innen über einen Bildungsabschluss auf Tertiärstufe und drei der vier interviewten Personen über einen zusätzlichen Abschluss auf Quartärstufe verfügen.

Tabelle 2

Bildungshintergrund der interviewten Personen

	IP 1	IP 2	IP 3	IP 4
Sekundarstufe 2	Gymnasiale Matura	Gymnasiale Matura	Gymnasiale Matura	Gymnasiale Matura
Tertiärstufe	Bachelor FH Master Universität	Master PH	Bachelor Universität Höhere Fachprüfung	Bachelor Universität
Quartärstufe	DAS FH	MAS Universität CAS FH		MAS FH

4.1.2.2 Unternehmerische Vorböten in der Kindheit und/oder Jugend

In den Familien aller vier interviewten Personen sind Unternehmer:innen zu finden, bei zweien in der Kernfamilie selber, bei den beiden anderen in der Verwandtschaft. Alle befragten Personen zeigten bereits in ihrer Kindheit bzw. Jugend unternehmerisches Handeln, Verhalten, Denken oder Interesse. IP 1 betrieb in der Jugend eine Wanderdisco und als Student einen Studentenladen. IP 2 entwickelte bereits als Kind gerne neue Ideen. IP 3 wurde durch seine als Unternehmer tätigen Eltern früh, wenn auch, wie er erklärte, unbewusst ins unternehmerische Denken eingeführt. Sein Vater war zudem politisch aktiv und vertrat als Unternehmer in der Politik stets auch die Sicht der Wirtschaft. IP 3 gab dazu an, die politischen Diskussionen am Küchentisch hätten ihn von den unternehmerischen Aspekten her daher zwangsläufig ein Stück weit geprägt. IP 4 dachte bereits von klein an unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten über Sachen nach, machte sich z. B. Gedanken darüber, was man denn allenfalls noch verhandeln könnte, oder suchte nach Möglichkeiten, wie man theoretisch Geld verdienen könnte.

4.1.2.3 Rund um den Entscheid für die berufliche (Teil-) Selbständigkeit

Der Gedanke, sich einmal selbständig zu machen, war bei allen vier Interviewpartnern:innen – wenn auch teilweise mehr schlummernd irgendwo im Hinterkopf denn als konkrete Idee – weit vor dem eigentlichen Umsetzungs-Entscheid vorhanden. Dagegen befanden sich die vier interviewten Personen zum Zeitpunkt des Entscheides, sich selbständig zu machen, in ganz unterschiedlichen beruflichen Situationen: IP 1 war im Ausland als Projektleiter tätig und auf dem Sprung bei seinem damaligen Arbeitgeber eine Führungsposition auf Managementstufe übernehmen zu können, wobei er in dieser Funktion mittelfristig die Möglichkeit gehabt hätte,

sich am betreffenden Unternehmen zu beteiligen. Seine Zufriedenheit mit seiner beruflichen Situation vor dem Schritt in die Selbständigkeit war gross. Der plötzliche Tod des Vaters machte jedoch die Übernahme des Familienunternehmens notwendig. IP 2 spürte bereits bei ihrer ersten beruflichen Anstellung nach dem Studium, dass ihre Interessen und Bedürfnisse nicht genügend abgedeckt wurden. So hatte sie Mühe mit dem stetig Wiederholenden ihrer damaligen Tätigkeit und dem geringen Raum für einmalige Aktivitäten, in die sie all ihre Leistungskraft und Kreativität hätte investieren können. Zum Zeitpunkt des Entscheides, Unternehmerin zu werden, verursachte das starre Setting des damaligen Anstellungsverhältnisses und das Fehlen von Wertschätzung bei hohem beruflichem Engagement Unzufriedenheit mit der beruflichen Situation. IP 3 war Student, als sich ihm die Möglichkeit bot, Sidepreneur zu werden. Er gab an, dass es ihm sein Studentendasein vielleicht erleichtert habe, diesen Schritt zu machen, da er so noch nicht sehr viele andere berufliche Verpflichtungen gehabt habe. IP 4 stand zum Zeitpunkt des Entscheides, Unternehmerin zu werden, bereits längere Zeit im Arbeitsleben. Bei ihrer damaligen Arbeitgeberin hatte sie die Möglichkeit, unternehmerische Interessen als Corporate Entrepreneurin auszuleben. Als sie sich beruflich neu orientieren wollte, fand sie keine Stelle, die ihren Vorstellungen, Anforderungen und Kompetenzen entsprochen hätte und entschied sich daher, eine Teilzeitstelle in einem Angestelltenverhältnis anzunehmen und als Sidepreneurin ihre eigenen Ideen umzusetzen.

4.1.3 Persönlichkeit

Im Interview wurden die befragten Personen – nach entsprechenden Erläuterungen und unter Vorlage diesbezüglicher Beschreibungen – gebeten, bei sich selber die Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale nach dem Big-Five-Modell einzuschätzen. Tabelle 3 gibt das Resultat dieser Einschätzungen wieder.

Tabelle 3

Höhe der Ausprägung der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale der interviewten Personen (Selbsteinschätzung)

Big Five	IP 1	IP 2	IP 3	IP 4
Neurotizismus	In der Mitte	In der Mitte	Tief	In der Mitte
Extraversion	In der Mitte	Sehr hoch	In der Mitte	Sehr hoch
Offenheit für Erfahrungen	Sehr hoch	Sehr hoch	In der Mitte	Hoch
Verträglichkeit	Sehr hoch	Hoch	Hoch	In der Mitte
Gewissenhaftigkeit	Hoch	Hoch	Hoch	In der Mitte

Auf die Frage, ob Entrepreneurship aus ihrer Sicht eine erlernbare Fähigkeit oder ein angeborenes Persönlichkeitsmerkmal sei, sprachen sich die beiden weiblichen Interviewpartnerinnen klar zugunsten eines angeborenen Persönlichkeitsmerkmals aus. Die

beiden männlichen Interviewpartner vertraten ebenfalls die Ansicht, dass vieles bzw. ein gewisses Mass angeboren sei, wobei IP 1 ergänzte, dass man den Rest lernen könne.

4.1.4 Kompetenzen

Tabelle 4 fasst zusammen, welche der Kompetenzen, die sich die Interviewten selber zuschreiben, aus ihrer Sicht für ihre Tätigkeit als Unternehmer:in relevant sind. Zwar werden viele verschiedene Kompetenzen genannt. Alle interviewten Personen führen aber soziale Kompetenzen als wesentlich für ihre unternehmerische Tätigkeit an.

Tabelle 4

Kompetenzen, die sich die interviewten Personen selber zuschreiben und die aus ihrer Sicht für ihre unternehmerische Tätigkeit wesentlich sind

IP 1	IP 2	IP 3	IP 4
<ul style="list-style-type: none"> - Schnelle Auffassungsgabe im Hinblick darauf, was eine andere Person in persönlicher oder fachlicher Hinsicht gerade für ein Thema hat, und sich einbringen können in dieses Thema - Zwischen zwei oder drei Personen, die sich in einem Thema nicht finden, ausnivellieren und zeigen, wo man sich auf gleicher Ebene befindet, und wo man das Gleiche meint oder das Gleiche denkt, und wo man vielleicht wirklich Differenzen hat, sowie entsprechend vermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> - Bedürfnisse der Menschen eruieren und zusammenzuführen versuchen, so dass daraus etwas entsteht, das diese Bedürfnisse abdeckt - Leute führen - Reden - Leute für etwas begeistern - Strukturieren - Ideen etc. entwickeln - Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> - Zuhören - Fakten auslegen, ordnen, gewichten, beurteilen und dann eine Entscheidung treffen im Wissen darum, dass die zur Verfügung stehenden Informationen gewisse Restrisiken mit sich bringen oder nicht vollständig sind - Mit Ungewissheit umgehen können 	<ul style="list-style-type: none"> - Reden - Verkaufstalent - Sehr schnell denken - Gutes "Gespür" für den Markt

4.1.5 Interessen

Tabelle 5 veranschaulicht, welche ihrer beruflichen Interessen die befragten Personen über ihre unternehmerische Tätigkeit ausleben können. Es zeigt sich, dass je nach Bereich, in dem die betreffende Person unternehmerisch tätig ist, unterschiedliche Interessen eine Rolle spielen. Als ein Hauptinteresse über alle Branchen hinweg kann jedoch das Entwickeln/Gestalten von Neuem herausgefiltert werden, nannten dies doch drei der vier interviewten Personen in der einen oder anderen Form als ein durch ihr Unternehmertum abgedecktes berufliches Interesse.

Tabelle 5

Durch die unternehmerische Tätigkeit abgedeckte berufliche Interessen der interviewten Personen

IP 1	IP 2	IP 3	IP 4
<ul style="list-style-type: none"> - Technikaffinität - Vermitteln zwischen mehreren Personen - Zusammenführen von Personen und Themen - Eigene Ideen einbringen und hören, was andere dazu denken 	<ul style="list-style-type: none"> - Wahrnehmen von Entwicklungsaufgaben - Bei Prozessen einsteigen können, wenn es spannend ist, und wieder aussteigen können, wenn es vorwärts gegangen ist - Wenig Kontinuität wahren müssen - Wahrnehmen von Vermittlungsaufgaben - Klassische Aufgaben des Projektmanagements: etwas grundsätzlich ordnen, auseinandernehmen, schauen, wie könnte man es organisieren, dass es ein Projekt daraus gibt, und dass eine Übersicht entsteht 	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortung tragen, übernehmen und leben 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines eigenen Produktes - Gleichzeitig als Freelancerin und eine Art Teammitglied bei einem Start-up mit dabei sein können - Verkauf - Weiterentwicklung von etwas

4.1.6 Motive

Aus Tabelle 6 ist ersichtlich, was die Interviewpartner:innen dazu bewog, Unternehmer:in zu werden. Die Motive unterscheiden sich zwar teilweise. Was alle vier Interviewten eint, ist jedoch ihr Freiheitsmotiv, welches als "selber entscheiden wollen", "der eigene Chef sein", "nur noch das machen, was man gut kann und gern macht" oder "das, was man bisher für andere gemacht hat, für sich selber umsetzen" beschrieben wurde.

Tabelle 6

Motive der interviewten Personen, Unternehmer:in zu werden

IP 1	IP 2	IP 3	IP 4
<ul style="list-style-type: none"> - Familiärer Druck - Entscheidungen selbst treffen können - Entscheidungen schneller als ein Vorgesetzter treffen können 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklungsaufgaben wahrnehmen können - Hoher eigener Antrieb - Etwas bewegen, bewirken können - Resultat des eigenen Handelns direkt sichtbar - Das Gestalterische, die Schaffenskraft - Nur noch das machen zu können, was ich gut kann und gern mache 	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsidee hat überzeugt; Erfolgspotential der Geschäftsidee gesehen - Eigener Chef sein - Verantwortung tragen 	<ul style="list-style-type: none"> - Keinen mich vollauf ansprechenden Job in Anstellungsverhältnis gefunden - Test, ob ich das, was ich für andere mache, auch für mich selber umzusetzen vermag, mit den entsprechenden positiven oder negativen finanziellen Folgen - Hatte nichts dabei zu verlieren, ausser etwas Geld

4.1.7 Belastung als Unternehmer:in

Die rein zeitliche Arbeitsbelastung als Unternehmer:in erachten die vier interviewten Personen allesamt als grundsätzlich nicht höher als in einem Angestelltenverhältnis. Hingegen unterscheidet sich die Belastung für drei der vier interviewten Personen von der Belastung in einem Angestelltenverhältnis vor allem dadurch, dass die gedankliche Absorbierung als Unternehmer:in viel höher bzw. andauernder ist denn als Angestellte:r. IP 1 ergänzte dazu, dass er dies freilich auch bei seinen Angestellten in Führungspositionen beobachte.

Alle vier Interviewten sind sich den möglichen gesundheitlichen Folgen von Unternehmertum wie Stress, Überlastung und Burnout durchaus bewusst. IP 3 gab dazu an, dass dies bei ihm jedoch kein aktiv bewirtschaftetes Thema sei, er sich allerdings auch höchstens phasenweise überlastet fühle, dies aber gut ausgleichen könne. IP 4 sieht bei sich keinerlei Gefährdung für Überlastung und Burnout und führte an, dass sie sich, wenn sie sich als burnoutgefährdet betrachtet hätte, nie selbständig gemacht hätte. Dem Thema Gesundheit begegne sie als Unternehmerin zudem mit einer möglichst guten versicherungsmässigen Absicherung. IP 2 kennt sich auch von ihrer Arbeit her gut mit der Thematik aus und erachtet eine Auseinandersetzung damit als sehr wichtig. Dennoch musste sie für sich feststellen, dass ihr Umgang mit der eigenen Gesundheit nicht immer optimal ist. Gleichwohl könne sie als Unternehmerin, so IP 2, Unerledigtes halt eben nicht einfach liegen lassen wie in einem Angestelltenverhältnis, nur weil sie gerade Ferien habe. IP 1 sucht aktiv nach Ausgleich in stressigen Zeiten und informiert sich über das Thema mit dem Ziel, die Mechanismen dahinter zu verstehen, um sich notfalls selber helfen zu können.

4.1.8 Unternehmerischer Erfolg

Als einen Faktor für unternehmerischen Erfolg nennen drei der vier interviewten Personen den Spass, die Freude, die Leidenschaft für das, was man macht. Drei der vier befragten Personen waren weiter der Ansicht, dass spezifische Weiterbildungen in Entrepreneurship zum unternehmerischen Erfolg beitragen könnten, was insofern einen gewissen Widerspruch darstellt, als zwei der vier Interviewten zuvor angegeben hatten, Entrepreneurship sei ein angeborenes Persönlichkeitsmerkmal und keine erlernbare Fähigkeit (vgl. Ziffer 4.1.3). Die Hälfte der befragten Personen sah ausserdem in der Qualität des angebotenen Produktes bzw. der angebotenen Dienstleistung den Schlüssel zum Erfolg. Als weitere Erfolgsfaktoren wurden genannt (keine Übereinstimmungen, Einzelvoten): Strukturieren können; den Überblick haben; über ein gutes Reflexionsvermögen verfügen; den Wunsch nach Weiterentwicklung; Flexibilität; etwas erschaffen wollen; die richtige Entscheidung im richtigen Moment fällen; das Team; ein vorhandenes Bedürfnis mit der eigenen Dienstleistung oder

dem eigenen Produkt befriedigen; Kosten sind kleiner als der Verkaufspreis; das berufliche Netzwerk.

Alle vier Interviewten setzen sich als Unternehmer:innen bis zu einem gewissen Grad mit dem Thema "Scheitern", dem Gegenpart zum unternehmerischen Erfolg, auseinander. Keiner der interviewten Personen bereitet dieses Thema grössere Schwierigkeiten. IP 1 meinte zum Scheitern, das Geld sei zu diesem Zeitpunkt ja bereits ausgegeben und immerhin wisse man dann, dass das betreffende Vorhaben nicht funktioniere. IP 2 führte aus, dass das Thema Scheitern viel mit Ängsten zu tun habe. Bei einem neuen Projekt sei die Angst vor dem Scheitern zwar präsent, aber sie begegne einem früh und ihr helfe, bspw. mit ihrem Mentor über das Scheitern zu sprechen. Mittlerweile empfinde sie Scheitern auch nicht mehr als schwarz und weiss. IP 3 erklärte, dass er dem Thema Scheitern eigentlich immer dann begegne, wenn er Entscheide fällen müsse. Entscheiden sei immer mit einem gewissen Risiko verbunden, das eintreffen könne und für das man irgendeinen Plan B oder einen Ansatz von einem Plan B benötige. IP 4, welche erst gerade in ihre Unternehmerinnen-Laufbahn gestartet ist, hat zwecks Risikominimierung neben ihrer Unternehmerintätigkeit noch eine Festanstellung angenommen. Ihr Umgang mit dem Thema Scheitern besteht zudem darin, alles "extrem stark durchzurechnen" und erst dann ihre Entscheidungen zu treffen.

4.1.9 Sozialkapital

Nicht nur im familiären, sondern auch im aktuellen persönlichen Umfeld aller befragter Personen finden sich Unternehmer:innen. Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = äusserst unwichtig; 10 = äusserst wichtig) ordnen die Interviewten die Wichtigkeit eines guten Netzwerkes für Unternehmer:innen zwischen 9 und 10 (Durchschnitt: 9.5) ein. Die Wichtigkeit von Selbstvermarktung als einem möglichen Instrument zum Auf- und Ausbau des eigenen Netzwerkes reihen sie auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = äusserst unwichtig; 10 = äusserst wichtig) zwischen 5 und 8 (Durchschnitt: 6.25) ein.

4.1.10 Berufliche Zufriedenheit als Unternehmer:in

Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = äusserst unzufrieden; 10 = äusserst zufrieden) schätzen die interviewten Personen ihre berufliche Zufriedenheit als Unternehmer:in zwischen einer 6 und einer 9 ein (Durchschnitt: 7.5). Was genau an der unternehmerischen Tätigkeit bei ihnen berufliche Zufriedenheit auslöst, ergibt sich aus Tabelle 7. In den hier aufgeführten Gründen können zugleich Motive für die unternehmerische Berufswahl und den Verbleib in diesem Beruf gesehen werden.

Tabelle 7

Gründe der interviewten Personen für ihre berufliche Zufriedenheit als Unternehmer:in

IP 1	IP 2	IP 3	IP 4
<ul style="list-style-type: none"> - Freies Wirken 	<ul style="list-style-type: none"> - Gefühl von Freiheit - Allumfassendes Engagement - Enorme Vielseitigkeit - Unmittelbare Wertschätzung für die geleistete Arbeit - Unmittelbare Resonanz ("wenn ich gut und viel arbeite, kommt das eins zu eins zurück, monetär und emotional") 	<ul style="list-style-type: none"> - Etwas von A bis Z selber auf die Beine gestellt zu haben, bei dem ein ansehnliches, verkaufbares und verkaufwürdiges Produkt herausgekommen ist - Arbeitsplätze geschaffen zu haben, inklusive eines Ausbildungsplatzes für einen Lernenden 	<ul style="list-style-type: none"> - Grosse Flexibilität, die man sich selber geben kann - Dass man alles für sich selber macht und nicht für jemand anderen - Die Sachen umsetzen und annehmen können, die einem Spass machen

Trotz der hohen beruflichen Zufriedenheit als Unternehmer:in können sich drei der vier interviewten Personen vorstellen, wieder in ein Angestelltenverhältnis zu wechseln, allerdings nur unter bestimmten Bedingungen. IP 1 meinte dazu, dass er sich ein Angestelltenverhältnis vorstellen könne, wenn seine Tätigkeit als Unternehmer einmal auslaufe, wobei er aber keine Ahnung habe, wie das dann wirklich wäre. Für IP 3 käme ein reines Angestelltenverhältnis nur bei einer entsprechend unternehmerisch ausgerichteten Funktion mit hoher Verantwortung in Frage, was bei einer Tätigkeit als angestellter Manager, selbst auf höherer Kaderstufe, für ihn nicht zwingend gegeben wäre. IP 4 würde einen Wechsel zurück in ein hundertprozentiges Angestelltenverhältnis nur in Betracht ziehen, "wenn es ein spannender Job ist und viel Geld winkt".

4.2 Erwartungen der Kundengruppe "Entrepreneur:in" an eine Laufbahnberatung

Das vorliegende Kapitel legt die Ergebnisse der Bedürfnisanalyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in" (Fragestellung 2) dar und soll aufzeigen, welche Erwartungen diese Kundengruppe an eine Laufbahnberatung hat. Da sich keine der interviewten Personen bei ihrem Entscheid, Unternehmer:in zu werden, durch eine Laufbahnberatungsinstitution unterstützen lassen hat, erfolgte die Beantwortung der diesbezüglichen Fragen rein hypothetisch und in Form einer Rückschau.

4.2.1 Beratungsinstitution

Die Frage nach der bevorzugten Beratungsinstitution erbrachte kein eindeutiges Resultat. Zwei der befragten Personen würden nämlich ein öffentliches Berufsinformationszentrum (BIZ) und zwei einen privaten Laufbahnberatungsanbieter aufsuchen, um sich zum Karriereziel "Unternehmer:in" beraten zu lassen. IP 1, welcher ein BIZ bevorzugen würde, führte für seine Wahl Kostengründe an. IP 2 und IP 3, welche sich für eine private Institution

aussprachen, trauen den BIZ eine Beratung zum Thema "Entrepreneurship" nicht so ganz zu bzw. gehen davon aus, dass die Privatwirtschaft das, was der Staat kann, mindestens genauso gut macht. IP 4 gab keinen Grund dafür an, weshalb sie die BIZ privaten Anbietern gegenüber vorziehen würde.

4.2.2 Beratungsperson

Was die Grundausbildung anbelangt, so erwarten drei der vier interviewten Personen, dass die Beratungsperson über eine psychologische Grundausbildung verfügt. Von diesen drei Personen halten zudem zwei Personen eine zusätzliche wirtschaftliche Ausbildung für wünschenswert. Eine Person hat keine spezifischen Erwartungen an die Grundausbildung der Beratungsperson, würde aber vom Laufbahnthema her am ehesten von einer wirtschaftlichen Grundausbildung ausgehen. Keine der befragten Personen betrachtet eine juristische Grundausbildung als Voraussetzung, um zum Laufbahnthema "Entrepreneurship" beraten zu können.

Schaut man, welche Kompetenzen Beratungspersonen, die Entrepreneurship-Beratungen durchführen, in sich vereinigen sollen, zeigt sich, dass neben psychologisch fundierten Kompetenzen auch üblicherweise in wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Studiengängen erworbene Kompetenzen und Kenntnisse gefragt sind. Drei der vier interviewten Personen erwarten von den Beratungspersonen ausserdem die Durchführung einer eigentlichen Eignungsabklärung als Unternehmer:in und damit einhergehend eignungsdiagnostische Kompetenzen. Ebenso setzen alle vier Interviewpartner:innen bei den Beratungspersonen eine hohe Analysefähigkeit voraus. Im Übrigen fallen die Erwartungen der Interviewten an die Kompetenzen der im Bereich Entrepreneurship tätigen Beratungspersonen sehr unterschiedlich aus, wie aus Tabelle 8 gut ersichtlich ist.

Tabelle 8

Erwartungen der interviewten Personen an die Kompetenzen der Beratungsperson

IP 1	IP 2	IP 3	IP 4
<ul style="list-style-type: none"> - Ist selber Unternehmer: in oder hat Erfahrung als Unternehmer:in - Weiss, was es braucht als Unternehmer:in - Verfügt über gutes Tool für Laufbahnthema "Entrepreneurship" - Ist gut auf Thema Entrepreneurship vorbereitet - Diagnostikkompetenz bezüglich Unternehmerpersönlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kann einschätzen, welche skills (bspw. Persönlichkeitsmerkmale) nötig sind, um als Unternehmer:in bestehen zu können - Kann über in rechtlicher Hinsicht notwendige Schritte und Entscheidungen informieren oder an entsprechende Stellen verweisen - Ist in der Lage, Klient:in dazu zu motivieren, Personen, die einen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ist in der Lage, eine saubere Bestandesaufnahme zu machen: wer bist du und wo willst du hin? - Kann Empfehlungen oder Vorschläge machen, was beruflich zur Persönlichkeit passt - Beherrscht strukturiertes Vorgehen - Empathie 	<ul style="list-style-type: none"> - Verfügt über rechtliches Wissen bspw. zur Unternehmensgründung - Verfügt über versicherungstechnisches Wissen, bspw. bezüglich AHV, Krankentaggeld, Invalidität, Pensionskasse etc. - Verfügt über betriebswirtschaftliches Wissen, bspw. bezüglich Preiskalkulation für das geplante Produkt

<ul style="list-style-type: none"> - Grundsätzliche Fachkompetenz im Berufsberaterischen 	beeindrucken oder von denen man den Eindruck hat, sie könnten einen weiterbringen, zu treffen oder zumindest mit ihnen Kontakt aufzunehmen zu versuchen	<ul style="list-style-type: none"> - Kann das Sozialkapital beurteilen - Hat Business Angel-Fähigkeiten - Ist eine Art Venture Capitalist, der: die sehr genau sagen kann, ob Idee auf dem Markt erfolgreich sein wird oder nicht
---	---	--

4.2.3 Beratungsbeziehung

Was die Anforderungen an die Beratungsbeziehung anbelangt, so wurde von drei der vier Interviewten übereinstimmend genannt, dass für sie wesentlich sei, sich im Karriereziel "Unternehmer:in" von der Beratungsperson verstanden zu fühlen. Die beiden männlichen Interviewpartner gaben ausserdem an, dass ihnen "ernst genommen werden" im persönlichen Umgang mit der Beratungsperson wichtig sei. IP 3 führte dazu aus, dass das Schlimmste, was in einer Beratung passieren könne, für sie wäre, dass sie dort rauslaufe und das Gefühl hätte, sie werde in eine bestimmte Ecke gedrückt. Die weiteren Erwartungen der Interviewpartner:innen an die Beratungsbeziehung werden in Tabelle 9 zusammengefasst.

Tabelle 9

Weitere Erwartungen der interviewten Personen an die Beratungsbeziehung

IP 1	IP 2	IP 3	IP 4
<ul style="list-style-type: none"> - Vertrauen schaffen durch Fachkompetenz der Beratungsperson 	<ul style="list-style-type: none"> - Professionelles Verhalten der Beratungsperson - Dass Karriereziel "Unternehmer:in" überhaupt in Erwägung gezogen wird - Vermittlung an andere Beratungsperson, wenn man merkt, dass es vom zwischenmenschlichen her nicht passt 	<ul style="list-style-type: none"> - Klient:in aktive Rolle einnehmen lassen - Klient:in Hilfe zur Selbsthilfe ermöglichen - Wertgeschätzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Ehrlichkeit der Beratungsperson - Beratungsperson soll "gesunde 'Challenger'-Persönlichkeit" sein

4.2.4 Art der Beratung

Drei der vier interviewten Personen erachten eine Prozessbegleitung bei der Auseinandersetzung mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" als hilfreich. Eine dieser drei Personen wünscht sich dabei zusätzlich auch eine Vermittlung von Informationen zum Thema "berufliche Selbständigkeit". Die beiden anderen Personen gaben hierzu zu bedenken, dass man sich diese Informationen auch selbst beschaffen könne. Man finde sie zuhauf im Internet, bei Banken, KMU-Förderprogrammen etc. Die vierte Person erachtet eine reine

Expertenberatung am zweckdienlichsten, wobei sie sich allerdings weniger rein laufbahnbezogene, sondern vielmehr betriebswirtschaftliche, rechtliche und versicherungstechnische Informationen versprach.

4.2.5 Diagnostik

Zwei der vier interviewten Personen bevorzugten in der Beratung eine Kombination aus quantitativer und qualitativer Diagnostik. Eine Person zieht qualitative Diagnostik der quantitativen Diagnostik vor. IP 4 äusserte keine Präferenz. Für sie ist nicht die angewandte Diagnostik, sondern einzig das Beratungsergebnis entscheidend, welches nach ihr "heissen sollte, du hast die Charaktereigenschaften, die ausgeprägt sind, und das ist sicher sehr gut als Unternehmer, und das ein bisschen weniger; da müsstest du daran arbeiten".

4.2.6 Beratungsinhalt

Alle vier interviewten Personen haben sich übereinstimmend dafür ausgesprochen, dass die beruflichen Interessen, die Kompetenzen, die Motive und Bedürfnisse und das Ausarbeiten von alternativen Berufswegen zu einer beruflichen Selbständigkeit (im Sinne eines Planes B) Inhalt von Laufbahnberatungen zum Thema "Entrepreneurship" sein sollten. Drei der vier Interviewten betrachten die eigenen Persönlichkeitsmerkmale, eine Überprüfung des Ressourcenmanagements sowie Informationen über mögliche Entrepreneurship-Ausbildungen als wesentliche Inhalte von Beratungen von Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in". Zwei der vier befragten Personen erachteten es als hilfreich, beim Entscheid für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit nach unternehmerischen Vorbildern in der Kindheit und Jugend zu suchen. Eine interviewte Person war sich bei dieser Frage unschlüssig und beantwortete sie mit "keine Ahnung, vielleicht". IP 3 sah in einer Auseinandersetzung mit diesem Thema als Einziger keinen unmittelbaren Nutzen und meinte, dass sich Entrepreneurship auch später noch entwickeln könne. Drei der vier interviewten Personen sprachen sich klar dagegen aus, in einer Laufbahnberatung ein mögliches Scheitern als Unternehmer:in zum Thema zu machen. IP 1 warf dabei ein: "Macht man es dann noch, wenn man sich zu sehr damit auseinandersetzt?". IP 3, der sich ebenfalls ablehnend geäußert hatte, fügte an, dass er es hingegen als sinnvoll erachte, den Umgang mit Risiken zu besprechen und das Bewusstsein dafür zu wecken, dass Risiken Teil des unternehmerischen Alltags seien. IP 2 beantwortete die Frage, ob sie es als hilfreich erachte, sich bereits beim Entscheid für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit, mit dem Thema Scheitern näher auseinanderzusetzen, mit "vielleicht", um aber sogleich anzufügen, dass es womöglich auch gut sei, wenn man das Thema nicht allzu sehr aufs Tapet bringe.

Was das Anbieten spezifischer Trainings im Rahmen von Laufbahnberatungen anbelangt, vertraten alle vier interviewten Personen einhellig die Meinung, dass das Trainieren von

Elevator Pitches und Auftrittstrainings angehenden Unternehmern:innen bei der Verwirklichung ihres Karriereziels helfen könnte, wobei IP 1 anfügte, dass solche Trainings erst nach dem Entscheid für eine Unternehmer:innen-Karriere erfolgen sollten, und ein Auftrittstraining nur dann Sinn mache, wenn eine Persönlichkeitsanalyse einen entsprechenden Bedarf ergeben habe. IP 4 wies ebenfalls darauf hin, dass solche Trainings nicht flächendeckend erfolgen sollten. Bezüglich Auftrittstrainings merkte sie an, dass die klassischen Unternehmer:innen-Typen wohl eher kein Auftrittstraining nötig hätten, denn die seien ja sowieso meistens "hands on und ausprobieren und los". Drei der vier befragten Personen beurteilten zudem Networking-Trainings als hilfreiches Angebot für angehende Unternehmer:innen. IP 4, welche ein solches Angebot grundsätzlich befürwortete, zeigte sich allerdings kritisch hinsichtlich Netzwerk-Plattformen wie bspw. LinkedIn, die gemäss ihr zwar durchaus ihre Berechtigung hätten und für gewisse Personen auch funktionierten, aber doch eher etwas gekünstelt daher kämen. Das berufliche Netzwerk könne auch ausserhalb von diesen Plattformen aufgebaut werden, indem man mit ehemaligen Geschäftskollegen:innen in Kontakt bleibe, sich mit alten Studienkollegen:innen zum Nachessen treffe etc. IP 2 konnte keinen Mehrwert in einem Networking-Training erblicken, wobei sie erklärte: "...ich merke, entweder ist man der Netzwerk-Typ, oder man ist es nicht. Und es gibt so viele Networking-Events. Also ich zweifle daran, ob diese wirklich viel nützen, weil ich habe das Gefühl, Networking passiert nicht an diesen Events. Aber vielleicht täusche ich mich da auch und bin ein anderer Typ Mensch."

Bei der Frage nach weiteren Themen, die in entsprechenden Laufbahnberatungen Eingang finden sollten, nannten alle vier interviewten Personen in der einen oder anderen Form folgenden Punkt: die im Zusammenhang mit dem Laufbahnthema "Entrepreneurship" fast zwangsläufig bei jedem:r angehenden Unternehmer:in aufkommenden Ängste, Sorgen, Zweifel sollten Beratungspersonen wahr- und ernst nehmen, anschliessend aber vor allem mit dem:der Klienten:in zusammen die positiven Punkte, wieso es als Unternehmer:in eben gerade klappen könnte, herauschälen und nicht vornehmlich auf die negativen Punkte fokussieren.

Als weitere wichtige Inhalte von Laufbahnberatungen von Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" nannten die interviewten Personen überdies (Einzelvoten, keine Übereinstimmungen): das persönliche Umfeld des:der Klienten:in miteinbeziehen (trägt dieses die finanziellen, zeitlichen und sonstigen Belastungen mit?); eine Übersicht über weitere Anlaufstellen (zu juristischen, betriebswirtschaftlichen, versicherungstechnischen, gesundheitlichen Themen) geben; Beurteilung, ob Produkt- bzw. Dienstleistungsidee markttauglich ist; aufzeigen, auf was man sich als Unternehmer:in alles einlässt, und wie man sich auf diese Aufgabe möglichst gut vorbereiten kann.

4.2.7 Form der Beratung

Zwei der vier interviewten Personen können sich sowohl eine Online-Beratung als auch eine Beratung vor Ort vorstellen. Die beiden anderen befragten Personen würden sich zum Laufbahnthema "Entrepreneurship" lieber persönlich vor Ort beraten lassen, wobei eine dieser beiden Personen ihre Angabe dahingehend relativierte, dass sie bei Zeitmangel und je nach Gesprächszeitpunkt auch eine Kombination von Präsenz- und Onlineberatung als vorteilhaft empfinde, bspw. dass das Erstgespräch in den Räumlichkeiten der Beratungsinstitution durchgeführt werde, weitere Beratungssequenzen jedoch virtuell erfolgten.

5 Diskussion und Ausblick

5.1 Diskussion

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, nach vorgängig durchgeführten Analysen der Kundengruppe "Entrepreneur:in" und der Erwartungen dieser Kundengruppe an eine Laufbahnberatung unter Berücksichtigung der aktuellen Forschung zum Thema Entrepreneurship einen Handlungsleitfaden für Beratungen von Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" zu erarbeiten.

5.1.1 Zusammenfassung der aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse und deren Interpretation

5.1.1.1 Analyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in"

Aus den Ergebnissen der Untersuchung lässt sich klar ableiten, dass es sich bei der Kundengruppe "Entrepreneur:in" um eine weitgehend homogene Kundengruppe handelt und auch dort, wo keine allumfassenden Gemeinsamkeiten vorliegen, doch wesentliche verbindende Elemente auszumachen sind.

Alle befragten Entrepreneure:innen verfügen über ein hohes Bildungsniveau, haben Unternehmer:innen in der Familie, und es zeigten sich bei ihnen – was sich mit der Forschung deckt – bereits in der Kindheit und/oder Jugend unternehmerische Vorboten und Neigungen. Bei keiner der befragten Personen kam der Wunsch nach einer beruflichen Selbständigkeit plötzlich oder gar bedingt durch ein negatives berufliches Einzelereignis auf, sondern der Gedanke daran begleitete sie in der einen oder anderen Form über längere Zeit hinweg. Alle bewegten Pull- und nicht Push-Motive zu ihrem Entscheid, unternehmerisch tätig zu sein. Gemäss Forschung gehen vor allem Pull-Motive mit unternehmerischem Erfolg einher, was sich bei drei der vier befragten Personen belegen lässt, sind diese doch allesamt seit mehreren Jahren erfolgreich als Unternehmer:innen tätig. Ein weiteres bei allen Befragten zentrales Motiv findet sich in dem auch in der Forschung immer wieder angeführten Freiheitsmotiv. In erster Linie geht es den befragten Unternehmern:innen also nicht – wie wohl

häufig gemeinhin angenommen wird – darum, möglichst viel Geld zu verdienen, sondern es waren vorab nicht monetäre Anreize, die sie zu Unternehmer:innen machte. Auch im Hinblick auf ihre Persönlichkeitsstruktur ergibt sich bei den interviewten Unternehmern:innen ein recht einheitliches Bild: mittlere Ausprägungen beim Neurotizismus, hohe Ausprägungen bei der Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Bei der Extraversion unterscheiden sich die Unternehmerinnen von den Unternehmern, schätzen erstere ihre Extraversion doch als sehr hoch ein, wohingegen die Unternehmer sich als mittel extravertiert betrachten. Dieses Ergebnis könnte so interpretiert werden, dass Frauen sich in der nach wie vor männlich dominierten Welt des Unternehmertums durch erhöhte Extraversion mehr Gehör verschaffen müssen, und sie sich dadurch entsprechende Kompetenzen angeeignet haben. Dies müsste allerdings durch entsprechende weitere Untersuchungen noch vertieft abgeklärt werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zu den Big-Five-Persönlichkeitsmerkmalen stimmen nicht ganz mit der Forschung überein, welche zum Schluss kommt, dass das typische Unternehmer:innen-Profil hohe Werte in den Dimensionen "Extraversion", "Offenheit für neue Erfahrungen" und "Gewissenhaftigkeit" und tiefe Werte in den Dimensionen "Neurotizismus" und "Verträglichkeit" aufweist.

Zwar bringen die interviewten Unternehmer:innen unterschiedliche Kompetenzen mit, was sich aber mit den unterschiedlichen Bereichen/Branchen erklären lassen dürfte, in denen sie tätig sind und in denen andere Fähigkeiten vorausgesetzt werden. Insofern lässt sich aus der vorliegenden Untersuchung ableiten, dass die Kompetenzen von Unternehmern:innen mit grosser Wahrscheinlichkeit nur schwer miteinander vergleichbar sind. Ebenso offenbart sich darin - wie unter Ziffer 2.2.5.1 ausgeführt – die Schwierigkeit der Erstellung eines einheitlichen Anforderungsprofils für Unternehmer:innen. Alle interviewten Personen vereinen aber ihre sozialen Kompetenzen, die sie allesamt als wesentlich für ihre unternehmerische Tätigkeit erachten, was auch in der Forschung so belegt wurde.

Von den beruflichen Interessen her ist allen befragten Unternehmern:innen ihr Interesse am Entwickeln/Gestalten von Neuem gemeinsam, was unter anderem Kreativität – ein Unternehmer:innen gemäss der Forschung auszeichnendes Persönlichkeitsmerkmal – voraussetzt.

Entgegen der wissenschaftlichen Fundierung sind die vier befragten Unternehmer:innen hingegen nicht zwingend längeren Arbeitszeiten ausgesetzt als Personen in einem Angestelltenverhältnis. Allerdings ist den Interviewten ihr Unternehmen - und hier deckt sich die vorliegende Untersuchung wieder mit der Forschung – gedanklich praktisch dauernd präsent, was auf eine sehr hohe Verbundenheit der Interviewten mit ihren Unternehmen schliessen lässt, gleichzeitig aber auch auf Schwierigkeiten, abzuschalten, hindeuten kann, was wiederum eine gewisse Gefahr von Stress, Überlastung und Burnout in sich bergen kann, wie in der Entrepreneurship-Forschung ebenfalls festgestellt wurde. Alle vier

Unternehmer:innen sind sich dieser Thematik sehr wohl bewusst, gehen bei sich aber grundsätzlich von einer hohen Stresstoleranz aus, was ein Beleg für ihre Selbstwirksamkeit ist.

Als wichtigen Faktor für unternehmerischen Erfolg lässt sich aus der Untersuchung die Leidenschaft für das, was man macht, herauskristalisieren. Diese Leidenschaft, das Herzblut für das eigene Unternehmen war denn auch während allen Interviews im subjektiven Gesamteindruck der Autorin stets sehr präsent und hat sich in verschiedenen Antworten der Interviewten gespiegelt. Diese Leidenschaft für ihre Tätigkeit dürfte den befragten Unternehmern:innen dabei helfen, schwierige Phasen im Unternehmen zu bewältigen, zeigt sich in ihr doch eine hohe intrinsische Motivation. Damit lässt sich wohl auch die hohe berufliche Zufriedenheit aller vier befragten Unternehmer:innen erklären. Auf diese hat auch die Möglichkeit, zu scheitern, offensichtlich keinen Einfluss. Alle sind sich dieser Möglichkeit zwar bewusst, sie wird aber grösstenteils ausgeblendet, würden allzu viele Gedanken daran doch nur bremsen anstatt beflügeln. Dies wiederum kann als Optimismus und Selbstwirksamkeit interpretiert werden – beides erfolgsrelevante Persönlichkeitsmerkmale für Unternehmertum, wie die Forschung zeigt.

In Übereinstimmung mit der Forschung schreiben alle vier Interviewpartner:innen einem guten beruflichen Netzwerk eine hohe Wichtigkeit für den unternehmerischen Erfolg zu. Alle vier Interviewten können auch im persönlichen Umfeld Unternehmer:innen verzeichnen.

Wie die Autorin selbst auch dürften sehr wahrscheinlich die meisten Leser erwartet haben, dass sich die vier befragten Unternehmer:innen bei ihrem Entscheid, sich selbständig zu machen, nicht Unterstützung in Form einer Laufbahnberatung geholt haben. Gleichwohl gaben alle vier Interviewten an, dass sie es sich rückblickend vorstellen könnten, eine spezifisch auf angehende Unternehmer:innen zugeschnittene Laufbahnberatung in Anspruch zu nehmen. Nun könnte argumentiert werden, dass es sich dabei um sozial erwünschte Antworten handle und diese als solche unbeachtlich seien. Der Grund dafür, dass Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" nicht zu den häufigsten Kunden von Laufbahnberatungsinstitutionen gehören, könnte jedoch vielmehr darin liegen, dass es aufgrund der historisch gesehen zahlenmässigen Geringfügigkeit keine auf sie ausgerichteten Beratungsangebote gibt, geschweige solche speziell beworben würden, indem bspw. der Nutzen solcher Beratungen an entsprechenden Entrepreneurship-Events wie bspw. den Startup Nights (<https://startup-nights.ch/>) bekanntgemacht wird. Selbst die SDBB-Broschüre "Sich selbständig machen" (SDBB, 2020) enthält vor allem Informationen zu juristischen, betriebswirtschaftlichen und versicherungstechnischen Fragestellungen, zeigt aber nicht die Vorteile einer spezifischen Laufbahnberatung auf.

5.1.1.2 Bedürfnisanalyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in"

Die vorliegende Untersuchung zeigt eindeutig spezifische Bedürfnisse von angehenden Unternehmern:innen an eine Laufbahnberatung auf und legt damit nahe, für die Kundengruppe "Entrepreneur:in" entsprechende massgeschneiderte Laufbahnberatungsangebote zu entwickeln.

So legen die Ergebnisse der Bedürfnisanalyse zunächst nahe, solche Interventionen so kurz wie möglich zu halten und Klienten:innen in dem Sinne eine aktive Rolle einnehmen zu lassen, als dass die beraterische Unterstützung – wo immer möglich – nach dem Motto "Hilfe zur Selbsthilfe" erfolgt. Man darf als Beratungsperson davon ausgehen, dass Unternehmer:innen und solche, die es werden wollen, Macher:innen sind und nicht alles vorgekaut bekommen möchten. Es soll auch nicht standardmässig ein Programm nach Schema "F" abgespult werden, sondern dieses bzw. dessen einzelne Bausteine sollen – wie bei allen anderen Arten von Laufbahnberatungen auch – entsprechend dem Bedarf des:der betreffenden Klienten:in individuell zusammengestellt werden. Dabei soll eine Laufbahnberatung zum Karriereziel "Unternehmer:in" mehrheitlich aus einer Prozessbegleitung bestehen, aber auch Anteile von Expertenberatung beinhalten, namentlich wenn es z. B. um Entrepreneurship-Ausbildungen, betriebswirtschaftliche, juristische und versicherungstechnische Fragestellungen geht. Allerdings ist bei betriebswirtschaftlichen, juristischen und versicherungstechnischen Fragestellungen klar zu triagieren und – unabhängig möglicher eigener inhaltlicher Kompetenzen – an Fachpersonen aus den jeweiligen Gebieten zu vermitteln oder anzuleiten, wo weiterführende Informationen gefunden werden können.

Was den Inhalt von Beratungen zum Laufbahnthema "Entrepreneurship" anbelangt, so wird von der Beratungsperson eine eigentliche Eignungsabklärung für den Beruf "Unternehmer:in" erwartet. Hier dürfte denn auch der Hauptunterschied zu Laufbahnberatungen von Klienten:innen liegen, die in einem Anstellungsverhältnis verbleiben wollen. Zwar geht es auch bei solchen Laufbahnberatungen bis zu einem gewissen Masse um Eignung, hauptsächlich aber darum, einen der Persönlichkeit, den Interessen, Bedürfnissen etc. entsprechenden Beruf zu finden. Bei angehenden Unternehmern:innen ist die Herangehensweise eine andere. In die entsprechende eignungsdiagnostische Abklärung sollten Elemente wie Persönlichkeit, berufliche Interessen, Kompetenzen, Motive und das Ressourcenmanagement miteinbezogen werden. Dass ein solches eignungsdiagnostisches Vorgehen für Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" durchaus zielführend sein kann, ergibt sich daraus, dass die Forschung Korrelationen zwischen den genannten Elementen und dem unternehmerischen Erfolg belegen konnte.

Die für angehende Unternehmer:innen immer auch im Raume stehende Möglichkeit des Scheiterns soll in einer Laufbahnberatung ausdrücklich nicht reflektiert werden. Dies wird als Hemmnis empfunden, den Plan von der Unternehmensgründung umzusetzen.

Beratungspersonen sollten im Gegenteil das Zutrauen des:der Klienten:in stärken, ihn:sie ermutigen, anstatt ein Gefühl von Unzulänglichkeit auszulösen und Angst vor dem Schritt in die Selbständigkeit zu schüren oder diese zu vergrössern. Vermittelt werden kann Sicherheit einerseits dadurch, dass Beratungspersonen ihren Klienten:innen aufzeigen, wie allfällige Lücken, die in der eignungsdiagnostischen Analyse festgestellt wurden, geschlossen werden können, und wo sie weiterführende Informationen und Unterstützung zu sie verunsichernden Themen erhalten. Andererseits kann das Ausarbeiten von alternativen Berufswegen zu einer beruflichen Selbständigkeit bei Klienten:innen zu mehr Sicherheit führen.

Als ein weiteres Bedürfnis der Kundengruppe "Entrepreneur:in" konnte in der Untersuchung das Anbieten spezifischer Trainings wie Elevator Pitch-Training, Auftrittstraining und Networking-Training eruiert werden. Ein vergleichbares Training wird mit dem Einüben von Vorstellungsgesprächen zwar auch bei Laufbahnberatungen von Personen in Anstellungsverhältnissen praktiziert. Standardmässig im Rahmen von Laufbahnberatungen solche spezifischen Trainings anzubieten und durchzuführen, dürfte zumindest auf den BIZ hingegen noch nicht allzu verbreitet sein. Für die Beratung von zukünftigen Unternehmern:innen dürften bei den Beratungspersonen dementsprechend vermehrt Coaching- und Trainings-Kompetenzen gefragt sein.

Dies führt auch gleich über zu den weiteren Kompetenzen, die die Kundengruppe "Entrepreneur:in" von den Beratungspersonen erwartet. Neben einer psychologischen Grundausbildung mit daraus resultierenden Kompetenzen in der Beziehungsgestaltung und fundierten Kenntnissen des Themas "Entrepreneurship" versprachen sich die Interviewten teilweise auch betriebswirtschaftliche, juristische und versicherungstechnische Kenntnisse der Beratungsperson. Dies spiegelt wieder, dass es sich bei Entrepreneurship – wie oben unter Ziffer 2.1.2 ausgeführt – um ein interdisziplinäres Forschungsfeld handelt. Dies erfordert einerseits eine hohe Analysefähigkeit von Beratungspersonen und andererseits eine breite Vernetzung zu Fachpersonen aus angrenzenden Fachgebieten wie bspw. zu Rechtsanwältinnen, Steuerexperten:innen, Revisionsexperten:innen, Treuhändern:innen, Versicherungsexperten:innen etc. Eine solche Vernetzung bedingt gleichzeitig auch eine gewisse Affinität mit diesen Fachgebieten. Zudem wirken Beratungsperson gerade bei kritisch hinterfragenden Klienten:innen wie (angehenden) Unternehmer:innen rasch einmal inkompetent und unglaubwürdig, wenn sie nicht zumindest in den Grundzügen wissen, was ein Businessplan oder Unicorn ist, dass Unternehmen verschiedene Rechtsformen haben können, Selbständige sich selber um AHV und Krankentaggeldversicherung kümmern müssen etc. Künftige Entrepreneur:innen suchen in der Beratungsperson zudem eine:n Sparring-Partner:in auf Augenhöhe, der sie zu "challengen" vermag. Es dürfte somit in solchen Beratungsbeziehungen nicht zu dem – bei sonstigen Laufbahnberatungen aufgrund des Wissensvorsprunges der Beratungsperson fast unvermeidlichen – Machtgefälle in der Art

"Hilfesuchende:r trifft auf Helfende:n" kommen. Die Kundengruppe "Entrepreneur:in" dürfte vielmehr mit hohen bis sehr hohen Erwartungen an die Fach- und Beratungskompetenz und damit einer eher fordernden Haltung auftreten und nach schnellen und zielführenden Resultaten verlangen, was für Beratungspersonen herausfordernd sein kann und einiges an beruflichem und auch persönlichem Selbstbewusstsein voraussetzt.

5.1.2 Handlungsleitfaden für die Laufbahnberatung

Aus den theoretischen Grundlagen und den Erkenntnissen der Analyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in" und der Bedürfnisanalyse dieser Kundengruppe wurde ein Handlungsleitfaden für die Beratung von Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" erarbeitet (vgl. Anhang C). Dabei geben die drei Prozessphasen "erkennen & verstehen", "informieren & explorieren" und "entscheiden & realisieren" der Beratungsarchitektur des IAP dem Handlungsleitfaden seine Grundstruktur. Die einzelnen im Prozessmodell des IAP enthaltenen Beratungsthemen wurden im vorliegenden Handlungsleitfaden nur soweit übernommen, als sie sich auf das Laufbahnthema "Entrepreneurship" adaptieren liessen. Im Gegenzug wurden den einzelnen Prozessphasen bei Bedarf weitere Beratungsthemen hinzugefügt. Wie vom IAP für seine Beratungsarchitektur vorgesehen, müssen die einzelnen Prozessschritte nicht allesamt durchlaufen werden, so dass je nach den individuellen Bedürfnissen des:der angehenden Unternehmers:in ein massgeschneidertes "Programm" zusammengestellt werden kann. Ebenfalls kann – wie dies auch die IAP-Beratungsarchitektur vorsieht – bei den einzelnen Prozessphasen vor- und zurückgewechselt werden. In den Handlungsleitfaden wurden zudem nur die spezifisch für das Karriereziel "Unternehmer:in" relevanten Beratungsthemen, nicht aber allgemeine, in jeder Laufbahnberatung wesentliche Beratungsthemen aufgeführt. Im Übrigen wurde darauf geachtet, dass mit dem Handlungsleitfaden sowohl in Präsenz als auch online beraten werden kann, ganz wie es dem Wunsch der interviewten Personen entspricht.

5.1.2.1 Kritische Betrachtung der Untersuchungsergebnisse

Die vorliegende Untersuchung stützt sich auf Interviews von lediglich vier Personen, was noch keine repräsentative Stichprobe darstellt und die Aussagefähigkeit der Untersuchungsergebnisse zweifelsohne zu einem gewissen Masse relativiert. Zudem wurden bereits als Unternehmer:innen tätige Personen befragt, welche für ihre Antworten zum Teil eine retrospektive Sicht einzunehmen hatten. Nicht Gegenstand der Untersuchung bildeten hingegen Personen in der Pre-Launch-Phase, mithin die Hauptzielgruppe von Laufbahnberatungen zum Thema "Entrepreneurship", was in einem zweiten Schritt sicherlich noch nachzuholen wäre, allenfalls auch verbunden mit quantitativen Studien. Ebenso wurde keine Kontrollgruppe von Nicht-Unternehmern:innen bzw. Personen in einem Angestelltenverhältnis generiert und diese der Stichprobe "Entrepreneur:in"

gegenübergestellt. Ein solches Vorgehen hätte – zusammen mit einer grösseren Stichprobe – die Aussagekraft noch weiter erhöht. Dennoch geben die erhobenen Untersuchungsbefunde klare erste Hinweise darauf, was für ein Typus Mensch sich hinter der Kundengruppe "Entrepreneur:in" verbirgt und welche Erwartungen Entrepreneure:innen an eine auf ihr Karriereziel zugeschnittene Laufbahnberatung haben.

Fraglich ist ferner, ob der Ausbildungshintergrund der Interviewpartner:innen in der vorliegenden Untersuchung korrekt abgebildet wird bzw. tatsächlich repräsentativ ist. Die Autorin, selbst Hochschulabsolventin, hat bei der Suche nach Interviewpartnern:innen auf ihr eigenes Netzwerk oder dessen Netzwerk zurückgegriffen, welches sich mehrheitlich ebenfalls aus Personen mit einem höheren Bildungsabschluss zusammensetzt. Dies kann das Resultat folglich verfälscht haben, gerade wenn man an die vielen Handwerksbetriebe in der Schweiz denkt, denen ebenfalls Unternehmer:innen vorstehen, und die in dieser Untersuchung nicht vertreten sind. Wie in solchen Betrieben die Ausbildungsabschlüsse verteilt sind, bedürfte daher ebenfalls weiterer Klärung.

Überdies gründen die Resultate der Ausprägungen der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale auf einer Selbsteinschätzung der Interviewpartner:innen aufgrund vorgelegter Beschreibungen besagter Merkmale. Präzisere Resultate wären sicherlich durch das Bearbeiten eines entsprechenden Persönlichkeitsfragebogens (bspw. Fragebogen zur Erfassung der Persönlichkeit IPIP-5F30F-R1) durch die Interviewten zu erreichen.

Schliesslich handelt es sich beim erarbeiteten Handlungsleitfaden lediglich um einen ersten, noch eher rudimentären Entwurf, der in einem nächsten Schritt in der Praxis noch im Sinne seiner Tauglichkeit im Beratungsalltag (sowohl aus Sicht der Beratungspersonen wie der Klienten:innen) weiterentwickelt werden müsste. Dazu müssten sowohl bei Beratungspersonen als auch bei Klienten:innen entsprechende Feedbacks eingeholt und verarbeitet werden. An dieser Stelle ist zudem zu erwähnen, dass die Sicht der Beratungspersonen generell keinen Eingang in die vorliegende Untersuchung gefunden hat, auch wenn eine entsprechende qualitative Untersuchung zum Umgang von Beratungspersonen mit dem Thema Entrepreneurship in der Laufbahnberatung mit Sicherheit weitere wertvolle Hinweise, insbesondere für die Erarbeitung des Handlungsleitfadens geliefert hätte.

Es handelt sich beim hier entwickelten Leitfaden mithin um ein auf der Auswertung der vorhandenen Forschung zu diesem vielschichtigen und komplexen Thema basierendes und an den Aussagen der Interviewpartner:innen aus der potentiellen Kundengruppe gespiegeltes Grundgerüst für weitergehende Arbeiten.

5.2 Ausblick

Wie bereits unter Ziffer 1.1 ausgeführt ist die Arbeitswelt – bedingt durch Globalisierung, Automatisierung und Digitalisierung, demografische Herausforderungen sowie Veränderungen der sozialen Normen – seit geraumer Zeit massiven Umwälzungen unterworfen. Diese werden nicht abnehmen, sondern weiter zunehmen (Gubler, 2019, S. 938 f.). Das Akronym VUCA (**v**olatility – **u**ncertainty – **c**omplexity – **a**mbiguity) beschreibt diese vermehrt volatilere, ungewissere, komplexere und mehrdeutigere Arbeitswelt treffend. Eine solche Arbeitswelt wie auch die seit mehreren Jahren als aktueller Megatrend identifizierte Individualisierung der Gesellschaft (Philippi, 2018, S. 147) sowie der Trend zur Auslagerung von Expertenwissen durch die Unternehmen (Clasen, 2012, S. 123) werden Unternehmertum weiter befeuern. Des Weiteren "stehen" aktuell "zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen vor der Herausforderung, eine geeignete Nachfolgelösung zu finden" (Philippi, 2018, S. 148; Staatssekretariat für Wirtschaft, 2022). Selbst wenn Söhne oder Töchter oder Enkel:innen in den Startlöchern stehen, solche Familienunternehmen zu übernehmen, dürfte sich auch für sie die Überlegung lohnen, einmal ausserhalb des Familienverbundes mit Unterstützung einer neutralen Beratungsperson für sich zu reflektieren, ob der Eintritt ins Familienunternehmen tatsächlich der für sie stimmige nächste Karriereschritt wäre, sie für den Beruf "Unternehmer:in" die nötigen Voraussetzungen mitbringen oder doch alternative Berufswege attraktiver erscheinen würden.

Hinzu kommt, dass in jüngerer Zeit unter Entrepreneurship nicht mehr nur – vereinfacht ausgedrückt – die Gründung eines eigenen Unternehmens verstanden wird, sondern eine "generelle berufliche Schlüsselkompetenz" (Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2019, S. 718), "a skill of the 21st century" (Obschonka, 2016, S. 196). So verstanden kann in Entrepreneurship eine Ressource erblickt werden, um in einer VUCA-geprägten Arbeitswelt überhaupt bestehen, neu entstehende Arbeitsformen für sich nutzen und die eigene Laufbahn erfolgreich steuern zu können. Dergestalt werden auch Personen in Angestelltenverhältnissen zu einer Art Unternehmer:innen und zwar in Bezug auf ihre eigenen Laufbahnen, denn auch sie werden in ihrem Arbeitskontext zunehmend mit Anforderungen konfrontiert sein, wie dies bei angehenden und gestandenen Unternehmern:innen permanent der Fall ist, bspw. was ihre Anpassungsfähigkeit, Eigeninitiative, vorausschauendes Handeln etc. anbelangt. *Obschonka* hat bereits 2016 von einem Trend in Richtung einer unternehmerischen Gesellschaft ("entrepreneurial society") gesprochen und in Aussicht gestellt, dass als Folge davon, unternehmerisches Denken und Handeln auf praktisch allen Ebenen der Gesellschaft (z. B. im Bildungswesen, in der öffentlichen Verwaltung, in der Wirtschaft und im sozialen Leben) relevant und notwendig sein wird (Obschonka, 2016, S. 196). Entrepreneurship sollte folglich auch in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatungen als Thema integriert und von

Laufbahnberatungspersonen bei Klienten:innen im Sinne eines karrieretechnischen "Skills" gestärkt werden analog der Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit in den viamia-Beratungen auf den BIZ (vgl. viamia.ch). Im Übrigen dürften auch Laufbahnberatungspersonen gut daran tun, ihre eigenen Entrepreneurship-Skills auf- und auszubauen und zu pflegen. Von seiner Anlage her bietet sich ihr berufliches Setting, selbst auf den öffentlichen BIZ, geradezu an, um es als Corporate Entrepreneurship auszugestalten und so in der täglichen Arbeit eigene unternehmerische Erfahrungen zu sammeln.

Im Sinne eines Fazits lässt sich aus all dem schliessen, dass Entrepreneurship nicht nur eine vorübergehende Modeerscheinung ist, sondern sich von einer zahlenmässigen (wenn auch nicht von der Wichtigkeit her) Randerscheinung zu einem zentralen Aspekt auf verschiedenen Ebenen einer funktionierenden Volkswirtschaft entwickelt. Für viele Klienten:innen wird Entrepreneurship deshalb schon fast zwangsläufig zu einem möglichen Karriereziel werden. Für Laufbahnberatungspersonen erfordert dies die Einarbeitung in das Thema "Entrepreneurship", um solche Karrierewege als mögliche Optionen immer auch im Auge behalten zu vermögen. Für Laufbahnberatungsinstitutionen, und zwar sowohl für die BIZ als auch die privaten Anbieter, bedeutet dies ein grosses Marktpotential, das genutzt werden sollte bzw. dessen Erschliessung aus gesamtwirtschaftlicher Sicht geradezu erwünscht sein muss.

6 Literaturverzeichnis

- Adler, A. & Halbfas, B. (2019). Unternehmensgründungsberatung unter der Lupe – die herrschenden Praktiken des Doing Gender. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26 (1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s11613-019-00583-1>
- Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C. & Oesch, J. M. (2001). Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 16 (2), 119–143. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00044-0)
- Baldegger, R. J., Gaudart, R. & Wild, P. (2022). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2021/2022: Report on Switzerland*. Zugriff am 18. November 2022 unter <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/switzerland-2>
- Barthauer, L., Sauer, N. C. & Kauffeld, S. (2019). Karrierenetze und ihr Einfluss auf die Laufbahntwicklung. In S. Kauffeld & D. Spurr (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 241–268). Berlin: Springer.
- Bayas-Linke, D., Müller, J. & Schwedhelm, E. (2012). Wege in die Selbständigkeit - ein komplexes Zusammenspiel. *Supervision*, 4, 4–11.
- Berset, M., Krause, A. & Mustafic, M. (2018). Gesunde, leistungsfähige Entrepreneur: Online-Self-Assesment zur Förderung einer nachhaltigen Selbstführung. In A. H. Verkuil, B. Hell, R. Kirchhofer & M. Aeschbacher (Hrsg.), *Gründung, Innovation, Nachfolge: Aktuelle Perspektiven des Unternehmertums in der Nordwestschweiz* (S. 73–88). Basel: edition gesowip.
- Bundesamt für Statistik. (2013). *Neue Unternehmen 2011: Nach Rekordjahr deutlicher Rückgang bei Unternehmensgründungen*. Zugriff am 17. November 2022 unter <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-49627.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022). *Neu gegründete Unternehmen 2013 – 2019*. Zugriff am 18. August 2022 unter <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/je-d-06.02.02.01.03>
- Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2002). *Bundesgesetz über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG)*. Pub. L. No. SR 412.10. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Burnett, B. & Evans, D. (2016). *Designing Your Life: How to Build a Well-Lived, Joyful Life*. New York: Alfred A. Knopf.
- Casson, M. & Della Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective. *International Small Business Journal*, 25 (3), 220–244. <https://doi.org/10.1177/0266242607076524>

- Clasen, J. (2012). Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse bei Freelancern auf Basis des ISTA von Semmer, Zapf und Dunckel. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56 (3), 123–142. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000089>
- Cromie, S. (1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of Occupational Behavior*, 8 (3), 251–261.
- Davidsson, P. (2016). *Researching Entrepreneurship: Conceptualization and Design* (2. Aufl.). Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-26692-3>
- De Mol, E., Ho, V. T. & Pollack, J. M. (2018). Predicting Entrepreneurial Burnout in a Moderated Mediated Model of Job Fit. *Journal of Small Business Management*, 56 (3), 392–411. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12275>
- Diermann, I. & Meyer zu Riemsloh, I. (2020). Was passiert im Gründercoaching?: Eine qualitative Studie zu Prozess- und Expertenberatung in Gründercoachingprozessen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27 (2), 209–222. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00650-y>
- Ertelt, B.-J. & Schulz, W. E. (2019). *Handbuch Beratungskompetenz: Mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24157-5>
- Flick, U., von Kardoff, E. & Steinke, I. (2019). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 13–29). Hamburg: rowohlt's deutsche enzyklopädie.
- Frese, M. & Gielnik, M. M. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 413–438. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>
- Gabler, H. (2004). Motivationale Aspekte sportlicher Handlungen. In H. Gabler, J. R. Nitsch & R. Singer (Hrsg.), *Einführung in die Sportpsychologie, Teil 1: Grundthemen* (S. 197–245). Schorndorf: Hofmann.
- Galais, N. (1998). Motive und Beweggründe für die Selbständigkeit und ihre Bedeutung für den Erfolg. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 83–98). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Gasteiger, R. M. (2013). *Laufbahnentwicklung und -beratung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Göbel, S. & Frese, M. (1999). Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 93–113). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Grichnik, D., Brettel, M., Koropp, C. & Mauer, R. (2017). *Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

- Gubler, M. (2019). Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis: Eine kritische Würdigung. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 937–962). Berlin: Springer.
- Halecker, B., Rackow, H. & Waubke, R. (2020). Kombinatorische Intelligenz von Entrepreneuren. In K. Hölzle, V. Tiberius & H. Surrey (Hrsg.), *Perspektiven des Entrepreneurships: Unternehmerische Konzepte zwischen Theorie und Praxis* (S. 47–59). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Hänsel, F., Baumgärtner S. D., Kornmann J. M. & Ennigkeit F. (2022). *Sportpsychologie* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hardegger, S. C., Boss, P. & Siano, R. (2018). Führungskompetenz – worauf es wirklich ankommt. In C. Negri (Hrsg.), *Psychologie des Unternehmertums: Von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung* (S. 93–109). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56021-1>
- Hell, B. & Gatzka, T. (2018). Persönlichkeit und Gründungserfolg von Entrepreneuren und Entrepreneurinnen. In A. H. Verkuil, B. Hell, R. Kirchofer & M. Aeschbacher (Hrsg.), *Gründung, Innovation, Nachfolge: Aktuelle Perspektiven des Unternehmertums in der Nordwestschweiz* (S. 49–71). Basel: edition gesowip.
- Hell, B. & Kressler, S. (2020). Gibt es einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und der Neigung, ein Unternehmen zu gründen? *Wirtschaftspsychologie*, 3, 89–100.
- Herrmann, R. & Leker, J. (2020). Erfolgreiche Unternehmensgründung im Spannungsfeld von Entrepreneur-Persönlichkeitsmerkmalen und Gründungssituationen. In K. Hölzle, V. Tiberius & H. Surrey (Hrsg.), *Perspektiven des Entrepreneurships: Unternehmerische Konzepte zwischen Theorie und Praxis* (S. 33–45). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J. & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. *American Psychologist*, 62 (6), 575–589. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.6.575>
- Höllen, M. & Konrad, E. D. (2020). Cultural Entrepreneurship and Entrepreneurial Finance – Wie gehen Kultur- und Kreativschaffende mit dem »wunden Punkt« einer jeden Gründung um? In K. Hölzle, V. Tiberius & H. Surrey (Hrsg.), *Perspektiven des Entrepreneurships: Unternehmerische Konzepte zwischen Theorie und Praxis* (S. 211–220). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Hölzle, K. & Gerhardt, F. (2020). Sustainable Entrepreneurship – Eine Begriffsdefinition und Forschungsagenda. In K. Hölzle, V. Tiberius & H. Surrey (Hrsg.), *Perspektiven des Entrepreneurships: Unternehmerische Konzepte zwischen Theorie und Praxis* (S. 403–413). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

- Hurst, E. & Lusardi, A. (2004). Liquidity Constraints, Household Wealth, and Entrepreneurship. *Journal of Political Economy*, 112 (2), 319–347. <https://doi.org/10.1086/381478>
- Iller, M.-L., Grunder, M. & Schreiber, M. (2020). *Handbuch Fragebogen zur Erfassung der Persönlichkeit (IPIP-5F30F-R1)*. Zugriff am 20. Oktober 2022 unter https://www.laufbahndiagnostik.ch/assets/de/Handbuch_Fragebogen_IPIP-5F30F-R1-bfeb88a0084ec84c12d8d3fb6a193c2c9bb5869710d6fad88611ab24e0edec51.pdf
- Initiative UDH. (2022). *Medienmitteilung: Die Initiative "Unternehmerisches Denken und Handeln an Berufsfachschulen in der Schweiz" gewinnt den 2. Preis im Wettbewerb Enterprize 2022*. Zugriff am 10. November 2022 unter https://assets.website-files.com/5f884e0ff3a103d7cff9421b/6297397ac2204bbca20fa6ec_Presstext%20Enterprize_deutsch.pdf
- Institut für Jungunternehmen IFJ. (2021). *Neugründungen in der Schweiz 2021*. Zugriff am 14. Oktober 2022 unter <https://www.ifj.ch/Neugruendungen-in-der-Schweiz-2021>
- Institut für Jungunternehmen IFJ. (2022). *Neugründungen in der Schweiz 1. Halbjahr 2022*. Zugriff am 14. Oktober 2022 unter <https://www.ifj.ch/Neugruendungen-in-der-Schweiz-1-Halbjahr-2022>
- Kernbach, S. & Eppler, M. J. (2022). *Life-Design-Actionbook: Kreativität, Neugierde und Initiative kultivieren. Vom Denken ins Handeln kommen, um die Zukunft proaktiv zu gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kessler, N. (2015). *Die Rolle von Laufbahntheorien und des „Karriere-Ressourcen“-Modells (Hirschi) bei der Begleitung von Erwachsenen im Rahmen einer Umschulung bei der IV-Berufsberatung: Eine qualitative Untersuchung*. Masterarbeit. Master of Advanced Studies ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung. Zürich: Institut für Angewandte Psychologie IAP. <https://doi.org/10.21256/zhaw-2213>
- Kieschke, U. & Schaarschmidt, U. (2005). Bewältigungsverhalten bei Existenzgründern - Ein typendiagnostischer Beitrag zur Psychologie des Unternehmertums. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 71–85.
- Kim, P. H. & Aldrich, H. E. (2005). Social Capital and Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 1 (2), 55–104. <https://doi.org/10.1561/03000000002>
- Kleinhempel, J., Beugelsdijk, S. & Klasing, M. J. (2022). The Changing Role of Social Capital During the Venture Creation Process: A Multilevel Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46 (2), 297–330. <https://doi.org/10.1177/1042258720913022>
- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2019). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (S. 437–447). Hamburg: rowohlt deutsche enzyklopädie.
- Lans, T., Blok, V. & Gulikers, J. (2015). Show me your network and I'll tell you who you are: Social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. *Entrepreneurship*

- & *Regional Development*, 27 (7/8), 458–473. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1070537>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Michl, T., Spörrle, M., Welppe, I. M., Grichnik, D. & Picot, A. (2012). Der Einfluss von Kognition und Affekt auf Unternehmensgründungsentscheidungen: Eine vergleichende Analyse von Angestellten und Unternehmern. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82 (3), 275–304. <https://doi.org/10.1007/s11573-012-0549-0>
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A. & Smith, J. B. (2002). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00001>
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation: Entrepreneurial development within organizations* (2. Aufl.). Mason: Thomson South-Western.
- Müller, G. F. (1999). Dispositionelle und biographische Bedingungen beruflicher Selbständigkeit. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 173–192). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Naidu, G. M. & Narayana, C. L. (1990). Problem solving skills and growth in successful entrepreneurial firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 10, 87–99.
- Obschonka, M. (2016). Adolescent Pathways to Entrepreneurship. *Child Development Perspectives*, 10 (3), 196–201. <https://doi.org/10.1111/cdep.12185>
- Obschonka, M. & Schmitt-Rodermund, E. (2019). Entrepreneurship: Unternehmerische Aktivität in der beruflichen Karriere. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 711–735). Berlin: Springer.
- Philippi, S. (2018). Unternehmensübernahme, eine Alternative zur Neugründung? In B. Hell, R. Kirchhofer, M. Aeschbacher & A. H. Verkuil (Hrsg.), *Gründung, Innovation, Nachfolge: Aktuelle Perspektiven des Unternehmertums in der Nordwestschweiz* (S. 147–164). Basel: edition gesowip.
- Plaschka, G. (1986). *Unternehmenserfolg. Eine vergleichende empirische Untersuchung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmensgründern*. Wien: S Service, Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Pröll, U., Ertel, M. & Haake, G. (2017). Für alles ständig selbst verantwortlich? Belastungen, Gesundheitsressourcen und Prävention bei selbstständiger Erwerbsarbeit. In G. Faller

- (Hrsg.), *Lehrbuch betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 403–412). Bern: Hogrefe Verlag.
- Rauch, A. & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Reisswig, K. (2011). Die Kunst der Gründungsberatung – Anforderungen an die Gestaltung von Gründungsberatungsprozessen. In K.-D. Müller & C. Diensberg (Hrsg.), *Methoden und Qualität in Gründungslehre, Gründungscoaching und Gründungsberatung: Interventionen und Innovationen* (S. 201–214). Lohmar: Eul.
- Schaper, N. (2019). Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 3–18). Berlin: Springer.
- Schindehutte, M., Morris, M. & Allen, J. (2006). Beyond Achievement: Entrepreneurship as Extreme Experience. *Small Business Economics*, 27 (4), 349–368. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-0643-6>
- Schjoedt, L. & Shaver, K. G. (2007). Deciding on an Entrepreneurial Career: A Test of the Pull and Push Hypotheses Using the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics Data. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (5), 733–752. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00197.x>
- Schmitt-Rodermund, E. (2005). Wer wird Unternehmer? Persönlichkeit, Erziehungsstil sowie frühe Interessen und Fähigkeiten als Vorläufer für unternehmerische Aktivität im Erwachsenenalter. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 7–23.
- Schmitt-Rodermund, E. & Silbereisen, R. K. (1999). Erfolg von Unternehmern: Die Rolle von Persönlichkeit und familiärer Sozialisation. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 115–143). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schreiber, M. (2015). Life Design und Career Construction Theory. In R. Zihlmann & D. Jungo (Hrsg.), *Berufswahl in Theorie und Praxis* (S. 83–104). Bern: SDBB Verlag.
- Schreiber, M. (2020). *Wegweiser im Lebenslauf: Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung in der Praxis*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Schreiber, M. & Nüssli, N. (2015). *Handbuch Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen (KO-R)*. Zugriff am 2. September 2022 unter https://www.laufbahndiagnostik.ch/assets/de/Handbuch_Fragebogen_Karriereorientierungen_KO-R1-3cb9067495b00774ec04c67f74007ca5fd16d408b8959d390581179eca8ab2ed.pdf

- Schreiber, M. & Rolny, D. (2018). Persönlichkeitsunterschiede von Manager/innen und Unternehmer/innen. In C. Negri (Hrsg.), *Psychologie des Unternehmertums: Von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung* (S. 63–75). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56021-1>
- SDBB. (2020). *Sich selbständig machen*. Bern: SDBB Verlag.
- Semrau, T. & Werner, A. (2014). How Exactly Do Network Relationships Pay Off? The Effects of Network Size and Relationship Quality on Access to Start-Up Resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (3), 501–525. <https://doi.org/10.1111/etap.12011>
- Shane, S. (2007). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham: E. Elgar.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217–226.
- Sombart, W. (2003). *Der Bourgeois: Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen* (6. Aufl., unveränderter Nachdruck der ersten Auflage von 1913). Berlin: Duncker & Humblot.
- Staatssekretariat für Wirtschaft. (2022). *KMU in Zahlen: Nachfolgeregelungen*. Zugriff am 21. November 2022 unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/zahlen-und-fakten%20/kmu-in-zahlen/nachfolgeregelungen.html>
- Statista. (2021). *Älteste Unternehmen seit Gründung weltweit bis zum Jahr 2021*. Zugriff am 8. November 2022 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1264997/umfrage/aelteste-unternehmen/>
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17–27.
- Tiberius, V. (2020). Traits, Kognition, Kompetenzen, Verhalten? Erfolgsdeterminanten im Entrepreneurship. In K. Hölzle, V. Tiberius & H. Surrey (Hrsg.), *Perspektiven des Entrepreneurships: Unternehmerische Konzepte zwischen Theorie und Praxis* (S. 21–31). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Waas, B. (2017). What role for solopreneurs in the labour market? *European Labour Law Journal*, 8 (2), 154–167. <https://doi.org/10.1177/2031952517712126>
- Wingender, L. M. & Wolff, H.-G. (2019). Die Rolle von Networking-Verhalten in der beruflichen Entwicklung. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 217–239). Berlin: Springer.
- Witt, P. (2020). Unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern in großen Unternehmen. In K. Hölzle, V. Tiberius & H. Surrey (Hrsg.), *Perspektiven des Entrepreneurships: Unternehmerische Konzepte zwischen Theorie und Praxis* (S. 239–249). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

ZHAW/IAP. (2020). *Das ZBSL Beratungskonzept*. Zugriff am 15. November 2022 unter https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/beratung/zbsl/fachpublikum/BSLB_Beratungskonzept_2020.pdf

Zitelmann, R. (2020). *Psychologie der Superreichen: Das verborgene Wissen der Vermögenselite* (5. Aufl.). München: FinanzBuch Verlag.

7 Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden.....	64
Anhang B: Kategoriensystem.....	71
Anhang C: Leitfaden für die Beratung von Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in".....	75
Anhang D: Arbeitsmittel "Begeisternde Projekte/Tätigkeiten"	87
Anhang E: Arbeitsmittel "Persönliche Entwicklungslinie"	88
Anhang F: Arbeitsmittel "Interessencluster"	90
Anhang G: Arbeitsmittel "Werte und Einstellungen-Kärtchen"	91
Anhang H: Arbeitsmittel "Zeit- und Energiekuchen"	95

Anhang A: Interviewleitfaden

Einleitung

- Begrüßung
- Sich und Masterarbeit vorstellen
- Bedanken für Bereitschaft, sich interviewen zu lassen
- Zweck und Ablauf des Interviews erklären
- Vertraulichkeit und Anonymität zusichern, Formular IAP "Einverständniserklärung für Arbeiten, die im Rahmen von Weiterbildungsvorhaben des IAP verfasst werden" erläutern und unterschreiben lassen bzw. bei Online-Interview zumailen und unterzeichnet wieder zurückmailen lassen

Grundsätzliche Angaben zur interviewten Person und deren Unternehmen

(→ nähere Umschreibung der Stichprobe)

1. Ihr Alter?
2. Seit wann sind Sie als Unternehmer:in tätig/selbständig?
3. Haben Sie Ihr Unternehmen selber gegründet und aufgebaut, als Nachfolger:in ein Familienunternehmen übernommen oder ein Unternehmen von einer zu Ihnen in keiner näheren Beziehung stehenden Person übernommen?
Wenn Unternehmen selber gegründet oder übernommen: Haben Sie Ihr Unternehmen alleine gegründet/übernommen oder haben Sie dies gemeinsam mit anderen Personen getan?
Wenn Familienunternehmen übernommen: Haben Sie das Familienunternehmen alleine übernommen oder zusammen mit anderen Personen? Wenn zusammen mit anderen Personen übernommen: mit anderen Personen aus der Familie?
Wenn Unternehmen mit anderen Personen zusammen gegründet/übernommen: Mit wievielen anderen Personen zusammen haben Sie dies getan?
4. Welche Dienstleistungen/Produkte bietet Ihr Unternehmen an?
5. Hat Ihr Unternehmen Angestellte?
Wenn ja, wieviele?
6. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen (Einzelunternehmen, Kollektivgesellschaft, Kommanditgesellschaft, GmbH, AG)?
7. Gehen Sie neben Ihrer selbständigen Erwerbstätigkeit noch einer unselbständigen Erwerbstätigkeit nach?
Wenn ja, in welchem Umfang und was ist der Grund dafür?

8. Sichert Ihr Unternehmen Ihnen Ihren Lebensunterhalt?

Fragestellung 1: Analyse der Kundengruppe Entrepreneur:in

(→ Was zeichnet die Kundengruppe Entrepreneur:in aus?)

9. Biografischer Hintergrund
- 9.1. Welche Schulen haben Sie besucht?
 - 9.2. Was für Ausbildungen haben Sie absolviert?
 - 9.3. Gibt oder gab es in Ihrer Familie Unternehmer:innen?
 - 9.4. Gibt es aktuell in Ihrem näheren persönlichen Umfeld Unternehmer:innen?
 - 9.5. Können Sie sich rückblickend an unternehmerisches Handeln, Verhalten, Denken, Interesse Ihrerseits in Ihrer Kindheit und / oder Jugend erinnern?
Wenn ja, worin hat sich dies geäußert?
 - 9.6. Wann ist bei Ihnen erstmals der Wunsch aufgekommen, Unternehmer:in zu werden/sich selbständig zu machen?
 - 9.7. In welcher beruflichen Situation haben Sie sich befunden, als der Wunsch aufgekommen ist, Unternehmer:in zu werden/sich selbständig zu machen?
 - 9.8. Hatte Ihre damalige berufliche Situation etwas mit Ihrem Entscheid, Unternehmer:in zu werden/ sich selbständig zu machen, zu tun?
Wenn ja, inwiefern?
 - 9.9. Standen neben der Idee, Unternehmer:in zu werden/sich selbständig zu machen, noch andere (berufliche) Ideen zur Diskussion?
Wenn ja, welche?
10. Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = äusserst unzufrieden; 10 = äusserst zufrieden) wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit als Unternehmer:in?
11. Was am Unternehmer:innen-Dasein löst bei Ihnen (berufliche) Zufriedenheit aus?
12. Bei 100% Unternehmertum: Könnten Sie sich vorstellen, wieder in ein Angestelltenverhältnis zu wechseln? Wenn ja, weshalb? Wenn nein, weshalb nicht? Bei Sidepreneuren:innen: Könnten Sie sich vorstellen, Ihr Unternehmen wieder aufzugeben und nur noch in einem Angestelltenverhältnis zu arbeiten? Wenn ja, weshalb? Wenn nein, weshalb nicht?
13. Was sind derzeit Ihre Hauptaufgaben als Unternehmer:in?
14. Mittlerweile gibt es verschiedene Weiterbildungen in Entrepreneurship. Was halten Sie davon?
15. Was können Sie – ganz allgemein betrachtet - gut?
16. Welche dieser Kompetenzen/Fähigkeiten/Talente sind wesentlich für Ihre Tätigkeit als Unternehmer:in?

17. Heute geht man von fünf grundlegenden Eigenschaften der Persönlichkeit aus, nämlich Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit (sogn. Big Five).

(kurze Erklärung der Begriffe wie folgt:

Neurotizismus (emotionale In-Stabilität): Personen mit hohen Ausprägungen in dieser Skala (emotional instabile Personen) reagieren emotional empfindlicher und neigen dazu, Gefühlsregungen wie beispielsweise Sorgen, Ärger, Trauer, Stress oder Verlangen weniger gut kontrollieren zu können. Sie sind eher angespannt und schneller besorgt. Personen mit niedrigen Ausprägungen in dieser Skala (emotional stabile Menschen) sind tendenziell gelassen und ausgeglichen. Sie lassen sich nicht so rasch aus ihrem emotionalen Gleichgewicht bringen.

Extraversion: Personen mit hohen Ausprägungen in dieser Skala sind tendenziell energisch, enthusiastisch, dominierend, gesellig und gesprächig. Personen mit niedrigen Ausprägungen in dieser Skala sind tendenziell zurückhaltend und ruhig. Sie sind wenig auf die Gesellschaft anderer Menschen angewiesen, um sich wohl zu fühlen.

Offenheit für Erfahrungen: Personen mit hohen Ausprägungen in dieser Skala gelten als fantasievoll und kreativ. Sie bevorzugen Abwechslung und sind neuem Wissen und neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen. Personen mit niedrigen Ausprägungen in dieser Skala sind eher realistisch, schätzen Routine und sind traditionsbewusst.

Verträglichkeit: Personen mit hohen Ausprägungen in dieser Skala lassen sich mehr von Mitgefühl leiten und engagieren sich für das Wohlbefinden anderer. Sie agieren kooperativ, vertrauensvoll und sind hilfsbereit. Personen mit niedrigen Ausprägungen in dieser Skala sind eher auf sich selbst bezogen, anderen Personen gegenüber misstrauisch und handeln rational. Dies kann zur Folge haben, dass sie als abweisend, streitbar, arrogant oder auch als hartherzig wahrgenommen werden.

Gewissenhaftigkeit: Personen mit hohen Ausprägungen in dieser Skala handeln überlegt, gelten als ordentlich, gut organisiert und zuverlässig. Sie setzen sich hohe Ziele und investieren viel Zeit und Anstrengung, um diese zu erreichen. Personen mit niedrigen Ausprägungen in dieser Skala fühlen sich oft wenig kompetent und handeln eher spontan. Sie legen weniger Wert auf Ordnung, sind manchmal unzuverlässig und streben nicht danach, Anforderungen zu übertreffen.

[aus: Iller, M.-L., Grunder, M., & Schreiber, M. (2020). Handbuch Fragebogen zur Erfassung der Persönlichkeit (IPIP-5F30F-R1). IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW, S. 11].

Diese Erklärungen werden den Interviewten zum selber Durchlesen vorgelegt bzw. bei Online-Interviews durch Teilen des Bildschirmes gezeigt.)

Was denken Sie, welche dieser Persönlichkeitseigenschaften bei Ihnen besonders stark ausgeprägt sind?

18. Ist Entrepreneurship aus Ihrer Sicht eine erlernbare Fähigkeit oder ein angeborenes Persönlichkeitsmerkmal?
19. Welche Ihrer beruflichen Interessen deckt Ihre Tätigkeit als Unternehmer:in ab?
20. Was treibt Sie im Beruf grundsätzlich an?
21. Was waren Ihre Beweggründe, Unternehmer:in zu werden/sich selbständig zu machen?
22. Was ist Ihnen wichtig im Beruflichen/bei der Arbeit?
23. Gibt es Ziele/Bedürfnisse, die Sie nur als Unternehmer:in, nicht aber in einem Angestelltenverhältnis verwirklichen können?
Wenn ja, welche?
24. Was ist Ihre grundsätzliche Einstellung zur Arbeit?
25. Wie hoch ist Ihre wöchentliche Arbeitsbelastung als Unternehmer:in?
26. Ist Ihre Arbeitsbelastung als Unternehmer:in höher als als Angestellte:r?
27. Wovon hängt Ihrer Ansicht nach unternehmerischer Erfolg ab?
28. Können spezifische Weiterbildungen in Entrepreneurship Ihrer Ansicht nach zum unternehmerischen Erfolg beitragen?
29. Wie wichtig auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = äusserst unwichtig; 10 = äusserst wichtig) ist aus Ihrer Sicht ein gutes Netzwerk/Networking als Unternehmer:in?
30. Wie wichtig auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = äusserst unwichtig; 10 = äusserst wichtig) ist Selbstvermarktung als Unternehmer:in?
31. Setzen Sie sich als Unternehmer:in mit dem Thema Scheitern auseinander?
Wenn ja, was haben Sie damit für einen Umgang?
Wenn nein, weshalb nicht?
32. Hatten Sie nach Ihrem Wechsel in die berufliche Selbständigkeit mit Hürden, Schwierigkeiten, Niederlagen zu kämpfen?
Wenn ja, mit welchen?
Wenn ja, waren Sie darauf vorbereitet?
33. Setzen Sie sich als Unternehmer:in mit dem Thema Gesundheit (Stichwort: Stress, Überlastung, Burnout), also mit Ihrer eigenen Gesundheit, auseinander?
Wenn ja, was haben Sie damit für einen Umgang?
Wenn nein, weshalb nicht?
34. Haben Sie sich bei der Auseinandersetzung mit der Idee, Unternehmer:in zu werden/sich selbständig zu machen, in irgendeiner Weise beraten lassen oder sich Hilfe/Unterstützung geholt?
 - 34.1. Wenn ja, was für eine Art Beratung/Hilfe/Unterstützung war das?
 - 34.2. Wenn ja, was waren Ihre Erwartungen an diese Beratung?

- 34.3. Wenn ja, was war Thema in dieser Beratung?
- 34.4. Wenn ja, war diese Beratung/Hilfe/Unterstützung für Sie hilfreich?
Wenn ja weshalb?
Wenn nein, weshalb nicht?
- 34.5. Wenn nein, was war der Grund dafür, dass Sie keine Beratung/Hilfe/Unterstützung in Anspruch genommen haben?
- 34.6. Wenn nein, könnten Sie sich rückblickend vorstellen, das Thema "Unternehmer:in als Karriereziel" in einer Laufbahnberatung mit einer Fachperson zu klären/reflektieren?
Wenn ja, was würden Sie sich von einer solchen Laufbahnberatung erhoffen?
Wenn nein, weshalb nicht?

Fragestellung 2: Bedürfnisanalyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in"

(→ Welche Erwartungen hat die Kundengruppe "Entrepreneur:in" an eine Laufbahnberatung?)

35. Laufbahnberatungen werden sowohl von öffentlichen Anbietern (i. d. R. kantonale Berufsinformationszentren) als auch von privaten Anbietern (z. B. IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW) angeboten. Welchen der beiden Anbieter hätten Sie (rein hypothetisch betrachtet) für eine Beratung zum Laufbahnthema Entrepreneurship eher aufgesucht?
Weshalb diesen Anbieter?
36. Welche Kompetenzen würden Sie von einer Beratungsperson erwarten, die Sie in einer Laufbahnberatung zum Thema "Unternehmer:in als Karriereziel" berät?
37. Würden Sie von einer Beratungsperson, die Sie in einer Laufbahnberatung zum Thema "Unternehmer:in als Karriereziel" berät, eine psychologische oder eine wirtschaftliche oder eine juristische Grundausbildung oder eine Kombination aus den Genannten erwarten?
38. Was wäre Ihnen in einer entsprechenden Laufbahnberatung im persönlichen Umgang der Beratungsperson mit Ihnen besonders wichtig (bspw. sich ernst genommen fühlen, wertgeschätzt werden, sich verstanden fühlen etc.)?
39. Was würden Sie in einer Laufbahnberatung zum Thema "Unternehmer:in als Karriereziel" als hilfreicher erachten: reine Informationsvermittlung zum Thema berufliche Selbständigkeit oder eine Prozessbegleitung bei der persönlichen Auseinandersetzung mit dem Karriereziel "Unternehmer:in"?
40. Angenommen, Sie würden sich in einer Laufbahnberatung zum Thema "Unternehmer:in als Karriereziel" beraten lassen: Würden Sie dabei lieber mit Fragebogen oder

strukturierten (gesprächs- und unter Umständen auch bildbasierten) Übungen oder einer Kombination aus beidem arbeiten?

Was spricht Sie am genannten Vorgehen mehr an?

41. Erachten Sie es als hilfreich, beim Entscheid für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit die eigenen Persönlichkeitsmerkmale einer genaueren Betrachtung zu unterziehen?

Wenn nein, weshalb nicht?

42. Erachten Sie es als hilfreich, beim Entscheid für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit nach Hinweisen auf unternehmerisches Denken und Handeln in der Kindheit und Jugend zu suchen?

Wenn nein, weshalb nicht?

43. Erachten Sie es als hilfreich, beim Entscheid für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit die eigenen beruflichen Interessen einer genaueren Betrachtung zu unterziehen?

Wenn nein, weshalb nicht?

44. Erachten Sie es als hilfreich, beim Entscheid für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit die eigenen Kompetenzen einer genaueren Betrachtung zu unterziehen?

Wenn nein, weshalb nicht?

45. Erachten Sie es als hilfreich, beim Entscheid für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit den dahinterliegenden Motiven und Bedürfnissen näher auf den Grund zu gehen?

Wenn nein, weshalb nicht?

46. Erachten Sie es als hilfreich, beim Entscheid für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit den Umgang mit Stress, Druck, Belastungen, das Ressourcenmanagement einer genaueren Betrachtung zu unterziehen?

Wenn nein, weshalb nicht?

47. Erachten Sie es als hilfreich, sich bereits beim Entscheid für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit, mit dem Thema Scheitern näher auseinanderzusetzen?

Wenn nein, weshalb nicht?

48. Erachten Sie es als hilfreich, beim Entscheid für oder gegen eine berufliche Selbständigkeit auch alternative Berufswege zu einer beruflichen Selbständigkeit (im Sinne eines Planes B) auszuarbeiten?

Wenn nein, weshalb nicht?

49. Welche weiteren Themen erachten Sie als wesentliche Inhalte von Laufbahnberatungen von Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in"?

50. Könnte angehenden Unternehmern:innen Ihrer Ansicht nach in einer Laufbahnberatung ein Elevator Pitch-Training (bei Bedarf Elevator Pitch erklären: innerhalb kürzester Zeit

eine Idee überzeugend präsentieren und verkaufen) bei der Verwirklichung ihres Karriereziels helfen?

51. Könnten angehenden Unternehmern:innen Ihrer Ansicht nach in einer Laufbahnberatung Networking-Trainings bei der Verwirklichung ihres Karriereziels helfen?
52. Könnte angehenden Unternehmern:innen Ihrer Ansicht nach in einer Laufbahnberatung generell ein Auftrittstraining bei der Verwirklichung ihres Karriereziels helfen?
53. Aus Ihrer Sicht als Unternehmer:in: Gehören zu einer Laufbahnberatung von Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in" Informationen über mögliche Entrepreneurship-Ausbildungen mit dazu?
54. Würden Sie selber (rein hypothetisch betrachtet) eine Beratung zum Laufbahnthema Entrepreneurship lieber virtuell/online oder persönlich vor Ort durchführen?
55. Gibt es von Ihrer Seite her noch ergänzende Bemerkungen zum Thema Laufbahnberatungen von Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in"?

Gesprächsabschluss

- Bedanken für Gespräch und die wertvollen Inputs
- Verabschiedung

Anhang B: Kategoriensystem

Fragestellung 1: Analyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in"

(Was zeichnet die Kundengruppe "Entrepreneur:in" aus?)

Kategorie 1: Beratungsaффinität

[= Empfänglichkeit der IP für Laufbahnberatungsdienstleistungen zum Thema Entrepreneurship]

- 1.1 In Anspruch genommene Beratung/Hilfe/Unterstützung beim Entscheid, sich selbständig zu machen
- 1.2 Gründe für die Nichtinanspruchnahme von Beratung/Hilfe/Unterstützung beim Entscheid, sich selbständig zu machen
- 1.3 Kann sich IP rückblickend vorstellen, das Thema "Unternehmer:in als Karriereziel" in einer Laufbahnberatung mit einer Fachperson zu reflektieren?

Kategorie 2: Biographischer Hintergrund

2.1 Bildungshintergrund

- 2.1.1 Ausbildung auf Sekundarstufe
- 2.1.2 Ausbildung auf Tertiärstufe
- 2.1.3 Ausbildung auf Quartärstufe

2.2 Unternehmerische Vorböten in der Kindheit und / oder Jugend

2.2.1 Soziale Herkunft

[Unternehmer:innen in der Familie; Anzahl; verwandtschaftliche Nähe zu IP]

2.2.2 Unternehmerisches Handeln, Verhalten, Denken, Interesse der IP in der Kindheit und/oder Jugend

2.3 Rund um den Entscheid, sich selbständig zu machen

- 2.3.1 Erstmaliges Auftreten des Wunsches nach beruflicher Selbständigkeit
- 2.3.2 Berufliche Situation im Zeitpunkt des Entscheides, sich selbständig zu machen
- 2.3.3 Berufliche Zufriedenheit im Zeitpunkt des Entscheides, sich selbständig zu machen
- 2.3.4 Zusammenhang zwischen beruflicher Situation und Entscheid für Selbständigkeit
- 2.3.5 Andere berufliche Ideen neben Idee der beruflichen Selbständigkeit

Kategorie 3: Kompetenzen

- 3.1 Kompetenzen, die sich IP allgemein zuschreibt
- 3.2 Zugeschriebene Kompetenzen, die für Tätigkeit als Unternehmer:in relevant sind

Kategorie 4: Persönlichkeitsmerkmale

4.1 Big-Five-Dimensionen

- 4.1.1 Neurotizismus
- 4.1.2 Extraversion
- 4.1.3 Offenheit für Erfahrungen
- 4.1.4 Verträglichkeit
- 4.1.5 Gewissenhaftigkeit

4.2 Entrepreneurship: erlernbare Fähigkeit oder angeborenes Persönlichkeitsmerkmal

Kategorie 5: Berufliche Interessen

[= Berufliche Interessen der IP, die deren Tätigkeit als Unternehmer:in abdecken]

Kategorie 6: Motive/Bedürfnisse/ Ziele

- 6.1 Grundsätzliche Antreiber im Beruf
- 6.2 Beweggründe, Unternehmer:in zu werden
- 6.3 Für IP wichtige Aspekte der Arbeit
- 6.4 Ziele/ Bedürfnisse, die IP nur als Unternehmer:in, nicht aber in Angestelltenverhältnis verwirklichen kann
- 6.5 Grundsätzliche Einstellung der IP zur Arbeit

Kategorie 7: Arbeitspsychologische Aspekte des Unternehmertums

- 7.1 Wöchentliche Arbeitsbelastung der IP als Unternehmer:in
- 7.2 Unterschiede zwischen der Arbeitsbelastung als Unternehmer:in und der Arbeitsbelastung in einem Angestelltenverhältnis
- 7.3 Umgang mit dem Thema Gesundheit (Stress, Überlastung, Burnout)
 - 7.3.1 Auseinandersetzung der IP mit der eigenen Gesundheit in Bezug auf Stress, Überlastung, Burnout
 - 7.3.2 Art des Umgangs der IP mit den Themen Stress, Überlastung, Burnout

Kategorie 8: unternehmerischer Erfolg

- 8.1 Kriterien der IP für unternehmerischen Erfolg
- 8.2 Findet eine Auseinandersetzung der IP mit dem Thema Scheitern statt?
- 8.3 Art des Umgangs der IP mit dem Thema Scheitern
- 8.4 Erlebte Hürden, Schwierigkeiten, Niederlagen beim Wechsel in die berufliche Selbständigkeit
- 8.5 War IP auf mögliche Hürden, Schwierigkeiten, Niederlagen beim Wechsel in die berufliche Selbständigkeit vorbereitet?

- 8.6** Einfluss von spezifischen Weiterbildungen in Entrepreneurship auf den unternehmerischen Erfolg

Kategorie 9: Sozialkapital

[= Netzwerk und Netzwerkverhalten der IP]

9.1 Soziales Umfeld der IP

[Unternehmer:innen im aktuellen persönlichen Umfeld; Anzahl]

- 9.2** Wichtigkeit eines guten Netzwerkes/von Networking als Unternehmer:in auf Skala von 1 – 10 (1 = äusserst unwichtig; 10 = äusserst wichtig)

- 9.3** Wichtigkeit von Selbstvermarktung als Unternehmer:in auf Skala von 1 - 10 (1 = äusserst unwichtig; 10 = äusserst wichtig)

Kategorie 10: berufliche Zufriedenheit als Unternehmer:in

- 10.1** Zufriedenheit der IP mit Tätigkeit als Unternehmer:in auf Skala von 1 - 10 (1 = äusserst unzufrieden; 10 = äusserst zufrieden)

- 10.2** Gründe für die berufliche Zufriedenheit mit der unternehmerischen Tätigkeit

- 10.3** Wechsel zurück in Angestelltenverhältnis

Kategorie 11: Beruf Unternehmer

- 11.1** Aktuelle Hauptaufgaben als Unternehmer:in

- 11.2** Haltung zu Ausbildungen in Entrepreneurship

Fragestellung 2: Bedürfnisanalyse der Kundengruppe "Entrepreneur:in"

(Welche Erwartungen hat die Kundengruppe "Entrepreneur:in" an eine Laufbahnberatung?)

Kategorie 12: Beratungsinstitution

[=öffentlicher oder privater Laufbahnberatungsanbieter]

Kategorie 13: Beratungsperson

- 13.1** Von der IP bei der Beratungsperson erwartete Kompetenzen

- 13.2** Von der IP bei der Beratungsperson erwartete Grundausbildung

Kategorie 14: Beratungsbeziehung

[= Für IP wichtige Punkte im persönlichen Umgang der Beratungsperson mit ihr]

Kategorie 15: Art der Beratung

[= Experten- oder Prozessberatung]

Kategorie 16: Diagnostik

[= Quantitative Diagnostik, qualitative Diagnostik oder Kombination aus beidem]

Kategorie 17: Beratungsinhalt

- 17.1 Persönlichkeitsmerkmale
- 17.2 unternehmerische Vorbilder in der Kindheit und/oder Jugend
- 17.3 berufliche Interessen
- 17.4 Kompetenzen
- 17.5 Motive und Bedürfnisse
- 17.6 Informationen über mögliche Entrepreneurship-Ausbildungen
- 17.7 Umgang mit Stress, Druck, Belastungen, Ressourcenmanagement
- 17.8 Scheitern
- 17.9 Ausarbeiten von alternativen Berufswegen zu einer beruflichen Selbständigkeit (im Sinne eines Planes B)
- 17.10 Trainieren von Elevator Pitches
- 17.11 Networking-Trainings
- 17.12 Auftrittstrainings
- 17.13 Weitere mögliche Inhalte von Laufbahnberatungen zum Thema Entrepreneurship

Kategorie 18: Form der Beratung

[= Präsenzberatung oder Onlineberatung]

Anhang C: Leitfaden für die Beratung von Klienten:innen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in"

Beratungsthema	Inhalt/mögliche Fragestellungen	Diagnostik/Arbeitsmittel/Instrumente	Weiterführende Informationen
Prozessphase 1: erkennen & verstehen			
Anliegen klären	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Abgrenzung zu betriebswirtschaftlichen, juristischen und versicherungstechnischen Beratungsangeboten zum Thema "Entrepreneurship" vornehmen • Beratungsziel definieren: Was genau soll im Zusammenhang mit dem Wunsch nach beruflicher Selbständigkeit geklärt werden? Worin soll das Resultat der Beratung bestehen? 	Gespräch	
Unternehmerische Prägungen in der Kindheit und/oder Jugend	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmer:innen in der Kernfamilie oder in der Verwandtschaft des:der Klienten:in? • Unternehmerisches Denken, Verhalten, Handeln, Interesse in der Kindheit und/oder Jugend des:der Klienten:in? <p>-> Das Feststellen eines unternehmerischen roten Fadens durch die ganze Lebensgeschichte hindurch kann Klarheit über und Sicherheit im Karriereziel "Unternehmer:in" verschaffen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch • Career Construction Interview (CCI) (vgl. Schreiber, 2020, S. 151 ff.) • Arbeitsmittel "Begeisternde Projekte/ Tätigkeiten" (s. Anhang D) 	
Eigenschaften klären	<ul style="list-style-type: none"> • In welcher Ausprägung liegen bei Klient:in die gemäss Forschung mit unternehme- 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch 	

	<p>rischem Erfolg korrelierenden Persönlichkeitsmerkmale vor?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Big-Five-Modell: hohe Ausprägungen in den Dimensionen Extraversion, Offenheit für Neues, Gewissenhaftigkeit, tiefe Ausprägungen in den Dimensionen Neurotizismus und Verträglichkeit ○ Weitere wesentliche Persönlichkeitsmerkmale: Risikoneigung, Leistungsmotivation, Innovationsfreude, Proaktivität, Selbstwirksamkeit, Belastbarkeit, interne Kontrollüberzeugung, Optimismus, Kreativität, Handlungsorientierung nach Misserfolgserlebnissen, Beharrlichkeit <ul style="list-style-type: none"> ● Reflexion allfälliger Abweichungen zu typischem "Unternehmer:innenprofil" 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrepreneurcheck EC-PER (Modul 1 "Persönlichkeit", FHNW; https://www.entrepreneur-check.ch) ● Fragebogen zur Erfassung der Persönlichkeit IPIP-5F30F-R1 (https://www.laufbahndiagnostik.ch/fragebogen/Persönlichkeit) ● Fragebogen zur Erfassung der Persönlichkeit HEXACO-PI-R1 (https://www.laufbahndiagnostik.ch/fragebogen/Persönlichkeit) ● Explorix (explorix.ch) ● CCI 	
<p>Kompetenzen klären</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen des:der Klienten:in in Bezug auf dessen:deren Produkt-/Dienstleistungsidee ● Fachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen des:der Klienten:in in Bezug auf die Führung eines Unternehmens (organisationale Kompetenzen, kaufmännische und buchhalterische Kompetenzen, Führungskompetenzen, Managementkompetenzen etc.) ● Allgemeine unternehmerische Kompetenzen (bspw. verkäuferische Fähigkeiten, Networ- 	<ul style="list-style-type: none"> ● STAR; Startup-Check: Messung des Potentials für Gründung und Selbständigkeit (hogrefe; https://www.testzentrale.ch/shop/startup-check-potenzialmessung-fuer-gruenderinnen-und-selbststaendige.html#1+1) ● CCI ● Arbeitsmittel "Persönliche Entwicklungslinie" (s. Anhang E) ● Arbeitsmittel "fähigkeiten.liste" (www.staehelin-inputs.ch/wp-content/uploads/2019/09/faehigkeiten.l) 	

	<p>king-Fähigkeiten, Sozialkompetenz, Planungsfähigkeit etc.; abhängig von Produkt-/ Dienstleistungs-idee des:der Klienten:in und Branche, in der Klient:in tätig sein möchte)</p>	<p>iste_.pdf, © Peter Gisler, Liona Staehelin, Staehelin Inputs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beizug von Arbeits- und Zwischenzeugnissen und Mitarbeiterbeurteilungen des:der Klienten:in und Reflexion darüber 	
<p>Interessen klären</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Interessen des:der Klienten:in generell • Welche der beruflichen Interessen des:der Klienten:in würde die beabsichtigte Tätigkeit als Unternehmer:in abdecken? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragebogen zur Erfassung der beruflichen Interessen ORVIS-R (https://www.laufbahndiagnostik.ch/fragebogen/Interesse) • Explorix (explorix.ch) • Arbeitsmittel "Interessencluster" (s. Anhang F) 	
<p>Motivation klären</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Was bewegt Klient:in dazu, Unternehmer:in zu werden? • Welche persönlichen und finanziellen Ziele verfolgt Klient:in mit dem Schritt in die Selbständigkeit? • Liegen Push- oder Pull-Motive vor? Bei reinen Push-Motiven genauer hinschauen, da diese in der Regel nicht mit späterem unternehmerischem Erfolg einhergehen • Wie hoch ist bei Klient:in Bedürfnis nach Sicherheit und Beständigkeit? -> hohe Sicherheitsorientierung steht Wesen von Entrepreneurship mit seiner hohen 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflexion Klient:in • Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen KO-R1 (https://www.laufbahndiagnostik.ch/fragebogen/Laufbahn) • Fragebogen zur Erfassung des Motivprofils nach dem Zürcher Modell MPZM (https://www.laufbahndiagnostik.ch/fragebogen/Motive) • Fragebogen zur Erfassung der vier Grundmotive 4 M (https://www.laufbahndiagnostik.ch/fragebogen/Motive) • CCI 	

	<p>Ungewissheit, Ambiguität und den damit verbundenen hohen finanziellen Risiken eher entgegen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie hoch ist Bedürfnis bei Klient:in Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und mit eigenem Produkt/eigener Dienstleistung auf dem Markt vertreten zu sein? -> Bei hohem Bedürfnis nach Tragen von Verantwortung und Treffen von Entscheiden, aber geringem oder fehlendem Bedürfnis nach eigenem Produkt/eigener Dienstleistung: Manager:in/Geschäftsführer:in/CEO als mögliches Karriereziel anstelle von Unternehmer:in reflektieren • Wie gross ist bei Klient:in Bedürfnis nach Freiheit und Unabhängigkeit? -> Bei Unternehmer:innen i. d. R. stark ausgeprägt -> Mit Klient:in reflektieren: auch Unternehmertum ist von Abhängigkeiten geprägt (Abhängigkeiten von Kunden:innen, Markt, Geldgebern, rechtlichen Vorschriften etc.) 		
<p>Werte klären</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Werte sind Klient:in im Beruflichen grundsätzlich wichtig? • Kann diesen Werten mit einer Tätigkeit als Unternehmer:in nachgelebt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen KO-R1 (https://www.laufbahndiagnostik.ch/fragebogen/Laufbahn) 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Werte-Check (FHNW; https://aps.orqas.ch/mein_werteprofil) • Arbeitsmittel "Werte und Einstellungen-Kärtchen" (s. Anhang G) 	
Aktuelle Lebensthemen, Herausforderungen, Stolpersteine erkennen	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubenssätze und innere Stimmen identifizieren, die Klient:in daran hindern könnten, ihre unternehmerische Idee in die Tat umzusetzen; nach Möglichkeit Um- oder Neubewertung allfälliger irrationaler Glaubenssätze • Gesundheitliche Situation klären 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmittel "DJ des inneren Sounds" (vgl. Kernbach & Eppler, 2022, S. 117 ff.) • Die drei Schlüsselfragen nach Becks kognitivem Therapiemodell: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wo ist der Beweis für Ihre Überzeugung? 2. Wie können Sie dieses Ereignis anders deuten? 3. Wenn die andere Deutung dieses Ereignisses stimmt, wie wirkt sich das aus? (Ertelt & Schulz, 2019, S. 6 f.) • CCI • Arbeitsmittel "Zeit und Energiekuchen" (s. Anhang H) 	
Persönliche Ressourcen erkennen	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliches Sensibilisieren für die Themen Ressourcenmanagement, Gesundheit, Stress, Burnout • Ressourcen des:der Klienten:in identifizieren, wie bspw. stabiles Umfeld, ausgleichende Freizeitaktivitäten, stabile gesundheitliche Situation 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmittel "Persönliche Entwicklungslinie" (s. Anhang E) • Entrepreneurcheck EC-G (Modul 2 "Gesund und leistungsfähig"; FHNW; https://www.entrepreneur-check.ch) • AVEM Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (Hogrefe; https://www.testzentrale.ch/shop/arbeitsbezo) 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Wer kann den:die Klienten:in insbesondere in der Startphase des Unternehmens, die viel Zeit und Energie benötigt, bei alltäglichen Verpflichtungen, familiären Pflichten etc. unterstützen • Finanzielle Ressourcen des:der Klienten:in klären: Erlauben die finanziellen Verhältnisse in der Anfangsphase des Unternehmens ein tieferes Einkommen? Ist genügend Eigenkapital oder sind entsprechende Sicherheiten für eine allfällige Verschuldung vorhanden? • Ressource "Sozialkapital" klären: Wie sieht das Netzwerk des:der Klienten:in aus? • Arbeitsverhalten des:der Klienten:in und dessen:deren Umgang mit dem Thema Gesundheit erfassen, Bereiche mit ungünstigem Umgang mit Stress identifizieren und gegebenenfalls Weiterentwickeln der persönlichen Strategien im Umgang mit Stress, Zeitdruck, Konkurrenzdruck etc. (Berset et al., 2018, S. 75) 	<p>genes-verhaltens-und-erlebensmuster.html#1+1)</p>	
<p>-> Ziel von Prozessphase 1 ist dann erfüllt, wenn Klient:in über eine realistische Selbsteinschätzung seiner/ihrer persönlichen Voraussetzungen für den Beruf "Unternehmer:in" und damit über Selbstklarheit in Bezug auf sein/ihr Karriereziel "Unternehmer:in" verfügt</p>			

Prozessphase 2: entwerfen & explorieren			
Optionen und Zielbilder entwerfen	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerische Ideen genauer skizzieren, formulieren, aufzeichnen • Gegebenenfalls Möglichkeit prüfen, bestehendes Unternehmen zu übernehmen (i. d. R. viel Kapital erforderlich) • Gegebenenfalls Möglichkeit von Franchising prüfen (aber: engeres Korsett als bei klassischem Unternehmertum) • Prototyping 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmittel "DYL-Odyssey-Planning-Worksheet" (vgl. Burnett & Evans, 2016, S. 95 ff.) • Gespräch 	<ul style="list-style-type: none"> • Franchising: https://www.swissdistribution.org/de/home.aspx • Methoden des Prototyping: vgl. Kernbach & Eppler, 2022, S. 201 ff., mit zahlreichen weiteren Hinweisen
Informationen sammeln, recherchieren	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an Workshops, Kursen und Veranstaltungen zu unternehmerischen Themen • Falls Prozessphase 1 entsprechende Lücken aufgezeigt hat: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informieren über Entrepreneurship-Ausbildungen ○ Informieren über Lücken füllende Trainings/ Coachings ○ Suche nach Geschäftspartner:in, der:die Lücken abdeckt 	Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Generelle Infos: https://www.ch.ch/de/arbeit/selbstandigerwerbende/#bevor-sie-sich-selbststandig-machen • Diverse, teilweise kostenlose oder sehr günstige Kurs-Angebote bei IFJ (https://www.ifj.ch/de) oder btools.ch (Trägerschaft ETH Zürich, Universität Zürich, ZHAW) • Podcasts auf sidepreneur.de • KMU-Portal des Bundes: https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home.html • Gründungsplattform des Kantons Zürich: gruenden.ch

			<ul style="list-style-type: none"> • https://www.swissdistribution.org/de/home.aspx
<p>Unternehmerische Kontexte erkunden; sich unternehmerisch ausprobieren; Gespräche mit Unternehmern:innen führen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch mit anderen Personen in der Pre-Launch-Phase • "Schnuppern" bei einem Startup, das einen anspricht • Ins Gespräch mit einem:r Klient:in beeindruckenden Unternehmer:in zu kommen versuchen • Teilnahme an Förderprogrammen für angehende Unternehmer:innen • Teilnahme an Start-up-Wettbewerben, um unternehmerische Idee auszutesten • Teilnahme an Veranstaltungen von unternehmerischen Netzwerken • Mentoring: sich erfahrene:n Unternehmer:in als Mentor:in suchen; durch Weitergabe von dessen Wissen und Erfahrung fachliche und emotionale Unterstützung des:der angehenden Unternehmers:in 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch • Network-Trainings 	<p><u>Förderprogramme:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • venturelab.ch • als arbeitsmarktliche Massnahme unter bestimmten Voraussetzungen Förderung der selbständigen Erwerbstätigkeit durch die Arbeitslosenversicherung (Achtung: allenfalls Push-Motive): https://www.arbeit.swiss/secoalv/de/home/menue/stellensuchende/arbeitslos-was-tun-/arbeitsmarktliche-massnahmen/massnahmenliste.html <p><u>Unternehmerische Netzwerke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneur Club Winterthur (https://www.ec-w.ch) • startup-campus.ch • nefu.ch (Frauen-Netzwerk) <p><u>Mentoring:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • https://innovate.baselarea.swiss/services/entrepreneurial-support/#venture-mentoring • https://zurich.impacthub.ch/de/event/mentoring-event-entrepreneurs-organization-eo-impact-hub-zurich-ihz/startup-nights.ch

<p>Gespräche mit Familie, Freunden führen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Umfeld miteinbeziehen: wie steht allfällige:r Partner:in/Ehemann:frau zur Idee, sich selbstständig zu machen und ist diese:r sich der Auswirkungen auf das gemeinsame Leben bewusst? • Ist Unterstützung (emotionale, finanzielle, praktische Mithilfe) aus dem näheren Umfeld vorhanden? • Sieht das nähere Umfeld den:die Klienten:in als Unternehmer:in? 	<p>Gespräch</p>	
<p>-> Ziel von Prozessphase 2 ist dann erfüllt, wenn Klient:in die Welt des Unternehmertums näher kennengelernt und erste Schritte darin gemacht hat sowie nach Möglichkeit erste Kontakte in dieser Welt knüpfen konnte und dadurch eine realistische Vorstellung davon bekommen hat, was es heisst, eine unternehmerische Tätigkeit auszuüben</p>			
<p>Prozessphase 3: entscheiden & realisieren</p>			
<p>Zielbild "Unternehmer:in" unter Einbezug möglicher Alternativen überprüfen und bewerten, entscheiden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mit einem Plan B Sicherheit für Klienten:in schaffen; mögliche, einer unternehmerischen Tätigkeit ähnliche B-Pläne könnten bspw. sein: Angestelltenverhältnis, das Corporate Entrepreneurship ermöglicht (-> in "geschütztem Rahmen" erste unternehmerische Erfahrungen sammeln, sich als Unternehmer:in ausprobieren); Angestelltenverhältnis mit hohem Gestaltungsspielraum (-> Befriedigung Freiheitsmotiv); projektbezogene Arbeit (-> Gestaltungsspielraum, Kreativität, Führung); Führungsrolle 	<p>Gespräch</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> • Sidepreneurship als möglicher erster Zwischenschritt (-> Marktfähigkeit der unternehmerische Idee testen, Risikominimierung) • Team Entrepreneurship als mögliche Alternative zu Solo Entrepreneurship (bspw. wenn sich in Prozessphase 1 Lücken gezeigt haben; zudem höhere emotionale und soziale Unterstützung mehrköpfiger Gründungsteams, grössere Bandbreite an Kompetenzen etc.) 		
<p>Rahmenbedingungen klären</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Fragestellungen klären -> nicht Teil der Laufbahnberatung; Beizug externer Fachpersonen oder Verweis auf entsprechende Informationsmöglichkeiten -> führt zu Sicherheit auch im laufbahnberaterischen Prozess • Betriebswirtschaftliche Fragestellungen klären -> nicht Teil der Laufbahnberatung; Beizug externer Fachpersonen oder Verweis auf entsprechende Informationsmöglichkeiten -> führt zu Sicherheit auch im laufbahnberaterischen Prozess • Versicherungstechnische Fragestellungen klären -> nicht Teil der Laufbahnberatung; Beizug externer Fachpersonen oder Verweis auf entsprechende Informationsmöglichkeiten -> führt zu Sicherheit auch im laufbahnberaterischen Prozess 	<p>Gespräch</p>	<p><u>Rechtliche Fragestellungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierte Anwaltskanzleien; zu finden auf den jeweiligen Websites der kantonalen Anwaltsverbände, für den Kanton Zürich bspw. www.zav.ch • IFJ (https://www.ifj.ch/de) <p><u>Betriebswirtschaftliche Fragestellungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • IFJ (https://www.ifj.ch/de) • Treuhandfirmen, zu finden auf www.expertsuisse.ch • startups.ch <p><u>Versicherungstechnische Fragestellungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • IFJ (https://www.ifj.ch/de)

	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierungsmöglichkeiten klären: Banken, Venture Capital-Gesellschaften, Business Angels (Kapital + unternehmerische Erfahrung + Netzwerk), Crowdfunding etc. -> nicht Teil der Laufbahnberatung; Beizug externer Fachpersonen oder Verweis auf entsprechende Informationsmöglichkeiten 		<ul style="list-style-type: none"> • AHV: https://www.ahv-iv.ch/de/Merkbl%C3%A4tter/Formulare/Merkbl%C3%A4tter/Beitr%C3%A4ge-AHV-IV-EO-ALV <p><u>Finanzierungsmöglichkeiten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Venture Capital-Gesellschaften: https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/finanzielles/finanzierung/beteiligungsfinanzierung/venture-capital-gesellschaften.html
<p>Konkrete Schritte und Zwischenziele planen</p>	<p>Spezialität bei Laufbahnberatungen von Personen mit dem Karriereziel "Unternehmer:in": Dieser Baustein betrifft keine laufbahnberaterischen Fragestellungen mehr, sondern es geht um die Planung konkreter Schritte und Zwischenziele im Zusammenhang mit der Unternehmensgründung (bspw. Erstellung eines Businessplanes, Markt- und Konkurrenzanalyse, Festlegen der Geschäftsstrategie, Personalplanung und -rekrutierung, Finanzplanung etc.), welche der:die Klient:in mit einer externen Fachperson oder selbständig erarbeitet und dann gegebenenfalls in der Beratung präsentiert</p>	<p>Begleitung des:der Klienten:in durch externe Fachpersonen (nach Möglichkeit aus dem Netzwerk des:r Laufbahnberaters:in vermittelt, damit Klient:in Gefühl einer umfassenden Betreuung erhält)</p>	

<p>Mögliche Hindernisse und Strategien in der Zielerfolgung identifizieren</p>	<p>Allfällige Hindernisse oder Hemmnisse identifizieren, die sich im Rahmen der konkreten Planung der nächsten Schritte und Zwischenzielen oder auch ganz generell gezeigt haben (bspw. fehlende Risikobereitschaft, Angst davor, den Schritt in die Selbständigkeit zu machen, fehlende Erfahrung bei der Kapitalbeschaffung etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Bedarf Elevator Pitch-Training • Bei Bedarf Netzwerk-Training • Bei Bedarf Auftritts-Training • Bei eher geringer Risikobereitschaft durch entsprechendes Coaching Motivation, die eigene Risikobereitschaft zu überprüfen und eine andere Haltung einzunehmen • Bei Bedarf Austausch des:r Klienten:in mit seinem:r Mentor:in zwecks Förderung seiner Proaktivität 	
<p>Entscheidung, Ziel umsetzen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgründung anhand nehmen oder • alternativen Karriereweg beschreiten 		
<p>-> Ziel von Prozessphase 3 ist dann erfüllt, wenn der:die Klient:in sich fundiert für oder gegen eine Unternehmensgründung entscheiden kann und bei einem positiven Entscheid in der Lage ist, diesen in die Tat umzusetzen</p>			

Anhang D: Arbeitsmittel "Begeisternde Projekte/Tätigkeiten"

Begeisternde Projekte/Tätigkeiten von

Datum:

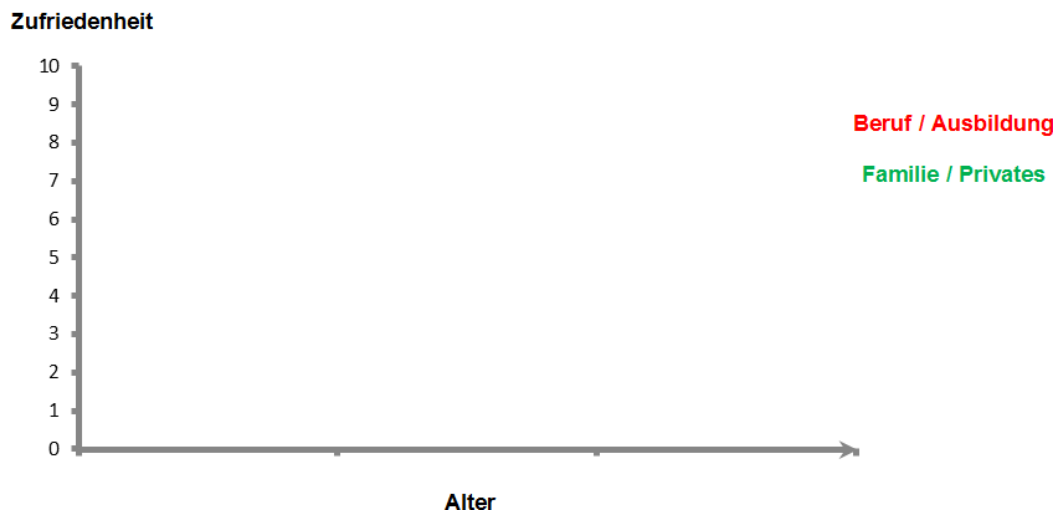
Lebensphase	Was hat mich begeistert? (Projekt, Tätigkeit)	Qualität/Essenz: Was hat mich dabei so begeistert?
Kindheit		- z.B. Herausforderung
Jugend		- z.B. Zugehörigkeitsgefühl
Frühes Erwachsenenalter		
Heute		
<p>→ Sehe ich einen roten Faden? → Wie und wo könnte ich die Qualitäten, die verloren gegangen sind, heute wieder vermehrt fördern, finden, entwickeln und e(r)leben? → Welche Ideen für die Zukunft kommen mir spontan in den Sinn?</p>		

Anhang E: Arbeitsmittel "Persönliche Entwicklungslinie"

Anleitung persönliche Entwicklungslinie

- Erstellen Sie ein Koordinatensystem: Auf der X-Achse ist Ihr Alter ab Geburt abgebildet, auf der Y-Achse auf einer Skala 0-10 Ihre Zufriedenheit.

Persönliche Entwicklungslinie



- Zeichnen Sie nun Ihre beiden Entwicklungslinien bezogen auf
 - Ihr Berufsleben (Ausbildung, Weiterbildung, berufliche Tätigkeiten)
 - Ihr privates Leben (Familie, Freizeit, Politik, Reisen).
- Sie können auch eine dritte Entwicklungslinie oder wichtige Ereignisse einzeichnen (z. B. ein intensives Hobby oder auf die Gesundheit bezogene Aspekte).
- Zeichnen Sie die Linien möglichst spontan und verwenden Sie verschiedene Farben.
- Entscheiden Sie nun, ob Sie Phasen definieren können (z. B. verschiedene berufliche Stationen). Markieren Sie die Phasen in der Entwicklungslinie.
- Skizzieren oder notieren Sie, welches Symbol, was für ein Bild oder welche Schlagzeile Ihnen zu den einzelnen Phasen in den Sinn kommt.
- Notieren Sie für jede Phase die folgenden für sie relevanten Aspekte
 - Eigenschaften, Kompetenzen und Werte, die Ihnen weitergeholfen haben und die Sie entwickeln konnten.
 - Interessen und Arbeitsumfeld, die für Sie wichtig waren und es auch heute noch sind.

- Lebensthemen und Bedürfnisse, die für Sie zentral waren und es auch heute noch sind.
- Konkretes Vorgehen, das Ihnen geholfen hat.
- Halten Sie Ihre Erkenntnisse zu den Eigenschaften, Interessen und Lebensthemen entweder direkt in der Entwicklungslinie oder separat als Cluster/Mindmap/auf Post-it schriftlich fest.

Anhang F: Arbeitsmittel "Interessencluster"

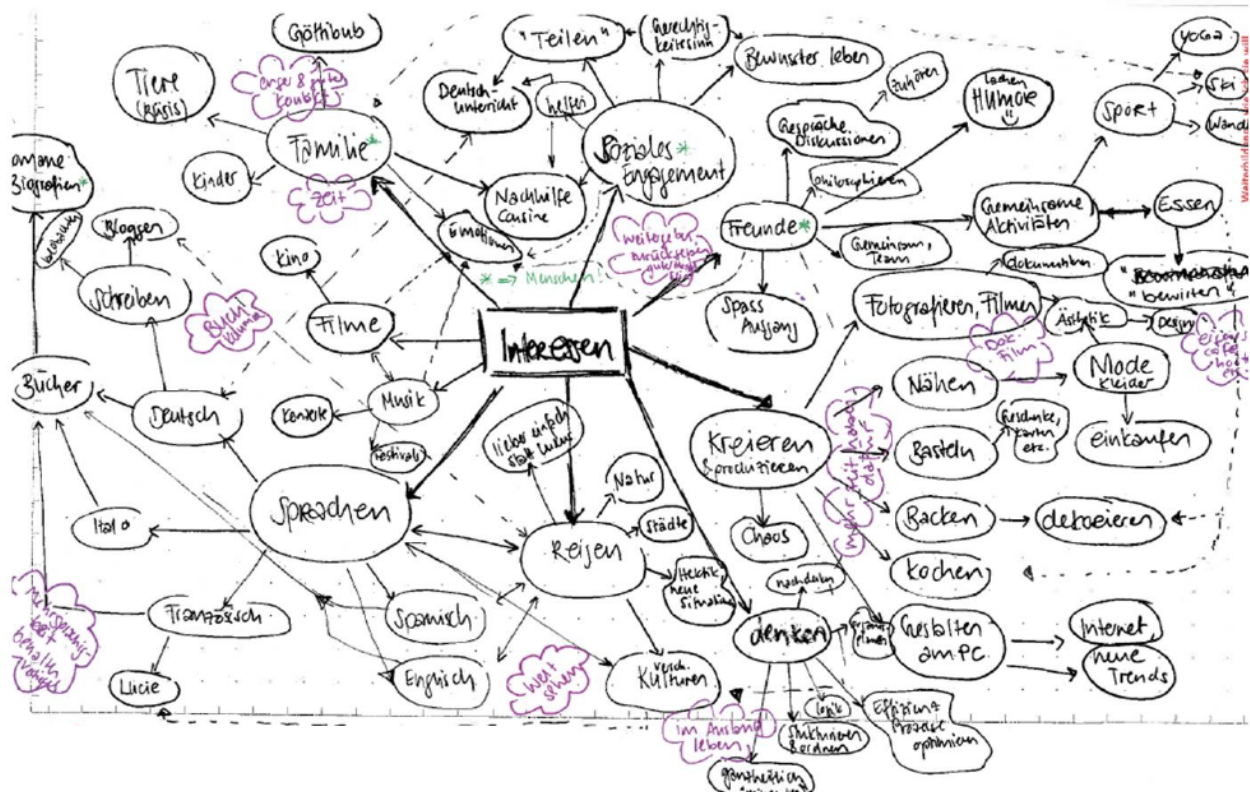
Interessencluster

Stellen Sie Überlegungen zu folgenden Fragestellungen an und halten Sie diese in einem Mindmap fest:

- Welche Interessenthemen begleiten Sie durchs Leben?
- Welches sind allenfalls Themen, die Sie erst seit kurzem interessieren?
- Was fasziniert Sie?
- Was zieht Ihre Aufmerksamkeit im Alltag auf sich? (Fernsehen, Zeitung, usw.)
- Was für Träume haben Sie? Worauf möchten Sie mit 80 Jahren zurückblicken können? Wo sehen Sie sich in 20 Jahren? usw.

Nehmen Sie diese Überlegungen in den Alltag mit und erweitern Sie ihr Mindmap fortlaufend. Es gibt kein richtig oder falsch, halten Sie alle Gedanken, die Ihnen durch den Kopf gehen, fest.

Beispiel Interessencluster / Mindmap



Anhang G: Arbeitsmittel "Werte und Einstellungen-Kärtchen"

Anleitung

Werte und Einstellungen sind etwas, das Ihnen an jedem Tag, bei jeder Aufgabe, bei jeder Begegnung mit einem anderen Menschen Orientierung gibt. Auch beruflicher Erfolg und Arbeitszufriedenheit hängt nicht nur von der Umsetzung eigener Interessen und Fähigkeiten ab, sondern steht auch mit eigenen Werten und Einstellungen in Zusammenhang.

Mit dieser Arbeitsanleitung können Sie sich Ihre Werte und Einstellungen bewusst machen und herausfinden, wie sie miteinander in Zusammenhang stehen und welche Ihnen besonders wichtig sind. Anschliessend können Sie beurteilen, was durch Ihren Beruf abgedeckt sein muss, und was Sie in Freizeit und Familie verwirklichen wollen.

Schritt 1

Sie haben weiter hinten eine Auswahl von Werten, Vorstellungen oder Zielen. Bitte schneiden Sie diese zu und teilen Sie die Kärtchen in zwei Gruppen auf:

1. Diese Werte sind mir wichtig (positiv)
2. Diese Werte sind mir nicht wichtig (negativ)

Falls Sie sich bei einigen Kärtchen nicht entscheiden können, machen Sie mit den „Unentschiedenen“ vorübergehend eine dritte Gruppe.

Schritt 2

Sortieren Sie nun die Kärtchen der ersten, positiven Gruppe in verschiedene thematische Untergruppen. Überlegen Sie sich dabei, welche Werte Ihnen generell, welche im Beruf und welche in der Freizeit wichtig sind.

Schritt 3

Rangieren Sie nun die Untergruppen nach ihrer Priorität. Welche Wertegruppe ist Ihnen am wichtigsten, bzw. auf welche Wertegruppe könnten Sie nicht verzichten; was ist Ihnen am zweitwichtigsten etc? Geben Sie den Untergruppen einen Namen oder Titel. Falls Sie noch unentschiedene Kärtchen haben, gehen Sie diese nochmals durch und ordnen Sie diese den Untergruppen zu.

Schritt 4

Suchen Sie schliesslich aus allen positiven Kärtchen die 5 bis 10 wichtigsten Werte heraus. Diese müssen nicht alle aus der ersten Untergruppe stammen. Überlegen Sie, welche Werte Ihnen in Ihrem momentanen Leben, über alle Themen hinweg gesehen, am wichtigsten sind.

Schritt 5

Nehmen Sie nun ein grosses Blatt Papier (mind. A3) zur Hand und ordnen Sie Ihre Kärtchen darauf an; Sie können z.B. eine Art Werte-Mind-Map oder Tabelle machen, wie es für Sie am besten passt. Sie können die Werte anmalen, sie durch Linien verbinden, sich Gedanken dazu notieren etc. Falls Ihrer Meinung nach wichtige Werte fehlen, können Sie diese auf Ihrem Blatt ergänzen.

Schritt 6

Betrachten Sie Ihre Zusammenstellung. Lassen sich daraus Hinweise ableiten, wie beispielsweise Ihre „ideale Arbeitsstelle“ aussehen würde? Gibt es Diskrepanzen zwischen diesem Soll und Ihrem Ist-Zustand? Welche Schlüsse lassen sich sonst aus dem Werte- Diagramm ziehen?

Quelle: berufsberatung kanton zürich, np, kut

Abwechslung	Selbstverwirklichung	Aufstiegsmöglichkeiten, Karriere	Im Ausland arbeiten
Eigene Ideen umsetzen	Erfolg	Herausforderungen	Finanzielle Sicherheit
Anerkennung: Beruflich? Privat?	Sicherer Arbeitsplatz	Kreativität	Innovation
Konkrete Ergebnisse erzielen	Treue	Reichtum & Wohlstand	Gerechtigkeit
Prestige, Ansehen	Entscheidungsspielraum	Risiko	Wettbewerb, sich mit anderen messen
Gutes Betriebsklima	Sinn	Vereinbarkeit Beruf/Familie, Teilzeitarbeit	Einfluss, Macht

Genügend Freizeit	Persönliche Entwicklung	Freiheit	Arbeitsweise: Alleine? Im Team?
Wissenschaftliches Arbeiten	Umweltschutz	Kontakt mit Menschen: Kinder? Jugendliche? Erwachsene?	Entspannung, Ruhe, Erholung
Geistige Herausforderungen	Arbeitszeiten: Regelmässig? Flexibel? Wochenende?	Eigene Interessen verwirklichen	(Fach-)Experte sein
Pionierarbeit leisten	Selbständiges Arbeiten	Energie, Spannung	Sauberkeit
An die Grenzen gehen	Soziales Engagement	Politisches Engagement	Arbeitsort: Stadt? Land? Drinnen? Draussen?
Beziehungen zu Freunden	Reisetätigkeit	Selbstverwirklichung	Unabhängigkeit

Berufliche Selbständigkeit	Andere überzeugen & mitreißen	Im Mittelpunkt stehen	Fitness & Sport
Konkrete Ergebnisse bei der Arbeit erhalten	Verantwortung übernehmen	Menschen helfen	Familiäre Atmosphäre am Arbeitsplatz
Beziehung mit Partner/in	Reisen	Traditionen oder Werte bewahren	Unmögliches möglich machen
Sorgfalt, Genauigkeit	Abenteuer	Gesundheit	Spass, Freude an der Arbeit
Stabilität	Glaube, Religion, Spiritualität	Zeit für Familie & Kinder	Toleranz
Tabus brechen	Authentizität	Harmonie, Ausgewogenheit	Den Dingen auf den Grund gehen

Überlegungen zum Zeit- und Energiekuchen 2

Leitfragen:

- 1 Was hat sich verändert vom IST- zum SOLL-,Kuchen'?
- 2 Was müssten Sie konkret tun, um die Veränderungen umzusetzen?
- 3 Welche Konsequenzen könnte das haben?
