

Dresden, April 2005

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!

Sie haben innerhalb der letzten Monate verschiedene Fragebögen ausgefüllt, in welchen wir Sie um Ihre Einschätzung des unternehmerischen Klimas in der Region bitten. Wir möchten uns herzlich für die Teilnahme bedanken. Dabei ging es u.a. auch um die Einschätzung Ihres unternehmerischen Potentials, wie optimistisch sie sind, Handlungsstrategien oder Einschätzungen Ihrer eigenen Person (dies variierte mit der Erhebungsregion). Im Folgenden finden Sie allgemeine Erläuterungen zu den erfassten Personenmerkmalen, dem unternehmerischen Potential, Handlungsstrategien und Optimismus.

Für Ihre individuellen Werte mailen Sie bitte unter Angabe Ihres Codes an riedel@service360.de. Ihre Auswertungen werden Ihnen dann in den nächsten Tagen zugesandt. Bitte haben Sie Verständnis, wenn es etwas länger dauert.

Bei Fragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.

Katrin Riedel & Ute Stephan

Die fünf „großen“ Persönlichkeitsmerkmale

Die fünf „großen“ Persönlichkeitsmerkmale wurden mit dem MRS-20 (Schallberger & Venetz, 1999) gemessen.

Der MRS-20 (Schallberger & Venetz, 1999) ist ein Fragebogen, der anhand von Paaren gegensätzlicher Adjektive erfragt, wie sich Personen bezüglich ihrer Ausprägung in den Merkmalen „Emotionale Stabilität“, „Extraversion – Introversion“, „Offenheit für Erfahrungen“, „Verträglichkeit“ und „Gewissenhaftigkeit“ beschreiben. Diese Merkmale werden als die fünf Grundzüge der Persönlichkeit eines jeden Menschen angesehen (Big Five nach Costa & McCrae). Jedes der Merkmale ist als Dimension mit zwei Extrempolen konzipiert. Beispielsweise kann eine Person mehr oder weniger emotional stabil sein. Im Fragebogen sind jeder Dimension jeweils vier Adjektivpaare zugeordnet. Sie gaben in unserem Fragebogen auf einer Skala von 1 bis 6 bei jedem Adjektivpaar an, wie sehr es auf Sie zutraf. Der Mittelwert über die vier Adjektivpaare einer Dimension bildet Ihren „Wert“ auf der Merkmalsdimension. Was hohe (maximal erreichbarer Wert: 6) und niedrige (minimal 1) Werte auf einer Dimension bedeuten, wird im Folgenden beschrieben:

Die Skala „**Emotionale Stabilität**“ erfasst wie Emotionen, vor allem negative Emotionen, erlebt werden.

Hohe Werte: Emotional stabile Personen beschreiben sich selbst als ruhig, ausgeglichen und sorgenfrei. Sie geraten auch in Stresssituationen nicht so leicht aus der Fassung. Sie geben an, sich meistens sicher statt nervös oder ängstlich zu fühlen. Personen mit einer *niedrigen Ausprägung* (minimal 1) „Emotionaler Stabilität“ geben an, dass sie oft aus dem Gleichgewicht zu bringen seien. Sie berichten häufiger über negative und intensivere Emotionen und darüber, oft erschüttert oder betroffen zu sein.

Die Skala „**Extraversion – Introversion**“ erfasst Aspekte wie Geselligkeit, Aktivität und Selbstsicherheit. Personen mit *hohen* Ausprägungen in der Skala „Extraversion“ geben an, Menschen zu mögen, sich in Gruppen und auf gesellschaftlichen Veranstaltungen besonders wohl zu fühlen, Aufregungen zu lieben und zu einem heiteren Naturell zu neigen. *Introvertierte* beschreiben sich eher als zurückhaltend (aber nicht unfreundlich), unabhängig, ausgeglichen und Aufregungen vermeidend. Introvertierte Personen leiden nicht unter sozialer Ängstlichkeit, sondern sie möchten lieber allein sein. Dabei sind sie jedoch nicht unglücklich oder pessimistisch.

Die Skala „**Offenheit für Erfahrungen**“ (Kultur) erfasst das Interesse an und das Ausmaß der Beschäftigung mit neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken. Personen mit *hohen* Punktwerten geben häufig an, dass sie ein reges Phantasieleben besitzen, ihre eigenen positiven und negativen Gefühle akzentuiert wahrnehmen und an vielen persönlichen und öffentlichen Vorgängen interessiert sind. Sie beschreiben sich als wissbegierig, intellektuell, phantasievoll, experimentierfreudig und künstlerisch interessiert. Sie sind eher bereit, bestehende Normen kritisch zu hinterfragen und auf neuartige soziale, ethische und politische Wertvorstellungen einzugehen. Sie sind unabhängig in ihrem Urteil, verhalten sich häufig unkonventionell, erproben neue Handlungsweisen und bevorzugen Abwechslung.

Personen mit *niedrigen* Punktwerten neigen eher zu konventionellem Verhalten und zu konservativen Einstellungen. Sie ziehen Bekanntes dem Neuen vor und ihre emotionalen Reaktionen sind eher gedämpft.

Die Skala „**Verträglichkeit**“ beschreibt ebenso wie die Skala „Extraversion - Introversion“ zwischenmenschliches Verhalten. Personen mit *hohen* Punktwerten begegnen anderen mit Verständnis, Wohlwollen und Mitgefühl. Sie sind bemüht, anderen zu helfen und überzeugt, dass sich diese ebenso hilfsbereit verhalten werden. Sie neigen zu zwischenmenschlichem Vertrauen, zu Kooperativität sowie Nachgiebigkeit und haben ein starkes Harmoniebedürfnis. Personen mit *niedrigen* Punktwerten beschreiben sich eher als misstrauisch gegenüber den

Absichten anderer Menschen und als eher egozentrisch. Sie verhalten sich eher wettbewerbsorientiert als kooperativ. Unkooperative Menschen sind zwar wahrscheinlich nicht so beliebt bei anderen wie „verträgliche“ Menschen. Doch ist es in vielen Situationen auch wichtig und hilfreich, dass man um seine eigenen Interessen kämpfen kann.

Die Skala „**Gewissenhaftigkeit**“ bezieht sich auf den aktiven Prozess der Planung, Organisation und Durchführung von Aufgaben. Personen mit *hohen* Punktwerten beschreiben sich als zielstrebig, ehrgeizig, fleißig, ausdauernd, diszipliniert, willensstark, zuverlässig, pünktlich, genau, penibel und ordentlich. In Bezug auf akademische und berufliche Leistungen ist ein solches Verhalten eher sozial erwünscht. Trotzdem dieses Verhaltensmuster zunächst als sehr wünschenswert erscheint, sollte man nicht vergessen, dass ein überzogenes Anspruchsniveau und eine übersteigerte Ordentlichkeit weniger positiv zu bewerten sind. Personen mit *niedrigen* Punktwerten beschreiben sich eher als nachlässig, gleichgültig und unbeständig. Sie verfolgen ihre Ziele mit geringerem Engagement.

Die folgenden Tabellen ermöglichen ihnen den Vergleich mit ihren Kommilitonen des eigenen Landes sowie zu Studenten aus West- bzw. Ostdeutschland, Polen, Tschechien und Bulgarien.

Tabelle 1: Mittelwerte und Standardabweichung für die fünf „großen“ Persönlichkeitsmerkmale: MRS-20

	Extraversion		Verträglichkeit		Gewissenhaftigkeit		Emotionale Stabilität		Offenheit für Veränderungen	
	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD
Westdeutschland*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostdeutschland (N= 101)	2,70	0,95	2,80	0,67	2,62	0,78	3,04	0,84	3,03	0,75
Tschechien (N= 8)	2,5	0,44	3,00	0,71	2,69	0,78	3,38	0,46	3,13	0,52
Polen (N= 103)	2,30	0,83	3,06	0,73	2,65	1,01	3,65	0,76	2,67	0,64
Bulgarien*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* Diese Skalen wurden in Westdeutschland und Bulgarien nicht erhoben.

MW: Mittelwert, SD: Standardabweichung, N: Stichprobengröße

(Minimaler Wert: 1; Maximaler Wert: 6)

(Hohe Werte bedeuten, Personen tendieren eher zu emotionaler Stabilität, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit;

niedrige Werte bedeuten, Personen tendieren eher zu geringer emotionaler Stabilität, Introversion, wenig Offenheit für Erfahrungen, geringer Verträglichkeit und geringer Gewissenhaftigkeit)

Tabelle 1 macht ersichtlich, dass der durchschnittliche Wert für z.B. die Skala Emotionale Stabilität in Ostdeutschland 3,04 beträgt, für Polen liegt er am höchsten mit 3,65. Im

Ländervergleich bedeutet das also, Studenten aus Polen sind emotional am stabilsten, während Studenten aus Ostdeutschland emotional am labilsten sind.

Tabelle 2 verdeutlicht die Werteverteilungen über die einzelnen Skalen des MRS-20 und hinsichtlich der Länderverteilungen. So erreichten z. B. 11% der ostdeutschen Teilnehmer einen Wert auf der Skala „Extraversion“ von 2,75 und 14,7% der polnischen Studenten erhielten den Wert 2,0 auf dieser Skala. Des Weiteren wird ersichtlich, wo sie im Vergleich zu ihren Kommilitonen stehen. Ein Beispiel: Sie sind Student(in) in Ostdeutschland. In ihrer individuellen Auswertung erreichten sie für die Skala „Extraversion“ einen Wert von 4. Das bedeutet, ihr Wert auf dieser Skala liegt im Vergleich zu den anderen ostdeutschen Studenten insgesamt im hohen Bereich, denn 93 % haben einen geringeren Wert als sie und 7% einen höheren Wert.

Unternehmerisches Potential

Der Fragebogen zum **unternehmerischen Potential** dient der Einschätzung Ihrer Fähigkeiten hinsichtlich der Facetten (1) Offenheit für Veränderung, (2) Initiative und Risikobereitschaft, (3) Wirksamkeitsüberzeugungen, (4) Verantwortungsübernahme, (5) unternehmerische Aktivität und Intention und (6) unternehmerische Motivation, die in Zusammenhang mit unternehmerischen Erfolg stehen sollen (Shane, Locke & Collins, 2003; Rauch & Freese, 2000). Sie schätzten auf einer Skala von 1= „völlig falsch“ bis 5= „völlig richtig“ ein, wie sehr die vorgegebenen Aussagen mit Ihren Einstellungen übereinstimmten. Für jede Skala wurde ein Mittelwert errechnet, der ihren individuellen Wert ergibt. Somit kann ihr Wert von 1 (niedrig) bis 6 (hoch) variieren.

Das Prinzip „**Offenheit für Veränderungen**“ bezieht sich auf das Erkennen von Chancen im unternehmerischen Handel im Sinne von „Gibt es Gelegenheiten unternehmerisch tätig zu werden?“. Ein Unternehmeralltag enthält wenig Routinen. Ein Unternehmer muss in der Lage sein, offen gegenüber Neuerungen zu sein. Er hat sich flexibel auf Veränderungen einzustellen und sich anzupassen. *Hohe* Punktwerte sprechen dafür, dass sie offen gegenüber Veränderungen sind. Sie sehen in Veränderungen Chancen und scheuen dabei nicht, sich Herausforderungen zu stellen. Sie sind flexibel, neugierig und innovativ. *Niedrige* Punktwerte charakterisieren sie eher als wenig offen für Neues.

Die Facette „**Initiative und Risikobereitschaft**“ bezieht sich auf den Willen und die Fähigkeiten unternehmerische Gelegenheiten auch wahrzunehmen. Der Unternehmer sollte

Risiken einzuschätzen wissen und aus eigenem Antrieb heraus aktiv tätig werden. *Hoch* eigeninitiative und risikobereite Personen haben deshalb ein hohes Potential für selbständige Tätigkeiten, da sie bei Widerständen eigenständig planen und handeln, um ihr Ziel zu erreichen. Dabei kalkulieren sie Unsicherheiten und mögliche negative Konsequenzen mit ein. Personen mit *geringer* Eigeninitiative und Risikobereitschaft gehen über die eigentlichen Arbeitsaufgaben eher nicht hinaus und handeln eher auf die Anweisungen anderer Personen. Sie verfolgen ihre Ziele weniger stringent und vorausschauend. In unklaren und komplexen Situationen riskieren sie wenig bzw. nichts.

Bei „**Wirksamkeitsüberzeugungen**“ geht es um den Glaube an die eigenen Fähigkeiten und der damit verbundenen aktiven Bewältigung von kritischen Situationen im Sinne von „Kann ich die Gelegenheit nutzen?“. Wird ein Verhalten erfolgreich ausgeführt, kann dies auch als zufällig betrachtete werden. Eine feste Selbstwirksamkeitsüberzeugung stellt sich erst ein, wenn das Verhalten mit den erworbenen Fähigkeiten in Verbindung gebracht wird. Da im unternehmerischen Alltag häufig komplexe, unerwartete, kritische oder zweideutige Situationen auftreten, spricht eine hohe Wirksamkeitsüberzeugung als Potential für eine selbständige Tätigkeit, da man von sich überzeugt ist, die Situationen bewältigen zu können. Personen mit *hohen* Punktwerten erwarten, über ausreichend eigene Handlungskompetenz zu verfügen, um unerwartete Situationen zu meistern. Personen mit *niedrigen* Punktwerten sind eher nicht überzeugt, über derartige Handlungskompetenzen zu verfügen.

Bei „**Verantwortungsübernahme**“ geht es darum, ob der Unternehmer bereit ist, für sein Handeln die Konsequenzen zu tragen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen ist ein Potential für unternehmerisches Handeln. Personen mit *hohen* Ausprägungen auf dieser Skala handeln daher eher selbstbestimmt unter unklaren oder erschwerten Bedingungen und scheuen nicht davor zurück, die eventuell damit verbundene Verantwortung und die Konsequenzen zu tragen. Personen mit *niedrigen* Punktwerten ergreifen eher nicht aus eigenem Antrieb die Initiative, sie warten lieber ab, was passiert.

Die Facette „**unternehmerische Aktivität und Intention**“ bezieht sich auf die Absicht ein Unternehmen zu gründen, das damit verbundene Risiko einzugehen und die eigenen unternehmerischen Fähigkeiten einzuschätzen. Personen mit *hohen* Werten scheuen dabei die Unsicherheiten einer Unternehmensgründung eher nicht. Personen mit *niedrigen* Werten würden demgegenüber dieses Risiko eher nicht eingehen.

„**Unternehmerische Motivation**“ bezieht sich auf spezifische Ziele, die mit der Unternehmensgründung zusammenhängen. Ziele gelten als wichtigste Motivatoren und

werden handlungswirksam, wenn sie konkretisiert, Subziele entwickelt und entsprechende Pläne aufgestellt werden. Nach der Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 1990 zit. nach Rauch & Frese, 1998) wirken hohe und spezifische Ziele besonders motivierend und sollen sich demnach positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. *Hohe* Werte in dieser Kategorie sind demnach assoziiert mit hohen und spezifischen Zielen, die motivierend auf eine unternehmerische Karriere wirken. *Niedrige* Punktwerte sprechen eher für das Gegenteil.

Tabelle 3 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen für die sechs Skalen des Fragebogens zum unternehmerischen Potential. Bulgarien hat z.B. mit einem Mittelwert von 4,20 die höchste unternehmerische Motivation, während sie in Ostdeutschland mit 3,36 am niedrigsten liegt.

Tabelle 3: Mittelwerte und Standardabweichungen für die einzelnen Skalen des unternehmerischen Potentials für die Länderstichproben

	Untern. Aktivität und Intention	Offenheit für Veränderungen	Initiative und Risikobereitschaft	Wirksamkeitsüberzeugung	Verantwortungsübernahme	Untern. Motivation
Westdeutschland (N=130)	MW: 3,48 SD: 0,73	MW: 3,68 SD: 0,57	MW: 3,86 SD: 0,50	MW: 3,79 SD: 0,58	MW: 4,18 SD: 0,54	MW: 3,47 SD: 0,91
Ostdeutschland (N=282)	MW: 3,25 SD: 0,70	MW: 3,61 SD: 0,53	MW: 3,80 SD: 0,49	MW: 3,68 SD: 0,52	MW: 3,94 SD: 0,58	MW: 3,36 SD: 0,88
Tschechien (N=117)	MW: 3,42 SD: 0,68	MW: 3,64 SD: 0,59	MW: 3,82 SD: 0,51	MW: 3,58 SD: 0,56	MW: 4,08 SD: 0,60	MW: 3,42 SD: 0,90
Polen (N=343)	MW: 3,35 SD: 0,78	MW: 3,89 SD: 0,51	MW: 3,95 SD: 0,51	MW: 3,66 SD: 0,56	MW: 4,06 SD: 0,57	MW: 3,83 SD: 0,83
Bulgarien (N=134)	MW: 3,64 SD: 0,70	MW: 3,85 SD: 0,54	MW: 4,21 SD: 0,49	MW: 4,01 SD: 0,534	MW: 4,26 SD: 0,62	MW: 4,20 SD: 0,67

MW: Mittelwert, SD: Standardabweichung, N: Stichprobengröße
(Minimaler Wert: 1, Maximaler Wert: 5)

(Hohe Werte sprechen für hohe unternehmerische Aktivität und Intention, hohe Initiative und Risikobereitschaft, hohe Verantwortungsübernahme und unternehmerische Motivation, wie auch hohe Wirksamkeitsüberzeugung und mehr Offenheit für Veränderungen, niedrige Werte sprechen für das Gegenteil)

Handlungsstrategien

In der Handlungstheorie wird eine Handlung als eine zielgerichtete durch kognitive Pläne gesteuerte Verhaltenseinheit eines Individuums verstanden (Frese & Zapf, 1994 zit. nach Zempel, 2003, Hacker, 1986). Dementsprechend sind Strategien als Vorgehensweisen zu betrachten, die ausschließlich einzelne Personen nutzen, um ihr Handeln und ihre Anstrengungen bei der Bewältigung von Aufgaben zu organisieren und zu planen (Zempel, 2003).

Im Folgenden sollen vier Modelle von Handlungsstrategien kurz vorgestellt werden.

1. Planende Strategie

Kennzeichnend für die planende Strategie ist die systematische vorausschauende Entwicklung der Handlung (Hacker, 1986). Von einem Oberziel ausgehend, werden eine Reihe von zu

durchlaufender Teilziele gebildet. Die planende Strategie impliziert eine umfassendere Repräsentation des Arbeitsprozesses und längere Planungszeit (Frese et al., 2000). Der Handelnde kennt die Bedeutung vieler verschiedener Situationen. Er verfügt über ein ausgedehntes Vorwissen, das er zur vorausschauenden Entwicklung von Alternativplänen nutzt, welche bei Fehlern und Störungen zum Einsatz kommen (Zempel, 2003).

Typisch für den planenden Arbeitsstil ist also eine umfangreiche Analyse verschiedener Situationen und der dementsprechenden Planung verschiedenster Maßnahmemöglichkeiten. Damit soll eine gezielte Steuerung der Handlung und der Situation ermöglicht werden.

2. Momentane Strategie

Im Gegensatz zur planenden Handlungsstrategie werden hier erst zielbezogene Entscheidungen getroffen, wenn die Situation eine Aktion erfordert (Zempel, 2003). Der Handelnde reagiert also erst bei akuten oder aktuellen Ereignissen.

Der Handelnde verfügt nur über ein begrenztes Inventar an Signalen, denn die Hinweisreize und Informationen, die zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung stehen, werden nur dahingehend auf ihre Bedeutung analysiert, die mit dem Ereignis in Beziehung stehen (Hacker, 1986). Dadurch beschränken sich die Maßnahmepläne auf konkrete Tätigkeiten, deren unmittelbare Durchführung im Vordergrund steht. Ein momentaner Arbeitsstil bedeutet also, unmittelbar und flexibel auf eine Situation zu reagieren. Ein vorgefertigter Maßnahmenkatalog (Plan) existiert hier also nicht, sondern der Handelnde muss spontan auf aktuelle Ereignisse reagieren.

3. Opportunistische Handlungsstrategie

Hier findet keine systematische hierarchische Zielzerlegung und Maßnahmeplanung statt. Der Planungsprozess kann auf jeder Aktionsstufe beginnen und in jede Richtung weitergeführt werden (Zempel, 2003). Der Handelnde vollzieht eine unsystematische Sequenz von Handlungsschritten. Er kann dabei spontan zwischen den Schritten und Abstraktionsebenen wechseln. Dabei ist es ihm möglich unterschiedliche Teilaufgaben parallel zu lösen. Seine Orientierung richtet sich nach bekannten und nahe liegenden Lösungen. Der konkrete Handlungsplan ergibt sich sukzessive aus den einzelnen Teillösungen (Zempel, 2003). Zusammenfassend kennzeichnet diesen Arbeitsstil also auch eine Arbeitsplanung, allerdings nicht so vollständig, wie beim planenden Arbeitsstil. Vielmehr entwickelt sich der Gesamtplan stetig durch neue Entscheidungen, die getroffen wurden. Besonders in komplexen und unsicheren Entscheidungssituationen scheint es vorteilhaft, verschiedenen Optionen folgen zu können.

4. Handlungsstrategie des kritischen Punktes

Hier orientiert sich der Handelnde an dem für ihn schwierigsten, unsichersten und für ihn wichtigsten Punkt der Aufgabe, dem so genannten kritischen Punkt (Frese et al., 2000). Danach kann er einen neuen Aufgabenbereich als kritischen Punkt identifizieren. Eine hierarchische Zielzerlegung wie bei der planenden Strategie findet hier nicht statt. Der Handelnde sucht für die Bearbeitung des Problems nur Informationen, die er für die Bearbeitung des kritischen Aufgabenteils benötigt. Es werden systematische und vorausschauende Maßnahmen geplant unter Verwendung von einfachen Daumenregeln und unter Zugriff auf Vorwissen (Zempel, 2003). Aus verschiedenen Planungsalternativen wird der erfolgsversprechenste ausgesucht.

Arbeitsstil des kritischen Punktes bedeutet demnach, es werden speziell Aufgaben und Situationen gesucht, welche als kritisch angesehen werden. Zur erfolgreichen Lösung dieser werden systematisch verschiedene Maßnahmen geplant. Alle anderen Aufgabenbereiche werden dabei erst einmal zurückgestellt.

Strategien von Unternehmern

Neugegründete Firmen müssen schnelle Entscheidungen treffen, so dass die planende Strategie hier nicht sehr effektiv erscheint, da sie Zeit und einen detaillierten Plan benötigt, der auf Vorwissen zurückgreift (Frese et al., 2000). Auf Erfahrungen kann eine neu gegründete Firma aber noch nicht zurückgreifen.

In der Studie von Frese et al. (2000) konnte gezeigt werden, dass die verwendeten Handlungsstrategien eine gute Vorhersage des Unternehmenserfolges zuließen. Die Strategie des kritischen Punktes ging positiv mit Unternehmenserfolg, die momentane Strategie im Gegensatz dazu negativ einher (Frese et al., 2000). Am häufigsten wurden eine Mischung aus kritischer und opportunistischer Strategie verwendet (Frese et al., 2000). Hier ergaben sich auch signifikant höhere Unternehmenserfolge als bei Verwendung nur einer Strategie. Die ungünstigste Handlungsstrategiekombination stellten opportunistische und momentane Strategie dar. Diese führten zu einem signifikant geringeren Unternehmenserfolg (Frese et al., 2000). Das bedeutet also, wurde die Planung auf einen wichtigen Punkt in der Unternehmensentwicklung konzentriert, dies entspricht der Strategie des kritischen Punktes, und flexible auf kommende Umweltentwicklungen eingegangen (opportunistische Strategie),

ergab sich ein höherer Unternehmenserfolg als bei Verwendung anderer Strategien (Zempel, 2003).

Van Gelderen et al. (2000) konnte in seiner Folgestudie des Weiteren zeigen, dass das unternehmerische Umfeld sowie der Erfolg auch das strategische Vorgehen beeinflussen. Während Frese et al. (2000) feststellten, dass die Strategie des kritischen Punktes sowie die opportunistische Strategie relevant für den Unternehmenserfolg war, zeigte sich bei gestandenen Firmen ein anderes Bild. Hier hatte die planende Strategie einen positiven und die momentane Strategie einen negativen Einfluss. Van Gelderen et al. (2000) zeigten, dass der Gebrauch der planenden Strategie mit hoher Komplexität und geringer Veränderlichkeit einhergingen. Der Gebrauch der Strategie des kritischen Punktes sowie die opportunistische Strategie gingen im Gegensatz dazu mit geringer Komplexität einher. Die momentane Strategie wurde vor allem bei Konkurrenzdruck eingesetzt (Van Gelderen et al., 2003). Weiterhin fanden die Forscher Belege dafür, dass hoher Erfolg zu einer vermehrten Anwendung der planenden Strategie führt und geringer Erfolg zu einer größeren Anwendung der momentanen Strategie (Van Gelderen et al., 2000).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Verwendung der Strategie des kritischen Punktes zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung mit Erfolg einhergeht, da schnelle Entscheidungen unter hoher Unsicherheit getroffen werden müssen. Der Erfolg liefert im Folgenden Informationen, welche Maßnahmen besser oder schlechter waren. So kann aufgrund dieser Erfahrungen und der Stabilisierung des Unternehmens zu einem umfassenderen, geplanteren Vorgehen übergegangen werden (Zempel, 2003).

Die folgenden Tabellen ermöglichen ihnen den Vergleich mit ihren Kommilitonen des eigenen Landes sowie zu Studenten aus West- bzw. Ostdeutschland, Polen, Tschechien und Bulgarien.

Tabelle 4 gibt die Mittelwerte und Streuungen für die Arbeitsstile an. Dabei findet der planende Arbeitsstil bei den ostdeutschen Studenten mehr Anwendung, während die momentane, kritische und opportunistische Handlungsstrategie mehr von den polnischen Studenten genutzt wird.

Tabelle 5 charakterisiert die Gesamtstichprobe hinsichtlich der Summenwert-Verteilung der vier Handlungsstrategien. So erreichten z.B. 17,9% aller Teilnehmer in Ostdeutschland den Summenwert 15 für den planenden Arbeitsstil, im Gegensatz zur momentanen Strategie, bei der nur 7,4% der ostdeutschen Studenten den Punktwert 15 erreichten. Des Weiteren wird

ersichtlich, wo sie im Vergleich zu ihren Kommilitonen stehen. Ein Beispiel: Sie sind Student(in) in Ostdeutschland. In ihrer individuellen Auswertung erreichten sie für den planenden Arbeitsstil einen Punktwert von 16. Das bedeutet, ihr Wert auf dieser Skala liegt im Vergleich zu den anderen ostdeutschen Studenten insgesamt im hohen Bereich, denn 88,5 % haben einen geringeren Wert als sie und 11,5% erreichten einen höheren Wert.

Tabelle 4: Mittelwerte und Standardabweichung der vier Handlungsstrategien hinsichtlich der Länderstichproben

(Diese Skalen wurden in Westdeutschland, Tschechien und Bulgarien nicht erhoben.)

	planende Strategie		momentane Strategie		kritische Strategie		opportunistische Strategie	
	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD
Ostdeutschland (N= 96)	14,06	2,35	11,13	2,18	12,13	2,43	11,94	2,38
Polen (N= 103)	13,45	3,00	12,48	2,16	13,32	2,70	13,70	2,11

MW: Mittelwert, SD: Standardabweichung, N: Stichprobengröße

(minimaler Wert: 4, maximaler Wert: 20)

(Die Strategie mit dem höchsten Punktwert wird am häufigsten verwendet. Je höher der Punktwert, desto häufiger wird die Strategie verwendet.)

Tabelle 5: Häufigkeitsverteilung (in %) der einzelnen Handlungsstrategien hinsichtlich der Werteverteilung über die Länderstichproben

(Diese Skalen wurden in Westdeutschland, Tschechien und Bulgarien nicht erhoben.)

Stichprobengröße: Ostdeutschland N= 96, Polen N= 103

Planende Strategie																			
Wert	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	gesamt	
Ost-Dtl.					1,1	1,1	5,3	6,3	11,6	13,7	16,8	17,9	14,7	4,2	3,2	3,2	0,9	100%	
kummulierte %					1,1	2,2	7,5	13,8	25,4	39,1	55,9	73,8	88,5	92,7	95,9	99,1	100	100%	
Polen	1,1			1,1	5,3	4,2	7,4	6,3	5,3	15,8	10,5	15,8	17,9	3,2	3,2	2,1	0,8	100%	
kummulierte %	1,1			2,2	7,5	11,7	19,1	25,4	30,7	46,5	57,0	72,8	90,7	93,9	97,1	99,2	100	100%	

momentane Strategie																		
Wert	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	gesamt	
Ost-Dtl.			1,1	2,1	9,5	8,4	24,2	10,5	17,9	10,5	7,4	4,3	1,0				100%	
kummulierte %			1,1	3,2	12,7	21,1	45,3	55,8	73,7	84,2	91,6	99,0	100				100%	
Polen						8,7	9,7	17,5	16,5	14,6	18,4	4,9	6,8	1,0	1,0	0,9	100%	
kummulierte %						8,7	18,4	35,9	52,4	67,0	85,4	90,3	97,1	98,1	99,1	100	100%	

<u>kritische</u>																			
<u>Strategie</u>																			
Wert	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	ge- samt	
Ost-Dtl.			1,0	3,1	2,1	6,3	11,5	14,6	19,8	14,6	13,5	2,1	8,3	1,0	2,1			100%	
kummulierte %			1,0	4,1	6,2	12,5	24,0	38,6	58,4	73,0	86,5	88,6	96,9	97,9	100			100%	
Polen					6,0	5,0	6,0	6,0	16,0	12,0	5,0	24,0	12,0	3,0	4,0		1,0	100%	
kummulierte %					6,0	11,0	17,0	23,0	49,0	51,0	56,0	80,0	92,0	95,0	99,0	99,0	100	100%	

<u>opportunistische</u>																			
<u>Strategie</u>																			
Wert	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	ge- samt		
Ost-Dtl.		1,1		3,2	2,1	11,6	8,4	11,6	20,0	18,9	8,4	7,4	6,3	1,0			100%		
kummulierte %		1,1	1,1	4,3	6,4	18,0	26,4	38,0	58,0	76,9	85,3	92,7	99,0	100			100%		
Polen					2,0		5,0	8,0	13,0	17,0	16,0	19,0	13,0	5,0	1,0	1,0	100%		
kummulierte %					2,0	20	7,0	15,0	28,0	45,0	61,0	80,0	93,0	98,0	99,0	100,0	100%		

(minimaler Wert: 4, maximaler Wert: 20)

(Die Strategie mit dem höchsten Punktwert wird am häufigsten verwendet. Je höher der Punktwert, desto häufiger wird die Strategie verwendet.)

Optimismus

Beim Konzept des generalisierten Optimismus von Scheier und Carver (1985) geht es um generalisierte, zeitlich stabile Ergebniserwartungen im Sinne von „Es wird schon alles gut gehen“ bei auftretenden Schwierigkeiten. Dabei blicken Optimisten zuversichtlich in die Zukunft, Pessimisten indes erwarten etwas Schlechtes für die Zukunft (Carver und Scheier, 2001). Das Konzept lässt offen, ob sich die Dinge von allein positiv gestalten oder etwas dazu beigetragen wird (Schwarzer und Renner, 1997). Für Seligman (2001) unterscheiden sich Optimisten und Pessimisten hinsichtlich ihrer Rechtfertigungen für eine bestimmte Situation. Diese Erklärungen lassen sich auf drei Dimensionen unterscheiden: Dauerhaftigkeit (zeitweilig vs. dauerhaft), Geltungsbereich (spezifisch vs. global) und Personalisierung (internal vs. external). Pessimisten halten die Ursachen für unangenehme Ereignisse für dauerhaft oder bleibend, während Optimisten sie für zeitweilig und vorübergehend halten. Im Gegensatz dazu glauben Optimisten an dauerhafte Gründe bei angenehmen Ereignissen, und Pessimisten gehen nur von zeitweiligen Gründen aus. Bei Fehlschlägen generalisieren Pessimisten diese, d.h. sie übertragen diese auch auf andere Lebensbereiche, während

Optimisten dies nicht tun. Auch hier kehrt sich das Ergebnis um, wenn es sich um erfreuliche Ereignisse handelt. Optimisten glauben daran, dass sich positive Ereignisse auch auf alles andere überträgt, während Pessimisten dies nur für ein einmaliges Ereignis halten. Zum Dritten geben sich Pessimisten selbst die Schuld bei Fehlschlägen und glauben, dass sie etwas Gutes anderen Menschen zu verdanken haben. Optimisten hingegen suchen die Gründe bei Fehlschlägen bei anderen Menschen oder Umständen. Sie haben ein starkes Selbstbewusstsein. Erfreuliche Ereignisse werden als selbst herbeigeführt betrachtet. Den vierten Aspekt Hoffnung, der sich aus den Dimensionen Geltungsbereich und Dauerhaftigkeit zusammensetzt, sieht Seligman (2001) als den Wichtigsten an. Hoffnung bedeutet, zeitweilige und spezifische Ursachen für Unglück zu finden, während Verzweiflung sich in dauerhaften und globalen Gründen widerspiegelt.

Sie schätzten auf einer Skala von 0= „trifft ausgesprochen zu“ bis 4= „trifft überhaupt nicht zu“ ein, wie sehr die vorgegebenen Aussagen für Sie zuträfen. Niedrige Werte charakterisieren sie dabei eher als optimistisch, hohe Werte eher als pessimistisch.

Die folgenden Tabellen ermöglichen Ihnen den Vergleich mit Ihren Kommilitonen des eigenen Landes sowie zu Studenten aus West- bzw. Ostdeutschland, Polen, Tschechien und Bulgarien.

Tabelle 6 gibt die Mittelwerte und Streuungen für die Skala Optimismus hinsichtlich der Länderstichproben an. Es wird ersichtlich, dass sich die westdeutschen Studenten am optimistischsten einschätzten, gefolgt von den ostdeutschen und bulgarischen Studenten.

In Tabelle 7 sind die Häufigkeitsverteilungen für die Einschätzungen der Skala Optimismus für die Länderstichproben angegeben. So erreichten z. B. 13,5 % der ostdeutschen Teilnehmer einen Summenwert von 8 für diese Skala und 0,4% schätzten sich z.B. mit einem Punktwert von 19 als pessimistisch ein. Des Weiteren wird ersichtlich, wo sie im Vergleich zu ihren Kommilitonen stehen. Ein Beispiel: Sie sind Student(in) in Ostdeutschland. In ihrer individuellen Auswertung erreichten einen Wert von 4. Das bedeutet, ihr Wert auf dieser Skala liegt im Vergleich zu den anderen ostdeutschen Studenten insgesamt im niedrigen Bereich, denn 4,8% haben einen geringeren Wert als sie und 95,2% einen höheren Wert.

Tabelle 6: Mittelwerte und Standardabweichung für die Skala Optimismus hinsichtlich der Gesamtstichprobe

	Optimismus	
	MW	SD
Westdeutschland (N= 130)	8,32	2,83
Ostdeutschland (N= 282)	9,14	2,96
Tschechien (N= 117)	10,82	3,03
Polen (N= 343)	9,83	3,07
Bulgarien (N=134)	9,58	2,73

MW: Mittelwert, SD: Standardabweichung, N: Stichprobengröße

(minimaler Wert: 0, maximaler Wert:24)

(Je niedriger der Wert, desto optimistischer schätzten sie sich ein, je höher der Wert, desto pessimistischer war ihre Einschätzung.)

Tabelle 7: Häufigkeitsverteilung (in %) der einzelnen Werteverteilungen hinsichtlich der Skala Optimismus über die Länderstichproben (1. Erhebung)

Stichprobengröße: Westdeutschland N= 130, Ostdeutschland N= 282, Tschechien N=117, Polen N= 343, Bulgarien N= 134

Summenwert	Westdeu tschland	kummuli erte %	Ostdeut schland	kummuli erte %	Tscheck ien	kummuli erte %	Polen	kummuli erte %	Bulgarie n	kummuli erte %
0			0,4	0,4						
1			0,0	0,4						
2			0,0	0,4						
3			0,4	0,8			0,3	0,3	0,8	0,8
4	4,0	4,0	4,0	4,8			3,0	3,3	3,9	4,7
5	7,9	11,9	4,4	9,2	1,7	1,7	4,5	7,8	1,6	6,3
6	19,8	31,7	10,2	19,4	3,5	5,2	5,7	13,5	4,7	11,0
7	16,7	48,4	10,5	29,9	3,5	8,7	9,3	22,8	9,4	20,4
8	10,3	58,7	13,5	43,4	13,9	22,6	12,9	35,7	16,5	36,9
9	11,1	69,8	13,5	56,9	16,9	39,5	9,6	45,3	11,0	47,9
10	7,9	77,7	13,1	70,0	10,4	49,9	15,3	60,6	15,7	63,6
11	7,1	84,8	11,3	81,3	15,7	65,6	12,6	73,2	15,0	78,6
12	9,5	94,3	7,3	88,6	11,3	76,9	9,6	82,8	7,9	86,5
13	0,0	94,3	4,7	93,3	3,5	80,4	4,2	87,0	4,7	91,2
14	1,6	95,6	2,9	96,2	7,8	88,2	6,0	93	4,7	95,9
15	1,6	97,6	1,1	97,3	5,2	93,4	2,7	95,7	1,6	97,5
16	1,6	99,1	0,7	98,0	1,7	95,1	1,5	97,2	1,6	99,1
17	0,0	99,1	0,7	98,7	3,5	98,6	1,5	98,7	0,9	100,0
18	0,9	100,0	1,1	99,8	0,0	98,6	0,3	99,0		
19			0,2	100,0	0,0	98,6	1,0	100,0		
20					0,9	99,5				
21					0,5	100,0				
gesamt	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(minimaler Wert: 0, maximaler Wert:24)

(Je niedriger der Wert, desto optimistischer schätzten sie sich ein, je höher der Wert, desto pessimistischer war ihre Einschätzung.)

Literatur:

Carver, C. S. & Schreier, M. F. (2001). Optimism, pessimism, and self regulation. In Chang, E. C. (Ed.). *Optimism & pessimism*. Washington: APA, 31-51.

- Frese, M., Van Gelderen, M. & Ombach M. (2000). How to plan as a small scale business owner: psychology process characteristics of action strategies and success. *Journal of Small Business Management*, 38, 1-18.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Rauch, A. & Frese, M. (1998). Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? – Ein Literaturüberblick. in Frese, M. (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 101-142). Chichester: Wiley.
- Schallberger, U. & Venetz, M. (1999). Kurzversion des MRS-Inventars von Ostendorf (1980) zur Erfassung der fünf „großen“ Persönlichkeitsfaktoren. *Berichte aus der Abteilung Angewandte Psychologie*, 30. Psychologisches Institut der Universität Zürich.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychologist*, 4, 219-247.
- Schwarzer, R. & Renner, B. (1997). Risikoeinschätzung und Optimismus. In Schwarzer, R. (Hrsg.). *Gesundheitspsychologie- Ein Lehrbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- Seligman, M. E. P. (2001) *Pessimisten küsst man nicht*. München:Knaur.
- Shane, S., Locke, E.A., & Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
- Van Gelderen, M. W., Freese, M. & Thurik, R. (2000). Strategies, uncertainty and performance of small business startups. *Small Business Economics*, 15, 165-181.
- Zempel, J. (2003). *Strategien der Handlungsregulation*. Dissertation, Universität Gießen.