



Wie Business Coaching Entrepreneurere unterstützen kann

Eine Studie über die Beeinflussung von Wohlbefinden, Stress,
Selbstwirksamkeit, Proaktivität und Unternehmenserfolg

Dissertation

zur

Erlangung der Doktorwürde (Dr. oec.)

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Universität Hohenheim

vorgelegt von

Margret Fischer MSc, Dipl.-Volkswirtin

Datum der Disputation: 8. Juni 2020

Dekan: Univ.-Prof. Dr. Karsten Hadwich

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Verena Hüttl-Maack

Danksagung

An dieser Stelle bedanke ich mich ganz herzlich bei allen, die zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen haben.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz, der stets ein offenes Ohr hatte und als konstruktiv-kritischer Gesprächspartner motivierend zur Seite stand. Er hat mir den Freiraum gegeben, meinen eigenen wissenschaftlichen Weg zu gehen und mein wissenschaftliches Denken und Handeln zu verfeinern.

Ich danke auch Frau Univ.-Prof. Dr. Verena Hüttl-Maack für die Annahme meiner Dissertation als zweite Gutachterin. Danke auch an meine Kollegen aus der Entrepreneurship-Forschungsgruppe für die konstruktiven Diskussionen, vor allem Dr. Christoph Mandl.

Vielen Dank meinen Freundinnen Dr. Monika Zimmermann und Dr. Dorothee Karl für ihre inspirierende fachliche und mentale Unterstützung. Des Weiteren gilt mein Dank Sina Firmenich, Henrike Grötecke, Philipp Saur und Dr. Eugenia Schmitt für ihr Interesse an dieser Arbeit und das aufmerksame Korrekturlesen.

Herzlichen Dank sage ich meinen Eltern, die mich gelehrt haben, wie wichtig es ist, mit einer offenen humanistischen Grundhaltung eigenverantwortlich durchs Leben zu gehen. Durch sie habe ich auch gelernt, mich mutig dem Abenteuer Entrepreneurship zu stellen.

Danken möchte ich auch allen befragten Entrepreneuren, die bereit waren, die langen Fragebögen auszufüllen und denen, die das gesamte Coaching-Programm absolviert haben. Ebenso meinen Kollegen und meinen Wegbegleitern in der systemischen Ausbildung. Während dieser Zeit habe ich zwei Yogalehrerausbildungen absolviert, die für einen guten körperlichen Ausgleich während der Dissertationsphase gesorgt haben.

Meinem Mann Marius und meiner Tochter Elaine danke ich für ihre liebevolle Unterstützung und ihr Verständnis, mich ab und zu rar gemacht zu haben.

„Ob du denkst, du kannst es, oder du kannst es nicht: Du wirst auf jeden Fall recht behalten.“ Henry Ford

Abstract

Ziel der vorliegenden Studie ist es zu zeigen, dass Business Coaching etablierte Entrepreneur*innen unterstützen kann. Im ersten Schritt wird dazu der Zusammenhang zwischen spezifischen Faktoren des unternehmerischen Verhaltens und dem Unternehmenserfolg im Mixed-Methods-Design untersucht. Ein auf die Bedürfnisse der Entrepreneur*innen zugeschnittenes Coaching-Programm wird unter Bezugnahme der gewonnenen Erkenntnisse im zweiten Schritt entwickelt und anschließend als Studie durchgeführt. Um den objektiven und subjektiven Unternehmenserfolg der Entrepreneur*innen zu erklären, wird in Studie 1 bei zwei Stichproben ($n_1 = 107$, $n_2 = 85$) eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Es wird u. a. für beide Stichproben festgestellt, dass die Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress den subjektiven Unternehmenserfolg prognostizieren können.

Aus den bestehenden Stichproben wurden ($n_3 = 10$) Proband*innen für die Durchführung der zweimal zweistündigen Coaching-Interventionen gewonnen und zu vier Messzeitpunkten nach dem Aktionsforschungs-Ansatz erhoben. Ergebnisse waren u. a. mehr Klarheit hinsichtlich des Problems, Einstellungsänderungen, eine emotionale Entlastung, die Steigerung des Wohlbefindens, ein besseres Stressmanagement, vermehrte Proaktivität und das Lernen neuer Verhaltensweisen. Nach dem zweiten Coaching und über den gesamten Coaching-Prozess hinweg wird auch in Studie 2 die Selbstwirksamkeit der Entrepreneur*innen signifikant gesteigert ($F = 3,437$, $p = ,031$, $\eta^2 = ,276$). Eine hohe Selbstwirksamkeit sorgt für ein großes Vertrauen in die eigenen Kompetenzen, einen besseren Umgang mit Stress und eine Zunahme der Zufriedenheit. Entrepreneur*innen mit Coaching-Erfahrung verfügen darüber hinaus über eine höhere Selbstwirksamkeit, ein höheres Wohlbefinden und weniger Stress.

Zusammenfassend kann das konzipierte Coaching-Programm als eine erfolgversprechende Intervention für Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Entrepreneur*innen sowie zur Verbesserung ihres subjektiven Unternehmenserfolgs eingesetzt werden.

The goal of this study is to show that business coaching can support established entrepreneurs. To begin with the relationship between specific elements of corporate behaviour and corporate success is analysed using the mixed-methods design. Following on from this a coaching program, tailored to the needs of entrepreneurs, was developed taking the knowledge gained into account. This program was then conducted as a study. In order to explain the objective and subjective corporate success of the entrepreneurs, study 1 shows a multiple regression analysis which was conducted with two samplings ($n_1 = 107$, $n_2 = 85$). For both samplings, the predictors of self-efficacy, proactivity, well-being and stress can predict the subjective corporate success.

From the existing samplings, ($n_3 = 10$) subjects were recruited to undertake two two-hour coaching sessions and surveyed at four points in time in accordance with the action research approach. Results achieved included more clarity concerning the problem, changes of attitude, emotional relief, increase in wellbeing, better stress management, increased proactivity and the learning of new behaviours. After the second coaching session and throughout the whole coaching process, the self-efficacy of the entrepreneurs was also significantly increased in study 2 ($F = 3.437$, $p = .031$, $\eta^2 = .276$). A high level of self-efficacy ensures a high degree of confidence in one's own competences, improved stress management and an increase in satisfaction. Entrepreneurs with coaching experience also have greater self-efficacy, greater well-being and experience less stress.

In summary, the designed coaching program can be used as a promising intervention regarding attitude and behavioural changes of entrepreneurs as well as for improving their subjective corporate success.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
1.1	Fragestellung	2
1.2	Zielsetzung	8
1.3	Forschungsstand	9
1.4	Methodik und Vorgehensweise	13
1.5	Aufbau der Arbeit	14
2	Entrepreneurship	17
2.1	Entrepreneurship als Unternehmertum	17
2.1.1	Definition des Begriffs Entrepreneurship	18
2.1.2	Ökonomischer Entwicklungsstand und Schulen	22
2.2	Der Entrepreneur	26
2.2.1	Definition des Begriffs Entrepreneur	27
2.2.2	Merkmale und Eigenschaften des Entrepreneurs	29
2.2.3	Funktionen und Rolle des Entrepreneurs	31
2.2.4	Persönlichkeitsmerkmale	32
2.2.5	Individual-Opportunity Nexus	34
2.2.6	Effectuation	35
2.2.7	Unternehmerisches Verhalten	40
2.2.8	Unternehmerisches Handeln	46
2.2.9	Entrepreneure im Vergleich zu abhängig Beschäftigten	48
2.2.10	Umgang mit Fehlern und Misserfolgen	49
2.3	Arbeitsdefinitionen Entrepreneurship und Entrepreneur	49
2.4	Entrepreneurship-Forschung	50
2.5	Entrepreneurship-Modelle mit Unternehmer-Fokus	53
2.5.1	Erfolgmodell (Plaschka, 1986)	54
2.5.2	Traits-Performance-Modell (Herron/Robinson, 1993)	55
2.5.3	Sustaining-Entrepreneurship-Modell (Naffziger et al., 1994)	56
2.5.4	Ziel-Strategie-Modell (Rauch/Frese, 1998)	57
2.5.5	Gießen-Amsterdam-Modell (Rauch/Frese, 2000)	58
2.5.6	Character Approach (Rauch/Frese, 2000)	59
2.5.7	Entrepreneurship-Erfolgs-Modell (Jacobsen, 2003)	61
2.5.8	Modell unternehmerischen Erfolgs (Lang-von Wins, 2009)	62
2.5.9	Abgeleitetes Entrepreneur-Modell	63
3	Coaching	67
3.1	Begriffsklärung Coaching	67
3.1.1	Phasenmodell zur Professionalisierung von Coaching	69
3.1.2	Coaching-Markt	79
3.1.3	Coaching-Formen	80
3.2	Coaching-Modelle	82
3.3	Coaching-Forschung	85
3.4	Unternehmenscoaching	87
3.5	Wirkung von Coaching	88
3.6	Coaching-Prozess	94
		VI

3.7	Coaching und Stress	96
3.7.1	Stresstheorie allgemein	97
3.7.2	Grundmodell für Stress	99
3.7.3	Lazarus-Stressmodell	101
3.7.4	Stressmodell nach Kaluza	103
3.7.5	Stress bei Entrepreneuren	105
4	Zusammenfassung Theorie	107
4.1	Entrepreneurship und Coaching	107
4.1.1	Voraussetzungen zum Einsatz von Coaching	109
4.1.2	Ziele und Eigenschaften	113
4.1.3	Business Coaching für Entrepreneure	115
4.2	Erkenntnisse aus der Theorie	117
4.3	Maße für Unternehmenserfolg	118
4.4	Konstrukte für unternehmerisches Verhalten und spezifische Faktoren	119
4.4.1	Internale Kontrollüberzeugung	120
4.4.2	Selbstwirksamkeit	121
4.4.3	Proaktivität	127
4.4.4	Wohlbefinden	131
4.4.5	Stress	132
4.4.6	Proaktives Coping	133
4.4.7	Kognitive Bewältigung	135
4.4.8	Resilienz	136
4.5	Ableitung Entrepreneur-Coaching-Modell	136
4.6	Hypothesen und Forschungsannahmen	140
5	Forschungsdesign	144
5.1	Vorüberlegungen zur Empirie	144
5.2	Multiple Regressionsanalyse	148
5.3	Aktionsforschung	150
5.4	Zeitlicher Ablauf	157
5.5	Integrationsansätze	159
5.6	Versuchsaufbau dieser Arbeit	160
6	Zusammenhang unternehmerisches Verhalten und Unternehmenserfolg - Studie 1	162
6.1	Methodisches Vorgehen bei der quantitativen Studie	162
6.2	Fragebogenkonstruktion	164
6.2.1	Skala Externale-Internale Kontrollüberzeugung	168
6.2.2	Skala Allgemeine Selbstwirksamkeit	169
6.2.3	Skala Proaktivität	169
6.2.4	Skala Psychologisches Wohlbefinden	170
6.2.5	Skala Stress	170
6.2.6	Skala Proaktives Coping	172
6.2.7	Skala Kognitive Bewältigung	173
6.2.8	Skala Resilienz	173
6.3	Stichprobe der Studie 1	173

6.4	Datengewinnung für die Studie 1	173
7	Auswirkungen nach Coaching-Programm - Studie 2	175
7.1	Methodisches Vorgehen bei der qualitativen Studie	175
7.2	Messinstrumente der Studie 2	176
7.2.1	Fragebogen	176
7.2.2	Coaching-Übungen	179
7.2.3	Coaching-Skript	180
7.2.4	Fokussiertes Interview	180
7.3	Stichprobe der Studie 2	181
7.4	Datengewinnung für die Studie 2	181
7.5	Coaching-Intervention	182
8	Untersuchungsergebnisse	184
8.1	Ergebnisse der Studie 1	184
8.1.1	Datenanalyse der Studie 1	184
8.1.2	Subjektiver Unternehmenserfolg als abhängige Variable	187
8.1.3	Objektiver Unternehmenserfolg als abhängige Variable	197
8.1.4	Weitere abhängige Variablen	200
8.1.5	Mediationsanalyse	201
8.1.6	Coaching-Erfahrung und Coaching-Bedarf	204
8.1.7	Single-Faktor-Test	206
8.1.8	Varianzinflationsfaktor	208
8.1.9	Demografische Angaben als Kontrollvariablen	209
8.1.10	Gütekriterien der Messung	212
8.1.11	Planung der Studie 2	214
8.2	Ergebnis Coaching-Programm	221
8.2.1	Erste Coaching-Sitzung	224
8.2.2	Zwischen den Coaching-Sitzungen	228
8.2.3	Zweite Coaching-Sitzung	232
8.2.4	Transfer in den Entrepreneuralltag	234
8.3	Ergebnisse der Studie 2	234
8.3.1	Datenanalyse der Studie 2	234
8.3.2	Coaching-Ergebnisse	235
8.3.3	Ergebnisse zum Wohlbefinden	240
8.3.4	Ergebnisse zu Stress	244
8.3.5	Ergebnisse zur Selbstwirksamkeit	250
8.3.6	Ergebnisse zur Proaktivität	254
8.3.7	Überprüfung der Signifikanz bei Mittelwertsvergleichen	257
8.3.8	Externe Befragung	259
8.4	Interpretation der Ergebnisse	262
8.5	Zusammenfassung der Ergebnisse	267
8.5.1	Stützen und Verwerfen der Hypothesen	268
8.5.2	Beurteilung der Forschungsannahmen	271
8.5.3	Beantwortung der Forschungsfragen	273
8.5.4	Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	276
9	Schlussfolgerungen und Ausblick	278

10	Abbildungsverzeichnis	285
11	Tabellenverzeichnis	287
12	Abkürzungsverzeichnis	289
13	Anhang	293
	13.1 Vorabfrage Studie 2	293
	13.2 Material Coching Übungen	294
	13.3 Interviewleitfaden externe Befragung	296
	13.4 Statistiken	297
14	Literatur	302

1 Einleitung

1.1 Fragestellung

Die Studie beschäftigt sich mit der Idee, wie Entrepreneur¹ mit Hilfe von Business Coaching lernen können, mit gewünschten, selbst definierten Veränderungen umzugehen. Dieser Wandel kann durch technologische, digitale, organisationsbezogene Änderungen oder persönliche Faktoren ausgelöst werden. Eine schnelle, wirkungsvolle Innovation kann in Bezug auf Produkte, Ressourcen oder Prozesse für das Überleben von Unternehmen entscheidend sein. Gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlt es häufig an einer strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmensführung. Im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht, wie durch Coaching Einstellungs- und Verhaltensänderungen von Entrepreneur¹ positiv beeinflusst werden können mit dem Ziel, ihren Unternehmenserfolg zu steigern. Daneben wird ein Augenmerk auf Stressmanagement und Proaktivität der Entrepreneur¹ gelegt. Es stellt sich die Frage, ob Coaching eine geeignete Beratungsform darstellen kann, um bereits am Markt etablierte Entrepreneur¹ bei der Führung ihres Unternehmens zu unterstützen, damit diese ihren objektiven und subjektiven Unternehmenserfolg verbessern können.

Sowohl Coaching als auch Entrepreneurship sind Disziplinen, deren Beachtung und Relevanz für einen wissenschaftlichen Diskurs steigen. Beide Spezialgebiete bemühen sich um eine Professionalisierung und forschungsbasierte Evaluationsergebnisse. Seit vielen Jahrzehnten beschäftigen sich verschiedene Fachrichtungen mit folgenden Phänomenen: Was macht den Entrepreneur aus? Was macht ihn erfolgreich? Was unterscheidet ihn von anderen Erwerbstätigen? Wie verhalten sich Entrepreneur¹?

Entrepreneurship kann weder vererbt noch ausschließlich über Persönlichkeit realisiert werden. Ebenso wenig kann eine Universitätsausbildung alle dafür relevanten Inhalte vermitteln: *„Niemand wird allein durch das Hören der Vorle-*

¹ An dieser Stelle sei angemerkt, dass mit allen neutralen Bezeichnungen sowohl Frauen als auch Männer zu verstehen sind. Die Autorin ist seit 2003 innovationsgetriebene Unternehmerin und möchte mit dieser Arbeit Frauen ermutigen, sich mit Ihrer Risikobereitschaft auseinanderzusetzen, um das Wagnis „Unternehmertum“ als sinnvolle Möglichkeit einer Berufswahl in Betracht zu ziehen.

sungen zum Unternehmer, ebenso wenig wie jemand ‚gut‘ wird durch das Nachdenken über das gute Leben“ (Rohrhirsch, 2005, 7). Es wird deutlich, dass Entrepreneurure eine eigenverantwortliche Leistung erbringen müssen, um Erfolg zu haben. Entrepreneurship ist kein Status, sondern ein dynamischer, sich fortwährend entwickelnder Prozess.

Gerade in Zeiten von zunehmender Globalisierung, Internationalisierung, Digitalisierung und Automatisierung ist es von Bedeutung, den Entrepreneur selbst nicht aus dem Blick zu verlieren. Von Bedeutung ist, wie Entrepreneurure mit Veränderungen im Unternehmen umgehen und Ihre Probleme effizient lösen können. Change kann dabei als strategische Neuausrichtung, Ressourcenzwandel bezogen auf Mitarbeiter, Prozesse und Produkte oder auch eine strukturelle Änderung wie Fusion, Kauf oder Verkauf verstanden werden. Dieser Wandel kann sich auf die Individual- oder Organisationsebene auswirken. Welche Ebenen betroffen sein können, visualisiert die Abbildung 1.1.:

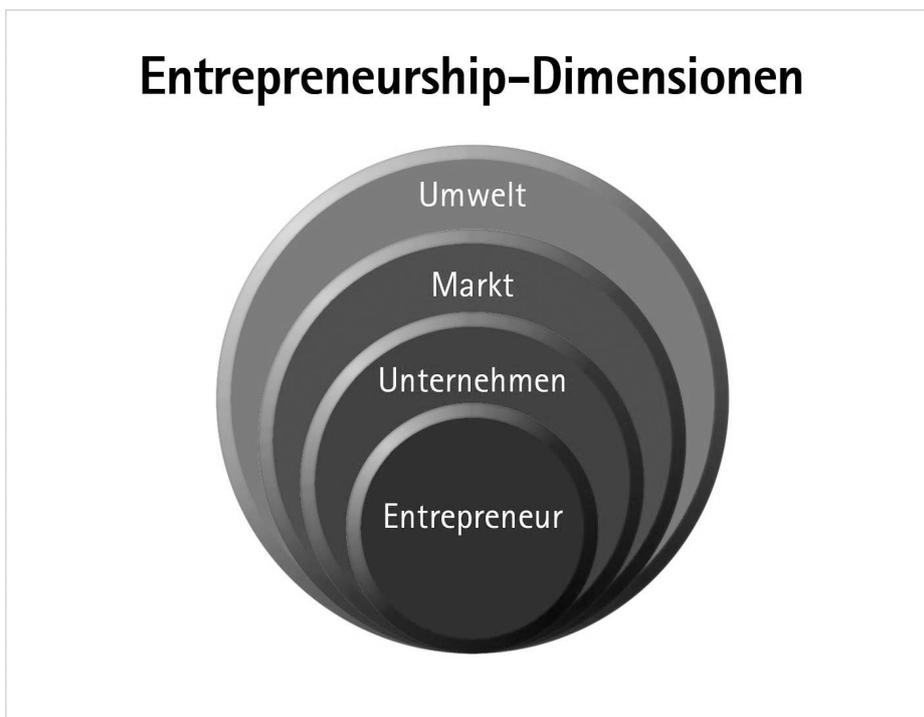


Abbildung 1.1: Ebenen Entrepreneurship (eigene Darstellung).

Im Zentrum des Geschehens steht der Entrepreneur mit seiner genetisch disponierten Persönlichkeit, die durch die Erziehung sowie Beziehungen und das Umfeld, geprägt wurde. Diese Persönlichkeit beeinflusst sein unternehmerisches

Verhalten und Handeln. Es entsteht ein direkter Einfluss auf die zweite Ebene, das Unternehmen. Hierbei sind Kultur, Struktur und Organisation des Unternehmens von besonderer Wichtigkeit. Das Unternehmen selbst besteht je nach Größe aus Teams, Abteilungen, Bereichen, Tochterunternehmen und weiteren Geschäftseinheiten. Die dritte Ebene ist gekennzeichnet durch den Markt mit seinen jeweiligen Akteuren. Das Marktgeschehen bestimmt die Entwicklung der spezifischen Branchen. Umwelt-Faktoren, wie Gesellschaft, Politik, Recht und technologischer Fortschritt gehören zur vierten Ebene und beschreiben umweltbedingte Einflüsse. In dieser Untersuchung steht der Entrepreneur im Fokus.

Untersuchungen, warum sich potenzielle Erwerbstätige für eine Selbständigkeit entscheiden, existieren mehrfach, ebenfalls Forschungsarbeiten zu Unternehmensgründungen. Diese Arbeiten zeigen, dass der Entschluss zu einer Gründung in Abhängigkeit von Alter, Bildung und elterlicher Prägung determiniert werden. Erwerbstätige mittleren Alters mit hoher Bildung, branchenrelevanten Berufserfahrungen und unternehmerischer Expertise in ihrem Umfeld machen sich häufiger selbständig (Parker, 2018). Laut Statistischem Bundesamt lag der Anteil der Selbständigen – ohne Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei und Fischzucht – im Jahr 2015 bei etwa 10 Prozent der Erwerbstätigen. Die Selbständigen Quote ist damit seit vier Jahren rückläufig. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) sieht den konjunkturellen Aufschwung für angestellte Erwerbstätige sowie einen Rückgang von Startups aus der Arbeitslosigkeit als Gründe hierfür.

Von allen Unternehmen zählen in Deutschland 99,6 Prozent aller Betriebe zu den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Diese erreichen laut Unternehmensregister pro Jahr einen Umsatz von mehr als 2.200 Milliarden Euro, das sind 35,3 Prozent des gesamten Unternehmensumsatzes. Sie sorgen für knapp 60 Prozent aller Arbeitsplätze und stellen eine Wirtschaftsleistung von 55 Prozent der Gesamtwirtschaft dar (u. a. Statistisches Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit, Institut für Freie Berufe Nürnberg, Berechnungen des IfM Bonn, 2016). Laut Bundesministerium für Wirtschaft und Energie werden mittelständische Unternehmen als „*Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft*“ bezeichnet. Gegen-

stand dieser Arbeit ist die Untersuchung von Entrepreneuren, die den KMU zugerechnet werden.

Kuckertz und Stöckmann (2007) konstatieren gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für Entrepreneure, wobei kleine Unternehmen mehr Ansehen genießen im Vergleich zu Großunternehmen. Entrepreneuren werden neben einer Vielzahl positiver Eigenschaften auch negative attestiert. Letztere werden sowohl von den Betroffenen selbst als auch von ihrer Umgebung und der Gesellschaft verstärkt wahrgenommen. Der Umgang mit negativen Aspekten, Fehlern und Misserfolgen ist allerdings lernbar und sollte durch geeignete Maßnahmen unterstützt werden. Auch das Scheitern von Entrepreneuren bedarf einer sinnvollen Unterstützung.

Untersuchungen und Studien belegen, dass Coaching wirkungsvoll ist und daher eine geeignete Maßnahme zur Förderung von Entrepreneuren darstellen kann. Resultate von Coaching sind in erster Linie Gelassenheit, emotionale Entlastung und Stressabbau, wie in einer Metaanalyse von Künzli (2009) festgestellt. Diese Arbeit untersucht Anforderungen von Business Coaching für Entrepreneure von KMU und Auswirkungen auf ihr unternehmerisches Verhalten. Wie lernen Entrepreneure ihre Einstellungen zu reflektieren, zu überprüfen und gegebenenfalls zu modifizieren? Wie können sie sich weiterentwickeln und sogar ihr Verhalten beeinflussen? Darüber hinaus ist es von Interesse, Voraussetzungen für ein professionelles Coaching zu schaffen: Unternehmer sollten Coaching-Angebote bewusst mit der Intention wahrnehmen, Veränderungen vorzunehmen. Coaching kann nur funktionieren, wenn Entrepreneure darin eine Möglichkeit zu persönlichem und unternehmerischem Fortschritt sehen. Anlässe für Beratung ergeben sich als Antwort aus individuellen, organisationsbezogenen und gesellschaftlichen Entwicklungen. Beratungsanlässe entstehen aus persönlichen und unternehmerischen Defiziten oder als eine „*selbstverständliche, reflexive Begleitung von Veränderungsprozessen*“ (Schiersmann & Thiel, 2012).

Das Verhalten von Entrepreneuren und zum Teil auch ihre Persönlichkeitsmerkmale können durch Coaching beeinflusst werden (Kailer & Weiß, 2014). Dies macht einen entscheidenden Unterschied nicht nur in Bezug auf Ergebnisse,

sondern auch darauf, wie Entrepreneurere Innovationen schaffen, netzwerken und kooperieren. Warum einige Entrepreneurere erfolgreich sind und andere nicht, untersuchen vielfältige Studien (Faltin, 2012; Hisrich, 2000; Jacobsen, 2003; Langan-Fox & Grant, 2007; Ripsas, 1997). Grichnik (2016, 87) beschreibt das Glück eines Entrepreneurers wie folgt: „*Unternehmer belohnen sich mit Unabhängigkeit, Selbstbestimmtheit und Zufriedenheit und zahlen mit einem Verzicht auf Freizeit, Geld und Ruhm*“. Nur ein geringer Teil der Entrepreneurere wird bekannt, berühmt und von Erfolg verwöhnt. Autonomie und Selbstverwirklichung sind also nur eine Seite der Medaille, während auf der anderen Verantwortung, großer Zeiteinsatz und Stress stehen.

Laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist Stress eine der häufigsten Gesundheitsrisiken im 21. Jahrhundert. Aus Stress resultierende Folgekosten betragen pro Jahr 30 Milliarden Euro mit steigender Tendenz – ein immenser Schaden für die Volkswirtschaft. Dauerstress führt nicht nur zur Beeinträchtigung des Wohlbefindens, sondern fördert auch die Entstehung physischer und psychischer Krankheiten (Litzcke, Schuh & Pletke, 2013). Coaching kann als eine von mehreren Maßnahmen effektiv zur Burnout-Prävention eingesetzt werden (Litzcke et al., 2013).

Förderliche Eigenschaften des Entrepreneurers sind Leistungsbedürfnis, Ambiguitätstoleranz, Machbarkeitsdenken und Risikobereitschaft (Morris, Webb, Fu & Singhal, 2013). Durchhaltevermögen, Kreativität und Anpassungsfähigkeit (Fueglistaller, Müller & Volery, 2012) sowie Innovationsorientierung runden den Eigenschaftskanon ab. Das unternehmerische Verhalten des Entrepreneurers sollte durch Kommunikations-, Führungskompetenz und der Gestaltungsfähigkeit unternehmerischer Gelegenheiten entwickelt werden (Bird & Schjoedt, 2009). Verhalten wird von Umweltfaktoren und Entscheidungsmöglichkeiten beeinflusst, individuell bewertet und im Rahmen eigener Handlungsspielräume ausgeführt. Dementsprechend kann der Entrepreneur in seinem Verhalten – wie beispielsweise bei dem Treffen von Entscheidungen und dem Erreichen von Zielen – positiv und negativ beeinflusst werden (Learned, 1992).

Bei all seinem Tun sollte ein Entrepreneur sich selbst treu bleiben und authentisch sein. Es geht darum, sich natürlich gemäß seiner Persönlichkeit zu verhalten, anstatt eine bestimmte Rolle einzunehmen – etwa die des stets charismatischen, erfolgreichen Unternehmers (Baum, Frese & Baron, 2014). Natürlich sind dabei auch alle relevanten Umweltfaktoren zu berücksichtigen (Keller, 2016). Coaching kann hier eine Hilfestellung für Entrepreneure leisten, ihr Umfeld zu gestalten und ihr unternehmerisches Verhalten im Einklang mit der Persönlichkeit zu optimieren: Selbstbestimmtheit, Prozesskompetenz, Kooperationsfähigkeit, selbstorganisierende Netzwerke sowie Flexibilität können durch Coaching gefördert werden (Hohberger & Damlachi, 2017). Um innovativ zu sein, bedarf es nicht zwingend Kreativität, wobei jeder kreativ sein kann. Entrepreneure müssen den kreativen Akt nicht selbst leisten, sie können ein internes oder externes Team beauftragen, diesen Part zu übernehmen. Was ein Entrepreneur in Eigenleistung erbringen muss, um langfristig erfolgreich zu sein, ist unter anderem Proaktivität. Genau hier kann Coaching zur Gestaltung von aktiv wirkungsvollem Handeln beitragen. Der Begriff Proaktivität wurde von Viktor Frankl in die psychologische Fachliteratur eingeführt und beschreibt die bewusste Steuerung des eigenen Verhaltens unabhängig von externen Einflussfaktoren (Frankl, 1946, 1985). Ein Entrepreneur kann das Reiz-Reaktions-Schema unterbrechen und Verantwortung für sich und sein unternehmerisches Handeln übernehmen.

Entrepreneure erfahren wenig mentale und psychologische Unterstützung, um ihr unternehmerisches Tun zu reflektieren. Angebote zur wirtschaftlichen Unterstützung hingegen finden sich zahlreich, beispielsweise durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW), Industrie- und Handelskammer (IHK) oder auch Unternehmensberater mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Durch die gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen, ist es zunehmend schwierig, unternehmerischen Erfolg für einzelne Entrepreneure zu definieren. Diese Arbeit legt daher ein Augenmerk gleichermaßen auf den subjektiven und objektiven Unternehmenserfolg. Seit mehreren Jahren können Gründer in Deutschland durch ein Gründercoaching begleitet werden. Unter beschriebenen Gegeben-

heiten erscheint es sinnvoll, auch vermehrt erfahrenen Entrepreneur*innen je nach Bedarf unterschiedliche Coaching-Angebote zu machen.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist zu untersuchen, inwieweit Coaching Entrepreneur*innen unterstützen kann. Dazu sollten möglichst viele Informationen im Vorfeld gesammelt werden, um Entrepreneur*innen mit ihren Bedürfnissen, Anforderungen und Besonderheiten besser zu verstehen. Es geht hierbei um ein sensibles Thema, der Begleitung von Entrepreneur*innen bei Veränderungen. Diskretion und Datenschutz sind dabei zu gewährleisten. Ebenso gilt es, günstige Voraussetzungen zu schaffen, damit Entrepreneur*innen sich auf eine Coaching-Intervention einlassen können. Ziel der Dissertation ist es, mit Hilfe bekannter Theorien folgende Forschungsfragen zu beantworten:

1. Welche Zusammenhänge existieren zwischen den spezifischen Faktoren des unternehmerischen Verhaltens: Stress, Kognitive Bewältigung, Coping, Resilienz, Wohlbefinden, Proaktivität, Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung und subjektiver bzw. objektiver Unternehmenserfolg?
2. Haben Entrepreneur*innen einen Unterstützungsbedarf durch Coaching?
3. Welche Rahmenbedingungen sollte eine Coaching-Intervention für Entrepreneur*innen erfüllen?
 - 3.1 Welche Erwartungen haben Entrepreneur*innen an einen Coach?
 - 3.2 Welche Form des Coachings bevorzugen sie?
 - 3.3 Gibt es einen Zusammenhang zwischen bisheriger Coaching-Erfahrung und unternehmerischem Verhalten bei Entrepreneur*innen?
 - 3.4 Wie schätzen Entrepreneur*innen die Stressregulierung durch Coaching ein?
4. Können ausgewählte spezifische Faktoren des unternehmerischen Verhaltens von Entrepreneur*innen der KMU durch ein abgeleitetes Coaching-Programm unterstützt werden?

Die Forschungsfragen sind komplex und werden bei Frage 3 noch weiter durch Unterfragen spezifiziert. Es werden wichtige Anforderungen an die fachlichen und persönlichen Kompetenzen eines Business Coaches untersucht, ebenso präferierte Coaching-Formen, der eigentliche Coaching-Bedarf sowie die Beziehung zwischen Coaching-Erfahrung und unternehmerischem Verhalten der Entrepreneurere. Die zentrale Frage ist, ob sich unternehmerisches Verhalten durch Coaching positiv beeinflussen lässt. Erste Erkenntnisse dazu liefert die Exploration der kausalen Zusammenhänge zwischen spezifischen Faktoren des unternehmerischen Verhaltens und subjektivem bzw. objektivem Unternehmenserfolg. Gefragt wird auch, ob Entrepreneurere Coaching als eine stressoptimierende Maßnahme einschätzen, die sich günstig auf die Verbesserung des Unternehmenserfolgs auswirken kann.

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt in Kapitel 8.4. Es folgt der Forschungsstand in Bezug auf Business Coaching bei Entrepreneurere.

1.3 Forschungsstand

Den aktuellen Forschungsstand, wie Coaching einen Betrag zur Entrepreneurship-Forschung leisten kann, zeigt die „Evaluation der Programme Gründercoaching Deutschland (GCD) und Gründercoaching Deutschland – Gründungen aus der Arbeitslosigkeit (GCD-AL)“ vom Mai 2014. *„Entgegen der sehr positiven Beurteilung beider Programme durch die gecoachten Gründer/innen, ergibt sich aus der Kausalanalyse insgesamt ein eher gemischtes Bild, mit positiven Effekten für das GCD-AL, jedoch negativen Effekten für das GCD (...)“* (Caliendo, Kritikos, Künn, Loersch, Schröder & Schütz, 2014, X). Das Forschungskonsortium empfiehlt daher die Weiterführung des GCD-AL und weist auf eine konsequente Überprüfung der Qualität von Coaches in der KfW-Datenbank hin (Caliendo et al., 2014).

Zum Thema Business Coaching und Entrepreneurship findet sich eine Dissertation von Crompton (2012) mit dem Titel „The Effect of Business Coaching and Mentoring on Small-to-Medium Enterprise Performance and Growth“, die untersucht, ob Business Coaching direkt oder indirekt zu Umsatzsteigerung und Unternehmenswachstum beiträgt. Die Arbeit setzt sich zusammen aus vier auf-

einander aufbauenden Studien unter Verwendung qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden. Die Studien 1 und 2 zielen darauf ab, geeignete Konstrukte auszuwählen, zu entwickeln und zu testen, um geeignete Teilnehmer für die Studie 3 zu filtern. Ziel der Studie 3 ist es, die Auswirkungen von Business Coaching in Bezug auf Umsatz und Wachstum zu messen. Die Studie 4 schließt mit einer qualitativen Untersuchung zur Bestätigung und Erweiterung der Ergebnisse. In ihrer Arbeit zeigt Crompton die Relevanz von Business Coaching und Mentoring² auf. Diese Untersuchung bezieht sich ausschließlich auf Business Coaching in Abgrenzung zu Mentoring und ebenso Training³. Crompton (2012, xiii) geht davon aus, dass Business Coaching von *„physischen und beobachtbaren Ereignissen ausgewertet werden kann und/oder alternativ aus Perspektiven der Verhaltensentwicklung und des mental-emotionalen Wachstums“*⁴. Es wird konstatiert, dass die interdisziplinäre Ausrichtung von Business Coaching bislang zu einer begrenzten Anzahl von Untersuchungen geführt hat.

Die Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) und des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) „Selbständige sind anders: Persönlichkeit beeinflusst unternehmerisches Handeln“ beschäftigt sich erstmalig mit der Frage, *„welche Persönlichkeitsmerkmale nicht nur den Eintritt in eine selbständige Tätigkeit, sondern auch den Erfolg – gemessen durch den Fortbestand der Selbständigkeit – beeinflussen“* (Caliendo, Fossen & Kritikos, 2011, 3). Die Forscher messen im Sozio-Ökonomischen Panel (SOEP) die Risikobereitschaft, Kontrollüberzeugung und Persönlichkeitseigenschaften des Big Five: Offenheit für Erfahrungen, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und emotionale Stabilität. Ergebnis der Studie ist, dass Selbständige offener für Erfahrungen, extravertierter und risikofreudiger sind als Arbeitnehmer. Eine mittlere

² Klofsten und Öberg (2008) haben in ihrer Abhandlung „Coaching versus Mentoring: Are there any differences?“ festgestellt, dass Coaching und Mentoring zwei unterschiedliche, sich ergänzende Beratungsformen sind. Dieser Studie liegen Daten aus 450 Coaching- und Mentoring-Fällen von 36 universitären Ausbildungsprogrammen an sieben schwedischen Universitäten zugrunde.

³ Ergebnisse von Schnieders (2003) zeigen in einer Arbeit mit 158 Coaching-Teilnehmern und 200 Training-Teilnehmern, dass Coaching effektiver als Training ist. Für Coaching konnte auch eine höhere Transferleistung nachgewiesen werden.

⁴ Freie Übersetzung der Autorin. Original: *„that business coaching can be evaluated from physical and observable events, and/or alternatively, from perspectives of behavioral development and mental-emotional growth“* (Crompton, 2012, xiii).

Risikofreudigkeit hat sich für eine erfolgreiche Unternehmensführung als vorteilhaft erwiesen. Außerdem glauben Selbständige im Vergleich zu Angestellten in stärkerem Maße, dass beruflicher Erfolg von ihnen selbst abhängig ist. Zempel (1999) hat gezeigt, dass Selbstständige im Gegensatz zu Angestellten u. a. über eine höhere Selbstwirksamkeit verfügen. Stress wurde auf das hohe Arbeitsaufkommen, Zeitdruck, sozialen Stress sowie die große Verantwortung zurückgeführt. Trotzdem erfährt Deutschland nach einem Rückgang seit 2015 wieder einen Aufwärtstrend bei Neugründungen (OECD, 2018).

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) in Kooperation mit der Europäischen Kommission hat auf der Basis mehrerer Studien gezeigt, dass Beratung und damit auch Coaching einen Beitrag zur Gewährleistung und Steigerung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit leistet.

„Beratung spielt eine maßgebliche Rolle bei wichtigen Entscheidungen, vor denen der Einzelne im Laufe seines Lebens immer wieder steht. Sie kann dabei zur Stärkung der Fähigkeit des Einzelnen beitragen (...).“ (EU 2008⁵, 2). Beratungen werden auch zur Realisierung sozialer, ökonomischer und politischer Ziele durchgeführt und sollen die Effizienz des Arbeitsmarktes sowie die wirtschaftliche Entwicklung fördern (ELGPN, 2012).

Eine Studie der Universität Heidelberger im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie zum Thema „Coaching hilft Führungskräften bei Veränderungsprozessen“ zeigt: Coaching ist nur bei der autonomen Zielgruppe wirkungsvoll. Nach sechsmonatigem Coaching-Programm fühlten sich nur Führungskräfte mit Handlungskompetenz selbstsicherer, konnten offener handeln und waren auch glücklicher (Bickerich & Michel, 2016).

An der Technischen Universität (TU) Dresden wird unter der Leitung von Wegge und Kirschbaum die „Dresdner Unternehmerstudie“ (2017) als ein Forschungsprojekt der Arbeits- und Organisationspsychologie in Kooperation mit der Biopsychologie durchgeführt. Dieses Projekt befasst sich mit den Themen

⁵ Der Rat der Europäischen Union und die Vertreter der Regierungen der Mitgliedsstaaten haben am 21.11.2008 den Entschluss gefasst für eine „bessere Integration lebensbegleitender Beratung in Strategien für lebenslanges Lernen“ einzutreten.

Unternehmertum, Stress, Insolvenz und Coaching. Die folgenden Fragestellungen werden untersucht:

- ▶ Wie hoch sind die Stresswerte bei Unternehmern?
- ▶ Inwiefern ist die individuelle kognitive Leistungsfähigkeit und langfristig der unternehmerische Erfolg davon betroffen?

Es soll ein innovatives Coaching-Programm für Unternehmer in Krisensituationen entwickelt werden. Der Ablauf der Studie erfolgt in vier Schritten: zuerst wird objektiver Stress durch die Untersuchung von Haarwurzel-Cortisol gemessen, als zweites per Computertest und Fragebögen die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Unternehmer erhoben. Im dritten Schritt werden Schlafuntersuchungen mit Hilfe einer „Actiwatch“ an sieben Tagen zu Hause durchgeführt. Persönliches Feedback zur Gesundheit und Leistungsfähigkeit runden als vierte Maßnahme das methodische Vorgehen ab. Zusätzlich können sich Unternehmer, die sich in einer wirtschaftlich angespannten Situation befinden, kostenlos coachen lassen. Schwerpunkte der vierstündigen Entrepreneurship-Forschungen sind je nach individuellem Bedürfnis des Unternehmers Erholung/Ausgleich im Alltag, Selbstführung in Krisen, aktiv und wirksam handeln sowie zusätzlich eine Insolvenz- und Sanierungsberatung.

In der Entrepreneurship-Forschung liegt eine Vielzahl von Untersuchungen zum Thema Entrepreneurship im Sinne von Unternehmertum vor. Die meisten Forschungen stammen dabei aus den USA, wobei die Anzahl der Studien auch aus deutschsprachigen Ländern stetig wächst. Bei der Erforschung psychologischer Aspekte haben sich unter anderem Bijedic (2012), Fallgatter (2004, 2005, 2007), Faltin (1998, 2015), Frese (1998), Grichnik (2010, 2015), Müller (2000, 2003, 2004) und Ripsas (1997) verdient gemacht. Kuckertz, Harms und Semrau (2014) haben in den „Essential Readings“ durch eine weltweite Befragung von Entrepreneurship-Forschern und -Lehrenden für alle vierzehn Teilbereiche von Entrepreneurship die relevante Literatur bestimmt. Die Literaturrecherche ergibt für die „Psychologie des Entrepreneurships“ u. a. Werke von Baron (1998), Baum et al. (2014), Cardon, Wincent, Singh & Drnovsek (2009), Krueger (2007), Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse & Smith (2003), Rauch & Frese (2007) und Shane & Venkataraman (2000). Für den Bereich „unternehmerisches

Verhalten“ sind Baker & Nelson (2005), Bird & Schjoedt (2009), Busenitz & Barney (1997) und Gartner (1989) führend.

Es wurde gezeigt, dass Business Coaching in Bezug auf Entrepreneur*innen im Sinne von bestehenden Unternehmen noch nicht ausreichend untersucht ist. Ebenso wurden die Relevanz und Sinnhaftigkeit einer Erforschung aus diversen Blickwinkeln erläutert. Kollmann (2016) hält Coaching, als interaktiven Beratungs- und Betreuungsprozess, für einen sinnvollen Ansatz zur Unterstützung von Entrepreneur*innen. Der Coach kann als Gesprächspartner dienen, um Schwachstellen aufzudecken, Potenzial zu nutzen und konkrete Vorgehensweisen zu empfehlen. Mit Hilfe sogenannter „Acceleratoren“ werden auch Startups für einen bestimmten Zeitraum durch Coaching unterstützt, um schneller positive Ergebnisse zu erzielen. Als Gegenleistung erhält das Coaching-Unternehmen einen prozentualen Anteil am Unternehmen – eine klassische Win-Win-Situation.

Darüber hinaus führen gesellschaftliche Veränderungen auch zu einer veränderten Arbeitswelt, was zu einer Zunahme an Selbständigen führen dürfte. Der sichere Umgang mit unternehmerischen Anforderungen soll wachsen. Das Bildungssystem bildet angehende Erwerbstätige nicht auf den Umgang mit Unsicherheiten, Stress und Resilienz aus. Die Thematik „Wie Business Coaching Entrepreneur*innen unterstützen kann – Eine Studie über die Beeinflussung von Wohlbefinden, Stress, Selbstwirksamkeit, Proaktivität und Unternehmenserfolg“ stellt somit aus unterschiedlichen Gesichtspunkten einen geeigneten Forschungsgegenstand dar.

1.4 Methodik und Vorgehensweise

Die Forschungsuntersuchung basiert auf einer ausführlichen Literaturrecherche. Nach weiteren theoretischen Überlegungen kann die empirische Untersuchung qualitativ oder quantitativ durchgeführt werden. Da es um die Erhebung von detaillierten, exakten Einzelinformationen und die Gewinnung einer Themenvielfalt geht, würde eine rein quantitative Methodik in diesem Fall nicht ausreichen. Eine Kombination aus quantitativer und qualitativer Methodik, würde dem Ziel durch eine empirische Untersuchung, Antworten auf die gestellten

Forschungsfragen zu gewinnen, besser entsprechen. Davidsson schlägt vor, das Beste aus beiden Forschungswelten zu vereinen:

(...) the most fruitful way forward for entrepreneurship research would be integrated research programs that include several types of research addressing different aspects of the same issues. This would make for real cross-fertilization between different approaches, rather than having different camps of researchers develop separate discourses that are ignored by the other camps (Davidsson, 2016a, 90).

Eine Herausforderung liegt einerseits in der Gewinnung der Entrepreneure für die Untersuchung und andererseits bei dem aufwendigen Versuchsaufbau. Es ist daher notwendig, rechtzeitig zu planen Entrepreneure zu akquirieren und dennoch flexibel im Prozess zu bleiben, um zum einen die gebildeten Hypothesen durch die quantitative Forschung und zum anderen die Forschungsannahmen durch die qualitative Forschung zu überprüfen.

Bei der zufälligen Auswahl von Entrepreneuren kann auf diverse Netzwerke, wie beispielsweise auf den Mittelstandsverband der Deutschen Wirtschaft, den Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte und die beruflichen Netzwerke XING und LinkedIn Zugriff genommen werden. Über derartige Zusammenschlüsse ist es im Vergleich zu einzeln rekrutierten Entrepreneuren einfacher, Vertrauen aufzubauen und das Vorgehen transparent zu halten. Es geht bei der Studie in erster Linie darum, möglichst reproduzierbare Aussagen zu erhalten. Deshalb wird u. a. auch ein Coaching-Programm entwickelt und durchgeführt. Das weitere Vorgehen ist gekennzeichnet durch ein Systematisieren und Vereinfachen der Datenmenge sowie deren Darstellung entlang der Forschungsfragen. Ziel ist es, die theoriebasierten Hypothesen und Forschungsannahmen durch die Empirie zu überprüfen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn erfolgt eine Explikation und Spezifizierung der Fragestellungen, wobei auf die gesellschaftliche Relevanz des Themas, die Zielsetzung und den Forschungsstand eingegangen wird. Es folgt ein Überblick über die Methodik und Vorgehensweise sowie den Aufbau der Arbeit. Im Anschluss daran wird der

theoretischer Hintergrund erläutert. Das Kapitel 2 beschäftigt sich ausführlich mit Entrepreneurship als Unternehmertum sowie Definitionen und Modellen, die den Entrepreneur untersuchen. Es wird ein Entrepreneur-Modell entwickelt. Coaching ist Bestandteil des Kapitels 3 und wird ebenfalls theoretisch hergeleitet. In Kapitel 4 erfolgt eine Zusammenfassung, die als Totalmodell in das Entrepreneur-Coaching-Modell mündet.

Die Empirie beginnt in Kapitel 5 mit der Vorstellung des Forschungsdesigns als Mixed-Methods-Ansatz, bestehend aus einem sequenziellen Forschungsaufbau. Zuerst wird als quantitative Studie die multiple Regressionsanalyse und danach als qualitative Studie die Aktionsforschung eingesetzt. Dann folgen in Kapitel 6 die Quantitative Studie 1 und in Kapitel 7 die Qualitative Studie 2 mit methodischem Vorgehen, Messinstrumenten, Datengewinnung und Interventionen. Kapitel 8 liefert die Ergebnisse der Forschungsuntersuchungen untergliedert in Ergebnisse der Studie 1, Ergebnisse zum Coaching-Programm und Ergebnisse der Studie 2. Es folgt eine Interpretation der Ergebnisse. Eine Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse erfolgt danach gemäß den Forschungsfragen. Den Abschluss dieser Arbeit in Kapitel 9 bilden die Schlussfolgerungen mit kritischer Reflexion, Limitationen und Implikationen für Forschung und Praxis. Die Abbildung 1.2 zeigt den Aufbau der Arbeit im Überblick:

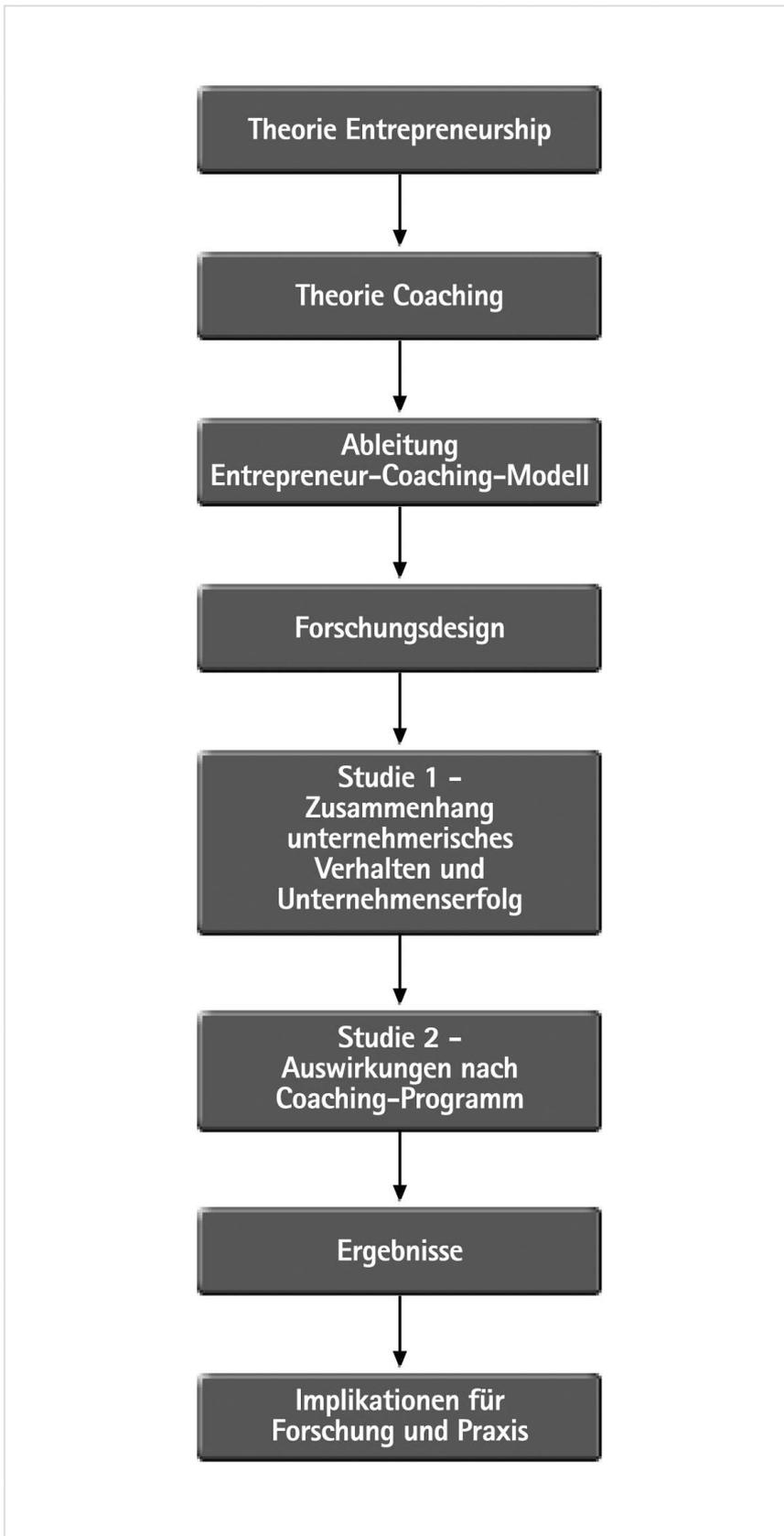


Abbildung 1.2: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung).

2 Entrepreneurship

Für die Untersuchung ist eine Definition des Begriffs Entrepreneurship notwendig. Ökonomischer Entwicklungsstand, Entrepreneurship-Schulen und verschiedene Arten von Entrepreneurship werden beleuchtet. Im Anschluss daran wird eine Arbeitsdefinition abgeleitet. Danach erfolgt eine Untersuchung des Entrepreneurs nach relevanten Kriterien.

Diese beinhaltet eine Untersuchung der Funktion und Rolle sowie eine Analyse der spezifischen Eigenschaften eines Entrepreneurs. Der Gebrauch im deutschsprachigen Raum erfolgt in Anlehnung an den spezifisch und positiv besetzten Begriff aus dem angloamerikanischen Raum.

2.1 Entrepreneurship als Unternehmertum

Fritsch (2016, 16) bezeichnet Entrepreneurship als „*Unternehmertum im Sinne der Gründung und Leitung eines Unternehmens*“. Es existieren unterschiedliche Theorieansätze zur Disziplin Entrepreneurship. Sie beruhen auf ökonomischen, ressourcenorientierten, psychologischen, soziologischen oder verhaltensorientierten Theorien. Die ökonomische Theorie wurde geprägt durch Richard Cantillon (1755)⁶, der den Entrepreneur als Person beschreibt, die bewusst Risiken in Kauf nimmt. Der ressourcenorientierte Ansatz unterscheidet individuelle Ressourcen des Entrepreneurs im Zusammenhang mit unternehmerischen Erfolgen. David McClelland (1987) hat maßgeblich die psychologische Orientierung geprägt, bei der vor allem Motivation und internale Kontrollüberzeugung für eine Handlungsaktivierung des Entrepreneurs verantwortlich sind. Unternehmerisches Verhalten wird durch Kreativität, Resilienz und Optimismus bestimmt. Soziale Theorien untersuchen Entrepreneurship hinsichtlich sozialer Netzwerke, dem Wunsch nach einem sinnvollen Leben, ethnischer Identifizierung und sozialpolitischen Umwelteinflüssen. Peter Drucker (1985) favorisiert eine Theorie der Möglichkeiten, bei der Entrepreneure die Vorteile sozialer, technologischer und kultureller Veränderungen gewinnbringend nutzen.

⁶ Die erste theoretische Analyse erschien 1755 posthum und anonym in dem „*Essai sur la Nature du Commerce en Général*“.

2.1.1 Definition des Begriffs Entrepreneurship

Es existiert eine Vielzahl widersprüchlicher Definitionen von Entrepreneurship, die in verschiedenen Ländern je nach Schwerpunkt des Forschungsansatzes Verwendung finden (Bygrave, 1989; Davidsson, 2004; Klein, 2008).

In erster Linie beschäftigen sich die Wirtschaftswissenschaften mit dem Thema Entrepreneurship (Blum & Leibbrand, 2001; Brüderl & Preisendörfer, 1998). Weitere Disziplinen, wie die Psychologie (u. a. Baum et al., 2014; Frese, 1998; Furnham, Forde & Ferrari, 1999; Kets de Vries, 1996; Rauch & Frese, 2007), die Gesellschaftswissenschaften (u. a. Bögenhold, 1994; Casson, 1982) und die Erziehungswissenschaften (Apitzsch, 2000) folgen diesem Trend. Entrepreneurship ist eine Wissenschaft, die sich aus der Wechselwirkung verschiedener Disziplinen erklären lässt. Etymologisch bedeutet Entrepreneurship „Anstrengung“ oder „Unternehmung“ – in Anlehnung an das lateinische „prehendere“ und das französische „entreprendre“. Seit dem 17. Jahrhundert befasst sich die Nationalökonomie mit Entrepreneurship, wobei die Funktion von Gründer- und Unternehmertum im Gesamtprozess der volkswirtschaftlichen Entwicklung untersucht wird. Die Entrepreneurship-Forschung erfolgt seit dem 20. Jahrhundert interdisziplinär, bestehend aus den Disziplinen Ökonomie, Psychologie, Soziologie und Pädagogik. In Anlehnung an das Fachgebiet Management wird die Wertschöpfung gesteigert durch Beschaffung notwendiger Ressourcen unter Berücksichtigung der Aspekte Gewinnmaximierung, Zufriedenheit und Unabhängigkeit (Hisrich et al., 2007).

Die erste Ära von Entrepreneurship geht auf Konzepte früher Ökonomen wie Schumpeter (1934) über neue Kombinationen von Unternehmern und Penrose (1959) über unternehmerische Dienste zurück. Österreichische Ökonomen – von Hayek (1948), von Mises (1949) und Kirzner (1973) – untersuchten die Wirkung des Individuums im wirtschaftlichen Kontext. Lernen und unternehmerisches Handeln stehen im Mittelpunkt der Betrachtung von Hitt, Ireland, Camp und Sexton (2002). Morris hat 1998 über einen Zeitraum von fünf Jahren 77 verschiedene Definitionen von Entrepreneurship nach einer eingängigen Literaturrecherche zusammengefasst. Ein weiterer Überblick von Definitionsmöglichkeiten findet sich beispielsweise bei Gartner (1990) und Fallgatter (2002).

Eine Auswahl der wichtigsten Definitionen mit Fokus auf die Ergebnisse seit Mitte der achtziger Jahre in chronologischer Reihenfolge nach Corbett (2008) zeigt folgende Tabelle 2.1:

Vertreter	Definition
Schumpeter (1934, 66)	Entrepreneurship is seen as new combinations including the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way. New combinations include 1) introduction of new good, 2) new method of production, 3) opening of a new market, 4) new source of supply, 5) new organizations. Entrepreneur disrupts equilibrium.
Drucker (1985, 27f)	Entrepreneurs see change as the norm and as healthy. Usually, they do not bring about the change themselves. But — and this defines entrepreneur and entrepreneurship — the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity.
Gartner (1989, 47)	Entrepreneurship is the creation of organizations, the process by which new organizations come into existence. Entrepreneurship ends when the creation stage of the organization ends.
Kao & Stevenson (1989, 91)	Entrepreneurship is an attempt to create value through recognition of business opportunity (...).
Stevenson & Jarillo (1990, 23)	Entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control.
Timmons (1994, 7)	Entrepreneurship is creating and building something of value from practically nothing. That is, entrepreneurship is the process of creating or seizing an opportunity and pursuing it regardless of the resources currently controlled.
Ripsas (1997, 71)	Entrepreneurship/Unternehmertum ist das Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen durch die Gründung von Unternehmen. Innovatives Entrepreneurship/Unternehmertum bedeutet, den Markt genau zu beobachten, querzudenken, Bestehendes zu hinterfragen und neue Produkte zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln und dadurch neuen Wert zu schaffen.
Venkataraman (1997, 120)	Entrepreneurship research seeks to understand how opportunities to bring into existence “future” goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what consequences.
Kuratko & Hodgetts (1998, 47)	Entrepreneurship is the process of Innovation and new-venture creation through four major dimensions - individual, organizational, environmental, process - that is aided by collaborative networks in government, education and institutions.

	All of the macro and micro positions of entrepreneurial thought must be considered while recognizing and seizing opportunities that can be converted into marketable ideas capable of competing for implementation in today's economy.
Morris (1998, 16)	Entrepreneurship is the process through which individuals and teams create value by bringing together unique packages of resources inputs to exploit opportunities in the environment. It can occur in any organizational context and results in a variety of possible outcomes, including new ventures, products, services, processes, markets and technologies.
Sharma & Chrisman (1999, 17)	Entrepreneurship encompasses acts of organizational creation, renewal, or innovation that occur within or outside an existing organization.
Shane & Venkataraman (2000, 218)	[Entrepreneurship is a process] ... of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them.
Audretsch (2003, 5)	Entrepreneurship has become the engine of economic and social development throughout the world.
Rumelt (2005, 11)	Entrepreneurship is the creation of new businesses, and by new I mean businesses that do not exactly duplicate existing businesses but have some element of novelty.
Hisrich, Peters & Shepherd (2005, 8)	Entrepreneurship is 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.
Ahmad & Seymour (2008, 14)	Entrepreneurship is the phenomena associated with entrepreneurial activity.
Baron & Shane (2008, 5)	Entrepreneurship, as a field of business, seeks to understand how opportunities to create something new (...) arise and are discovered or created by specific persons, who then use various means to exploit or develop them, thus producing a wider range of effects.
Fueglistaller et al. (2012, 21)	[Entrepreneurship ist] ... [e]in Prozess, der von Individuen initiiert und durchgeführt wird und der dazu dient, unternehmerische Gelegenheiten zu identifizieren, zu evaluieren und zu nutzen.

Tabelle 2.1: Ausgewählte Entrepreneurship-Definitionen in Anlehnung an Corbett (2008) (eigene Darstellung).

Entrepreneurship wird im historischen Verlauf unter anderem als Innovation, Kreation, Neuerung, Gründung, Unternehmertum, ein Prozess oder das Erkennen und Umsetzen von Geschäftsmöglichkeiten bezeichnet und ebenso als Nutzenstiftung für Kunden, Teamleistungen und Denkhaltungen angesehen. Diese Arbeit bezieht sich nicht auf die Neugründung von Unternehmen, sondern

auf Entrepreneurship im Sinne von Unternehmensführung. Es wird nach Umweltbedingungen, sozialen und persönlichen Faktoren unterschieden. Entrepreneurship ist ein Prozess, der Innovation, Umsetzung, Implementierung und Wachstum steuert (Bygrave, 1989). Wie die Definitionen in dieser Aufstellung zeigen, wird der Terminus „Entrepreneurship“ für verschiedene Aspekte in diversen Zusammenhängen, je nach Fokussierung des Autors verwandt.

Darüber hinaus ist es ein relatives Konstrukt, das durch spezifische Dimensionen in unterschiedlichen Ausprägungen charakterisiert ist. Hornaday (1992) hat ein dreidimensionales Modell von Entrepreneurship entwickelt. Dieses besteht aus einem Würfel mit den Dimensionen: „economic innovation“, „organization creation“ und „profit-seeking in the market sector“. Shane und Venkataraman (2000) konzentrieren sich auf „Opportunities“ – neue Geschäftsmöglichkeiten. Als Voraussetzungen zum Entdecken neuer Möglichkeiten können Marktentwicklungen, Infrastrukturen, Änderungen der Gesetzgebung und ebenso Informationsquellen dienen. Warum, wann, wie und von wem Chancen entdeckt, positiv bewertet und im Anschluss genutzt werden, ist in diesem Kontext eine entscheidende Frage. Hierbei spielt die Persönlichkeit des Entrepreneurs eine Rolle, die von ihm und den beteiligten Personen subjektiv bewerteten Entscheidungen und der gesamte Informationsprozess.

Laut dem Entrepreneurship-Bereich der Academy of Management (AOM) findet folgende Definition bei den Mitgliedern den größten Anklang: Entrepreneurship *„[is] the creation and management of new businesses, small business and family businesses and the characteristics and special problems of entrepreneurs“* (Grichnik, 2010, 6).

Im international anerkannten Global Entrepreneurship Monitor (GEM) einigt man sich auf folgende Anwendungen des Begriffs Entrepreneurship: *„Any attempt at new business or new venture creation, such as self-employment, a new business organization, or the expansion of an existing business, by an individual, a team of individuals, or an established business“* (GEM, 2017, 11). Der GEM Global Report hat sich u. a. zur Aufgabe gemacht, das Wissen über Unternehmertum voranzutreiben und Entscheidungen zu erleichtern.

2.1.2 Ökonomischer Entwicklungsstand und Schulen

Der GEM Global Report wird hinsichtlich der Orientierung von Entrepreneurship nach faktor-, effizienz-, und innovationsgetrieben differenziert, wie folgende Tabelle 2.2 für die unterschiedlichen Länder ausweist:

	Factor-driven	Efficiency-driven	Innovation-driven
Africa	Burkina Faso Cameroon Senegal	Egypt Marocco Southafrica	
Asia & Oceania	India Iran Kazakhstan	China Georgia Indonesia Jordan Lebanon Malaysia Saudi Arabia Thailand Turkey	Australia Hong Kong Israel Qatar Republic of South Korea Taiwan United Arab Emirates
Latin America & Caribbean		Argentina Belize Brazil Chile Colombia Ecuador El Salvador Guatemala Jamaica Mexico Panama Peru Uruguay	
Europe	Russian Federation	Bulgaria Croatia Hungary Latvia Macedonia Poland Slovakia	Austria, Cyprus Estonia, Finland France, Germany Greece, Ireland Italy, Luxembourg Netherlands Portugal, Slovenia Spain, Sweden Switzerland United Kingdom
North America			Canada United States

Tabelle 2.2: GEM nach geografischen Faktoren und ökonomischem Entwicklungsstand. GEM Global Report, 2016/17, S. 13.

Während ein Teil der Länder ihr ökonomisches Entwicklungspotenzial aus Faktoren und Effizienzorientierung gewinnt, sind Länder wie USA, Österreich und Deutschland auf Innovation fokussiert. Trotz dieser Gemeinsamkeit weisen diese

drei Länder unterschiedlichen Schulen im Hinblick auf Entstehung, Umsetzung und Anwendung von Entrepreneurship auf. Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte der US-amerikanischen, österreichischen und deutschen Schule beschrieben.

US-amerikanische Schule – Unsicherheit

Die „Chicago School“ verbindet Entrepreneurship mit dem Faktor Unsicherheit, wie es erstmals Cantillon (1755) beschrieben hat. Knight zählt hier zu den bekanntesten Vertretern. Er sieht den Entrepreneur als Unternehmer in einer dynamischen Umwelt, der bewusst Unsicherheiten in Kauf nimmt mit dem Ziel, seinen Gewinn zu maximieren. Unsicherheit kann hinsichtlich Produktion, Kosten, Nachfrageentwicklungen als auch in Bezug auf Konkurrenzdruck entstehen (Knight, 1921).

Österreichische Schule – Unternehmerische Gelegenheiten

Auf Kirzner (1973) geht die österreichische Schule zurück, sie sieht den Entrepreneur als Akteur, der am schnellsten einen Informationsvorsprung nutzen kann, um auf sich verändernde Märkte als Erster zu reagieren. Dabei steht der spekulative Aspekt im Mittelpunkt dieser Denkrichtung. Ein Entrepreneur nutzt als Arbitrageur Preisunterschiede zur Gewinnmaximierung (Dutta & Crossan, 2005).

Deutsche Schule – Innovation

Wichtigster Ökonom der deutschen Schule ist Joseph Schumpeter. Er untersuchte den technologischen Fortschritt und dessen Folgen für die Gesellschaft. In seinem Buch „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ stellt er den Entrepreneur als aktiven Unternehmer dar, der neue Chancen kreiert und nutzt. Durch das Entstehen neuer Chancen gerät der aktuelle Markt aus dem Gleichgewicht. Laut Schumpeter lässt sich Innovation folgendermaßen erzeugen (Schumpeter, 1934):

- ▶ Neue Produkte und Dienstleistungen einführen (Produktinnovation)
- ▶ Neue Produktionsmethoden anwenden (Verfahrens- oder Prozessinnovation)
- ▶ Neue Märkte erschließen (Absatzmarktinnovation)

- ▶ Neue Angebotsarten von Rohstoffen einsetzen (Bezugsmarkttinnovation)
- ▶ Neue Organisationsformen in der Industrie festlegen (Organisationsinnovationen)

Sowohl Kirzner als auch Schumpeter sehen den Markt als Ort des Zusammenstreffens von Angebot und Nachfrage. Auf Grund von Pull- oder Push-Prinzipien entstehen neue Märkte und unternehmerische Gelegenheiten (Kuckertz, 2015). Hierbei nutzt der Entrepreneur Vorteile einer Veränderung technologischer oder wirtschaftlicher Faktoren (Dutta & Crossan, 2005).

Diese Untersuchung bezieht sich ausschließlich auf die Betrachtung der deutschen Schule. Schumpeters Theorie des dynamischen Unternehmers ist gekennzeichnet durch die Schaffung neuer, innovativer Geschäftsprozesse. Gleichzeitig entsteht eine kreative Zerstörung vorhandener Marktsituationen: *"The carrying out of new combinations we call 'enterprise', the individual whose function it is to carry them out we call 'entrepreneurs"* (Schumpeter, 1934, 74). Im Fokus steht der innovative Charakter eines Entrepreneurs, der neuen kundenorientierten Nutzen schafft und so neue Märkte erschließt. In Anlehnung an Schumpeter hat Peter Drucker sein Konzept durch die Nutzung von Möglichkeiten erweitert: *„The entrepreneur always searches for change, responds to it and exploits it as an opportunity“* (Drucker, 1985, 33). Entrepreneurship impliziert also unternehmerische Initiative, Kreativität, Innovation und das Risiko ökonomischer Wagnisse.

Arten von Entrepreneurship

Es gibt unterschiedliche Arten von Entrepreneurship. Das Journal der Academy of Entrepreneurship unterscheidet beispielsweise folgende Formen:

- ▶ Familienunternehmen
- ▶ Social Entrepreneurship (innovatives Sozialunternehmertum)
- ▶ Cultural Entrepreneurship (innovatives Kulturunternehmertum)
- ▶ Eco-Entrepreneurship als Form der Verwertung „grüner“, nachhaltiger Geschäftsideen
- ▶ Intrapreneurship (Intracorporate Entrepreneurship)
- ▶ Corporate Entrepreneurship als Form der Dynamisierung des Innovationsverhaltens großer Industrieunternehmen
- ▶ Franchising (Kauf bzw. Überlassung von Geschäftsideen)

Entrepreneurship-Ansätze

Entrepreneurship sollte als multidisziplinäres Konzept mit unterschiedlichen Ausprägungen verstanden werden. Diese können sich auf funktionale, volkswirtschaftliche, berufsbezogene, verhaltensorientierte und prozessorientierte Aspekte beziehen (Peneder, 2009). Diese Betrachtung erweitert den prozessorientierten Ansatz und integriert verschiedene wissenschaftliche Disziplinen, mit denen Entrepreneurship in Kontakt steht, wie z. B. Psychologie, Sozialwissenschaften und Pädagogik. Die Entwicklung verschiedener Ansätze finden sich unter anderem bei Davidsson (2006), Gregoire, Noel, Déry und Bécharde (2006) sowie Peneder (2009).

Der ressourcenorientierte Ansatz ist im strategischen Management von großer Bedeutung (Acedo, Barroso & Galan, 2006; Newbert, 2007). Er wird als „Theorie der Firma“ bezeichnet. Welchen Einfluss die Ökonomie auf das strategische Management hat, findet sich bei Porter (1981), Rumelt, Schendel und Teece (1991), Hoskisson, Wan, Yiu und Hitt, (1999) sowie Lockett und Thompson (2001). In der Managementliteratur wird Entrepreneurship als „*boldness, daring, imagination, or creativity*“ beschrieben (Lumpkin & Dess, 1996) und nennen damit individuelle psychologische Merkmale des Entrepreneurs. Das bekannteste Konzept des Unternehmertums in der Ökonomie ist Schumpeters Konzept des Entrepreneurs als Innovator.

Baker and Pollock (2007, 297) legen ihr Augenmerk auf die Strategie *“strategy is succeeding in its takeover of the academic field of entrepreneurship.”* Unternehmerische Gelegenheiten sind das Herzstück von Entrepreneurship und verantwortlich für das Entstehen neuer Märkte (Kuckertz, 2015).

Unter Einbeziehung der vorgenannten Aspekte und auf Anregung der Klarheit von Definitionen, beispielsweise aus dem Fachbereich Marketing (Kotler, 2007; Bruhn, 2014)⁷ definiert die Autorin Entrepreneurship in ihrer Arbeit wie folgt:

Entrepreneurship ist ein kundenorientierter Prozess zur Schaffung neuer innovativer Produkte, Dienstleistungen, Materialien und Verfahren. Die systematische Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von bestehenden und potenziellen Geschäftseinheiten führt zu neuen Gelegenheiten und neuen Märkten.

Auch wird mit Entrepreneurship oft unternehmerisches Handeln assoziiert (Shane & Venkataraman, 2000). Laut den Autoren wird Entrepreneurship als Prozess verstanden, der den Entrepreneur veranlasst, neue unternehmerische Gelegenheiten zu finden, zu bewerten und zu nutzen. Entrepreneurship-Definitionen und ihre historische Entwicklung finden sich bei (Ahmad & Seymour, 2008; Fueglistaller et al., 2012; Hisrich, 2012; Schmitz, 2004). Im nächsten Kapitel werden Entrepreneure nach relevanten Kriterien untersucht, die ihnen zum Erfolg verhilft.

2.2 Der Entrepreneur

Ein Entrepreneur⁸ ist mehr als ein Homo oeconomicus, der sich ausschließlich auf Gewinnmaximierung fixiert. Er erkennt Chancen und ist in der Lage, diese gewinnbringend zu nutzen. Um unternehmerische Möglichkeiten zu erkennen, bedarf es eines systematischen, kreativen Prozesses zur Generierung neuer Geschäftsideen unter Berücksichtigung eines effizienten Einsatzes von Ressourcen. Dabei ist es wichtig, den vielversprechenden Ideen konsequent nachzugehen, ohne seine eigenen Ressourcen unnötig zu verschwenden. Darum ist strategisches Vorgehen von großer Bedeutung, um den jetzigen und zukünftigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dazu müssen Entrepreneure zuerst eine umfas-

⁷ Zum Abgleich wird die marktorientierte Definition nach Kotler und die kundenorientierte Definition von Bruhn genannt: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“ (Kotler 2007, 30). „Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“ (Bruhn 2014, 14).

⁸ Ein Entrepreneur lässt sich vom Intrapreneur, Unternehmer und Manager abgrenzen.

sende Analyse durchführen, Ziele und Strategie ableiten, um dann nach der Umsetzung ein Controlling durchzuführen. Entrepreneurere sollten aus Fehlern und Misserfolgen lernen, ihr Team begeistern können und proaktiv, zielorientiert handeln (Kuckertz, Kollmann, Röhm & Middelberg, 2015b).

2.2.1 Definition des Begriffs Entrepreneur

Während einige Entrepreneurere Neues durch Neukombination vorhandener Ressourcen schaffen, generieren andere wiederum komplett neue Ressourcen. Aus Ideen entstehen so profitable Produkte und Dienstleistungen oder andere Dinge von Wert. Manchmal besteht die Innovation auch in der Entwicklung neuer Produktionsprozesse oder dem Eingehen neuer Kooperationen zwischen unterschiedlichen Marktteilnehmern. Dabei trägt ein Entrepreneur stets das Risiko einer Investition mit unsicherem Rückfluss. Die nächste Tabelle 2.3 systematisiert eine Auswahl unterschiedlicher Definitionen für den Begriff des Entrepreneurers im zeitlichen Ablauf:

Vertreter	Definition
Knight (1921, 227)	The business man [entrepreneur] himself not merely forms the best estimate he can of the outcome of his actions, but he is likely also to estimate the probability that his estimate is correct (...). The action which follows upon an opinion depends as much upon the amount of confidence in that opinion as it does upon the favorableness of the opinion itself.'
McClelland (1961, 237)	The entrepreneur is a person with a high need for achievement. This need for achievement is directly related to the process of entrepreneurship (...). [He] is an energetic moderate risk taker.
Kirzner (1973, 16)	The „pure“ entrepreneur observes the opportunity to sell something at a price higher than that at which he can buy it.
Shapero (1975, 187)	Entrepreneurs take initiative, organize some social and economic mechanisms and accept risks of failure.
Carland, Hoy, Boulton & Carland (1984, 358)	An entrepreneur is an individual who establishes and manages a business for the principal purpose of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practices in the business.
Hébert & Link (1989, 47)	(...) the entrepreneur is someone who specializes in taking responsibility for and making judgemental decisions that effect the location, form, and the use of goods, resources, or institutions.

Amit, Glosten & Muller (1993, 817)	Entrepreneurs are individuals who innovate, identify and create business opportunities, assemble and co-ordinate new combinations of resources (...) so as to extract the most profits from their innovations in an uncertain environment.
Rumelt (1997, 134)	Entrepreneurs are seen to possess special information, to be unique, to create pure profit, and to act the essential indivisibilities governing the size distribution of firms.
Kirzner (1997, 72)	The entrepreneurial character of human action refers not simply to the circumstance that action is taken in an open-ended, uncertain world, but also to the circumstance that the human agent is at all times spontaneously on the lookout for hitherto unnoticed features of environment (present or future), which might inspire new activity on his part.
Alvarez & Busenitz (2001, 756)	Entrepreneurial opportunities exist primarily because different agents have different beliefs about the relative value of resources when they are converted from inputs into outputs (...). Indeed, heterogeneity is a common attribute of both resource-based and entrepreneurship theory—although resource-based logic has tended to focus on heterogeneity of resources while entrepreneurship theory has tended to focus on heterogeneity in beliefs about the value of resources.
Fueglistaller, Müller & Volery (2012, 21)	Ein Individuum, das innovative Produkte oder Produktionsmethoden am Markt durchsetzt, neue wirtschaftliche Strukturen etabliert und bestehende, weniger innovative Unternehmen aus dem Markt drängt, jedoch nicht zwangsläufig Inhaber eines Unternehmens sein muss. Entrepreneurere verfolgen ihre Projekte mit Konsequenz und sind in der Lage die notwendigen Ressourcen zur Umsetzung ihrer Ideen zu akquirieren. Unternehmer glauben, dass sie ihr Leben kontrollieren können und sind in der Lage Risiken einzugehen.

Tabelle 2.3: Ausgewählte Entrepreneur-Definitionen (eigene Darstellung).

Ein Entrepreneur steht also für einen Risikonehmer, Entscheidungstreffer, Arbitrageur, Strategen und zeichnet sich aus durch Initiative, innovatives Verhalten, Belastbarkeit und einen guten Umgang mit Fehlern. Es folgen weitere Beschreibungen für den Begriff „Entrepreneur“, die Diensberg (1999) sowie Blum und Leibbrand (2001) analysiert haben:

- ▶ „The entrepreneur is the person who assumes the risk associated with uncertainty“
- ▶ „The entrepreneur is an organizer and coordinator of economic resources“
- ▶ „The entrepreneur is an industrial leader“
- ▶ „The entrepreneur is a manager or super-intendent“

In der Literatur wird der Entrepreneur als risikoaffin bei Unsicherheiten dargestellt, als Organisator und Koordinator von ökonomischen Ressourcen, als industrieller Leiter und als Person mit Führungs- und Leitungsfunktion. Erstmals

wurde der Begriff im 16. Jahrhundert im Sinne eines „Glücksritters“ verwandt und seit dem 17. Jahrhundert als „Projektmacher“. Ein Entrepreneur hat dabei öffentliche Aufträge abgewickelt, neue landwirtschaftliche Techniken eingeführt und Kapital investiert (Martinelli, 1994).

Brockhaus und Horwitz (1986) stellen fest, dass es keine generische Definition für Entrepreneure gibt. Sie befürworten psychologische Instrumente zur Untersuchung der Kompetenzen und Fähigkeiten von Entrepreneuren. Bei Cantillon (2001) ist der Entrepreneur ein Gewinnmaximierer, der Produkte und Dienstleistungen günstig ein- und teurer wieder verkauft. Schumpeter (1934) beschreibt das Durchbrechen herkömmlicher Muster als „schöpferische Zerstörung“. Entrepreneure sind für das Auffinden neuer Ideen, Wege und innovativer Produkte zuständig. Kets de Vries (1977) erkennt, dass die Persönlichkeit eines Unternehmers manchmal ambivalent sein kann: Sie haben beispielsweise einen hohen Leistungsbedarf und gleichzeitig auch das Bedürfnis nach Autonomie. Nach Kirzner (1978) können Entrepreneure Informationen ausfindig machen und diese zielgerichtet auswerten. Gewinnmöglichkeiten werden wahrgenommen, die sich aus der Unvollkommenheit des Marktes ergeben. Während viele Entrepreneure „Aha-Effekte“ generieren, denken andere noch über die Möglichkeiten nach, welche zu haben (Kao, 1991).

2.2.2 Merkmale und Eigenschaften des Entrepreneurs

Timmons (1984) überprüfte anhand fünfzig akademischer Forschungsstudien unternehmerische Merkmale und fasste diese wie folgt zusammen: Engagement, Antrieb, Zielorientierung, Initiative, Problemlösung, Realismus, Offenheit für Feedback, Kontrollüberzeugung, Risikobereitschaft, Statusverhaftung, Kraft, Integrität und Zuverlässigkeit. Der „Global Entrepreneurship Monitor“ untersucht mit Hilfe von soziodemografischen Faktoren wie Alter, Geschlecht und Bildung, was einen Entrepreneur ausmacht (Sternberg, Bergmann & Lückgen, 2005).

Vertreter der „Trait School“ in den USA (McClelland, 1961; Rotter, 1966) versuchten in den 60er Jahren handlungsprägende Persönlichkeitsmerkmale von Entrepreneuren zu identifizieren. Die Person des Unternehmers stand im Mittelpunkt. Das Hauptaugenmerk lag darauf, die Merkmale zu identifizieren, die einen Unter-

nehmer erfolgreich machen. Weitere Untersuchungen dazu fanden auch in anderen Ländern statt (z. B. Kirzner, 1978; Klandt, 1984; Korunka, Frank & Lueger, 2004). Das Ergebnis der Forschung war, dass sich bestimmte spezifische Persönlichkeitsfaktoren unabhängig von kulturellen Unterschieden positiv auf unternehmerisches Handeln auswirken (Sexton & Bowman, 1990):

- ▶ hohe Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft
- ▶ starkes Anerkennungsstreben
- ▶ hohes internes Kontrollbewusstsein, d. h. Erfolg wird der eigenen Leistungsfähigkeit, Misserfolg äußeren Faktoren zugeschrieben
- ▶ hohe Ambiguitätstoleranz, d. h. Situationen mit mehrdeutigen Informationen werden als Herausforderungen und nicht als Bedrohung wahrgenommen
- ▶ moderate Risikoneigung beim Abwägen von Chancen und Risiken in Entscheidungssituationen

Wertvorstellungen sind generell langfristig wirksam: in diversen Untersuchungen wurden bei Entrepreneuren Leistungswille, Autonomiestreben und Selbstverwirklichung nachgewiesen (Bird, 1989; Fagenson, 1993; Galais, 1998; Hunsdiek, 1987; Meyerhöfer, 1982). Ein besonderes Augenmerk liegt in diesem Zusammenhang auch auf negativen Emotionen von Entrepreneuren. Kets de Fries (1985) fand unter anderem heraus, dass Entrepreneure in einem hohem Maß mit Leistungsbedürfnissen, Gefühlen von Einsamkeit, dem Streben nach einem positiven Image und mit Konflikten im privaten Bereich konfrontiert sind.

Schein (1978) filtert für die Zielgruppe der Unternehmensgründer die Merkmale Autonomiestreben und Schaffung von Neuem heraus. Robinson und Sexton (1994) untersuchten in ihrer empirischen Studie, auf Grundlage des US-Mikrozensus, bei dem 21.000 Selbstständige und 160.000 Angestellte befragt wurden, den Zusammenhang zwischen formaler Ausbildung bzw. Berufserfahrung und der Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Existenzgründung. Sie kamen zu ähnlichen Ergebnissen wie Forscher im deutschsprachigen Raum (Fallgatter, 2002; Hunsdiek, 1987; Klandt, 1984):

- ▶ Selbstständige verfügen über eine längere durchschnittliche Ausbildungszeit im Vergleich zu abhängig Beschäftigten.
- ▶ Je höher der Grad der Ausbildung ist, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit einer Existenzgründung.
- ▶ Unternehmungserfolg, gemessen am Jahreseinkommen, korreliert positiv mit der Ausbildungszeit des Unternehmers.

Während man lange Zeit davon ausging, dass Persönlichkeitsmerkmale nicht beeinflussbar seien, haben Forscher bestätigt, dass diese zum Teil veränderbar sind (Lang-von Wins, 2003). Entrepreneurere können über Rollenmodelle lernen oder auch durch Coaching und Training. Dabei können soziale, kommunikative und persönliche Ziele die Persönlichkeitseigenschaften der Entrepreneurere beeinflussen (Kailer & Weiß, 2014). Darüber hinaus kann das Alleinstellungsmerkmal des Entrepreneurers zu seinem persönlichen Markenzeichen lancieren und gut vermarktet werden (Herbst, 2011).

2.2.3 Funktionen und Rolle des Entrepreneurers

Hébert und Link (1988) präsentieren in ihrer Analyse vier statische Konzepte:

- ▶ „Person who supplies financial capital“
- ▶ „manager or super-intendent“
- ▶ „owner of an enterprise“
- ▶ „employer of factors of production“

In einer sich stetig verändernden Umwelt sind statische Modelle allerdings nicht hinreichend für eine Erklärung des Entrepreneurers. Es folgen dynamische Ansätze:

- ▶ „Person who assumes the risk associated with uncertainty“
- ▶ „innovator“
- ▶ „decision maker“
- ▶ „industrial leader“
- ▶ „organizer and coordinator of economic resources“
- ▶ „contractor“
- ▶ „arbitrageur“
- ▶ „allocator of resources among alternative uses“

Diese Funktionen eines Entrepreneurers basieren auf den deutschen, österreichischen und amerikanischen Schulen. Chronologisch zusammengefasst ergeben sich insgesamt durch Ergänzung der Funktion Kreativität nach Shackle (1979) folgende Unternehmerfunktionen:

- ▶ Unsicherheitsbewältigung
- ▶ Innovationsstreben
- ▶ Preisarbitrage
- ▶ Ressourcenkoordination

In der folgenden Abbildung 2.1 wird der Entrepreneur in Abgrenzung zum Intrapreneur – gekennzeichnet durch einen Mitarbeiter, der nicht Inhaber des Unternehmens ist – und Managern dargestellt:

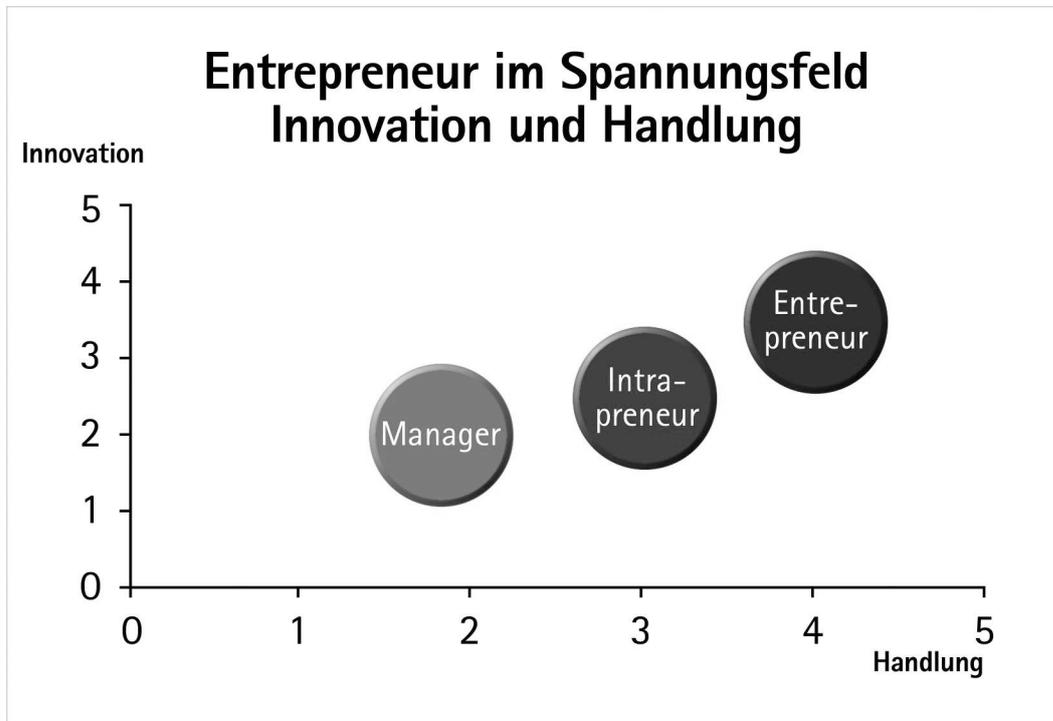


Abbildung 2.1: Entrepreneur im Spannungsfeld zwischen Innovation und Handlung. In Anlehnung an Hisrich & Peters, 1992.

Die wesentliche Aussage ist, dass ein Entrepreneur höchsten Innovationsansprüchen genügen muss und dabei den größtmöglichen Handlungsspielraum hat. Im Vergleich zu Intrapreneuren, Managern und auch Unternehmern weist er eine deutlich höhere Risikobereitschaft auf. Eine weitere Ausführung und Abgrenzung werden an dieser Stelle nicht vorgenommen. Wennekers und Thurik (1999) zeigen, dass Persönlichkeitsmerkmale und das Verhalten von Entrepreneuren in der Wirtschaftsgeschichte eine maßgebliche Rolle für die Disziplin Entrepreneurship darstellen.

2.2.4 Persönlichkeitsmerkmale

Unter Persönlichkeit wird die Gesamtheit der Persönlichkeitsmerkmale einer Person verstanden. Besonderheiten der körperlichen Erscheinung und Regelmäßigkeiten von Verhalten und Erleben werden bei Asendorpf und Neyer (2012) untersucht. Die Forschung beschäftigt sich mit Persönlichkeitsdimensionen, die

genau bestimmt und gemessen werden sollen. Ziel ist es, Menschen besser zu verstehen und ihr Verhalten einzuschätzen.

Der Big-Five-Persönlichkeitstest (Big Five) nach Costa und McCrae (1985) ist ein wissenschaftliches Modell der Psychologie, das die fünf Hauptdimensionen, unabhängiger, stabiler Eigenschaften der Persönlichkeit, analysiert:

- ▶ Neurotizismus
- ▶ Extraversion
- ▶ Offenheit für Erfahrungen
- ▶ Gewissenhaftigkeit
- ▶ Verträglichkeit

Neurotizismus spiegelt individuelle Unterschiede im Erleben von negativen Emotionen wider im Gegensatz zu emotionaler Stabilität. Aktivität und zwischenmenschliches Verhalten kennzeichnen das Persönlichkeitsmerkmal Extraversion und steht im Vergleich zu Introversion. Offenheit für Erfahrungen bedeutet, Neuem gegenüber aufgeschlossen zu sein, neue Gelegenheiten aufzuspüren und experimentieren zu können. Das Pendant dazu ist eine Art von Konventionalität, Starre und Inflexibilität. Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit werden unter der Dimension Gewissenhaftigkeit zusammengefasst. Das Gegenteil ist ein Mangel an Struktur und Chaos. Unter Verträglichkeit wird Verständnis, Wohlwollen und Mitgefühl subsumiert – konträr zu egoistischem Verhalten.

Vorteil dieses weltweit anerkannten Persönlichkeitsmodells ist eine leichte, schnelle Durchführbarkeit. Nachteil ist, dass sich die Persönlichkeit eines Menschen nicht auf fünf Merkmale reduzieren lässt. Dennoch gilt der Big Five als validiertes Konzept, das den Status Quo ermittelt und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt. Die Heritabilität als Maß für die Erblichkeit von Eigenschaften befindet sich für alle fünf Merkmale im Mittel, das heißt Persönlichkeit kann also zu 50 Prozent in Abhängigkeit von Umweltfaktoren gestaltet werden. Persönlichkeitsentwicklung ist ein lebenslanger, dynamischer Prozess, der sich über alle Lebensbereiche vollzieht. Ein wichtiger Einflussfaktor für die Persönlichkeitsentwicklung ist der gewählte Beruf.

Viele Studiendesigns untersuchen Unterschiede zwischen Selbstständigen und abhängig Beschäftigten oder die Relevanz von Persönlichkeitsmerkmalen in

Bezug auf Unternehmensgründungen. Der Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften scheint zwar mit wachsender Größe eines Unternehmens zu sinken (Begley & Boyd, 1987; Frese, van Gelderen & Ombach, 2000) sollte in der Forschung jedoch nicht ganz und gar vernachlässigt werden. Es ist denkbar, dass sich dadurch wichtige Zusammenhänge und Moderationen dieser feststellen lassen (Barrick, Mitchell & Stewart, 2003), die durchaus neue Blickwinkel auf die Entrepreneurship-Forschung ermöglichen könnten.

2.2.5 Individual-Opportunity Nexus

Der Ansatz Individual-Opportunity Nexus (Shane, 2003; Shane & Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997) verbindet das Individuum und die unternehmerische Gelegenheit zur Schaffung einer Geschäftschance in Abbildung 2.2:

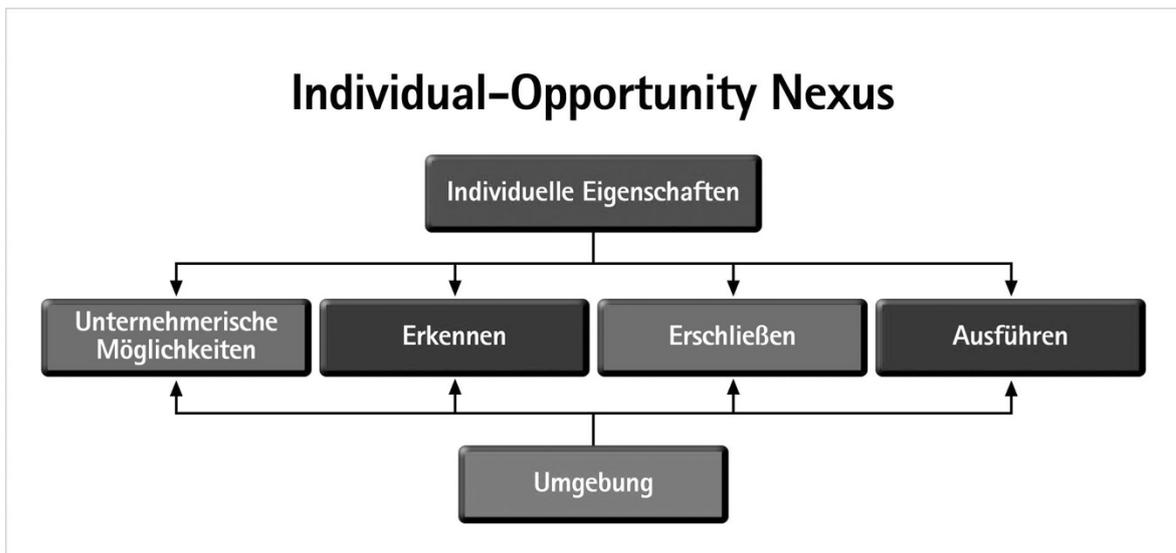


Abbildung 2.2: Individual-Opportunity Nexus. In Anlehnung an Shane, 2003, S. 11 und Piegeler, 2015, S. 13.

Individuen sind heterogen in ihrer Ausstattung, sowohl hinsichtlich ihrer soziodemografischen und psychologischen Merkmale, als auch hinsichtlich der Wahrnehmung, Verarbeitung und Verwertung von Informationen. Objektiv bestehende Geschäftsmöglichkeiten werden von Entrepreneuren nur selektiv wahrgenommen. Neben den Umgebungsfaktoren haben individuelle Entscheidungen einen Einfluss auf unternehmerisches Handeln.

2.2.6 Effectuation

In der Entrepreneurship-Forschung hat Saras Sarasvathy (2001) den Begriff „Effectuation“ eingeführt. Sie bezeichnet es als eigenständige Art von Entrepreneur zu denken und zu handeln. Effectuation ist eine Methode zur Steuerung von Ungewissheiten. Sie ist eine eigenständige Form der Entscheidungsfindung für erfahrene Entrepreneur. Der Ansatz basiert auf dem Konzept der Ungewissheit nach Knight (1921) und dem Konzept sinnvollen Handelns in Abwesenheit von Zielen nach March (1990). In der Regel wenden Entrepreneur bei der Zielerreichung ausführende Prozesse im Vergleich zu kausalen an. Während kausale Prozesse die Zielerreichung mit dem gewünschten Ergebnis in den Mittelpunkt stellen, sind ausführende Prozesse wie Effectuation ressourcenorientiert und versuchen, flexibel im Prozess zu sein. Abbildung 2.3 verdeutlicht die Unterschiede zwischen kausalen und effectuativen Lösungen:

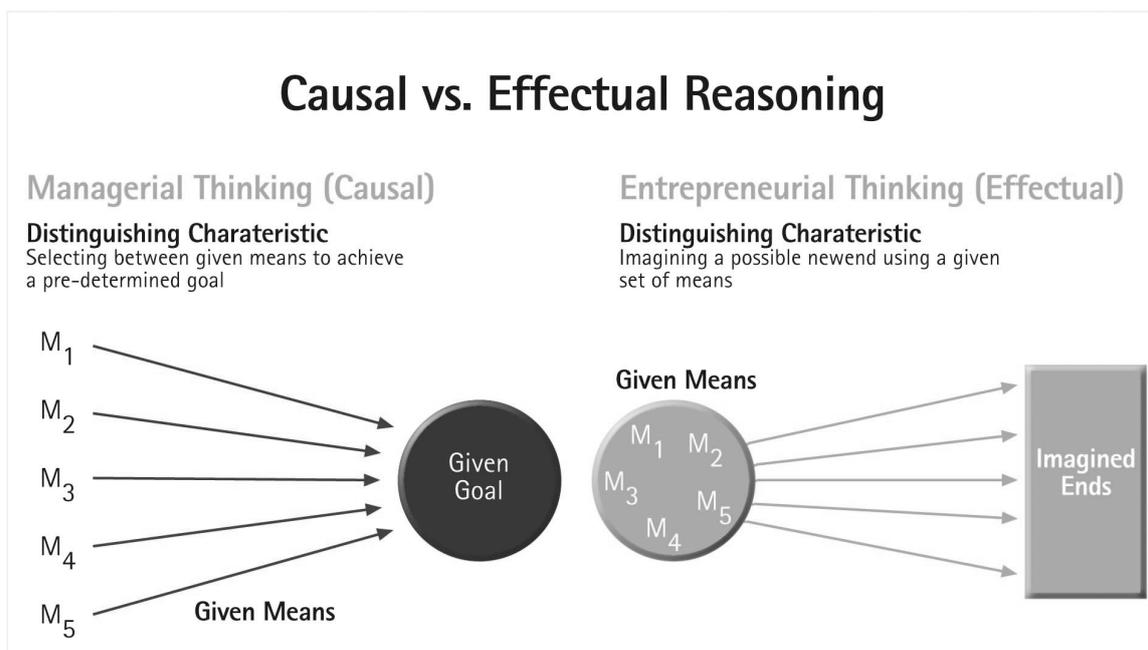


Abbildung 2.3: Causation versus Effectuation. In Anlehnung Duening, Shepherd & Czaplewski, 2012, S. 206.

Der Entrepreneur, in diesem Falle auch Effectuator genannt, sollte schnell und proaktiv agieren können – selbst in schwierigen Situationen. Effectuation basiert auf folgenden fünf Prinzipien (Sarasvathy, 2011):

- ▶ **Prinzip der Mittellorientierung (bird-in-the-hand):** Fokus auf verfügbare Ressourcen statt Zielen, Leitfragen: Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich?

- ▶ **Prinzip des leistbaren Verlusts (Affordable Loss):** Risikobegrenzung durch Investitionen, die es dem Entrepreneur ermöglichen nach Verlusten handlungsfähig zu bleiben, Leitfragen: Was ist es mir wert? Wie viel riskiere ich?
- ▶ **Einfluss auf Unvorhersehbares nehmen (lemonade):** Mit Hilfe von Best-Case- und Worst-Case-Szenarien vorausschauend reagieren statt Fehler vermeiden, Leitfragen: Wie kann ich mich gut auf Unvorhersehbares vorbereiten? Wie kann ich zukünftige Entwicklungen für meinen Geschäftserfolg nutzen?
- ▶ **Prinzip der Kontrolle (pilot-in-the-plane):** Steuerung von unternehmerischem Handeln; die Zukunft ist nicht fest vorgegeben, sondern durch den Entrepreneur zu gestalten, Leitfrage: Wie kann ich meine unternehmerische Zukunft gestalten?
- ▶ **Vereinbarungen und Partnerschaften (Patchwork Quilt):** Nach Kriterien der fachlichen Ergänzung werden vertrauensvolle Kooperationen gebildet, Leitfrage: Mit wem kann ich eine vertrauensvolle, meine Kompetenzen ergänzende Kooperation eingehen?

Wie die Besonderheiten eines Effectuators in Abhängigkeit von Anpassung versus Gestaltung sowie vorhersehbarer versus ungewisse Zukunft sich darstellt, zeigt folgende Abgrenzung in Tabelle 2.4:

	sich anpassen	aktiv gestalten
Zukunft vorhersehbar	Planer	Visionär
Zukunft ungewiss	Anpasser	Effectuator

Tabelle 2.4: Vier Strategien im Umgang mit der Zukunft. In Anlehnung an Faschingbauer, 2013, S. 106.

Im Gegensatz zum Planer, Anpasser oder Visionär nutzt der Effectuator seine Ressourcen, um in unsicheren Zeiten Neues zu schaffen. Sein Handeln in Kooperation mit seinem Netzwerk kreiert, co-kreiert und beeinflusst so das Marktgeschehen (Faschingbauer, 2013). Effectuation als Methode wurde von Sarasvathy und Venkataraman (2011) in ihrer Veröffentlichung „Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future“ beschrieben.

Dynamisches Effectuation-Modell

(Sarasvathy & Dew, 2005)

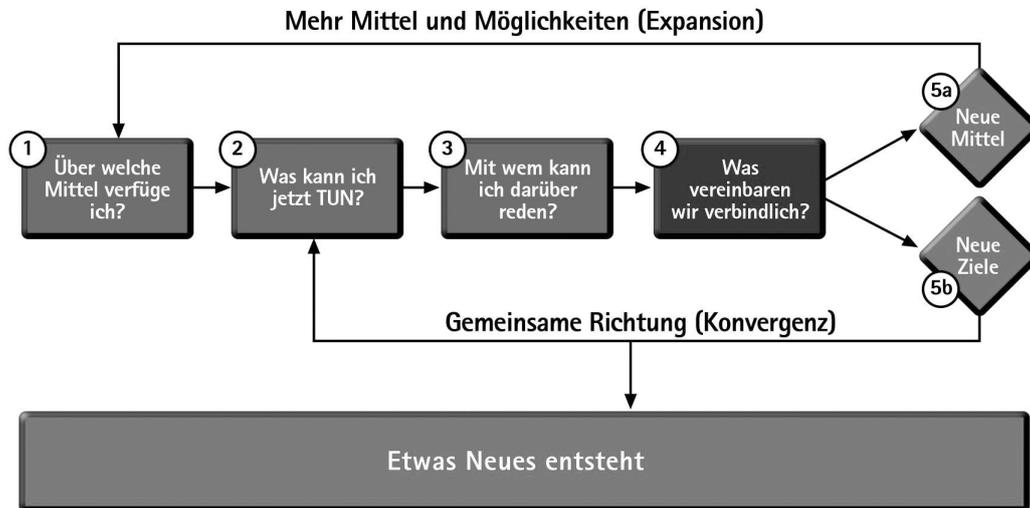


Abbildung 2.4: Dynamisches Effectuation-Modell. In Anlehnung an Sarasvathy & Dew, 2005, S. 543.

Unternehmerische Gelegenheiten ergeben sich nach Sarasvathy & Dew (2005) als Ergebnis von Allokationsprozessen und kreativen Prozessen, wie Abbildung 2.4 verdeutlicht. Sie stellen fest, dass Entrepreneurship als Ansatz des Co-Kreierens von unternehmerischen Möglichkeiten angewendet und gelehrt werden sollte.

Nach Sarasvathy & Dew (2005) entstehen neue Mittel und neue Ziele durch einen Prozess der Ressourcen- und Handlungsaktivierung, sozialer Unterstützung sowie verbindlicher Vereinbarung. Dieser Ansatz eignet sich für die aktuelle Untersuchung, da beobachtbare Marktgeschehnisse gekennzeichnet sind durch immer kürzere Halbwertszeiten von Märkten. Ihre Schnelllebigkeit und Veränderungserfordernis sowie die Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolgs erfordern eine aktive Gestaltung der Geschäftsprozesse und Innovationen des Entrepreneurs. Das Konzept Effectuation zeigt, wie wichtig es ist, bewusst tragfähige, sinnvolle und vertrauensbasierte Kooperationen einzugehen. Im Rahmen der Spieltheorie hat Tucker (1950) das „Prisoner’s Dilemma“ entwickelt. Hierbei besteht die Problematik in der Priorisierung von Eigeninteressen im Gegensatz

zum Anstreben einer Win-Win-Situation. Folgende Tabelle 2.5 veranschaulicht die unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten.

		Spieler B	
		B schweigt, kooperiert mit A	B gesteht, verrät A
Spieler A	A schweigt, kooperiert mit B	A: 3 B: 3	A: 5 B: 0
	A gesteht, verrät B	A: 0 B: 5	A: 1 B: 1

Tabelle 2.5: Strategien zum Prisoner's Dilemma. Darstellung in Anlehnung an Axelrod, 1980, S. 5.

„Wie Du mir, so ich Dir“ hat sich als beste Strategie erwiesen, wobei die Spieler zuerst kooperieren und dann die Reaktionen des Gegenübers adaptieren und in ihre Handlungen integrieren. Den größten Erfolg hatten Spieler, die sich zu einer „freundlichen“ Spielstrategie entschlossen hatten. Dieses Phänomen ist einfach zu erklären: Freundliche Strategien verstärken sich gegenseitig und führen insgesamt zu positiveren Ergebnissen für alle Beteiligten (Axelrod, 1980, 2009; Brown, Davidsson & Wiklund 2006; Diekmann & Manhart, 1989; Grandner, 1996). Coaching könnte eine geeignete Methode für Entrepreneur*innen darstellen, um zu beurteilen, welchen Kooperationspartnern sie vertrauen können und bereit sind, im Sinne einer Win-Win-Situation auf den eigenen kurzfristigen Vorteil zu verzichten. Entrepreneur*innen sollten dabei unterstützt werden, herauszufinden, wer tatsächlich vertrauenswürdig und kooperativ ist, das heißt, welche Kooperation sich langfristig lohnt. Faschingbauer hat Effectuation im deutschsprachigen Raum aus der Forschung in die Praxis geführt. In seinem Buch „Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln“ werden Beratung und Coaching als wirkungsvolle Methoden beschrieben, um den Entrepreneur*innen in ein „erkundendes Handeln“ zu führen (Faschingbauer, 2013).

An dieser Stelle sei kurz das Modell „Appreciative Inquiry“ (AI) aus der Arbeits- und Organisationspsychologie hingewiesen. AI hilft, Veränderungsprozesse – auch in Gruppen – durchzuführen, und basiert auf der Überzeugung, dass bei der Entwicklung neue Perspektiven nötig sind, jenseits von Veränderungstheorien und Problemanalysen. Die Methode setzt den Fokus auf das Potenzial, nicht

wie üblicherweise auf Defizite. AI orientiert sich stets an dem, was Systeme lebendig macht. Der AI-Prozess besteht aus vier Komponenten, wie in Abbildung 2.5 visualisiert:

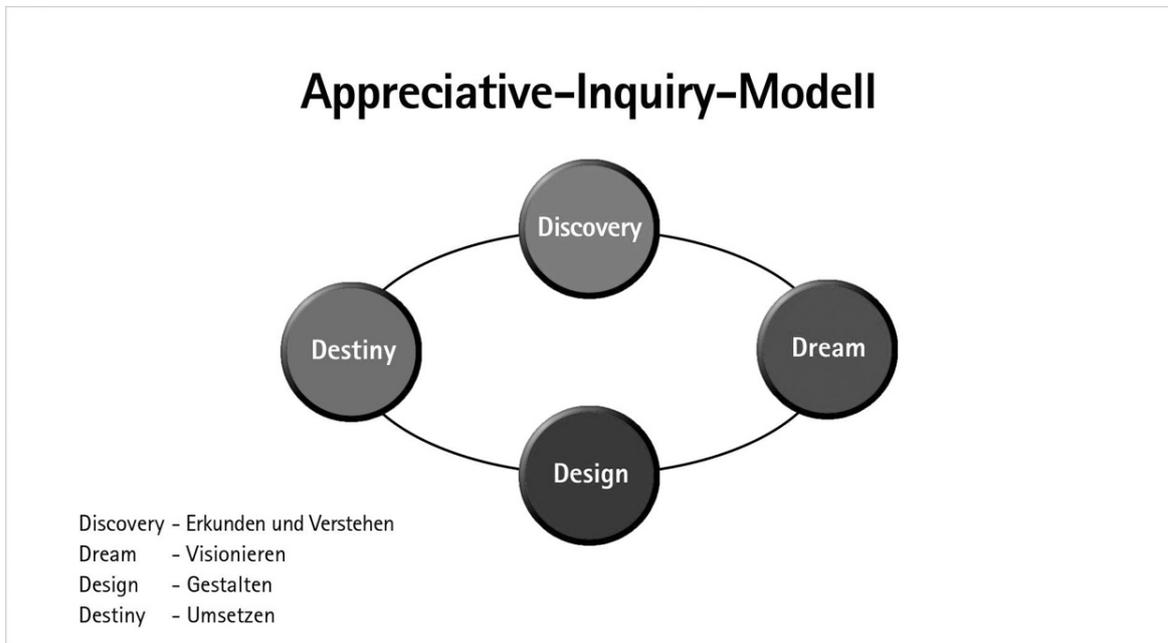


Abbildung 2.5: Appreciative-Inquiry-Prozess in Anlehnung an Cooperrider & Srivastva, 2017, S. 85.

Es folgt eine Gegenüberstellung des konventionellen Ansatzes und des AI-Ansatzes in Tabelle 2.6:

Konventioneller Ansatz: Probleme lösen	AI-Ansatz: Vorhandene Potenziale entfalten
Probleme identifizieren	Erkunden, Verstehen und Wertschätzen, was an Gutem da ist
Ursachen analysieren	Entwerfen, was im besten Fall sein könnte
Mögliche Lösungen erarbeiten	Gestalten und vereinbaren, was sein soll
Maßnahmen planen	Planen, was zukünftig sein wird
Grundannahme: Organisationen haben Mängel, die beseitigt werden müssen	Grundannahme: Organisationen haben ungeahntes Potenzial, das vorhanden ist

Tabelle 2.6: Vergleich konventioneller Ansatz und AI-Ansatz in Anlehnung an Cooperrider & Srivastva, 2017, S. 84 (eigene Darstellung).

Für den Entrepreneur ist es wichtig, kreative Techniken und Vorgehensweisen kennenzulernen, da er stets innovativ sein muss. Der Volkswirtschaftler und Mediziner Gunther Schmidt (2011) sieht Coaching und Beratung als probates Mittel, um vom „unerwünschten Ist“ zum „angestrebten Soll“ zu gelangen. Um mit Hilfe eines Coaches derartige Inkongruenzen aufzulösen, bedarf es sowohl kognitiver Prozesse – wie sie im Konzept Effectuation Niederschlag finden – als auch unwillkürlicher Prozesse. Während willkürliche Prozesse im Großhirn nachgewiesen werden, sind unwillkürliche Prozesse im Stamm- und Mittelhirn verortet. Es geht bei der Coaching-Leistung darum, beide Aspekte gleichermaßen zu berücksichtigen, um Ziele zu erreichen und somit das angestrebte Soll zu verwirklichen. Schmidt verfolgt einen hypno-systemischen Ansatz, der davon ausgeht, dass Menschen über mehr Potenzial verfügen als ihnen bewusst ist. Bei einem Problemerkennen des Entrepreneurs ist der Zugang zu diesem Potenzial oftmals nicht gegeben (Dollinger, Müller-Kalthoff & Schmidt, 2009). Bei der Aktivierung der bewussten und unbewussten Erfahrungen kommt es gleichzeitig zu körperlichen Prozessen wie Hormonbildung, Immunreaktion und Genaktivität (Bauer, 2014). Weitere Erläuterungen befinden sich in Kapitel 3 Coaching.

2.2.7 Unternehmerisches Verhalten

Mitte des 20. Jahrhunderts hat sich die Verhaltenswissenschaft als Teilgebiet der Sozialwissenschaften gebildet. Sie setzt sich zusammen aus Aspekten der Ethnologie, Anthropologie, Soziologie und Psychologie. Daraus hat sich eine wichtige Disziplin, die Sozialpsychologie entwickelt. Sie untersucht u. a. Organisationen und das Verhalten der Mitglieder. Anstelle des klassischen Trait-Ansatzes treten die Beobachtung und Untersuchung von unternehmerischem Verhalten in den Vordergrund. Dieser Ansatz liefert bis dato kaum empirische Ergebnisse. Sowohl Bygrave und Gartner (1989) als auch Bird und Starr (1992) erklärten Ende der 1980er bis Mitte der 1990er Jahre verschiedene Verhaltensweisen von Entrepreneuren, mit dem Ziel, die Komplexität unternehmerischer Prozesse zu reduzieren (u. a. Brockhaus & Horwitz, 1986; Drucker, 1985; Ripsas, 1997; Van de Ven, 1986). Der Verhaltensansatz ist empirisch schwer nachweisbar, weil Interaktionen zwischen Personen und der Umwelt gemessen werden müssen. Psychologische Untersuchungen der unternehmerischen Motivation beschäf-

tigen sich mit dem Verhalten des Entrepreneurs (Naffziger, Hornsby & Kuratko 1994). Davidsson (1989) beispielsweise hat herausgefunden, dass sich Entrepreneure in High-Tech-Unternehmen nicht anders verhalten als in konventionellen Bereichen. Sie verhalten sich alle individuell und situativ unterschiedlich: somit ist der verhaltensorientierte Ansatz ein relatives Konzept. Stevenson und Gumpert (1985) schlagen vor, das Verhalten des Entrepreneurs anhand einer Verhaltensskala zu messen. Um Entrepreneur-Verhalten prognostizieren zu können, müssten diverse Faktoren ermittelt werden. Zu diesen zählen: Einstellungen, Verhaltensweisen, Eigenschaften, Fähigkeiten, Erfahrungen, Wissen und Rollenverständnis als innere Faktoren. Außerdem spielen auch äußere Faktoren eine entscheidende Rolle und ebenso das Zusammenwirken beider Faktoren (Jacobsen, 2003). Entrepreneure zeichnen sich nach Fritsch (2016, 9) durch folgende Merkmale aus:

- ▶ Wachheit (Alertness)
- ▶ Erkennen von Gelegenheiten (Opportunity Recognition)
- ▶ Kreativität
- ▶ Initiative und Gestaltungswille
- ▶ Einführung neuer Ideen
- ▶ Streben nach Selbstverwirklichung
- ▶ Eigenverantwortliches Handeln
- ▶ Durchsetzungswille und -fähigkeit
- ▶ Risikobereitschaft

Entrepreneure streben nach der Umsetzung eigener Ideen. Meistens werden sie von dem Motiv getrieben, eine Spur zu hinterlassen, etwas Besonderes zu erschaffen und sein eigener Herr zu sein. Natürlich geht es dabei auch darum, Erfolg zu haben – ökonomische und psychologische Ziele zu erreichen (Jacobsen, 2003). Es folgt eine Auswahl ökonomischer und psychologischer Zielen:

Ökonomische Ziele:

- ▶ Gewinnmaximierung
- ▶ Risikooptimierung
- ▶ Wertschöpfung
- ▶ Effektivität
- ▶ Effizienz
- ▶ Ressourcenoptimierung
- ▶ Innovation

- ▶ Internationalisierung
- ▶ Prozessoptimierung
- ▶ Nachhaltigkeit

Psychologische Ziele:

- ▶ Selbstwert, Anerkennung, Status
- ▶ Bekanntheit, Reputation, Imageaufbau
- ▶ Einklang von Beruf und Familie
- ▶ Gesundheit
- ▶ Stressoptimierung

Darüber hinaus lassen sich Schlüsseleigenschaften für Entrepreneurre festlegen (Fueglistaller et al., 2012, 49):

- ▶ „Streben nach Anerkennung“
- ▶ „Hohe Kontrollüberzeugung“
- ▶ „Hohe Risikobereitschaft“

Neben der Bestätigung, kommen den Faktoren Kontrollüberzeugung und Risikoneigung eine besondere Bedeutung zu. Das Strategische Entrepreneurship zeigt sich in einem Spannungsfeld aus Unternehmer, Ressourcen, Organisation und unternehmerischer Gelegenheit in Abbildung 2.6:

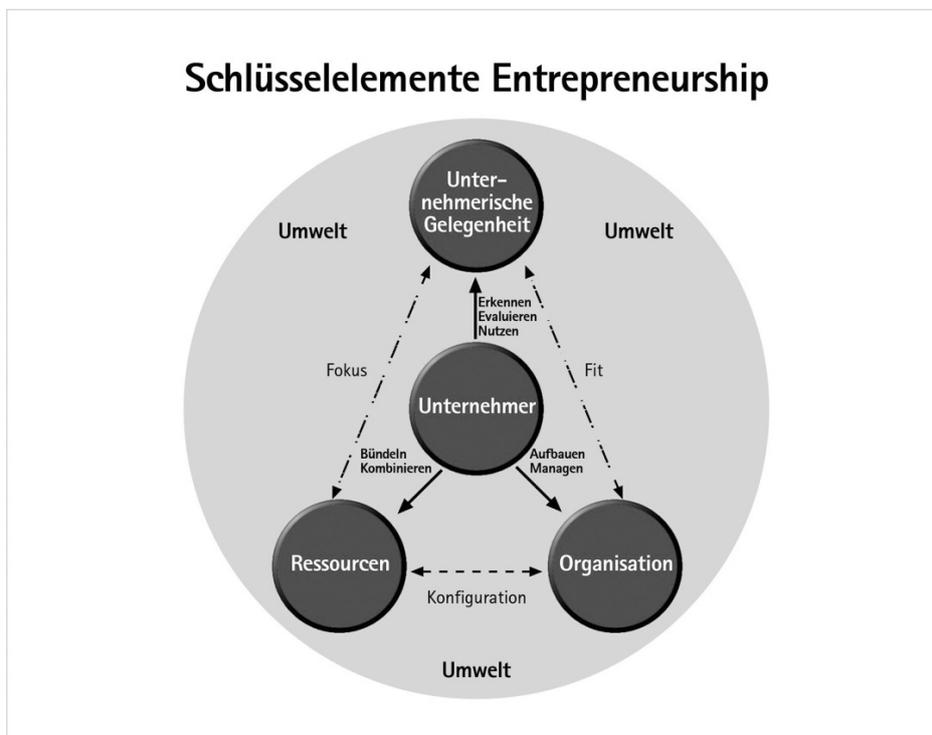


Abbildung 2.6: Strategisches Entrepreneurship nach Wickham, 2004; Fueglistatter et al., 2012, S. 27.

Der Unternehmer steht im Zentrum des Geschehens. Er muss unternehmerische Gelegenheiten erkennen, evaluieren und nutzen, Ressourcen kombinieren und bündeln sowie die Organisation aufbauen und managen. Darüber hinaus ist es wichtig sein Tun an die entsprechenden Umweltfaktoren anzupassen. Der Entrepreneur steht in der Verantwortung sich selbst, mögliche Chancen, vorhandene Mittel, Unternehmensaspekte und äußere Faktoren möglichst gewinnbringend zu kombinieren, um Nutzen zu stiften (Fueglistaller et al., 2012). Unternehmerische Gelegenheiten können durch eine systematische Suche nach Marktchancen, unterstützt durch eine unternehmerische Wachsamkeit erkannt werden. Hierbei spielt es eine Rolle, dass Entrepreneurere durch ihre selektive Wahrnehmung eher Marktchancen erkennen, die sich in ihrem Wissensbereich befinden. Darüber hinaus können soziale Netzwerke diesen Prozess des Aufspürens neuer Marktchancen ebenso fördern (Fueglistaller et al., 2012).

Weitere Schlüsselkompetenzen für den Unternehmer ergeben sich aus einer strategischen Perspektive, die für die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens zwingend notwendig ist. Schwierigkeiten bereitet außerdem die strategische Steuerung der Bereiche: Organisation, Ressourcen und unternehmerische Gelegenheiten, die alle voneinander abhängig sind und zusätzlich von Umweltbedingungen bestimmt werden. Kommunikation stellt hierbei ein wichtiges Bindeglied dar.

Entrepreneur und Kommunikation

Kommunikation ist unternehmensintern und -extern von Relevanz: Entrepreneurere sollten ihre nonverbale und verbale Kommunikation gezielt zur Vermittlung wichtiger kommunikativer Botschaften einsetzen. Vor allem die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den Medien ist bewusst vorzunehmen. Auch der Einsatz von Emotionen sollte angemessen erfolgen (Fueglistaller et al., 2012). Clasen hat das Verhalten von Unternehmern kleiner und mittelständischer Unternehmer zu unternehmerischen Krisen erforscht. In einem Phasen-Modell werden typische Verhaltensmuster von Unternehmern und ihr sozio-emotionales Befinden dargestellt. Es kann hierbei zu Irritationen, Angst und einer Unfähigkeit zu handeln kommen. Zeitgleich wird versucht, die Situation vor den Mitarbeitern

herunter zu spielen (Clasen, 1992). „*Der Unternehmer assoziiert sämtliche Entwicklungen des Unternehmens mit seiner Person, sodass letzte rationale Momente in seinen Überlegungen in dieser abschließenden Krisenphase vollständig verloren gehen*“ (Clasen, 1992, 107). Neben Kommunikation an sich ist auch Krisenkommunikation ein Betätigungsfeld, das verstanden und gelernt werden will.

Entrepreneur und Gesundheit

Entrepreneure sind durch ihren Arbeitseinsatz physisch und psychisch stark belastet. Meistens ist die Arbeit ihr Lebensmittelpunkt. Eine kanadische Studie zeigt, dass Entrepreneure mehr Stress und mehr gesundheitliche Probleme haben als Angestellte (Jamal, 1997).⁹ Vor einer Gründung sollte genau geprüft werden, ob die gesundheitliche Konstitution den vielfältigen Anforderungen entspricht.

Entrepreneure müssen neben den finanziellen Risiken auch Karriererisiken sowie soziale und gesundheitliche Risiken in Kauf nehmen (Fueglistaller et al., 2012).

Entrepreneur und Anforderungen

Für Coaching hat sich der Ansatz der Prozessberatung durchgesetzt (Schreyögg, 2010). Schiebel (2005) hat ein Programm zum „zielorientierten Handeln“ entwickelt, das aus acht Modulen besteht. Es kann zur Schulung von kleinen Gruppen und als individuelles Coaching angewandt werden. Die Probanden wurden nach Durchführung der Intervention in ihrer Kontrollüberzeugung tendenziell internaler. Auch nach Absolvierung eines mehrmonatigen Online Coaching-Programms für Unternehmerinnen, stellte Hunt (2010) einen Trend zu mehr Internalität fest und kam somit zum gleichen Ergebnis. Fraglich ist, welche Anforderungen an Entrepreneure gestellt werden. Dazu folgt ein Exkurs, um weitere Überlegungen anzustellen.

Kognitive Eigenschaften des Entrepreneurs sind für seinen Erfolg maßgeblich verantwortlich (Delmar, 2006). Nach Gartner (1988) sollten prozess- und verhal-

⁹ Dieses Ergebnis wird auch durch deutsche Studien gestützt.

tensbezogene Ansätze zur Erklärung des Entrepreneurs herangezogen werden. Persönlichkeitsmerkmale basieren in der Regel auf behavioristischen Ansätzen. Fallgatter (2002) differenziert zwischen Motiven und Wertvorstellungen einerseits und persönlichen Eigenschaften des Entrepreneurs andererseits.

Eine weltweite Studie zu Persönlichkeitsmerkmalen von Managern wurde 2004 durchgeführt (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Die Forscher untersuchten mit einer Stichprobe von 15.000 Führungskräften aus 62 Ländern, welche Eigenschaften für unternehmerische Führungspersonen, also Intrapreneure relevant sind. Nach unterschiedlichen Auswertungen fasst die Studie folgende länderübergreifende Ergebnisse zusammen:

- ▶ Ermutigendes Verhalten
- ▶ Positive Einstellung
- ▶ Selbstvertrauen
- ▶ Entscheidungsfreude
- ▶ Fähigkeiten, um Verhandlungen effektiv zu führen
- ▶ Fähigkeiten, um Entscheidungen zu treffen

Diese Eigenschaften treffen auch auf Entrepreneure zu, wobei diese zusätzlich über Risikobereitschaft, Stresstoleranz, Proaktivität und Innovationsfähigkeit verfügen sollten. Unter Corporate Entrepreneurship versteht man die Umsetzung von unternehmerischem Denken und Handeln in etablierten Unternehmen. Beispielsweise wird in der Studie mit spanischen KMU von Entrialgo, Fernández und Vázquez (2001) festgestellt, dass Innovation, Risikobereitschaft und Proaktivität zeigen, wie aus unternehmerischem Verhalten, unternehmerische Entscheidungen resultieren können.

Darüber hinaus stellt die Effektivität einen weiteren Faktor dar, der für Entrepreneure von Interesse sein kann. Richardson, Simmering und Sturman (2009) haben in ihrer Studie mit 579 Banken, unternehmerisches Verhalten überprüft und kamen zu dem Ergebnis, dass Vorstandsvorsitzende, die erst seit kurzem im Unternehmen sind, effektiver sind als Kollegen mit langer Erfahrung. Maßgeblich dafür sehen die Autoren die Nutzung von heterogenen Informationsquellen, die die Kreativität und Innovationsfähigkeit anregen können.

Engelen, Engelen und Bachmann (2014) haben bei der Untersuchung von etablierten Entrepreneuren konstatiert, dass ein gewisses Maß an Selbstbewusstsein förderlich zur Unternehmensführung ist. Faktoren wie eine positive Grundeinstellung, Proaktivität sowie das Heranwagen an schwierige Aufgaben und die Suche nach neuen Herausforderungen konnten dadurch besser realisiert werden. Ab einem gewissen Punkt wirkte sich ein Zuviel an Selbstbewusstsein allerdings negativ aus (Engelen et al., 2014).

Zu den Soft Skills eines Entrepreneurs sind folgende Eigenschaften notwendig, um bewusste Entscheidungen treffen zu können (Göbel & Frese, 1998; Kollmann, 2016):

- ▶ Zeitmanagement
- ▶ „Nein“ sagen können
- ▶ Konfliktmanagement
- ▶ Umgang mit Fehlern
- ▶ Stressmanagement
- ▶ Mitarbeiterführung
- ▶ kommunikative Kompetenz
- ▶ strategische Kompetenz

Die Anforderungen an Entrepreneure sind heterogen und vielfältig. Sie werden im Weiteren untersucht.

2.2.8 Unternehmerisches Handeln

Unternehmerisches Handeln wird in der Theorie maßgeblich durch vier Faktoren charakterisiert:

- ▶ Entdecken von Chancen
- ▶ Eingehen von Risiken
- ▶ Erschließung und Nutzung von Ressourcen
- ▶ Durchsetzen von Innovationen

Entrepreneure müssen ihre Unternehmen ökonomisch, ökologisch und sozial führen. Es gilt flexibel und schnell auf Krisen, Veränderungen und Marktgeschehnisse zu reagieren. Unternehmerisches Handeln bedeutet, Fehler möglichst früh zu erkennen und zu korrigieren. Alle geforderten Handlungskompetenzen können nicht immer von einem Entrepreneur geleistet werden, sodass das Eingehen

sinnvoller Kooperationen diese Lücke schließen kann (Müller, 2000), wobei diese bei Solopreneuren auch durch externe Verbindungen erfolgen kann.

Die Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen wird als Gründungsabsicht unter dem Begriff „Entrepreneurial Intention“ in der Entrepreneurship-Forschung verstanden. Basis zur Erklärung von unternehmerischen Intentionen stellt die Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen (1991) dar. Das intentionsbasierte Modell zeigt, dass die unternehmerische Absicht das Ergebnis dynamischer Interaktion zwischen Individuum und Umwelt ist. Je höher die Intensität der Intention ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit unternehmerischer Aktivität (Ajzen & Madden, 1986).

Im Gegensatz zum Modell des geplanten Verhaltens, das auf soziale Normen und Umweltbedingungen abzielt, konzentriert sich das Intentions-Modell auf die Person des Entrepreneurs. Beide Modelle wurden empirisch untersucht und weisen eine hohe Validität auf (Krueger, Reilly & Carsrud, 2000).

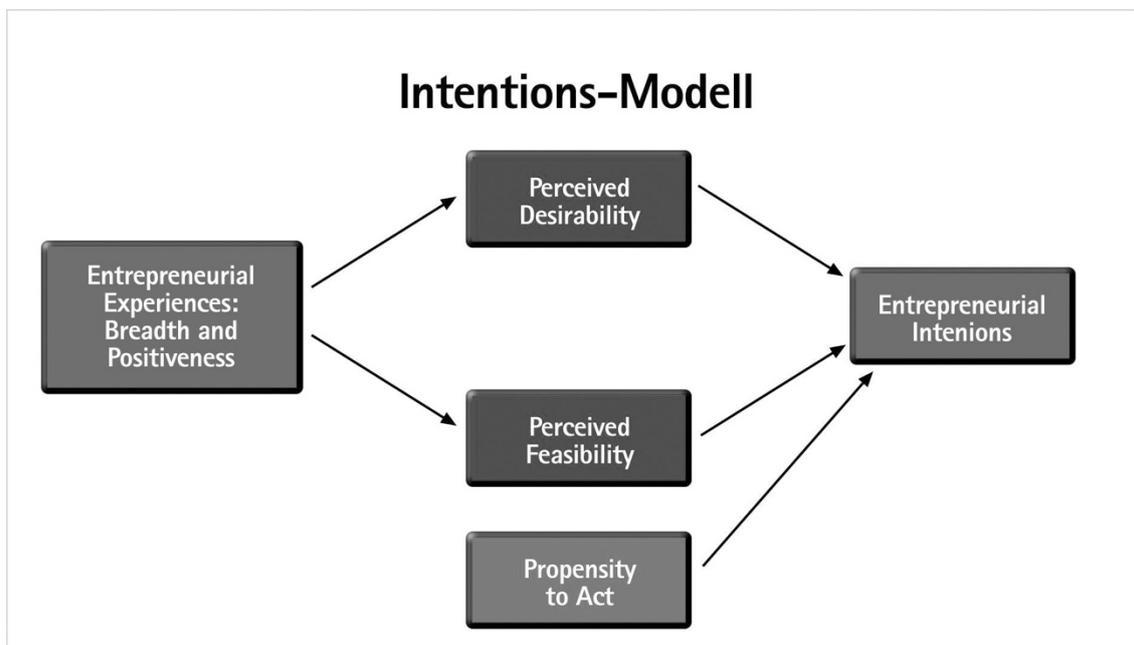


Abbildung 2.7: Intentions-Modell nach Shapero & Sokol, 1982 in Anlehnung an Krueger, 1993, S. 7.

Das Intentions-Modell von Shapero und Sokol (1982) in Abbildung 2.7 zeigt, wie unternehmerische Absichten aus unternehmerischer Erfahrung resultieren. Dieser Prozess wird beeinflusst durch die wahrgenommene Erwünschtheit und Machbarkeit des Entrepreneurs sowie durch seine Neigung zum Handeln.

Die intentionsbasierten Modelle wurden von unterschiedlichen Autoren überprüft und auch weiterentwickelt (u. a. Bird, Hayward & Allen, 1993; Krueger, 1993; Krueger et al., 2000). Es ergeben sich signifikante Zusammenhänge zwischen erfahrungsbasierten Einstellungen eines Individuums und seiner Absicht, unternehmerisch zu handeln.

2.2.9 Entrepreneure im Vergleich zu abhängig Beschäftigten

Eine Vielzahl an empirischen Studien zeigt, dass Personen, die als Unternehmer aktiv sind, sich von abhängig Beschäftigten durch nachfolgend unterschiedliche Charakteristika abheben (u. a. Frese, 1998; Müller, 2000, 2004; Rauch & Frese, 2007):

1. **Leistungsmotivstärke** – Wille, Leistung zu erbringen; fordern – nicht überfordern
2. **Internale Kontrollüberzeugung** – Selbstwirksamkeit, Verantwortung für Handeln und aktive Beeinflussung
3. **Unabhängigkeitsstreben** – Wunsch nach Autonomie und Selbstverwirklichung
4. **Problemorientierung** – frühzeitiges Erkennen von Konflikten und Finden schneller Lösungswege
5. **Risikoneigung** – Offenheit für ungewisse Situationen, abwägen von Alternativen und einschätzen von Eintrittswahrscheinlichkeiten
6. **Ungewissheitstoleranz** – Umgang mit Ungewissheit und Veränderung
7. **Belastbarkeit** – physische und psychische Widerstandsfähigkeit
8. **Emotionale Stabilität** – Umgang mit Emotionen und deren Regulation
9. **Durchsetzungsbereitschaft** – Dominanzbedürfnis
10. **Soziale Anpassungsfähigkeit** – Erlernen sozialer Strategien zum Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Kooperationspartnern

Diese Auflistung bezieht sich auf die wichtigsten, übereinstimmenden Merkmale und genügt nicht dem Anspruch auf Vollständigkeit (Kollmann, 2016). Es wird deutlich, dass Entrepreneure über viele unterschiedliche Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen müssen, um mit ihrer Unternehmertätigkeit erfolgreich zu sein. Auch eine gewisse Frustrationstoleranz ist dazu notwendig.

2.2.10 Umgang mit Fehlern und Misserfolgen

Kuckertz, Mandl und Allmendinger (2015a) führen eine Studie zum Thema deutsche Unternehmer und ihr Umgang mit unternehmerischem Scheitern und Misserfolgen durch. Als Ergebnis stellen sie u. a. fest, dass allgemeine Fehlschläge positiver bewertet werden als unternehmerische. Die Zielgruppe der Männer und jüngeren Studienteilnehmer waren positiver gestimmt. Die Toleranz gegenüber Misserfolgen steigt mit zunehmender Bildung und mit zunehmendem Einkommen. Im Vergleich zu angestellt Erwerbstätigen sind Fehler bei Selbstständigen bereits besser akzeptiert. Die Forscher schlagen vor, dass Entrepreneure statt Schwarz-Weiß-Denken in Bezug auf richtig oder falsch, zu einem differenzierten Umgang und mehr Verständnis bezüglich des unternehmerischen Handelns kommen sollen:

- ▶ Offenheit und Toleranz für Fehler, Misserfolge und Scheitern bei Entrepreneuren etablieren
- ▶ Schaffung einer fehlerfreundliche Unternehmenskultur
- ▶ Frühzeitige Sensibilisierung in Bezug auf Fehlertoleranz

Wagen, experimentieren und lernen stellen eine mögliche Vorgehensweise dar (Kuckertz et al., 2015a).

2.3 Arbeitsdefinitionen Entrepreneurship und Entrepreneur

Nach Davidsson (2004) ist es für Definitionen wichtig realitätsnahe Erkenntnisse zu generieren und gleichzeitig von einem gemeinsamen Verständnis auszugehen:

Part of me says, 'Forget Definitions – let's just go and learn and tell about those important realities!' Another part of me, however, strongly feels that in order to do just that, a researcher must have a very clear idea of what that social reality is, and be able to communicate that idea, be it shared or not by its readers (Davidsson, 2004, 19).

Diese Arbeit setzt den Schwerpunkt auf unternehmerische Aktivität oder genauer auf unternehmerisches Handeln (z. B. Davidsson 2004; Hisrich & Peters, 1992; Kirzner, 1973; Stevenson & Jarillo, 1990). Die nachfolgende Abbildung 2.8 visualisiert, dass Entrepreneurship eine Symbiose aus Entrepreneur und Unternehmen darstellt.

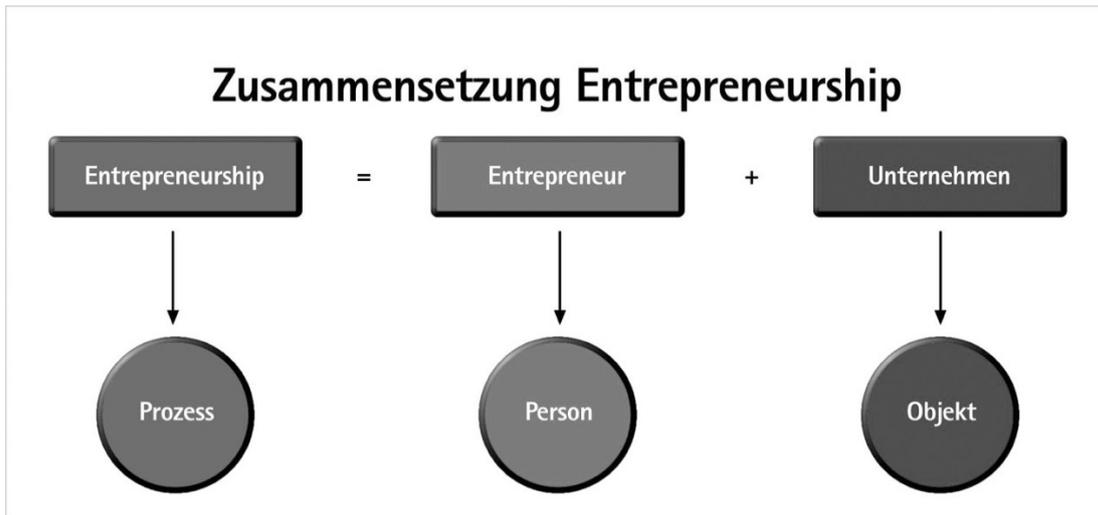


Abbildung 2.8: Zusammensetzung Entrepreneurship (eigene Darstellung).

Allen Ansätzen gemeinsam ist die Tatsache, dass Entrepreneurship prozessorientiert sein sollte und sich aus dem personenzentrierten Entrepreneur und dem objektorientierten Unternehmen zusammensetzt. Ergänzt wird dies durch eine markt- und umweltorientierte Komponente. In dieser Untersuchung steht der Entrepreneur als Person im Zentrum der Betrachtung. Es kommt also darauf an, welche Ideen er entwickelt und wie er diese in die Tat umsetzt. Nachfolgend wird in dieser Studie der Begriff „Entrepreneur“ bzw. Unternehmer und „Entrepreneurship“ bzw. Unternehmertum folgendermaßen verwendet:

Entrepreneurship ist ein kundenorientierter Prozess zur Schaffung neuer innovativer Produkte, Dienstleistungen, Materialien und Verfahren. Die systematische Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von bestehenden und potenziellen Geschäftseinheiten führt zu neuen Gelegenheiten und neuen Märkte.

2.4 Entrepreneurship-Forschung

In Deutschland existieren laut Förderkreis Gründungsforschung 135 Entrepreneurship-Professuren zum Stand Juni 2016 mit steigender Tendenz. Der erste Lehrstuhl wurde im Jahr 1998 eingerichtet, – eine junge Disziplin. Es gibt 87 Universitäten, die sich mit Entrepreneurship auseinandersetzen. Die meisten Forschungsarbeiten in dem Bereich stammen aus den USA (De Pillis & Reardon, 2007). Neue Artikel über Entrepreneurship aus verschiedenen Forschungsdisziplinen erscheinen vielzählig und erschweren die internationalen Diskussionen

zu diesem Fachgebiet (Grichnik, 2006). Es folgen wichtige Ereignisse in der Entwicklung von Entrepreneurship nach Corbett (2008, 6) in Tabelle 2.7:

Significant Events in the Evolution of the Field	
Precursors to the field of entrepreneurship	
1700s	Richard Cantillon: entrepreneurship as the act of selling at an unpredictable and uncertain price (economist)
1800s	Jean Baptiste: entrepreneur is a broker taking risk (economist)
1920s	Frank Knight: skill of entrepreneur is in his ability to handle uncertainty
1934	Joseph Schumpeter: <i>The Theory of Economic Development</i> : disequilibrium through creative destruction (economist)
1947	1st entrepreneurship course offered at Harvard Business School
1956	National Council for Small Business Management started after conference at the University of Colorado (name changed to ICSB in 1977)
1958	3-year SBA Small Business Research Program started (98 studies)
1959	Edith Penrose: <i>The Theory of the Growth of the Firm</i> : entrepreneurial services, exploiting opportunities, interstices (economist)
1968	Babson 1st to offer undergraduate major in entrepreneurship
1970s – Entrepreneurship emerges as an academic discipline	
1970	1 st entrepreneurship academic conference at Purdue University
1970	Collin and Moore <i>Organization Makers: A behavioral study of the independent entrepreneurs</i>
1972	USC offers 1st MBA major in entrepreneurship
1973	Israel Kirzner <i>Competition and Entrepreneurship: alertness & discovery</i> (economist)
1974	Entrepreneurship interest group developed as part of BPS division of AOM
1975	<i>American Journal of Small Business</i> begins publication (names ETP in 1988)
1980s – Person to process research	
1980	1 st “State of the Art” research conference
1981	1 st Babson entrepreneurship research conference
1982	“State of the Art” Volume 1: <i>Encyclopedia of Entrepreneurship</i>
1985	<i>Journal of Business Venturing</i> begins publication
1986	“State of the Art” Volume 2: <i>The Art and Science of Entrepreneurship</i>
1987	Entrepreneurship becomes its own division at AOM
1988	<i>Entrepreneurship Theory & Practice</i> begins publication

1990s – in search of a paradigm: in search of legitimacy

1992	“State of the Art” Volume 3: <i>The State of the Art in Entrepreneurship Research</i>
1997	“State of the Art” Volume 4: <i>Entrepreneurship 2000</i>
1998	Study commissioned on Doctoral Education in Entrepreneurship
1999	<i>Journal of Small Business Strategy</i> begins publication

Table 2.7: Evolution von Entrepreneurship nach Corbett, 2008, S. 6.

Cunningham und Lischeron untersuchten (1991, 46) die Entrepreneurship-Forschung und segmentierten diese nach folgenden Schulen:

- ▶ Schule des „Großen Mannes“
- ▶ Schule der psychologischen Eigenschaften von Entrepreneuren
- ▶ Klassische Innovationsschule
- ▶ Managementschule
- ▶ Führungsschule
- ▶ Intrapreneurship-Schule

Basis der Entrepreneurship-Forschung ist das Standardwerk Schumpeters (1934). Er bricht mit der neoklassischen Annahme des rein rational agierenden Homo Oeconomicus und beschreibt einen Entrepreneur als Gestalter von Wirtschaft und Gesellschaft. Ein Entrepreneur wird als Individuum gekennzeichnet durch Handlungsaktivierung und eine „schöpferische Zerstörung“ für die Weiterentwicklung der Wirtschaft. Im Fokus stehen also erstmalig individuelle Kriterien des Entrepreneurs. Es entstand der „Personality Trait“-Ansatz in den USA Anfang der 1960er Jahre. Im deutschsprachigen Raum etablierte sich dieser Ansatz in den 1990er Jahren. Im Vergleich zu den amerikanischen Forschungsschwerpunkten wird in den deutschsprachigen Ländern ein kontextbezogener Ansatz bevorzugt (Schmude, 1994). Ökonomen, Betriebswirte und Geografen sind führend in der Entrepreneurship-Forschung, wobei sich Soziologen, Psychologen und Juristen sich vermehrt wissenschaftlich mit der Thematik beschäftigen (Schmude, 1994). International und ebenso national hat sich eine interdisziplinäre Forschung entwickelt (Brown et al., 2001). Die Persönlichkeit eines Entrepreneurs ist zum Verständnis von unternehmerischem Erfolg nicht ausreichend. Unterschiedliche Verhaltensmerkmale auf subjektive Persönlichkeitsmerkmale müssen untersucht werden (Rauch & Frese, 2012). Die „Personality Traits“ wurden demnach mit „Verhalten“ verbunden, mit dem Ziel, stärkere Aussagen zu

erhalten. Ein anderer Lösungsansatz ist die Analyse nicht-linearer Beziehungen zwischen Traits und Korrelationen, wobei auch kleinere Zusammenhänge beachtet werden sollen (Grichnik, 2006).

Forschung in der Betriebswirtschaftslehre gibt es seit Anfang des 18. Jahrhunderts, im Fachbereich Entrepreneurship erst seit den 1970er Jahren. McClelland war nach Schumpeter der Erste, der Entrepreneure in Zusammenhang mit Persönlichkeitsmerkmalen gebracht hat und damit einen Einfluss auf zukünftige Forschungen nahm. Gartner (1989) entschied sich für eine Abkehr vom „Personality Trait“-Ansatz und konzentrierte sich auf den „Behavior“-Ansatz, wobei beide Ansätze nicht überzeugen konnten. Oft war auch die Stichprobengrößen nicht repräsentativ.

Aus heutiger Sicht war die Abwendung vom „Trait“-Ansatz nicht richtig (Rauch & Frese, 2012). Forschungen nach beiden Ansätzen werden nach wie vor durchgeführt. Fortschritte durch neue technische Verfahren, einen verbesserten Datenzugang und geringere Kosten lassen auf aussagekräftigere Ergebnisse hoffen.

2.5 Entrepreneurship-Modelle mit Unternehmer-Fokus

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Modelle, die den Entrepreneur als Person mit seinen spezifischen Merkmalen darstellen, kurz vorgestellt: Es werden die Modellen vorgestellt, die einen Entrepreneur und sein Umfeld näher erklären und versuchen, psychologische Zusammenhänge zwischen Individuum und Verhalten herzustellen. Ökonomisch orientierte Modelle werden vernachlässigt. Theorien für Unternehmensgründer hingegen, die sich unter Berücksichtigung von Besonderheiten auch auf Unternehmensleiter übertragen lassen, werden in diese Untersuchung integriert. Diese Modelle dienen dazu, die Realität auf erfolgsrelevante Kriterien zu reduzieren, um spezifische Erkenntniswerte zu generieren. Darüber hinaus visualisieren sie anschaulich Zusammenhänge, die für eine kognitive Verarbeitung notwendig sind. Personenbezogene Erfolgsfaktoren lassen sich in motivations-, lern- und eigenschaftstheoretische Ansätze unterteilen (Wanzenböck, 1998). Die Motivationstheorie untersucht den Einfluss von Interesse, Neigung, Werten und Motivation einer Person auf den Unterneh-

menserfolg, während sich die Lerntheorie mit dem Lernprozess und der Lernfähigkeit der Entrepreneurere auseinandersetzt.

2.5.1 Erfolgsmodell (Plaschka, 1986)

In seinem Rahmenmodell setzt Plaschka die Gründerperson in Bezug zu seinem mikrosozialen Umfeld, seiner Motivstruktur, dem daraus abgeleiteten Entschluss zur Unternehmensgründung, die eine Auswirkung auf die Gründerposition hat, mit daraus resultierendem Unternehmenserfolg – beruhend auf betriebswirtschaftlichen Determinanten – ins Verhältnis, wie Abbildung 2.9 zeigt:

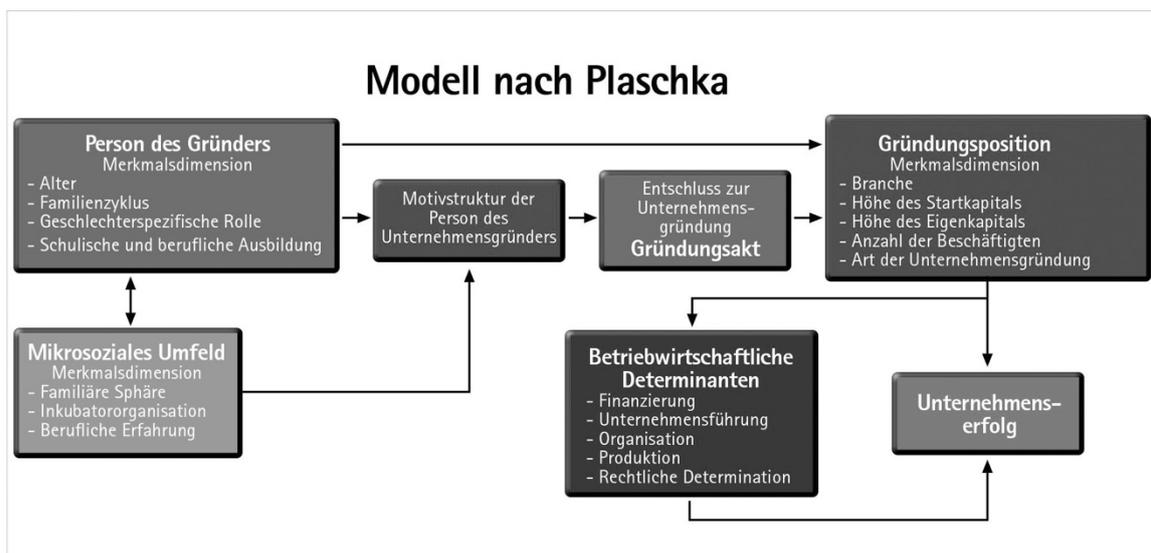


Abbildung 2.9: Modell nach Plaschka, 1986, S. 180.

Anhand einer Stichprobe von 362 Unternehmen hat Plaschka die Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmern auf Grund von personenbezogenen Kriterien untersucht. Er konstatiert einen signifikanten Einfluss der Motivstruktur des Unternehmers auf den Unternehmenserfolg. Während erfolgreiche Unternehmer durch Leistungs-, Erfolgs- oder Innovationsstreben motiviert sind, werden nicht erfolgreiche Unternehmer durch ein Streben nach Veränderung, Unabhängigkeit oder Vermögensbildung angetrieben. Plaschka kommt zu weiteren für den Gründer erfolgsentscheidenden Erkenntnissen: Die Person des Gründers, sein mikrosoziales Umfeld und die Gründungsausgangslage bestimmen das Unternehmensergebnis. Berufliche und schulische Ausbildung sowie der Familienzyklus liefern im Gegensatz zur beruflichen Erfahrung keinen signifikanten Zusammenhang zum Unternehmenserfolg.

2.5.2 Traits-Performance-Modell (Herron/Robinson, 1993)

Das Traits-Performance-Modell versucht, alle rund um den Entrepreneur relevanten Merkmale aufzunehmen und in Beziehung zueinander zu setzen. Das Modell soll den Zusammenhang zwischen Motivation und unternehmerischem Verhalten des Entrepreneurs verdeutlichen. Es basiert auf einem interdisziplinären Ansatz und besteht aus Erkenntnissen der Entrepreneurship-, Management- und Psychologie-Theorie. Skills als Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen des Entrepreneurs, die durch Neigungen bzw. Talente („Aptitude“) und Training beeinflusst werden können, wirken mit dem Faktor der Persönlichkeitsmerkmale („Personality Traits“) auf die Motivation. Die Motivation wird beeinflusst von der Venture Capital Performance (VCP), der Leistung des Wagniskapitals als finanzieller Erfolg des Unternehmens. Zusammengefasst kann man sagen, dass die Motivation des Entrepreneurs bestimmt wird durch seine Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und seinen finanziellen Erfolg.

Skills wirken auf das Verhalten des Entrepreneurs – „Behavior“, beeinflusst durch Motivation. Unternehmerisches Verhalten determiniert in einem inneren Kreislauf die externe Struktur, „External Environmental Structure“ sowie die Strategie „Strategy“ und die VCP. „External Environmental Structure“ und „Strategy“ sind für den Kontext verantwortlich. Es handelt sich um ein Modell, das die Komplexität der menschlichen Struktur sowie verhaltensbasierte, ökonomische Kontextfaktoren in Abbildung 2.10 widerspiegelt:

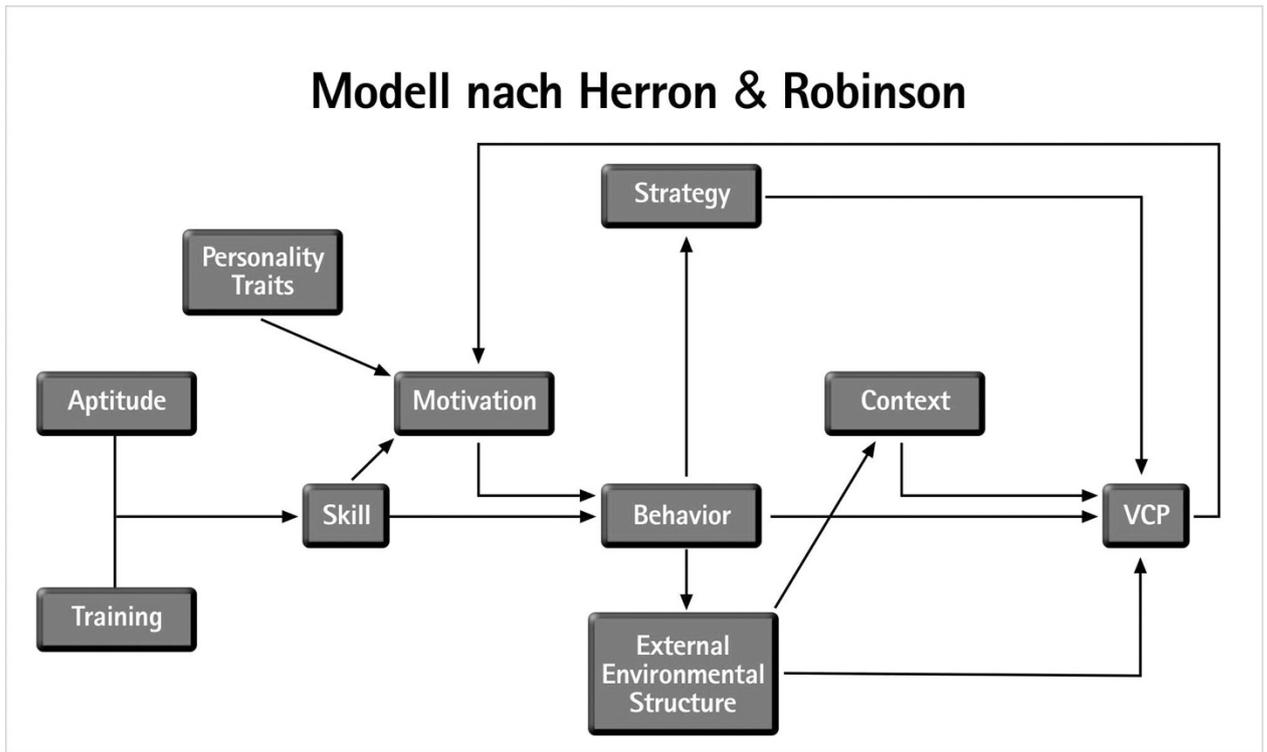


Abbildung 2.10: Modell nach Herron & Robinson, 1993, S. 290.

Sowohl Motivation, beeinflusst durch die Persönlichkeitseigenschaften des Entrepreneurs, als auch die Skills, in Abhängigkeit von Neigungen und Trainingsmöglichkeiten, wirken auf das Verhalten des Entrepreneurs. Das Modell verdeutlicht den indirekten Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und unternehmerischem Verhalten.

2.5.3 Sustaining-Entrepreneurship-Modell (Naffziger et al., 1994)

Im Zentrum des Modells steht die Entscheidung des Entrepreneurs, sich unternehmerisch zu verhalten – „Decision to Behave Entrepreneurially“. Dieser Prozess ist von den Persönlichkeitscharakteristika (PC), dem persönlichen Umfeld (PE), den persönlichen Zielen (PG) sowie vom ökonomischen Umfeld (BE) und dem Geschäftsmodell („Idea“) beeinflusst. Der Erwartungs-Ergebnis-Vergleich („Expectation/Outcome Comparison“) und die Umsetzungs-Ergebnis-Beziehung („Implementation/Outcome Perception“) wirken direkt auf das unternehmerische Entscheidungskonstrukt. Aus dem unternehmerischen Verhalten leitet sich die unternehmerische Strategie und das unternehmerische Management ab, die das unternehmerische Ergebnis beeinflussen. Zusätzlich wirken noch intrinsische

und extrinsische Belohnungen auf das Ergebnis. Das Modell ist in Abbildung 2.11 zu sehen:

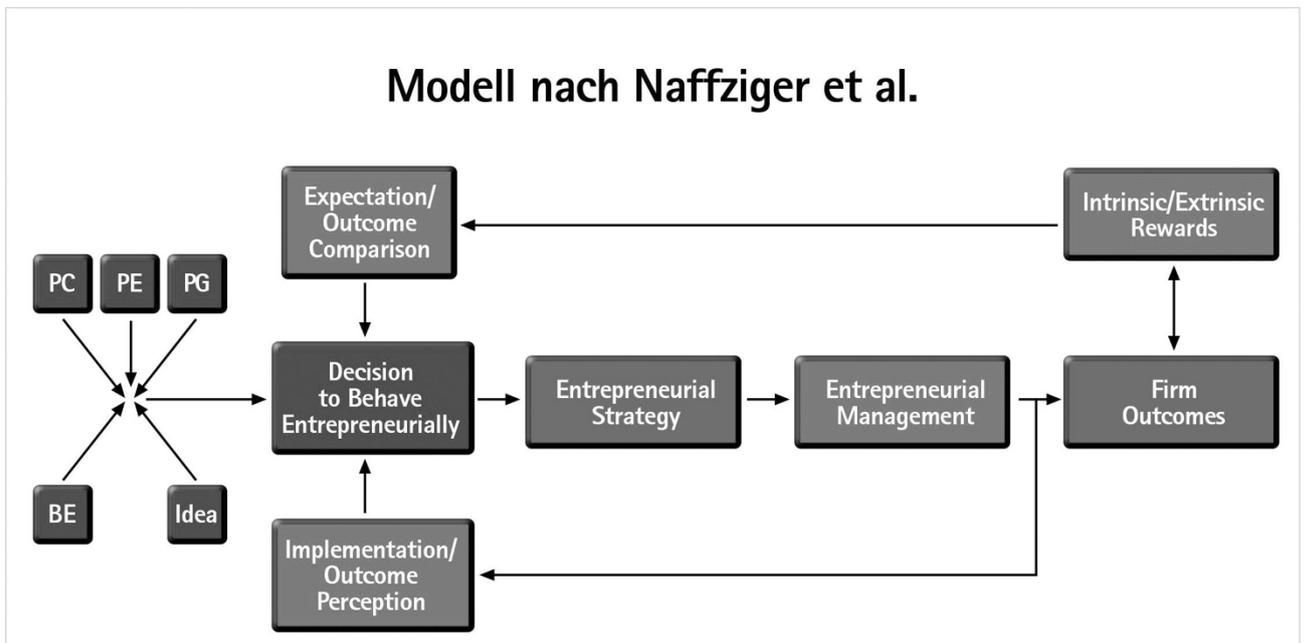


Abbildung 2.11: Modell nach Naffziger et al., 1994, S. 33.

In diesem Modell wird gezeigt, dass eine umfassende Sicht auf den Entrepreneur mit seinen Erfahrungen und seinen Verhaltensweisen den Unternehmenserfolg beeinflusst: *“An expanded view of entrepreneurship should include the entirety of the entrepreneurial experience, that is, behaviors necessary in the operation of the firm, its performance, and the psychological and non-psychological outcomes resulting from firm ownership”* (Naffziger et al., 1994, 31).

Außerdem ist es von Bedeutung, dass der Entrepreneur an sich und seinen Erfolg glaubt. Dadurch wird unternehmerisches Verhalten initiiert, es folgt eine strategische Unternehmensausrichtung und deren Umsetzung. Dieser Prozess wirkt rückläufig wieder auf das Vertrauen des Unternehmers in sich selbst und auf den Unternehmenserfolg. Der unternehmerische Erfolg beeinflusst gepaart mit der Erwartungshaltung des Entrepreneurs das unternehmerische Verhalten.

2.5.4 Ziel-Strategie-Modell (Rauch/Frese, 1998)

Das Ziel-Strategie-Modell nach Rauch und Frese verdeutlicht in Abbildung 2.12, dass Persönlichkeitsmerkmale auf gründer-spezifische Faktoren Einfluss nehmen

und so den Prozess von Zielen und Visionen in ihren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg beeinflussen.

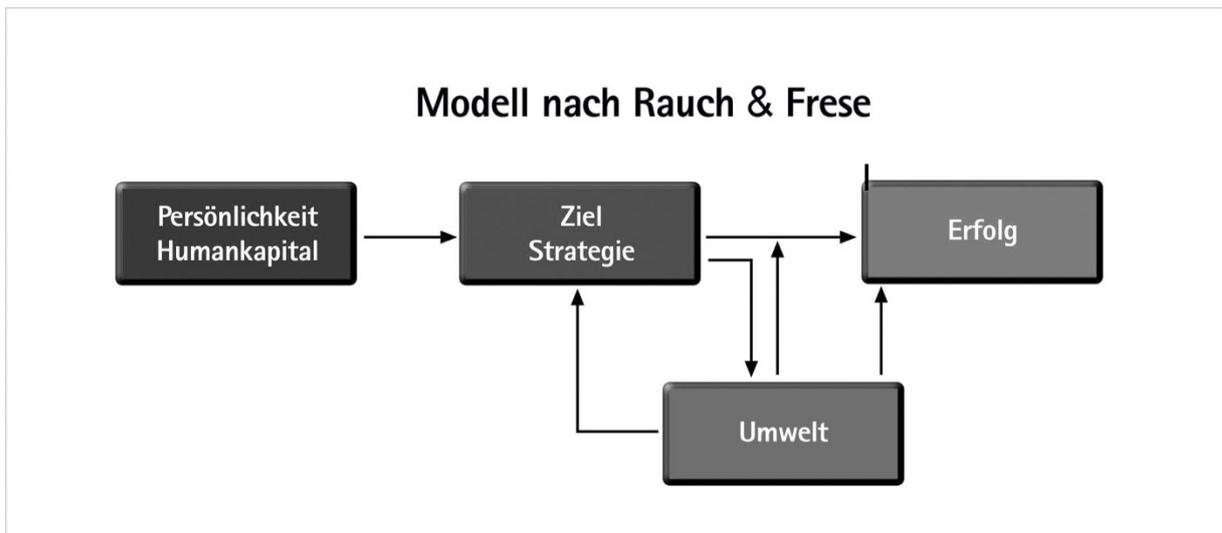


Abbildung 2.12: Ziel-Strategie-Modell nach Rauch & Frese, 1998, S. 7.

Rauch und Frese (1998) stellen ein psychologisches Rahmenmodell für den Unternehmenserfolg vor. Es werden dabei Persönlichkeitsmerkmale und Faktoren wie Humankapital, Umwelt, Ziele und insbesondere Handlungsstrategien in Beziehung gesetzt. Das Ziel-Strategie-Modell impliziert keinen direkten Zusammenhang von Persönlichkeit, Humankapital oder Umweltfaktoren und Unternehmenserfolg, sondern, dass diese Faktoren mit Erfolg im Zusammenhang stehen, wenn sie sich auf das Handeln des Entrepreneurs beziehen. Die Autoren vermuten zudem, dass Persönlichkeitseigenschaften als Mediatoren einen Effekt auf den unternehmerischen Erfolg ausüben.

2.5.5 Gießen-Amsterdam-Modell (Rauch/Frese, 2000)

Basierend auf dem Ziel-Strategie-Modell entwickelten Rauch und Frese im Jahr 2000 das Gießen-Amsterdam-Modell des unternehmerischen Erfolgs, das sie 2008 noch weiter verfeinerten. Rauch und Frese (2008) beschreiben, wie bestimmte Faktoren die Handlungscharakteristika der Entrepreneure beeinflussen und so in Abhängigkeit von Umweltfaktoren den Unternehmenserfolg determinieren:

The framework describes how the effects of traits on entrepreneurial behavior are transmitted via specific traits and motivation, and moderated by environ-

mental influences. By bringing the situation into the model and different types of behavior, the model can address process dynamics of entrepreneurship as well as different levels of constructs (Rauch & Frese, 2008, 131f).

Frese präsentierte auf dem 7. Kongress der Wirtschaftspsychologen (2008) folgendes überarbeitetes Gießen-Amsterdam-Modell in seinem Vortrag „Psychologie des Unternehmertums“, das in Abbildung 2.13 gezeigt wird:

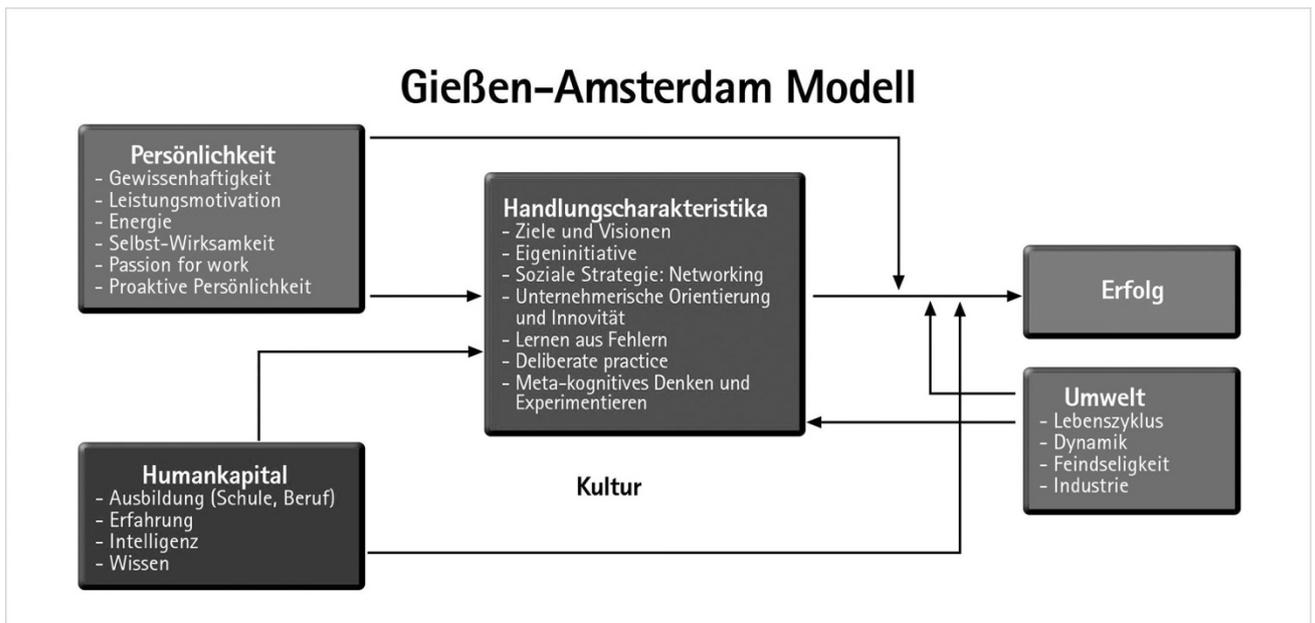


Abbildung 2.13: Gießen-Amsterdam-Modell nach Rauch & Frese, 2000, ergänzt 2008, Kongress Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen, 2008.

Die Modifikation des Modells erfolgt durch eine Konkretisierung handlungsrelevanter Faktoren, wie Lernen aus Fehlern und Experimentieren. Entscheidender Vorteil des Modells ist, dass Persönlichkeitsmerkmale mit Handlungscharakteristika in Beziehung gesetzt werden.

2.5.6 Character Approach (Rauch/Frese, 2000)

Das Forschungsfeld wurde bis zu den 1990er Jahren von drei Theorieansätzen dominiert: Trait Approach, Behavior Approach und dem Environmental Approach, die infolge zu großer Unterschiede von Resultaten zu einer Abkehr der Erforschung von Persönlichkeitsmerkmalen führte (Gregoire et al., 2006). Die bereits bestehenden Modelle werden durch Theorien aus der Psychologie erweitert, es entsteht der Character Approach (Rauch & Frese, 2000). Dieser ist als Ergebnis verschiedener Metaanalysen in Anlehnung an das Gießen-Amsterdam-Modell

(Rauch & Frese, 2000) entstanden und wird bei Schmelter, Mauer, Borsch und Brettel (2010) genauer erläutert. In Abbildung 2.14 wird der Einfluss von Persönlichkeitsattributen nach den Big Five als Prozess für den Unternehmenserfolg erläutert:

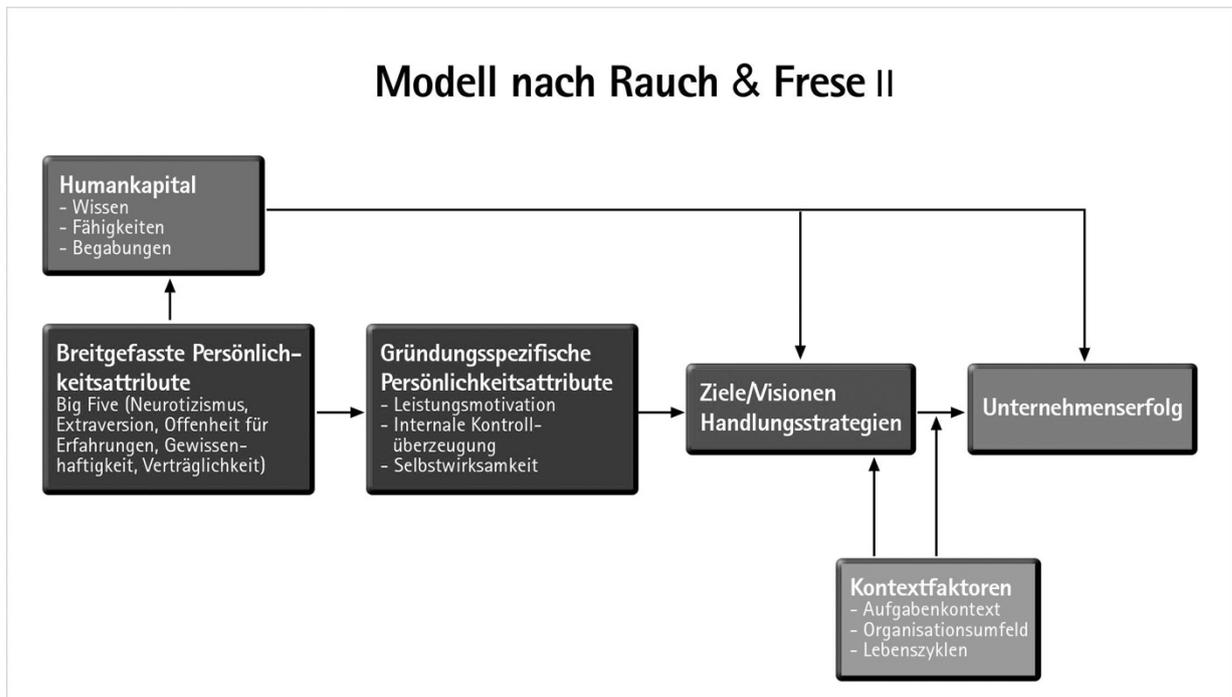


Abbildung 2.14: Character Approach in Anlehnung an Rauch & Frese, 2007, S. 47; Schmelter et al., 2010, S. 80.

Bei diesem Ansatz werden eigenschafts- und verhaltensorientierte Variablen kombiniert. Das Modell bezieht sich auf Entrepreneurere im Sinne von Gründern und berücksichtigt Persönlichkeitsmerkmale, die sich mit den Kontextfaktoren auf die Ziele, Visionen und Handlungsstrategien der Entrepreneurere auswirken. Der Unternehmenserfolg wird determiniert durch Humankapital und die Einflüsse der Kontextfaktoren. In diesem modifizierten Action-Characteristics-Modell wird die allgemeine Selbstwirksamkeit als Teil der Persönlichkeit und die spezifische Selbstwirksamkeit als Teil der Motivation verstanden, wobei es lohnenswert ist sowohl generelle als auch spezifische Konstrukte zu untersuchen (Frese & Gielnik, 2014), weitere Ausführungen folgen in Kap. 6.2.2.

2.5.7 Entrepreneurship-Erfolgs-Modell (Jacobsen, 2003)

Jacobsen hat auf Grundlage bisheriger Forschungsansätze ein umfassendes theoretisches Erfolgs-Modell entwickelt, dargestellt in Abbildung 2.15:

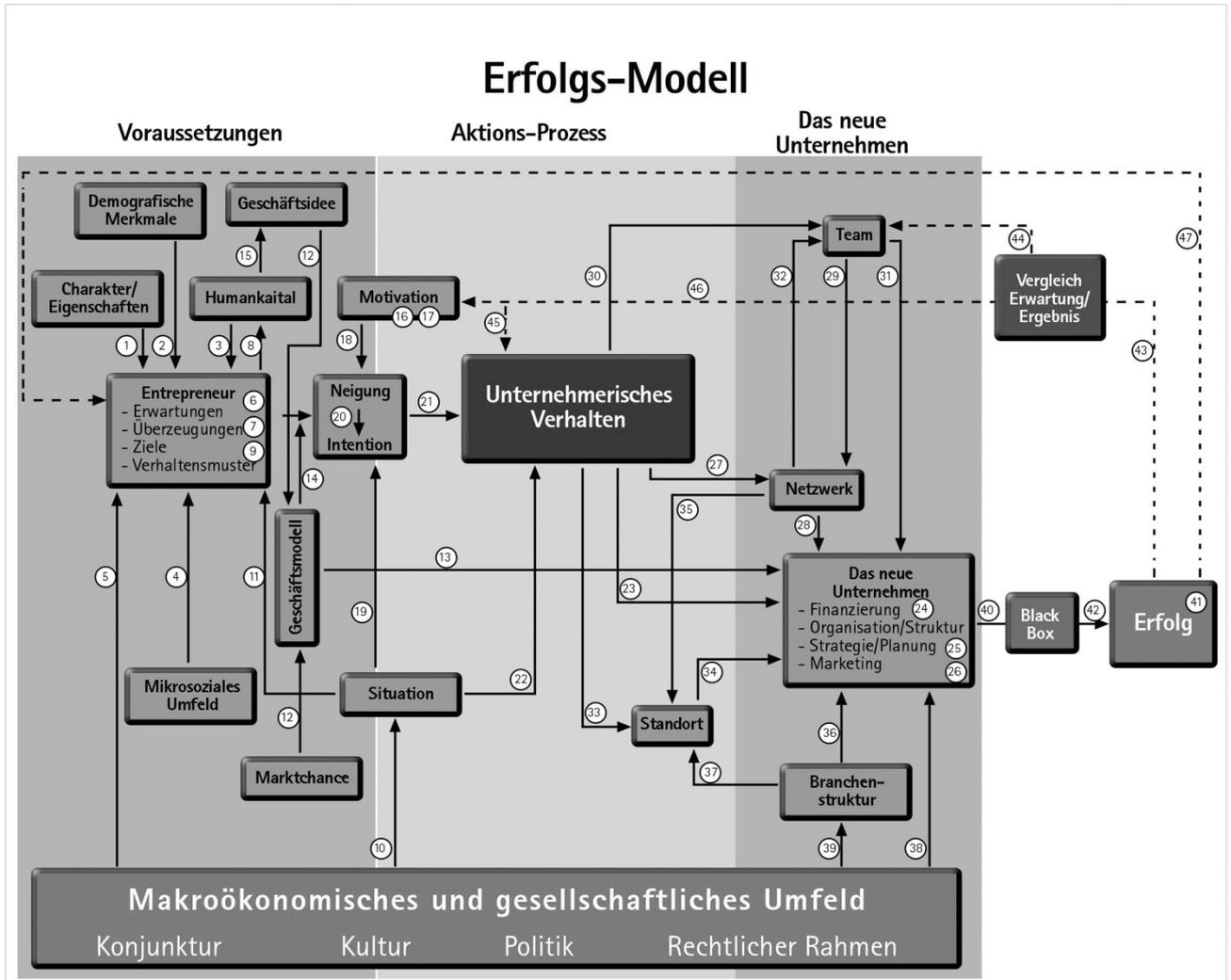


Abbildung 2.15: Modell nach Jacobsen, 2003, S. 230.

In einer Synopse wählt Jacobsen sechzehn relevante Kriterien für den Unternehmenserfolg aus, die durch amerikanische und deutsche empirische Studien belegt sind. Sie stellt dabei den Erfolg als Erklärungsgegenstand in das Zentrum ihrer Untersuchung. Interdisziplinäre Ansätze, Einfluss- bzw. Zeitdimensionen, Dynamik und Rückkopplungen sowie stochastische Größen finden hierbei Berücksichtigung.

Zu den erfolgsrelevanten Kriterien zählen nach Jacobsen (2003, Vii):

1. Persönlichkeitseigenschaften
2. Demografische Merkmale
3. Humankapital
4. Geschäftsmodell
5. Team
6. Unternehmerisches Verhalten
7. Netzwerke
8. Finanzierung
9. Strategie/Planung
10. Marketing
11. Struktur
12. Mikrosoziales Umfeld
13. Marktchancen
14. Kultur
15. Standort
16. Gesamtwirtschaftliches Umfeld

Dieses Erfolgsmodell wird sukzessiv entfaltet, und es erfolgt eine „*Argumentation auf verhaltenswissenschaftlicher Basis, die die Person als Ergebnis von Persönlichkeit, Fähigkeiten („skills“) sowie demografischen Merkmalen und ihrer Umwelt begreift*“ (Jacobsen, 2003, 170). Hierbei berücksichtigt die Autorin hinreichend die Vor- und Nachteile bereits beschriebener Modelle und gestaltet ein multidimensional komplexes Prozessmodell. Es lässt sich insgesamt konstatieren, dass Gründer, die über eine gute Ausbildung und sowohl über Erfahrungen als auch Kenntnisse verfügen, unter allen Bedingungen effektiver und besser arbeiten als ihre schlechter ausgebildeten und weniger erfahrenen Pendanten. Dieser Zusammenhang wird unabhängig von Art und Branche der Unternehmen empirisch festgestellt (Jacobsen, 2003). Unternehmenserfolg entsteht nicht durch Zufall, sondern als steuerbare Größe, die in hohem Umfang vom Entrepreneur selbst abhängig ist.

2.5.8 Modell unternehmerischen Erfolgs (Lang-von Wins, 2009)

Lang-von Wins hat ein personalisiertes Modell für Gründer entwickelt, bei dem er einen Fokus auf erfolgreiches unternehmerisches Handeln legt und in Beziehung zum Unternehmer selbst und dessen Unternehmen legt. Er versteht das Handeln des Entrepreneurs als das Zusammenwirken personaler Faktoren, den Ressour-

cen des Umfeldes, der Art des Unternehmens und des Umfelds des Unternehmens (Lang-von Wins, 2004). Unternehmerischer Erfolg bedeutet das Erreichen selbstgewählter Ziele (Lang-von Wins, 2004). Dem Modell liegt die Hypothese zugrunde, dass die subjektiven Ziele des Entrepreneurs einen Einfluss auf sein Handeln und damit auch auf seinen Unternehmenserfolg ausüben. Persönlichkeitseigenschaften determinieren die Zielsetzung des Unternehmers, die wiederum Auswirkungen auf sein persönliches Umfeld haben. Diese wirken auf das Unternehmen und ebenso das unternehmerische Umfeld. Dieses Modell kann als Erweiterung des Gießen-Amsterdam-Modells verstanden werden. Nachteil des Modells ist, dass es bislang nicht empirisch überprüft wurde.

2.5.9 Abgeleitetes Entrepreneur-Modell

Unter Einbeziehung der vorgestellten Theorien wird ein Entrepreneur-Modell entwickelt, das den Unternehmenserfolg als erklärende Größe untersucht. Es ist in Abbildung 2.16 zu sehen:

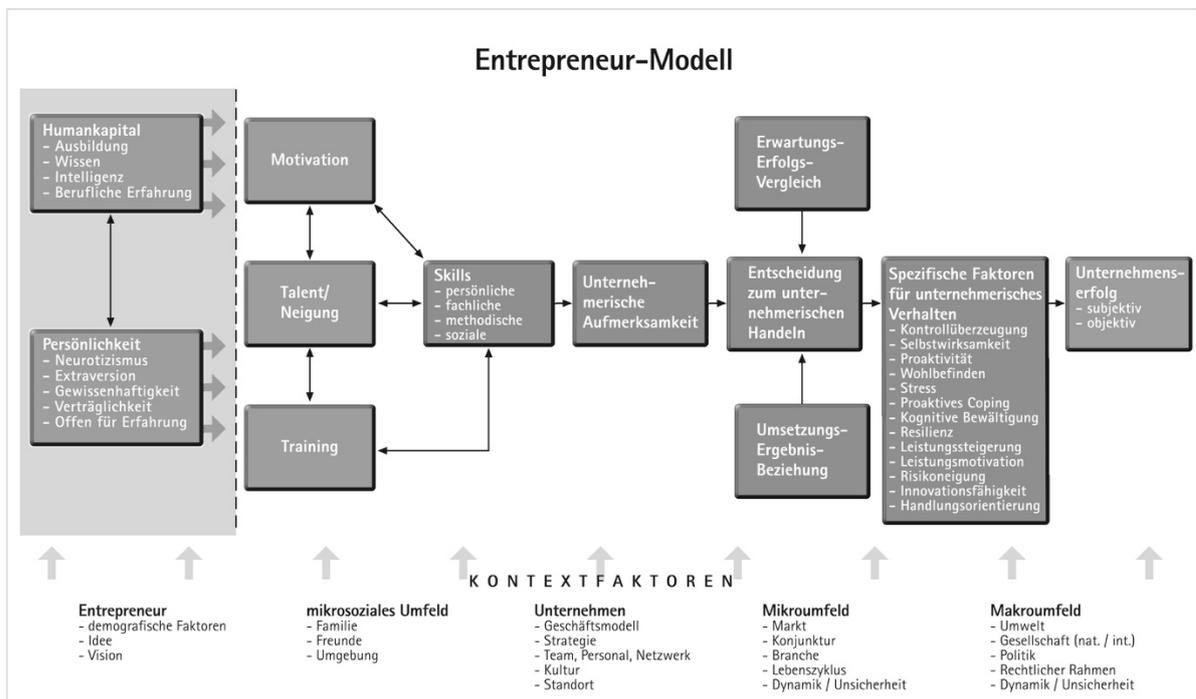


Abbildung 2.16: Entrepreneur-Modell. Eigene Darstellung in Anlehnung an Jacobsen 2003, S. 230.

Dieses Modell versucht die vorgestellten Konzepte für den Entrepreneur zusammenzufassen. Das Humankapital des Entrepreneurs mit beruflichen Kenntnissen und Erfahrungen stellt die Basis für die Gründung eines Unternehmens dar.

Daneben sind auch persönliche Faktoren, wie das Big Five Persönlichkeitsmodell bestehend aus Neurotizismus, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit für neue Erfahrungen in gewisser Weise eine Voraussetzung für Unternehmertum, die aber von Unternehmer zu Unternehmer variiert. Auch Umweltbedingungen haben einen maßgeblichen Einfluss auf den Entrepreneur und den unternehmerischen Prozess, der zum Unternehmenserfolg führt. Diese sind als Kontextfaktoren in das Modell integriert und können zum Beispiel das mikrosoziale Umfeld, das Unternehmen sowie Mikro- und Makroumfeld betreffen.

Die unternehmerischen Kompetenzen, auch Skills genannt, werden durch motivationstheoretische Hintergründe und Talent/Neigung determiniert. Diese können aber auch durch bestimmte Trainingsmaßnahmen in wünschenswerter Weise beeinflusst werden. Dieser Prozessabschnitt trägt dazu bei, dass Entrepreneure unternehmerisch aufmerksam sind und so Innovationen sowie Geschäftsmöglichkeiten aufspüren können. Der Impuls, Entscheidungen zum unternehmerischen Handeln zu treffen, ist die Folge hiervon und wird flankiert vom Erwartungs-Erfolgs-Vergleich und von der Umsetzungs-Ergebnis-Beziehung.

Es folgen spezifische Faktoren für unternehmerisches Verhalten, die sich aus der Entrepreneurship-Theorie und den Modellen ergeben. Einige dieser Verhaltensfaktoren sind bereits gut erforscht, andere hingegen weisen noch keine ausreichenden Zusammenhänge oder Erklärungen auf. Manche sind auch vor allem in der Gründungsforschung und nicht bei einer bereits bestehenden Unternehmung untersucht worden. Der Fokus wird auf Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden, Stress, Coping, Kognitive Bewältigung und Resilienz als verhaltenrelevante Merkmale gelegt.¹⁰ Gegenstand dieser Arbeit ist die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen diesen ausgewählten, spezifischen Faktoren des unternehmerischen Verhaltens und dem resultierenden subjektiven und objektiven Unternehmenserfolg.

¹⁰ Bei der Auswahl der Faktoren für unternehmerisches Verhalten wurde darauf geachtet, Merkmale auszuwählen, die einerseits durch Coaching beeinflussbar sein können und andererseits auch eine Relevanz für bestehende Entrepreneure im Vergleich zu Gründern haben. Außerdem kann nur eine bestimmte Anzahl von Eigenschaften in einer Studie untersucht werden, was eine Selektion auch aus diesen Gründen erforderlich macht.

Möchte man beispielsweise die Innovationsfähigkeit von Entrepreneuren untersuchen, wäre ein Coaching-Programm mit kreativen Elementen anzuraten. Bei zum Beispiel der Erforschung von Risikoneigung wären weitere finanzielle Variablen notwendig. Das abgeleitete Coaching-Programm setzt keine vorgegebene Problematik der Entrepreneure voraus, daher ist die Konzeption eines flexiblen Coaching-Programms sinnvoll. Dies impliziert den Einschluss bestimmter Faktoren, anderer hingegen nicht. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Entrepreneur:

- ▶ Fokus auf Innovation
- ▶ Mittleres Risikomanagement
- ▶ Wissen nutzen und bewusst einsetzen
- ▶ Positive Einstellung
- ▶ Strategisch agieren
- ▶ Begeisterung zeigen
- ▶ Nische suchen, sich spezialisieren
- ▶ Ziele konkretisieren, konkrete Vorstellungen entwickeln
- ▶ Geduld haben und durchhalten
- ▶ Selbstdisziplin üben, negative Eigenschaften kontrollieren
- ▶ Stress optimieren, entspannen, den Körper trainieren, Gesundheit erhalten
- ▶ Keine Prokrastination
- ▶ Lernen aus Fehlern und Misserfolgen
- ▶ Kommunizieren, netzwerken, kooperieren
- ▶ Richtige Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden wählen

Bei diesem Kanon an Erfolgsfaktoren kann es zu ganz unterschiedlichen Blockaden, Hemmnissen und Problemen kommen. Hierbei ist ein holistischer Blick auf ein mögliches Problem des Entrepreneurs hilfreich, wie in Abbildung 2.17 dargestellt:

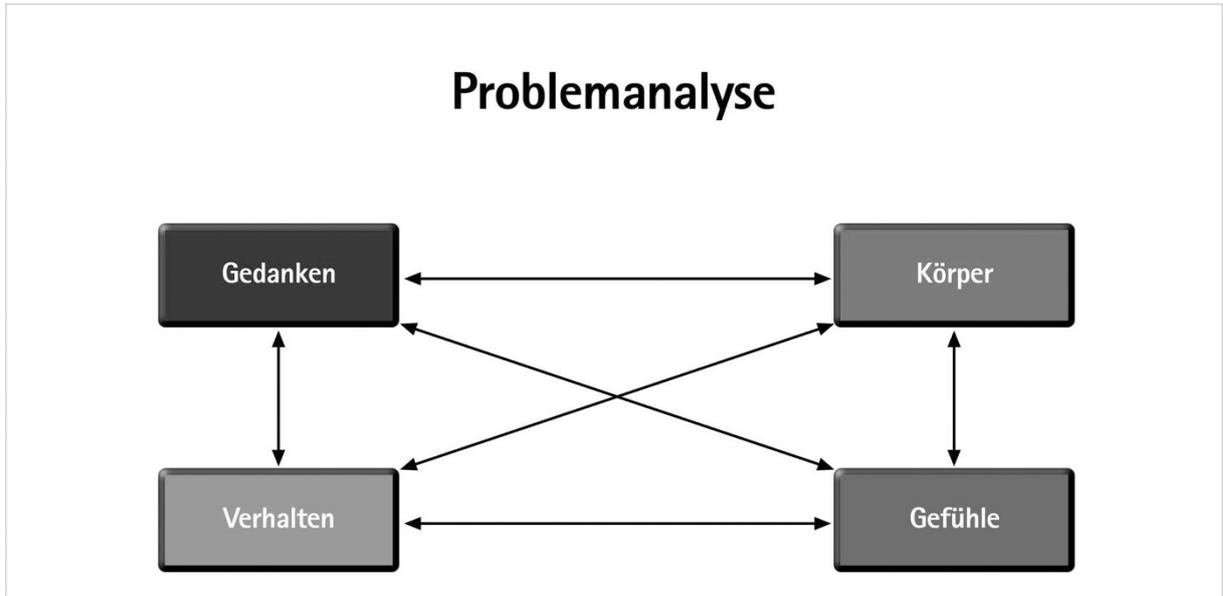


Abbildung 2.17: Problemanalyse (eigene Darstellung).

Entrepreneure stehen häufig vor großen Aufgaben mit weitreichenden Folgen für Unternehmen und Belegschaft. Daher ist es notwendig, eine Problemanalyse durchzuführen, die möglichst alle Bereiche kognitiv, emotional, physisch und verhaltensorientiert abdeckt. Dies ist nicht immer möglich, denn jeder Entrepreneur hat blinde Flecken in Bezug auf sich selbst und auf sein Unternehmen. Coaching kann eine unterstützende Maßnahme zur Selbstreflexion und Problemlösung darstellen.

Fritsch (2016, 143) fordert „leicht zugängliche Beratungs- und Coaching-Angebote sowohl für Gründer als auch für bereits längere Zeit tätige Unternehmer“. Es soll über Entrepreneurship aufklären und durch den Einsatz eines professionellen Coaching-Angebots die Fähigkeiten des Entrepreneurs für ein erfolgreiches Unternehmertum fördern.

3 Coaching

In diesem Kapitel erfolgt zunächst eine Erklärung des Begriffs „Coaching“, wobei ein Phasenmodell zur Professionalisierung von Coaching sowie Aspekte zum Coaching-Markt beleuchtet werden. Es schließen sich Erläuterungen zu Modellen und zur Coaching-Forschung an. Unternehmenscoaching wird als spezielle Coaching-Art thematisiert. Danach wird die Wirkung von Coaching untersucht. Dies mündet in eine genaue Erörterung des Coaching-Prozesses. Im Anschluss wird das aktuelle Thema Coaching und Stress behandelt.

3.1 Begriffsklärung Coaching

Coaching leitet sich von dem englischen Wort „coach“ für Kutsche ab, das seit dem Jahr 1556 nachgewiesen ist. Seit 1848 wurde der Begriff für Tutoren zur Unterstützung von Studenten verwandt. In England und in den USA steht die Bezeichnung für die Leistungssteigerung im Bereich Sport (Böning, 2005). Beim Executive Coaching ist der Coach persönlicher Berater der Führungskraft. Meistens unterliegen Führungspositionen zahlreichen Herausforderungen und Konflikten. Es mangelt Managern häufig an Möglichkeiten, mit einer Person ihres Vertrauens über ihre Führungsprobleme und strategischen Vorgehensweisen auszutauschen. Ein entsprechend ausgebildeter Coach kann unterstützen, Probleme zu bewältigen, neue Perspektiven aufzuzeigen und ebenso neue Kompetenzen zu erwerben (Steinmann & Schreyögg, 2005).

Coaching ist mittlerweile zu einer Methode als Unterstützung aller Führungskräfte avanciert. Ziel ist also die Steigerung und ebenso der Erhalt von Leistungsfähigkeit im beruflichen Kontext. Kunden werden bei beruflichen und privaten Themen zu ihrer professionellen Rolle beraten (Schreyögg, 2002). Für die Organisation steht Effizienz als Resultat der personenzentrierten Prozessberatung im Mittelpunkt. Der Coach unterstützt den Kunden, Problemzusammenhänge zu erkennen. Nach einer genauen Analyse der Ist-Situation folgt eine Soll-Analyse mit Soll-Ist-Vergleich: Angestrebte Veränderungen werden mit Hilfe von Zielen festgelegt. Der Coach initiiert und begleitet den Kunden bei Lernprozessen mit dem Ziel, dass der Kunde seine Einstellungen und sein Verhalten weiterentwickeln

kann. Als flankierende Maßnahme kann Coaching in jeder Phase eines Veränderungsprozesses effektiv eingesetzt werden – von der Planung bis zur Stabilisierung (Sackmann, 2013).

Coaching soll Kunden befähigen, nach Durchführung der Maßnahme eigeninitiativ Ziele zu erreichen. In der Regel übernimmt der Arbeitgeber die anfallenden Kosten für ein externes Coaching (Rösler & Kauffeld, 2009). Hinzu kommt ein weiterer Gesichtspunkt: Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie oben steht, umso weniger Rückmeldung bekommt sie, obwohl gerade in den höheren Positionen qualifiziertes Feedback ein wichtiges Instrument für Verbesserung darstellt (Michelman, 2004). Ein Coach kann als Sparringspartner fungieren und nützliches Feedback geben (Yukl, 2010). Zwischen Führungskraft und Coach herrscht eine Consulting-Beziehung, die sich insbesondere durch eine strukturierte Gesprächsführung auszeichnet (Reimer, Eckert, Hautzinger & Wilke, 2007).

Während Coaching in Ländern, wie z. B. USA oder GB ein positives Image genießt, ist die Skepsis gegenüber dieser Beratungsform in Deutschland groß. Renommiertere Medien in Deutschland, wie beispielsweise „3 SAT“ und „Die Zeit“ berichten in diesem Zusammenhang, über dubiose – auch esoterische Praktiken – und über seriöses Business Coaching gleichzeitig in einem Beitrag. Kuhl forderte bereits 2006 eine Abgrenzung zwischen professionellem Coaching und „Scharlatanerie“ (Kühl, 2006). Mit der Professionalisierung von Coaching beschäftigen sich Schreyögg und Schmidt-Lellek (2015) und sehen ihren Beitrag als Meilenstein eines offenen Prozesses in Fortführung der Arbeit des „Fachausschuss für Profession“ (FAP) des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). Coaching ist keine Profession im engeren Sinne. Es existiert keine gesetzliche Zugangsbeschreibung – jeder kann sich demnach „Coach“ nennen (Schreyögg & Schmidt-Lellek, 2015). Im Rahmen der Professionalisierungsbemühungen stellt sich die Frage nach Zuständigkeitsanspruch und Ausdifferenzierung. Durch eine zunehmende Individualisierung in vielen Bereichen unserer Gesellschaft, hat sich Coaching dennoch in mehreren Unternehmen zu einer nachgefragten modernen, person- und prozessorientierten Beratungsform entwickelt (Fietze, 2015).

3.1.1 Phasenmodell zur Professionalisierung von Coaching

Abbildung 3.1 zeigt ein Phasenmodell zur Professionalisierung von Coaching in Deutschland mit Abgrenzung zu den USA und Großbritannien:

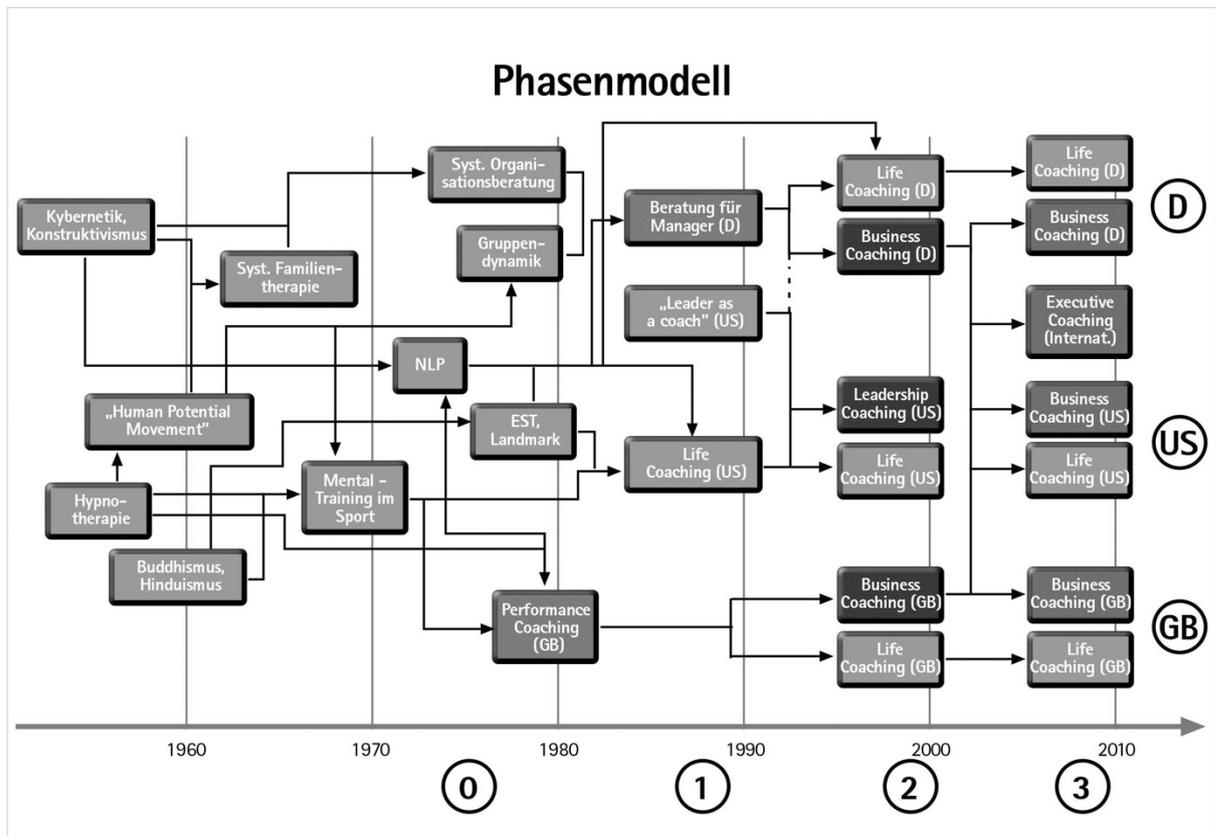


Abbildung 3.1: Differenzierung Coaching in D, USA und GB nach Drath, 2012, S. 45.

Anhand der Visualisierung wird ersichtlich, dass die Beratung von Managern in Deutschland aus einer Reihe psychologischer Richtungen resultiert. Looss definiert in den 80er Jahren den Coach als „einen (externen) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften entlang der Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird“ (Looss, 1997, 15). Es handelt sich um einen Beratungsprozess für alle Ebenen des Managements, Sozialmanagements und Selbstmanagements (Schreyögg, 2003). Zeitgleich entstand in den USA der Begriff „leader as a coach“ und „Life Coaching“. In Großbritannien existierte der Begriff „Performance Coaching“ schon früher, er stammt aus dem Sport-Mental-Training. Es folgte eine weitere Differenzierung im Jahr 2000 durch die Trennung von Life- und Business- bzw. Leadership Coaching. Seit 2010 wird Business Coaching international noch weiter in Executive Coaching – also die Beratung

der Top-Management-Ebene – untergliedert. In Deutschland hingegen wird Business Coaching für die Beratung von Führungskräften und Topmanagern, zu den auch ein Entrepreneur zählt, verwandt. Wie Coaching sich von psychologischen und kommunikativen Ansätzen unterscheidet, zeigt Abbildung 3.2:

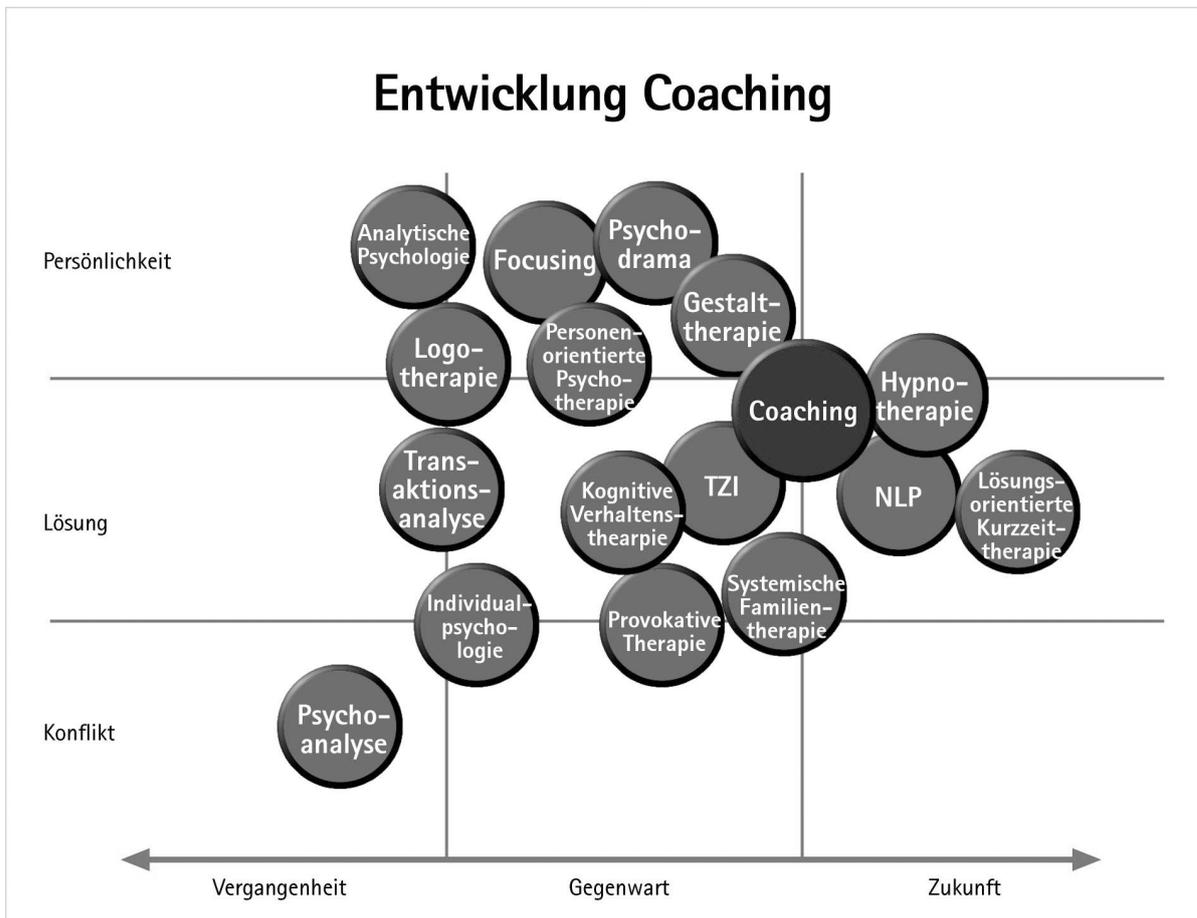


Abbildung 3.2: Coaching nach zeitlichem Aspekt nach Drath, 2012, S. 25.

Berücksichtigt werden die Ebenen Konflikt, Lösung und Persönlichkeit sowie die zeitliche Abfolge Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. In der Psychologie werden Verfahren der Tiefenpsychologie, humanistischen Psychologie und verhaltensorientierten Psychologie unterschieden. Die Tiefenpsychologie beinhaltet die klassische Psychoanalyse nach Freud und deren Weiterentwicklungen. Gestalt- und personenorientierte Therapien (Perls/Rogers), Logotherapie (Frankl), Transaktionsanalyse (Berne/Harris), Focusing (Gendlin) und Psychodrama (Moreno) werden unter anderem der humanistischen Therapie zugeordnet. Daneben existieren Kommunikationstheorien nach Watzlawick, Schulz-von-Thun und die Kybernetik zweiter Ordnung nach von Foerster. Das Neurolinguis-

tische Programmieren (NLP) soll als nicht wissenschaftliche Methode mitberücksichtigt werden. Es dient weniger als Erklärungsansatz, dennoch sind einzelne NLP-Methoden geeignet für die Coaching-Praxis. Daneben sind die Sportpsychologie sowie die Ansätze einer Integrativen Psychologie einschließlich der zeitgemäßen Neuro-Psychotherapie von Bedeutung. Coaching befindet sich in dieser Betrachtung in der Gegenwart des Entrepreneurs mit einem Blick auf die zukünftige Entwicklung und ist primär lösungsorientiert und sekundär persönlichkeitsorientiert. Daher eignet sich Business Coaching, um Entrepreneurinnen bei ihrer Hauptaufgabe, der Erfolgssicherung ihres Unternehmens jetzt und in der Zukunft, zu unterstützen. Auch ist davon auszugehen, dass Entrepreneurinnen einer lösungsorientierten Beratungsform offen gegenüberstehen.

Abgrenzung Business Coaching

Nach Wittchen & Hoyer (2011) sind psychische Störungen das Ergebnis komplexer Vulnerabilitäts-Stress-Interaktionen. Diese setzen sich sowohl aus biologischen, kognitiv-affektiven, sozialen und umweltbezogenen sowie Verhaltensaspekten zusammen. Dabei wird auf alle zur Verfügung stehenden wissenschaftlichen Erkenntniselemente unter Einschluss der vorgenannten Perspektiven zurückgegriffen und diese systematisch weiterentwickelt (Wittchen & Hoyer, 2011). Inkongruenzen im psychischen Bereich entstehen infolge fehlangepasster erlernter Verhaltens- und Einstellungsmuster einschließlich kognitiver Prozesse. Bei Einstellungen und Verhalten kann es sich beispielsweise um eine klassische oder operante Konditionierung sowie Modelllernen handeln. Aufmerksamkeit, Attributionsmuster sowie Erinnern, Denken und Problemlösen sind kognitive Prozesse.

Coaching lässt sich laut der Coaching-Verbände zur Therapie leicht abgrenzen, da Coaching nur für Kunden geeignet ist, die der Selbststeuerung fähig sind. In aller Regel trifft dies auf Entrepreneurinnen zu. Coaching lässt sich nach privaten versus beruflichen und persönlich-konkreten versus sachorientiert-abstrakten Kriterien einordnen. Abbildung 3.3 zeigt Business Coaching und Life Coaching in Abgrenzung zu anderen Beratungsformen:

Abgrenzung Coaching

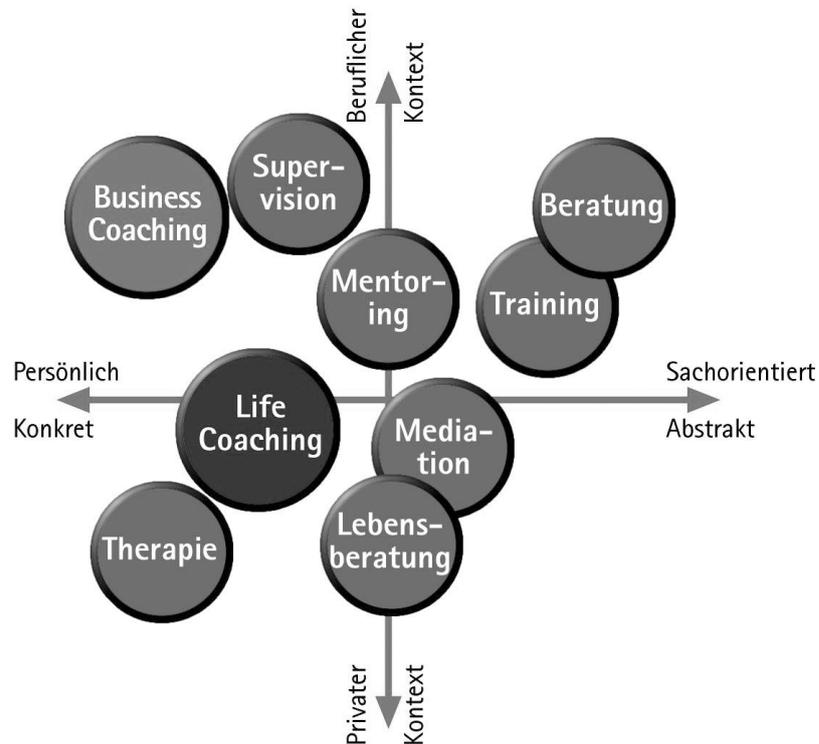


Abbildung 3.3: Abgrenzung Coaching nach Draht, 2012, S. 22.

Während Life Coaching sich um private Aspekte mit einem kleinen Ausblick auf den Beruf konzentriert, ist Business Coaching eindeutig im beruflichen Kontext als Beratungsprozess verortet. Die nachfolgende Untersuchung beschränkt sich auf Business Coaching. Die in diesem Kapitel eingesetzten Abbildungen stellen eine Annäherung dar und basieren nicht auf wissenschaftlichen Kriterien. Sie dienen lediglich der Herleitung und Veranschaulichung des Feldes Coaching.

Definition des Begriffs „Coaching“

In der Fachliteratur existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen für Coaching (Gross & Stephan, 2015; Stephan, Gross & Hildebrandt, 2010). In Deutschland gibt es zum Stand Mai 2016 laut Coaching Report zehn originäre Coaching-Verbände und elf Mischverbände. Die Verbände, die sich ausschließlich mit Coaching auseinandersetzen, lauten:

- ▶ DBVC - Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
- ▶ DCG - Deutsche Coaching Gesellschaft e.V.
- ▶ DCV - Deutscher Coaching Verband e.V.
- ▶ Deutscher NLP Coaching Verband e.V.
- ▶ DGfC - Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.
- ▶ ICF - International Coach Federation Deutschland e.V.
- ▶ NLC - Gesellschaft für Neurolinguistisches Coaching e.V.
- ▶ QC - Verband für Qualität im Coaching e.V.
- ▶ QRC - Qualitätsring Coaching und Beratung e.V.
- ▶ Verband Ganzheitliches Führungs- und Persönlichkeits-Coaching e. V.

Die meisten dieser Verbände, die unterschiedliche Schwerpunkte verfolgen und ihren Sitz in unterschiedlichen Regionen haben, haben sich zu einem „Roundtable der Coaching-Verbände“ zusammengeschlossen. Der „Roundtable der Coaching-Verbände“ definiert Coaching umfassend:

Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben. Coaching unterstützt die Person bei der Gestaltung ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer sozialen Rollen und ihrer Kooperationsbeziehungen sowie bei der Bewältigung ihrer Entscheidungs- und Handlungsanforderungen im Arbeitsleben. Coaching wird durch einen Coach ausgeübt, dessen Qualifizierung von einem Berufs- oder Fachverband anerkannt ist. Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert. Durch die Erschließung neuer Perspektiven werden Entwicklungspotenziale und Handlungsspielräume erschlossen, Lern- und Veränderungsprozesse angeregt und begleitet sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt (Roundtable der Coaching Verbände, 2015, 2).

Laut Arbeits- und Organisationspsychologe Greif (2008, 59) handelt es sich bei Coaching um „eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und Psychotherapie psychischer Störungen“.

Coaching ist ein personenzentrierter, zielorientierter und interdisziplinärer Beratungsprozess. Dieser umfasst berufliche und private Zielsetzungen, arbeitet mit individuellen Konzepten und vielfältigen Methoden: Fundiertes Feedback und Selbstreflexion sind wichtige Bestandteile. Coach und Kunde arbeiten in einer zeitlich begrenzten von gegenseitigem Vertrauen und Akzeptanz geprägten Beziehung. Coaching setzt die Initiative des Kunden voraus. Die gemeinsam erarbeiteten Strategien werden eigenständig umgesetzt. Ergebnis des Coachings ist das Erreichen angestrebter Verhaltensänderungen und der definierten Ziele. Durch Innenschau mit nachhaltigem Effekt kommt der Kunde zu Klarheit und erweiterten Kompetenzen. Er erhält somit ein Instrument zur Selbsthilfe und Weiterentwicklung¹¹, definiert die

Deutsche Coaching Gesellschaft e. V exemplarisch für einen der deutschen Verbände im Jahr 2015. Der größte internationale Coaching-Verband International Coaching Federation (ICF) definiert Coaching als

partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential, which is particularly important in today's uncertain and complex environment. Coaches honor the client as the expert in his or her life and work and believe every client is creative, resourceful and whole.¹²

Es folgt eine Erklärung für Business Coaching der Worldwide Association of Business Coaches (WABC). Diese definiert Business Coaching als:

process of engaging in regular, structured conversation with a 'client': an individual or team who is within a business, profit or nonprofit organization, institution or government and who is the recipient of business coaching. The goal is to enhance the client's awareness and behaviour so as to achieve business objectives for both the client and their organization. Business coaching enables the client to understand their role in achieving business success, and to

¹¹ Definition steht online zur Verfügung unter: <https://decg.de/dcg/definition-coaching/>

¹² Definition ebenfalls als Onlinequelle verfügbar unter: https://www.coachfederation.de/files/icf_defintion_coaching.pdf

enhance that role in ways that are measurable and sustainable (WABC, 2011,1)¹³.

Neben den Journals „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring“ und „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice“ gibt es seit 2015 in Deutschland „Coaching | Theorie & Wissenschaft“ zur Publikation coachingrelevanter Ergebnisse. Es soll eine Wissensbasis geschaffen werden, um so die Akademisierung, Professionalisierung und Qualitätssicherung im Coaching zu fördern (Graf, Berninger-Schäfer & Künzli, 2015). Coaching wird hier wie folgt beschrieben:

Unter Coaching verstehen wir ein Beratungsformat, das primär prozessorientiert ausgerichtet ist und sich an Personen im Arbeitskontext richtet, die ihre Handlungsfähigkeit wiederherstellen oder erweitern wollen und professionelle Begleitung durch einen externen oder auch internen Coach bei der (eigenen) Erarbeitung von Lösungen und Zielen suchen. Das übliche Setting dafür ist das Einzelcoaching, Gruppen- und Teamsettings werden aber hier ebenfalls mitberücksichtigt. Während sich Coaching dabei ursprünglich auf die Begleitung von Führungskräften, vornehmlich im Einzelsetting bezog, gibt es inzwischen eine Vielfalt von unterschiedlichen Coaching-Formaten und Zielgruppen. Die Ausdifferenzierung von Coaching-Formaten hängt mit der zunehmenden Bedeutung und Bekanntheit von Coaching einerseits und mit Veränderungen in der Arbeitswelt andererseits zusammen (Graf et al., 2015, 3).

Grant (2003, 254) beschreibt Coaching in Abgrenzung zu Therapie als: *„Coaching can be defined as a „result-oriented“, systematic process, in which the coach facilitates the enhancement of life experience and goal-attainment in the personal and/or professional lives of normal, non-clinical clients.“* Das Feld hat sich in den letzten Jahren weiter ausdifferenziert; ein Teilbereich ist die Coaching Psychologie. Diese wurde im Jahr 2002 begründet. Die Australian Psychological Society(APS)-Interessengruppe für Coaching Psychology (IGCP) definiert die Coaching-Psychologie in Abgrenzung zu Coaching als: *“the systematic*

¹³ Onlinequelle: <https://www.wabccoaches.com/includes/popups/definition.html>

*application of behavioural science, which is focused on the enhancement of life experience, work performance and wellbeing for individuals, groups and organisations with no clinically significant mental health issues or abnormal levels of distress”.*¹⁴

Für diese Arbeit wird eine Arbeitsdefinition von Coaching vorgeschlagen, die sich aus der Kurzfassung einer Synopse folgender Definitionen ergibt: wissenschaftliche Definition von Greif (2008), Definitionen des Roundtables der Coaching-Verbände Deutschland, der Deutschen Coaching Gesellschaft (DCG) und der International Coach Federation (ICF) sowie für Business Coaching die Erklärung der Worldwide Association of Business Coaches (WAB):

¹⁴ Definition online unter: <https://groups.psychology.org.au/igcp/>

	Prof. Greif	Roundtable	DCG	ICF	WABC
Merkmale	<p>Intensive, systematische Förderung Reflexionen u. Selbst-reflexionen</p> <p>Beratung von Personen oder Gruppen</p>	<p>Fördert Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben ergebnis-offener, strukturierter methoden-geleiteter, zeitlich begrenzter Coachingprozess</p> <p>Für Personen, Personengruppen</p> <p>Humanistisches Menschenbild Wertschätzung, Respekt</p>	<p>Person-zentrierter, ziel-orientierter, interdisziplinärer Beratungsprozess</p> <p>vielfältige Methoden, fundiertes Feedback, Selbst-reflexion</p>	<p>partnering creative process inspires</p> <p>client as the expert every client is creative, resourceful and whole</p>	<p>process of engaging in regular, structured conversation with a 'client'</p> <p>individual or team who is within a business profit or nonprofit organization, institution or government</p>
Ziele	<p>Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele</p>	<p>Entwicklungspotenziale und Handlungsspielräume werden erschlossen</p> <p>Förderung (Selbst-) Reflexionsfähigkeit, Orientierungs- und Entscheidungsfähigkeit Handlungskompetenz, Resilienz-fähigkeit,</p>	<p>Erreichen von Verhaltensänderungen und definierten Zielen</p>	<p>maximize personal and professional potential</p>	<p>enhance the client's awareness and behaviour so as to achieve business objectives for both the client and their organization</p>

	Individueller Entwicklungs- und Bildungsprozess (lebenslanges Lernen)			
Coach	ist basisqualifiziert (150h) geschützter Rahmen vertrauliches dialogisches Arbeitsbündnis	Vertrauen und Akzeptanz Beziehung zwischen Coach und Kunde aufbauen	discover, clarify, align what the client wants to achieve, encourage client self-discovery, elicit client-generated solutions and strategies hold the client responsible, accountable	
Mehrwert für Kunden	Selbstorganisation, reflektierte und eigenständige Handlungskompetenz	Instrument zur Selbsthilfe, Weiterentwicklung	dramatically improves their outlook on work and life while improving leadership skills and unlock their potentials	enables the client to understand their role in achieving business success, to enhance that role in ways that are measurable and sustainable

Tabelle 3.1: Synopse Coaching Definitionen (eigene Darstellung).

Laut Vergleich in Tabelle 3.1, lassen sich folgende Aussagen treffen: Coaching ist zeitlich begrenzt, ziel- und personzentriert und sollte als kreativer, inspirierender, ergebnisoffener, dynamischer Prozess in Form einer strukturierten Gesprächsführung ablaufen. Die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Kunde sollte vertrauensvoll durch Wertschätzung und Respekt geprägt sein. Zielaspekte, die durch Coaching-Maßnahmen erreicht werden sollen:

- ▶ Erreichen von Verhaltensänderungen und definierten Zielen
- ▶ Maximales Erschließen von persönlichen und beruflichen Entwicklungspotenzialen
- ▶ Bewusste Selbstveränderung
- ▶ Selbstorganisation
- ▶ Stärkung der Selbstreflexion
- ▶ Handlungskompetenz

- ▶ Bildungskompetenz – lebenslanges Lernen
- ▶ Resilienz-Fähigkeit

Darüber hinaus können auch emotionale und soziale Kompetenzen gecoacht werden. Als Anforderungen ergeben sich für Coaches Qualifizierung, Verantwortung, Verschwiegenheit, Kommunikation und Gesprächsführung. Der Kundennutzen durch eine Inanspruchnahme von Coaching kann sein:

- ▶ Ressourcen und Potenziale aktivieren und nutzen
- ▶ Bewusstsein verbessern
- ▶ Einstellungen zu Arbeit und Lebensqualität spürbar verändern
- ▶ Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit verbessern
- ▶ Resilienz-Fähigkeit erhöhen
- ▶ Eigenverantwortung tragen
- ▶ Zusätzlich wird im Business Coaching noch ein Fokus auf folgende Ziele gelegt:
 - Eigene Rolle bei der Erreichung von Geschäftserfolg verstehen
 - Rolle im Beruf nachhaltig und messbar verbessern

Im Folgende wird die allgemeine Arbeitsdefinition für Coaching zusammengefasst: Coaching ist ein ressourcenorientierter, systematischer Beratungsprozess zur Erreichung angestrebter Ziele und Verhaltensänderungen von Einzelpersonen und Teams. Dieser zeichnet sich aus durch ein partnerschaftliches Arbeitsbündnis zwischen Coach und Kunde, interdisziplinäre Ansätze und Methodenvielfalt. Förderung des Bewusstseins in persönlichen und beruflichen Bereichen sowie die Erhaltung/Stärkung der Gesundheit stehen im Fokus.¹⁵

3.1.2 Coaching-Markt

Coaching hat zum einen die Funktion, eine innovative Form der Personalentwicklung für Führungskräfte mit Managementaufgaben zu sein und zum anderen eine Beratungsform für berufliche Anliegen (Schreyögg, 2003). Je nach Situation kann Coaching als Präventiv-, Defizit- oder Potenzialansatz dienen. Coaching kann folglich präventiv zur Vermeidung von Problemen, akut zur Beseitigung von Problemen und potenzialorientiert zur Erhöhung des Leistungsniveaus eingesetzt werden. Coaching-Ziele sind erstens die Steigerung der beruflichen Kompetenzen bezüglich der Erhöhung von Managementfähigkeiten und Gestaltungspoten-

¹⁵ Auf eine explizite Definition von Business Coaching wird an dieser Stelle verzichtet, da Coaching in den meisten Fällen im beruflichen Kontext stattfindet – wie in der Coaching-Umfrage Deutschland (2016) festgestellt.

zialen im Unternehmen und zweitens die Entwicklung persönlicher Kompetenzen (Schreyögg, 2003). Professionelles Coaching lässt sich nach der Global Coaching Client Study (2012), durchgeführt von PricewaterhouseCoopers im Auftrag des ICF, zusammenfassen:

- ▶ Interpersonelle Effektivität (gestiegenes Vertrauen, neue Perspektiven, verbesserte Entscheidungsfähigkeit)
- ▶ Steigende Arbeitszufriedenheit
- ▶ Gesteigerte Produktivität (maximiert Potenziale, ebenso Produktivitätsquellen)
- ▶ Positive Menschen (steigendes Selbstbewusstsein – persönlich zur Umsetzung von Herausforderungen und zur Erfüllung organisatorischer Anforderungen)
- ▶ Return on Investment (für 86 Prozent der Unternehmer eine lohnende Investition)
- ▶ Zufriedene Kunden

Die 15. Coaching-Umfrage Deutschland (2016) wurde mit Unterstützung des Roundtables der Coaching-Verbände auf Grundlage einer Stichprobe von 546 Teilnehmern mit dem Themenfokus „Qualitätssicherung im Coaching“ durchgeführt. Die Befragten arbeiten seit durchschnittlich 11,5 Jahren im Bereich Coaching, absolvieren pro Jahr im Mittel 29,5 Coaching-Prozesse, welche in der Regel 6 bis 10 Stunden dauern. Gemessen an ihrer Tätigkeit macht Coaching ungefähr ein Drittel aus. Weitere Tätigkeitsfelder sind unter anderem Training, Personalentwicklung sowie Coaching Ausbildung und Therapie. Die wirtschaftliche Situation ist bei fast der Hälfte der Coaches unverändert. Die meisten Coaches sind spezialisiert auf Business Coaching, Führungskräfte, konkrete Themen oder Branchen.

3.1.3 Coaching-Formen

Je nach Zielgruppe ist die Wahl der Coaching-Formen für den Erfolg der Erreichung von Coaching-Zielen ausschlaggebend. An dieser Stelle soll kurz auf mögliche Unterschiede eingegangen werden, da für einen Entrepreneur per se nur externes, individuelles Einzelcoaching zur Durchführung von Interventionen sinnvoll erscheint. Dieser Beratungsprozess kann am effektivsten im persönlichen Gespräch und in Ergänzung per Telefon oder via Skype erfolgen.

Externes und internes Coaching

Unter internem Coaching versteht man einen angestellten Coach in einer Organisation, dessen Haupttätigkeit Coaching ist. Hierbei kann es sich sowohl um

Stabs-, als auch Linien-Coaches handeln. Dem gegenüber steht der selbstständige Coach, der nicht an eine Organisation gebunden ist und zur Vermeidung einer Scheinselbstständigkeit für mehrere Organisationen tätig sein sollte. Während es beim internen Coaching zu Rollenproblemen und Abhängigkeitskonflikten kommen kann, ist der Vorteil des externen Coachings die Neutralität des Coaches (Fischer-Epe, 2003; Schreyögg, 2003; Vogelauer, 2005).

Coaching in Bezug auf Zielgruppen

In der Regel wird unter Coaching das Einzelcoaching verstanden. Rauen (2005, 125ff.) zeigt unterschiedliche Möglichkeiten des Coachings auf:

- ▶ Einzelcoaching als Vier-Augen-Coaching zwischen Coach und Kunde. Dies bedeutet eine intensive Arbeit und ermöglicht tiefe Auseinandersetzungen mit persönlichen und beruflichen Themen.
- ▶ Gruppencoaching bedeutet, dass mehrere Personen gleichzeitig zu einem konkreten Thema gecoacht werden. Es handelt sich hierbei nicht um eine Trainingsmaßnahme; eine Abgrenzung ist erforderlich.
- ▶ Teamcoaching bedeutet die Anwendung von Coaching für mehrere Personen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Hierbei handelt es sich um die kollektive Beratung einer Organisationseinheit.
- ▶ Projektcoaching ist eine Sonderform des Teamcoachings, die als Unterstützungsmaßnahme für mehrere Personen eines Projekts eingesetzt wird.

Coaching-Sonderformen

Weitere Coaching Varianten sind zum Beispiel das Selbstcoaching (Fischer-Epe & Epe, 2007). Hierbei geht es darum, Selbstmanagementtechniken allein anzuwenden oder erlebnisorientierte Selbsterfahrungen – auch unter Verwendung diverser Methoden – zu machen. Vorteil des Selbstcoachings ist, dass es nicht zu Manipulationen kommen kann. Der Nachteil hingegen ist, dass ohne Feedback eine Persönlichkeitsentwicklung nicht immer möglich ist. Im Rahmen von Innovationen gewinnen E-Mail-, Online- und Telefoncoaching durch die Zeiterparnis zunehmend an Bedeutung. Diese Formen können als Ergänzung anderer Coaching-Varianten unterstützend eingesetzt werden. Eine von Greif im Coaching eingeführte Methode, das Telefon-Shadowing¹⁶, kann durch eine zusätzliche Begleitung des Coachings helfen, Coaching-Ziele sowohl in ihrer

¹⁶ Nach Greif versteht man unter Telefon-Shadowing eine spezielle Form des Shadowings, das eine Coaching-Methode zum Beobachten von Kunden mit anschließender Reflexion darstellt.

Ausprägung als auch bezogen auf die zeitliche Dimension zu verbessern. In dieser Untersuchung wird externes Einzelcoaching Face-to-Face, per Skype und ebenso telefonisch durchgeführt.

3.2 Coaching-Modelle

In der internationalen Literatur finden sich unterschiedliche Coaching-Modelle. An dieser Stelle wird nur kurz auf einige eingegangen.

Aus der kognitiven Verhaltenstherapie ist das Modell der rational-emotiven Verhaltenstherapie (REVT) bekannt. Hierbei handelt es sich um einen humanistischen Ansatz, der auf lernpsychologisch-erfahrungswissenschaftlichen Modellen aufbaut. Es folgt dem Akronym ABCDE – **A**ctivating Events, **B**eliefs, **C**onsequences, **D**isputation, **E**ffect (Palmer, 2008). Auf Grund eines Auslösers als internen oder externen Reiz (A) kommt es zu Bewertungen, Überzeugungen, Einstellungen und abgeleiteten Regeln. Diese Bewertungen können rational – logisch, empirisch belegbar, situationsangemessen – oder irrational – unlogisch, empirisch nicht belegbar, situationsunangemessen – sein (B). Beides mündet in emotionale Reaktionen und bestimmte Verhaltensweisen. Während rationale Bewertungen in gesunde Emotionen und zielförderliches Verhalten münden, führen irrationale Bewertungen zu ungesunden Emotionen und dysfunktionalem Verhalten (C). Durch eine Bearbeitung der irrationalen Bewertungen und ihre kritische Überprüfung (D) kommt es zu einer kognitiven Umstrukturierung (E).

Das PRACTICE Modell basiert auf früheren Coaching-Modellen, im Fokus stehen die Lösungsorientierung und Problemvermeidung (Palmer, 2008).

Strukturmodell nach Greif (2008)

Greifs Ansatz erfährt in verschiedenen nationalen und internationalen Publikationen positive Resonanz (Künzli, 2009; Möller & Kotte, 2012). Das „Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzelcoaching“ von Greif (2008) ist empirisch fundiert und basiert ähnlich wie das Modell von Wissemann (2006) auf der Psychotherapieforschung von Grawe (1992). Zusätzlich werden Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung integriert. Es wurden Erfolgsfaktoren wissenschaftlich entwickelt und begründet. Wirkfaktoren werden nach Greif (2008, 278) definiert als *„Merkmale, die im Allgemeinen in der Interaktion*

zwischen Klient, Coach und ihrer Umgebung realisiert und aufrechterhalten werden müssen, damit das Coaching zum Erfolg führt“. Er grenzt Wirkfaktoren von der Wirkung beziehungsweise Wirksamkeit des Coachings ab. Laut Jansen et al. (2005) wird ein Coaching als wirkungsvoll wahrgenommen, wenn zuvor determinierte Wirkungen eintreten. Im Coaching werden sowohl Veränderungen im privaten als auch im beruflichen Bereich angestrebt, wobei es häufig um Verhaltensänderungen, Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung oder auch einer Steigerung des Wohlbefindens geht. Wechsler (2012) hat bei ihrer Untersuchung über coachingtool-spezifische Modelle festgestellt, dass der Wirkfaktor ergebnisorientierte Selbstreflexion über alle 71 untersuchten Methoden im Einzelcoaching signifikant höhere Werte aufwies als die Wirkfaktoren ergebnisorientierte Problemreflexion, Zielklärung, Umsetzungsunterstützung, Ressourcenaktivierung und Erlebnisaktivierung.

Das Modell gilt als „eine theorieorientierte Zusammenfassung zum Stand der Forschung und praktischer Beobachtungen“ (Lindart, 2016, 275). Es folgt das Coaching-Modell nach Greif (2008), welches in Voraussetzung des Coaches, Erfolgsfaktoren, spezifische Ergebnisse/Kriterien und allgemein anwendbare Ergebnisse/Kriterien untergliedert, wie in Abbildung 3.4 visualisiert ist:

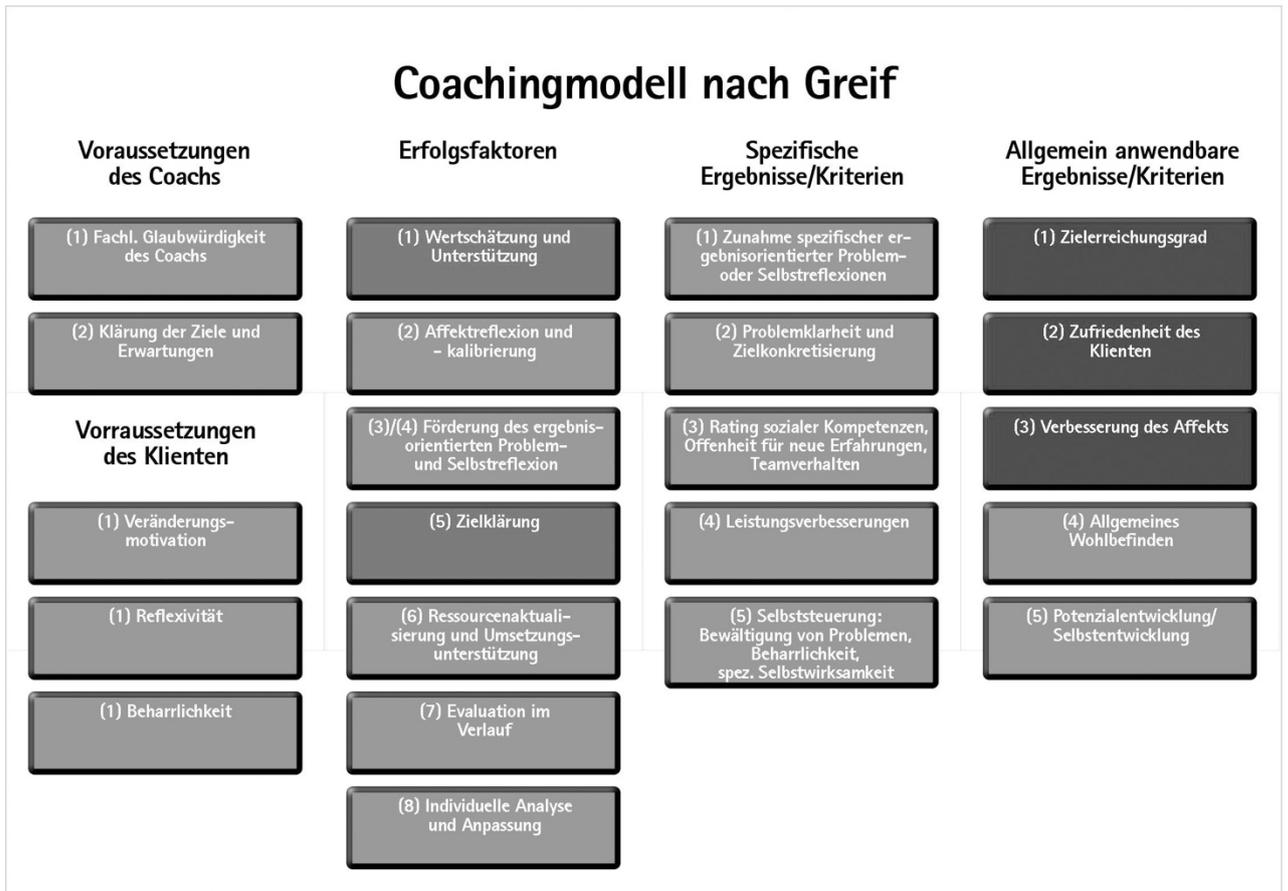


Abbildung 3.4: Coaching-Modell nach Greif, 2008, S. 277.

Die farbliche Akzentuierung weist auf Merkmale hin, die mehrfach empirisch als erfolgsrelevant erforscht wurden. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören erstens „Wertschätzung/Unterstützung“ und zweitens „Zielklärung“. Erfolgsfaktoren resultieren aus einer direkten Interaktion zwischen Coach und Kunde. Diese Wirkfaktoren wurden erstmal von Künzli (2005, 2009) und später von Greif, Schmidt & Thamm (2012) weiter verfeinert und in einer Folgestudie bestätigt. Während Selbst- und Fremdeinschätzungen wichtige Aussagen generieren, können neuste Untersuchungen auf Grund von Verhaltensbeobachtungen, beispielsweise in Form von Videoaufzeichnungen, einen spezifischeren und besseren Einblick in die Coaching-Situation geben.

Auf eine genaue Beschreibung des Modells wird an dieser Stelle verzichtet. Es folgt eine kurze Beschreibung der relevanten Faktoren dieser Arbeit unter Berücksichtigung der neuen Erkenntnisse genannter Publikationen. In Anlehnung an Rogers (2002) führt der Erfolgsfaktor „Wertschätzung/Unterstützung“

zwischen Coach und Kunde zu einer effizienten Arbeitsbeziehung. Eine vom Coach gelenkte Gesprächsführung unter Berücksichtigung der Aspekte Akzeptanz, Empathie und Kongruenz (Fischer, 2016a; Greif, 2008) ermöglichen dem Kunden, selbstbestimmt mit Unterstützung des Coaches seine Problematik zu analysieren.

„*Affektreflexion und -kalibrierung*“ hat ihren Ursprung in der Motivations- und Persönlichkeitstheorie von Kuhl (2001). Greif et al. (2012) hat gezeigt, dass sich starke Emotionsregungen des Kunden kontraproduktiv auf den Coaching-Prozess auswirken. Eine mögliche Technik zur Affektkalibrierung können Entspannungsübungen, etwa das „Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)“ Training darstellen. „*Ergebnisorientierte Problemreflexion*“ bedeutet, sich kritischen Situationen, entwicklungsorientiert und mit Lernbereitschaft zu stellen. Dies kann durch Fragetechniken oder Visualisierungen unterstützt werden (Greif, 2008).

Es ist offensichtlich, dass eine Konkretisierung und Definition von Zielen für den Coaching-Erfolg maßgeblich sind. Die Relevanz des Wirkfaktors „Zielklärung“ wird durch Forschungsarbeiten von Jansen, Mäthner und Bachmann (2003) gestützt (Greif, 2008). Für den Transfer von Coaching Erkenntnissen in den Berufsalltag helfen sogenannte Transfermethoden zur „Umsetzungsunterstützung“ (Greif, 2008; Koch, 2016). Methoden können virtuelles Transfercoaching oder Shadowing sein (Greif et al., 2012). Als allgemein anwendbare Ergebnisse differenziert Greif zwischen fünf Kriterien: „Zielerreichungsgrad“, „Zufriedenheit des Klienten“, „Verbesserung des Affekts“, „Allgemeines Wohlbefinden“ und „Potenzialentwicklung/Selbstentwicklung“. In Bezug auf die Entrepreneurship-Theorie lassen sich für Unternehmer vor allem die Faktoren „Zielerreichungsgrad“, „Allgemeines Wohlbefinden“ und „Potenzialentwicklung“ als bedeutend festlegen.

3.3 Coaching-Forschung

Die Coaching-Forschung steht recht am Anfang, trotz verschiedener Forschungsarbeiten, die genauso unterschiedlich sind wie der Coaching-Markt selbst (Möller & Kotte, 2012). Das Feld sollte durch systematische Analysen weiter erforscht werden. Grundlage hierfür kann laut Greif (2011) eine qualitative

Untersuchung in Form von Experteninterviews erfahrener Coaches sein. Die Coaching-Branche kann sich nur durch gesicherte empirische Nachweise professionalisieren.

Die Forschung in den USA zeigt, dass Business Coaching eine der schnellst wachsenden Disziplinen darstellt (u. a. WABC). Ziel von Business Coaching ist es, die Leistungsfähigkeit von Wirtschaftsträgern dauerhaft zu erhöhen. Dieser Weg erfolgt über eine Effektivitätssteigerung der relevanten ökonomischen Themen Führung, Projektmanagement und Systemoptimierung. Die Implementierung einer integrierten Unternehmenskommunikation ist hierfür zweckdienlich. Darüber hinaus sollen Business Coaches ihren Kunden helfen, besser mit Stress umzugehen, um so zu mehr Zufriedenheit über alle Lebensbereiche hinweg zu erzielen.

Empirische Forschungsgrundlagen zur Evaluation von Coaching können nach Bayer (2008, 211) sein:

- ▶ Selbsteinschätzung
- ▶ Fremdeinschätzung
- ▶ Verhaltensbeobachtung
- ▶ Messergebnisse

Kritisiert wird, dass zum einen weitere Einflüsse und deren Wechselwirkungen auf Kunde und Coaching-Prozess unberücksichtigt bleiben. Generell wird festgehalten, dass sich eine Evaluation hinsichtlich eines Beratungsprozesses als herausfordernd erweist. Der Prozess ist geprägt von Diskretion und Vertraulichkeit, was die Dokumentation von Ergebnissen erschwert. Alle Interventionen sind stets vom Veränderungspotenzial des Kunden abhängig. Strukturelle und methodische Vorgehensweisen einzelner Business Coaches sind stark unterschiedlich, ein objektiver Vergleich ist unmöglich.

Heiner (2004, 825) definiert Evaluation als „*die systematische, datenbasierte und Kriterien bezogene Bewertung von Programmen, Projekten und einzelnen Angeboten (...)*“. Auf Grundlage des entwickelten vierstufigen Evaluationsprogramms für Coaching konstatiert Kühl (2008) die Kundenzufriedenheit, die Messung von Gelerntem bezüglich Einstellungen, Fähigkeiten, die Messung von Transfer, Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz und ebenso die Evaluation ökonomischer

mischen Erfolgs. Schreyögg (2011) hat bei ihrer Untersuchung von Möglichkeiten der Evaluation von Coaching festgestellt, dass das Strukturmodell nach Greif (2008) für eine zukünftige interdisziplinäre Forschung Anwendung finden sollte. Ebenso sollte die Evaluationsforschung von Coaching durch unterschiedliche Perspektiven über einen längeren Zeitraum erfolgen (Feldman & Lankau, 2005).

3.4 Unternehmenscoaching

Unternehmen verfolgen die Zielsetzung, den jetzigen und ebenso den zukünftigen Erfolg der Organisation zu sichern. Wichtige Merkmale eines Unternehmers sind nach Witt-Barsch und Becker (2010) persönliche, fachliche, methodische und soziale Kompetenzen, als auch Handlungs-, Organisations-, Führungs-, Team- und Unternehmenskompetenzen. Coaching kann als Unterstützung des Unternehmers an verschiedenen Punkten ansetzen. Lippmann (2013, 144) fasst zusammen, was im Topmanagement-Coaching zu berücksichtigen ist:

- ▶ Der Coach muss gut mit Widersprüchen umgehen können und die Sprache des Unternehmers sprechen und verstehen.
- ▶ Ziele sollen vom Unternehmer selbst unter Anregung, Motivation und fachlicher Hilfestellung des Coaches erarbeitet und umgesetzt werden.
- ▶ Vom Coach werden eine klare Führung und Steuerung des Coaching-Prozesses erwartet. Effizientes Arbeiten wird vorausgesetzt.
- ▶ Der Vertrauensaufbau zwischen Coach und Unternehmer ist sensibel und bedarf einer flexiblen Herangehensweise des Coaches.
- ▶ Es kann in drei Richtungen interveniert werden: Standortbestimmung, Umsetzungsunterstützung und Konfliktmanagement.
- ▶ Kunden in dieser Position präferieren das Gespräch mit entsprechenden Fragetechniken als bevorzugte Methodik, die dem Unternehmer einen entscheidenden Impuls für sein unternehmerisches Handeln geben kann.
- ▶ Topmanager tendieren in der Regel zu einer hohen Selbstkontrolle, was der Coach individuell entsprechend berücksichtigen sollte. Es kann sein, dass emotionale, persönliche Befindlichkeiten und Unternehmensinterna nicht gleich zu Beginn thematisiert werden wollen.
- ▶ Um einen Umgang auf Augenhöhe herzustellen, sind Kenntnisse, Erfahrungen über Unternehmen und Branche sowie psychologische Fähigkeiten von Bedeutung.

Aus systemtheoretischer Sicht handelt es sich bei der Beratung von organisationalen Einheiten immer um komplexe Systeme, die sich unter ändernden Bedingungen immer wieder neu organisieren – auch in einer hochgradig vernetzten Umwelt. Dieser Sachverhalt wird „Autopoiese“, auch Selbstherstellung genannt

(Maturana & Varela, 1987). Auf der Stufe der Kybernetik zweiter Ordnung kann sich der Unternehmer selbst beim Beobachten wahrnehmen. Das zu realisieren ist Aufgabe des Coachings (Backhausen & Thommen, 2006). Durch diesen dissoziativen Akt kann der Unternehmer eine Metaebene einnehmen, um so zu neuen Perspektiven zu gelangen. Mit steigender Komplexität in Unternehmen und ihrem ökonomischen Umfeld ergeben sich eine Vielzahl von Möglichkeiten für die Beratungsform Coaching.

Coaching kann unter anderem zur Komplexitätsreduktion eingesetzt werden. Laut Konstruktivismus kreieren alle Akteure ihre Wirklichkeit selbst. Umso wichtiger ist es, zu lernen sich zu fokussieren, Prioritäten zu setzen und in einem für sich selbst richtigen Maß über sich und seine Handlungen nachzudenken. Dieser Vorgang wird in der Psychologie als Selbstreflexion bezeichnet. Daneben sind durch Coaching auch Prozessreflexionen und Prozessberatungen für den Unternehmer sinnvoll nutzbar. Die Unterstützung von Lernprozessen in Abhängigkeit der herrschenden Unternehmenskultur kann ein weiteres Betätigungsfeld darstellen. Ungeachtet des Coaching-Themas gilt: Unternehmenscoaching soll Unternehmensmitglieder durch einen systematischen, strukturierten Fokus auf die Problemfindung individuell unterstützen.

3.5 Wirkung von Coaching

Künzli hat im Jahr 2005 den Stand der empirischen Forschung über Coaching von Führungskräften dargestellt und kam zu der Erkenntnis, dass Coaching wirkt und die Wirkeffekte bedeutend sind. Die untersuchten Studien zeigen, dass sich Führungskräfte nach der Coaching-Intervention entlastet fühlen, Stress abbauen, neue Perspektiven entwickeln und ebenfalls ihre Reflexion, Kommunikation und auch Führung verbessern können (Künzli, 2005). Diese Ausführungen müssen jedoch eingeschränkt betrachtet werden, da jede Studie für sich hohe Spezialisierungen aufweist und daher allgemeingültige Kriterien nicht formuliert werden können.

Die Wirkung von Coaching nach einem ressourcenorientierten Ansatz basiert auf dem psychologischen Modell von Grawe (1992).

Grawes Wirkfaktoren

Grawe (1999) bestimmt fünf Wirkfaktoren: (1) Problemaktualisierung, (2) motivationale Klärung, (3) Ressourcenaktivierung, (4) Therapiebeziehung und (5) Problembewältigung. Diese gelten als notwendige Voraussetzungen für die Psychotherapie gelten und finden im Coaching ebenfalls Anwendung. Die Wirkfaktoren nach Grawe beeinflussen maßgeblich aktuelle Coaching Konzepte und gelten als Grundlage für erfolgreiche Coaching-Modelle (u. a. Greif, 2008; Künzli, 2009; Möller & Kotte, 2011).

Die **Problemaktualisierung** stellt den Prozess der Sensibilisierung und Bewusstwerdung in Bezug auf die Schwierigkeit dar. Der Therapeut kann beispielsweise Erzählungen, Rollenspiele und Imaginationen nutzen, um das Problem sichtbar zu machen. Der Versuch, eine reale Situation herbeizuführen, kann dabei helfen, die Aktualisierung des Problems auf der kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Ebene auszulösen. Hierbei können Probleme und Störungen aufgedeckt werden, die zur Problembewältigung verändert werden sollen.

Die **motivationale Klärung** beschreibt die Analyse der intrinsischen und extrinsischen Motivation des Klienten. Dabei werden Determinanten, Ursachen und Hintergründe des Problems erarbeitet. Durch das Aufdecken der Ursprünge des Problems können Inkongruenzen und Inkonsistenzen verschiedener Motive bearbeitet werden.

Unter **Ressourcenaktivierung** wird die Aufdeckung von Ressourcen und Bewältigungsstrategien verstanden, die der Klient dazu nutzen kann, Probleme zu lösen, auf äußere Ereignisse und Stressoren zu reagieren, sich seiner Stärken und Kraftquellen bewusst zu werden und positive Kontrollerfahrungen zu machen. Die Ressourcenaktivierung ist somit eine zentrale Komponente im Therapieprozess und beschreibt eher eine therapeutische Haltung als eine therapeutische Technik. Das Prinzip der Ressourcenaktivierung zieht sich durch den gesamten Therapieprozess. Ressourcen können Fähigkeiten, Stärken oder positive Eigenschaften sein, die dem Klienten dabei helfen seinem Ziel näher zu kommen. Aber auch interpersonale Ressourcen können als unterstützende Quel-

len im Problemlösungsprozess herangezogen werden. Dazu zählen unterstützende Beziehungen, motivationale Ressourcen wie Hoffnung, Wünsche und Zuversicht, emotionale Ressourcen wie positive Emotionen, mnestiche Ressourcen wie positive Erinnerungen und kompetenzbezogene Ressourcen wie bisherige Leistungen. Neben der Ressourcenaktivierung des Klienten erfolgt auch eine Ressourcenaktivierung auf Seiten des Therapeuten, die sich durch seine Bemühungen auszeichnet, die Impulskontrolle, die Selbstwirksamkeit, das Selbstwertgefühl und das Erleben positiver Erfahrungen des Klienten zu fördern. Entscheidend ist, dass der Therapeut den Fokus auf die Ressourcen des Patienten und nicht auf das Problem legt, da sonst das Einbeziehen der Ressourcen des Patienten im Therapieprozess häufig übergangen wird.

Die **Therapiebeziehung** gestaltet sich aus der Beziehungsqualität zwischen Therapeut und Kunde, die das Therapieergebnis maßgeblich beeinflusst. Nur eine Kombination von therapeutischer Technik und therapeutischer Beziehung kann zu einem Therapieerfolg führen. Grawe (1999) geht außerdem von dem Konzept der komplementären Beziehungsgestaltung aus, wobei der Therapeut die therapeutische Beziehung nach den Motiven und Bedürfnissen des Klienten ausrichtet. Der Therapeut sollte dabei den Klienten wertschätzen, akzeptieren und sich in ihn hineinversetzen können.

Problembewältigung: Der Therapeut unterstützt den Klienten mit geeigneten Strategien und Methoden, um konstruktive Lösungen für sein Problem zu finden. Dies kann sowohl durch bewusst-explicite Prozesse wie Ermutigungen und Steigerung der Kompetenzerfahrung erfolgen, als auch durch implizit-nonverbale Signale, wie beispielsweise die Vermittlung positiver, realer Erfahrungen. Ziel hierbei ist es, die Selbstwirksamkeitserwartung des Patienten, nämlich den Glauben an die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, selbstgesetzte Ziele erreichen zu können, zu steigern. Dabei wird impliziert, dass ein bestimmtes Verhalten erforderlich ist, um auch in schwierigen Situationen an sich zu glauben. Entscheidend ist zudem die Vermittlung einer selbstwerterhöhenden Wahrnehmung (Grawe, 1992, 1997, 1999, 2004; Grawe & Grawe-Gerber, 1999).

Dieses Konzept lässt sich entsprechend auf den Beratungsprozess Coaching übertragen. Unterschiedlich sind die zu behandelnden Problemstellungen. In der Literatur wurde Coaching mehrfach von Therapie abgegrenzt. Wichtiges Unterscheidungskriterium ist, dass Kunden im Coaching der Selbststeuerung fähig sind und ihre Probleme eigenverantwortlich lösen können.

Auf Entrepreneure trifft dies zu und unternehmerisches Denken und Handeln spielen bei der Realisierung eines erfolgreichen Unternehmens eine zentrale Rolle. Durch ein Coaching können neben kognitiven und emotionalen Faktoren auch ökonomische Aspekte wie z. B. strategische, finanzielle Faktoren Gegenstand der Problematik sein. Wie andere Führungskräfte auch nimmt der Entrepreneur eine Rolle ein, die durch viel Verantwortung, einsame Momente und das stetige Treffen von Entscheidungen gekennzeichnet ist. Zu seinen Aufgaben zählen u. a. Strategien und Innovationen implementieren, Risiken tragen, neue Chancen und Gelegenheiten aufspüren, Veränderungen durchführen sowie vorbildhaft Richtung und Orientierung zu geben.

Für den Coaching-Prozess werden die fünf Wirkfaktoren auf Coaching übertragen und kurz zusammengefasst: Die Beziehung zwischen Entrepreneur und Coach trägt den Prozess. Soziale Unterstützung durch den Coach und die Aussicht auf Verbesserung, Problembewältigung oder Zielerreichung ermöglichen es dem Entrepreneur, sich weiterzuentwickeln. Durch ein Coaching wird die Problemaktualisierung angeregt und kann, wie bereits beschrieben, zu einer Auseinandersetzung mit selbstwirksamen Elementen führen und zur motivationalen Klärung beitragen. Unter dem Aspekt Ressourcenorientierung werden neue Optionen intern und extern erschlossen und können dann zur Problembewältigung der Entrepreneure führen.

Drath (2012) hat in seinem Buch „Coaching und seine Wurzeln“ verschiedene Ansätze der Psychotherapie in Bezug auf die Coaching-Praxis analysiert, dies wird in Abbildung 3.5 dargestellt:

Coaching und therapeutische Ausrichtung

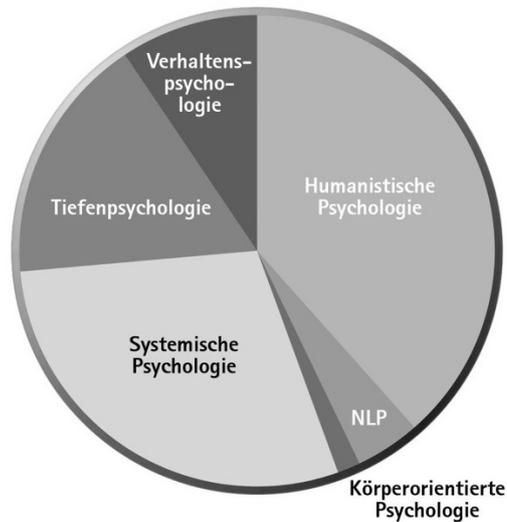


Abbildung 3.5: Coaching in Abhängigkeit der Psychotherapie nach Drath, 2012, S. 56.

Hierbei ist festzuhalten, dass die Humanistische Psychologie gefolgt von der Systemischen Psychologie und der Tiefenpsychologie den größten Einfluss auf Coaching nehmen. Das obige Diagramm spiegelt den Ursprung der gängigsten deutschen Coaching-Interventionen wider, wobei diese sich je nach Coach, absolvierter Coaching Ausbildung, Unternehmen und Kontextbedingungen unterscheiden können. Die Humanistische Psychologie glaubt per se an das „Gute“ im Mensch und die Haltung des Coaches ist von Akzeptanz, Empathie, Kongruenz (Rogers, 2002) geprägt. Der Schwerpunkt liegt bei der systemisch-konstruktivistischen Denkweise in der Annahme, dass Menschen Teil verschiedener Systeme sind, die durch Wechselwirkungen die individuelle Realität des Menschen bestimmen und durch eine Beeinflussung der Einstellungen Veränderungen möglich werden. Die Tiefenpsychologie geht davon aus, dass menschliches Verhalten größtenteils von unbewussten Anteilen gesteuert wird und sich des Mechanismus Übertragung und Gegenübertragung bedient. Die Verhaltenspsychologie als kognitive Therapieformen erfolgt durch den Grundsatz, dass falsch gelerntes Verhalten durch neues Verhalten überschrieben werden kann.

Smith und Glass (1977) kamen später in einer Metaanalyse von 375 Studien zu dem Ergebnis, dass Teilnehmer der Gruppen, die eine Psychotherapie absolvierten, besser abschnitten, als Teilnehmer der Kontrollgruppen. Personen,

die nach der Behandlung per Zufall aus der Therapiegruppe ausgewählt wurden, hatten eine 2:1 Chance besser abzuschneiden als Personen, die per Zufall aus der Kontrollgruppe ausgewählt wurden. Hingegen bedeutet dies auch, dass sich die Situation Einzelner im Verlauf einer Therapie auch relativ verschlechtern kann. Die durchgeführte Psychotherapie wird bei zwei Dritteln der Teilnehmer erfolgreich eingestuft und etwa einem Drittel geht es danach schlechter als vorher (Smith & Glass, 1997). Ihre Ergebnisse werden heute in der Regel von Psychotherapieforschern als bestätigt angesehen. Auch für Coaching ließen sich negative Effekte belegen (Schermuly, Schermuly-Haupt, Schölmerich & Rauterberg, 2014).

Die Qualität des Coachings kann nach Petzhold, Hildenbrand und Jüster (2002, 20) zusammenfassend verstanden werden *„als die einer positiven, kritischen und konstruktiven Begleitung in Prozessen gemeinsamen Nachdenkens (Koreflexivität) in einer diskursiven, einer „dialogischen“ Interaktionsform mit einer erfahrungs-, erlebnisorientierten und praxiszentrierten Ausrichtung, die Rückspiegelungen und Metareflexion ermöglicht.“*

Nach Greif (2014b) gibt es nach aktuellem Stand ungefähr 20 „robuste quantitative Studien“ zur Wirksamkeit von Coaching. Sowohl die untersuchten Coachings, als auch die Ergebnisse dieser Studien sind sehr heterogen, wobei ihnen gemeinsam ein hoher Zielerreichungsgrad sowie eine hohe Kundenzufriedenheit sind. Damit einhergehend ist eine Steigerung des Wohlbefindens sowie der Selbstwirksamkeit zu beobachten. Nach Grawe, Donati und Bernauer (2001) wird die aktive Hilfe zur Problembewältigung als wichtigstes Prinzip für die Wirkung der allgemeinen Psychotherapie konstatiert. Hierbei wird besonderer Wert auf die Selbststeuerungsfähigkeit des Kunden gelegt, d. h. einer Analyse des Könnens und Nicht-Könnens.

Sonesh et al. (2015) untersuchen in ihrer Metaanalyse die Wirkung von Coaching, wobei der stärkste signifikante Effekt in Verhaltensänderungen, gefolgt von Einstellungsänderungen zu verzeichnen ist. Bezogen auf den Coach, war es weniger wichtig, dass es sich um einen langjährigen Experten handelt, sondern vielmehr, dass der Coach über eine gute Mischung aus psychologischen

und unternehmerischen Hintergründen verfügt. Des Weiteren fanden sie heraus, dass der Personzentrierte Ansatz nach Carl Rogers (2002) adaptiert werden sollte. Der Kunde behält seine Selbstbestimmung und ist Experte seiner Selbst (Fischer, 2016b).

Theeboom, Beersam und van Vianen (2014) liefern in ihrer Metanalyse über die Wirksamkeit von Coaching bezogen auf individuelle Ergebnisse im Unternehmenskontext einen Überblick, der u. a. Studien selektiert, die die Selbstwirksamkeit untersucht haben (u. a. Grant, 2008; Moen & Skaalvik, 2009). Es konnte gezeigt werden, dass Coaching eine effektive Intervention für Organisationen darstellt.

3.6 Coaching-Prozess

Der Coaching-Prozess gliedert sich in eine Vor-, Haupt- und Abschlussphase. Während die Vorphase gekennzeichnet ist durch die Feststellung des Coaching-Bedarfs, das Kennenlernen und den Kontrakt, besteht die Hauptphase aus Situationsanalyse, Erarbeitung des Coaching-Ziels und den Interventionen. Im Anschluss erfolgt die Ergebniskontrolle mit einem Abschlussgespräch. Folgender schematische Ablauf verdeutlicht in Abbildung 3.6 den Coaching-Prozess:

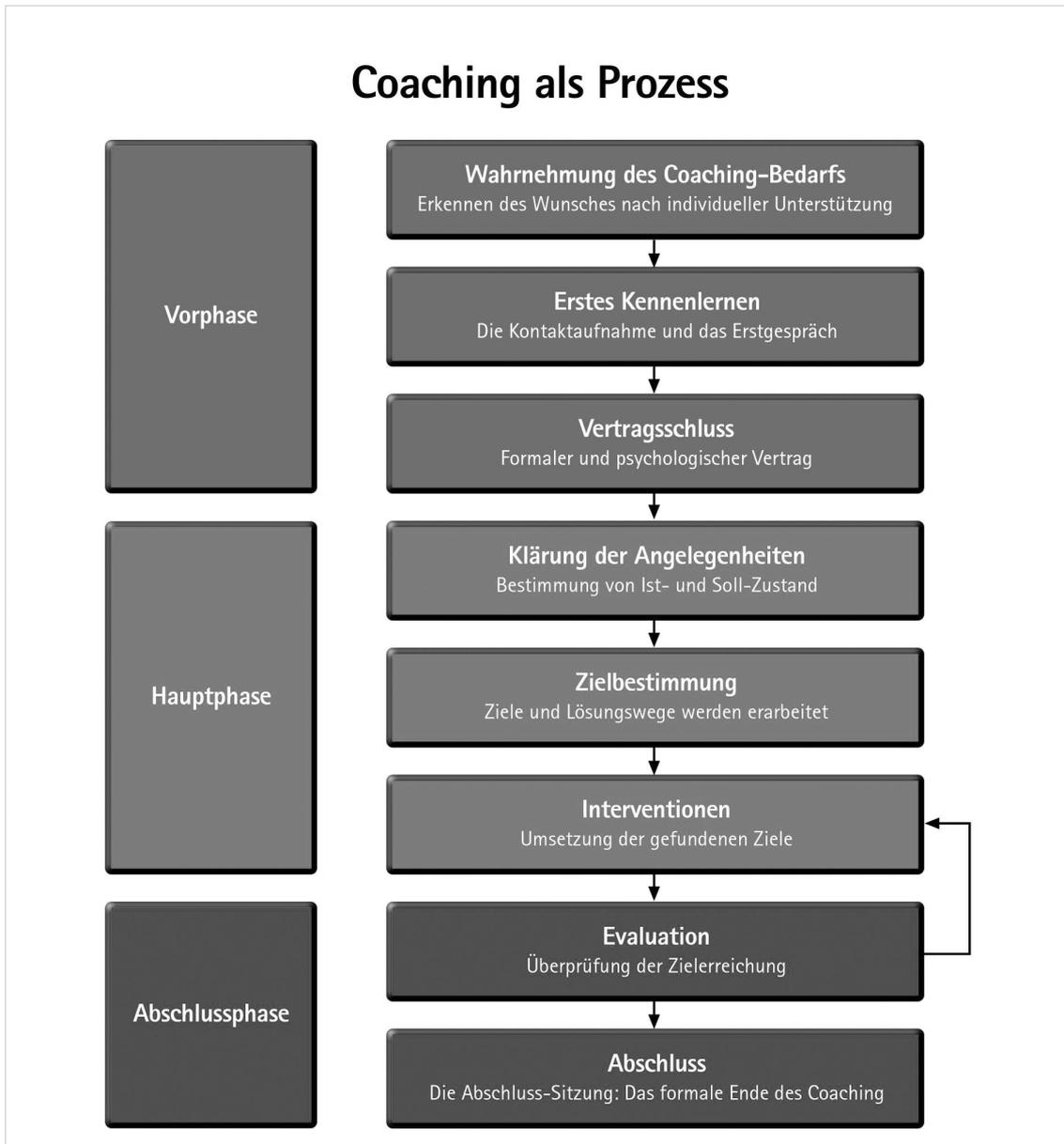


Abbildung 3.6: Coaching-Prozess nach Rauen, 2002, S. 235.

Für einen erfolgreichen Coaching-Prozess in der Praxis sind Voraussetzungen: Störungsfreier Raum, freiwilliger Coaching-Bedarf auf Seiten des Kunden, die Chemie muss stimmen und der Vertrag.

- 1) Beziehung zwischen Coach und Kunde: Vertrauen, Kommitment, Anschlussfähigkeit, Selbstbewusstsein/Vorbildfunktion auf Seiten des Coaches, Akzeptanz, Wertschätzung, Empathie
- 2) Kommunikation, Interaktion: Nonverbale Kommunikation, Aktives Zuhören, Sprache, Fragetechniken, Feedback

- 3) Problemaktualisierung: Ist-Analyse, „Verbalisieren“/Körperwahrnehmungen, Sollszenario (Kreative Techniken)
- 4) Ziele: Zielklärung, Zielkonkretisierung, Zielerleben
- 5) Strategie: Zielfokussierung, Prozessorientierung, Black Box aufdecken, Integration, Transfer
- 6) Umsetzung: Ressourcenaktivierung, Methodenvielfalt, Umsetzungsunterstützung
- 7) Evaluation

Laut ICF soll die Coaching-Forschung die Lücke zwischen Theorie und Praxis schließen. Es wird die Empfehlung ausgesprochen, marktorientierte oder branchenbezogene Forschung zum Coaching-Beruf oder auch Untersuchungen über Coaching-Techniken, Kernkompetenzen, Methoden sowie Coaching Theorien durchzuführen. Diese Arbeit liefert einen kleinen Einblick, was für einen Coach für die Zielgruppe innovativer KMU-Unternehmer von Bedeutung sein kann. Dabei sollten nach ICF folgende Fragestellungen berücksichtigt werden:

legitimation phase – Wirksamkeit: Ist Coaching effektiv?

competition phase – vergleichende Wirkung: Welche Form von Coaching ist besser oder am besten?

prescriptive phase – differentielle Indikation: Welche Form des Coachings ist bei wem indiziert?

process-research phase – Wirkungsweise: Auf welche Weise wirkt Coaching?

3.7 Coaching und Stress

Während in der Coaching-Befragung (2010) Stress und Burnout an vierter Stelle der Coaching-Anlässe stand, ist Stressmanagement, Burnout, Prophylaxe und Work-Life-Balance 2015 auf Platz acht abgerutscht. Es wird vermutet, dass Stress mehr zu einem Anlass von psychotherapeutischen und ärztlichen Behandlungen wurde (TK-Stressstudie, 2016). Laut der Stressstudie der Techniker Krankenkasse (2016) geben 61 Prozent der Befragten an, dass sie mehr Stress haben als vor drei Jahren. Stress hängt mit der psychischen Gesundheit zusammen, wobei hoher und dauerhafter Stress sich auf Körper und Seele auswirkt. Es

wird zwischen internen und externen Stressfaktoren unterschieden. Wichtigster externer Faktor ist Stress bei der Arbeit, gefolgt von ständiger Erreichbarkeit. Wichtigster interner Faktor ist resultierender Stress durch überhöhte Ansprüche an sich selbst. Berufsbedingten Stress gaben 54 Prozent der männlichen Teilnehmer und 39 Prozent der weiblichen Teilnehmer an. 63 Prozent der Gestressten äußerten den Wunsch nach Veränderung bezüglich ihres Stressniveaus (TK-Stressstudie, 2016).

Bei fast allen der genannten Beschwerden lässt sich eine klare Korrelation mit Stress herstellen. Zwei Drittel der Befragten mit hohem Stresspegel leiden unter Rückenschmerzen und Muskelverspannungen, 64 Prozent unter Ausgebrannt sein, 47 Prozent unter Nervosität und Gereiztheit, 46 Prozent unter Schlafstörungen, 36 Prozent unter Kopfschmerzen, fast jeder Vierte klagt über Depressionen und/oder Tinnitus sowie 23 Prozent über Magenbeschwerden (TK-Stressstudie, 2016, 49).

Sowohl die Beeinflussung der äußeren Rahmenbedingungen, als auch die Übernahme von Eigenverantwortung können helfen, den eigenen Stress zu verringern. Mit zunehmendem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit, dass hoher und dauerhafter Stress sich auf die physische und psychische Gesundheit negativ auswirken können. Es wird empfohlen, über Stress und seine möglichen Folgen aufzuklären, aktiv in Stressregulierungsmechanismen einzugreifen und Entspannungsstrategien anzuwenden. Greif (2017) konnte in einer Einzelfallanalyse zeigen, dass Coaching eine signifikante Verbesserung von Stresswerten, mit Hilfe physiologischer Parameter gemessen, bewirkt.

3.7.1 Stresstheorie allgemein

Es existieren vielfältige, unterschiedliche Definitionen von Stress. Man differenziert zwischen objektivem und subjektivem Stressempfinden. Eine Auswahl der wichtigsten richtungsweisenden Erklärungen folgt im Anschluss. Seyle (1986) gilt als Vater der Stressforschung und definiert Stress als einen Zustand der Alarmbereitschaft des Organismus, der sich auf eine erhöhte Leistungsbereitschaft einstellt. „Stress ist eine unspezifische Reaktion des Körpers auf jegliche Anforderungen“ (Seyle, 1936, 32). Vester (1976) versteht unter Stress eine psychische

und/oder physische Anpassungsstörung. Laut dem Hirnforscher Professor Spitzer (2012) ist dieser empfundene Stress einer fehlenden Selbstkontrolle gleichzusetzen.

Die Stressforschung lässt sich in drei Theorieansätze nach der Art des Stress untergliedern: Eustress und Distress (Seyle, 1986), nach der Stärke des Stress (Yerkes & Dodson, 1908) und in Bezug auf eine subjektive Stressbewertung (Lazarus & Folkman, 1984). Zur Bewältigung von Stress im Arbeitskontext wird das transaktionale Stressmodell nach Lazarus und Folkman (1984) empfohlen. Im Arbeitskontext existieren herausfordernde und behindernde Stressoren. Die theoretische Einbettung dieser Unterscheidung soll über das transaktionale Stressmodell mit besonderem Fokus auf die sekundäre Bewertung und die wahrgenommene Kontrolle erfolgen. Coping als Bewältigungsstrategie für Stress, ist abhängig von Person und Situation, Umgebungsfaktoren werden dabei ceteris paribus gesetzt (Lazarus & Folkman, 1984). An dieser Stelle richtet sich der Fokus nicht auf Persönlichkeitsmerkmale, sondern die Reaktion in Bezug auf eine spezifische Situation.

Weitere Begriffsdefinition

Stressoren können auch bedrohlich sein: *„Stressoren sind Objekte, Reize, Ereignisse und Situationen, die bedrohlich sind und zu Schädigungen führen können. Stressoren führen abhängig von ihrer Stärke und unseren Bewältigungsfähigkeiten zu einer Stressreaktion.“* (Allenspach & Brechbühler, 2005, 20).

Die Antwort auf einen Stressor heißt Stress-Reaktion, d. h. *„Stress-Reaktionen nennt man alle Prozesse, die bei betroffenen Personen als Antwort auf einen Stressor ausgelöst werden“* (Eppel, 2007, 19). Vulnerabilität ist eine genetisch und/oder biographisch erworbene Verletzlichkeit, die zu psychosomatischen Symptomen und ebenso zu Erkrankungen führen kann. Nach Eppel (2007, 35) versteht man unter Vulnerabilität oder Risikofaktoren im Zusammenhang mit Stress *„Merkmale des Umfelds oder der Person, die Stress verschärfen oder erfolgreiche Bewältigung erschweren“*.

Viele Belastungsfaktoren können Stress auslösen: *„Unter psychischer Belastung versteht man die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den*

Menschen einwirken. Eine große Menge verschiedener Belastungsfaktoren können Stress auslösen“ (Allenspach & Brechbühler, 2005, 20).

Lazarus und Folkman (1984) definieren die Bewältigungsstrategie Coping „as constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the resources of the person“ (Lazarus & Folkman, 1984, 178).

3.7.2 Grundmodell für Stress

In Abbildung 3.7 wird das einfachste Stressmodell vorgestellt:

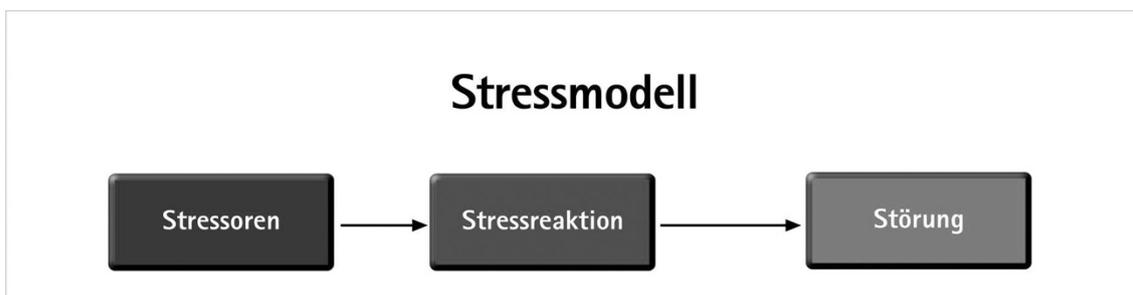


Abbildung 3.7: Grundmodell Stress nach Plaumann, Busse & Walter, 2006, S. 4.

Dieses Stressmodell ist gekennzeichnet durch einen systematischen Verlauf, wobei es durch Stressoren zu einer Stressreaktion kommt, die in einer Störung resultiert. Hierbei wird zwischen internen und externen Stressoren differenziert, die biologischen, psychologischen oder sozialen Ursprungs sein können. Zu einer Stressreaktion kommt es auf Grund von subjektiven Bewertungen von Individuen. In ungünstigen Fällen kann dies zu Störungen führen. Man kann zwischen psychischen, somatischen und psychosomatischen Folgen unterscheiden. Dazu ist es sinnvoll, die maßgeblichen zugrundeliegenden Stressoren genauer zu lokalisieren. Litzke et al. (2013, 20f) strukturiert mögliche Stressoren wie folgt:

Arbeitsbezogene Stressoren:

- ▶ Lange Arbeitszeiten
- ▶ Schichtdienst, Nacharbeit
- ▶ Rationalisierungsmaßnahmen
- ▶ Neue Technologien
- ▶ Überstunden etc.

Aufgabenbezogene Stressoren:

- ▶ Zeit-, Termindruck
- ▶ Arbeitsüberlastung
- ▶ Ständige Erreichbarkeit
- ▶ Unvollständige Informationen
- ▶ Aufgabenkomplexität
- ▶ Häufige Unterbrechungen
- ▶ Reisetätigkeit etc.

Physische Stressoren:

- ▶ Lärm
- ▶ Kälte bzw. Hitze
- ▶ Hohe Luftfeuchtigkeit
- ▶ Staubbelastung
- ▶ Umweltverschmutzung
- ▶ Schwere körperliche Arbeit
- ▶ Fehlende ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- ▶ Falsche Beleuchtung etc.

Psychisch mentale Stressoren:

- ▶ Unter- oder Überforderung
- ▶ Verantwortungsdruck
- ▶ Angst vor Misserfolg und Kontrollverlust
- ▶ Konkurrenzdruck
- ▶ Fehlende Anerkennung
- ▶ Widersprüchliche Aufgaben
- ▶ Unsicherheiten
- ▶ Arbeitsplatzverlust etc.

Soziale Stressoren:

- ▶ Isolation
- ▶ Konflikte
- ▶ Umgang mit schwierigen Mitarbeitern und Kunden
- ▶ Kooperationsdruck
- ▶ Unfaire Behandlung
- ▶ Widersprüchliche Aufgaben
- ▶ Sexuelle Belästigung
- ▶ Mobbing etc.

Die Theorie bietet zur Erklärung von Stress verschiedene Konzepte an:

- ▶ Belastungs-Beanspruchungs-Modell (Rohmert & Rutenfranz, 1975)
- ▶ Transaktionales Stressmodell (Lazarus & Launier, 1981; Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1999)
- ▶ Anforderungs-Kontroll-Modell bzw. Job-Demand-Control-Model (JDC-S) (Karasek & Theorell, 1990)
- ▶ Effort-Reward-Imbalance-Modell (Siegrist, 1996)
- ▶ Stressmodell Kaluza (Kaluza, 2011)
- ▶ Job-Demands-Ressourcen-Theorie (JD-R) (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014)
- ▶ Appraisals-Attributions-Adaption-Modell (AAA) (Mackey & Perrewé, 2014)

Diese Modelle werden je nach Erklärungsgegenstand eingesetzt und haben Stärken und Schwächen. In Anbetracht der Zielgruppe Entrepreneure und auf Empfehlung der psychologischen Forschung werden im Anschluss die Stressmodelle nach Lazarus (1999) und Kaluza (2011) vorgestellt. Auf die anderen Modelle wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen.

3.7.3 Lazarus-Stressmodell

Im Folgenden wird das im psychologischen Kontext am häufigsten verwandte Transaktionale Stressmodell der Forschergruppe um Lazarus (Lazarus, 1999; Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus & Launier, 1981) in Abbildung 3.8 erläutert. Die transaktionale Perspektive beschreibt die Wechselwirkung zwischen Mensch und Umwelt (Lazarus, 1999):

Stressmodell nach Lazarus

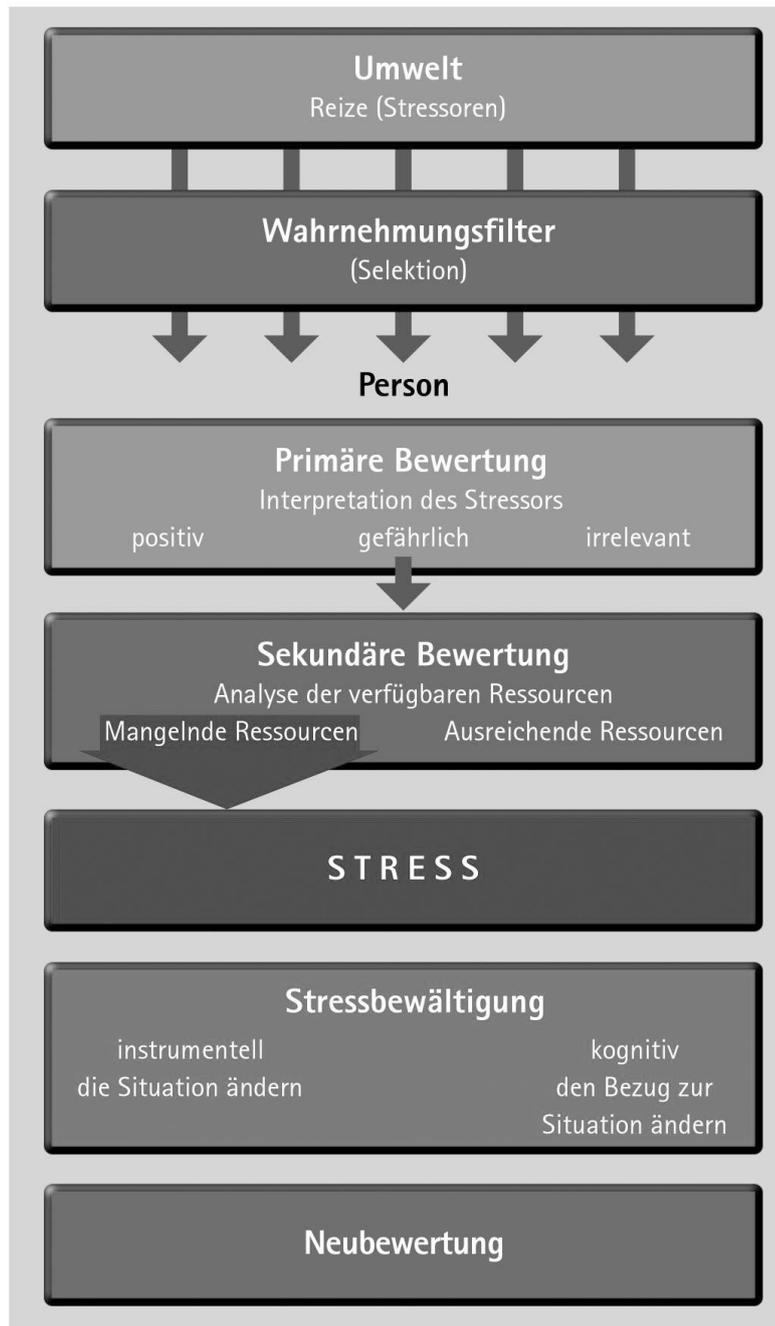


Abbildung 3.8: Transaktionales Stressmodell in Anlehnung an Lazarus & Launier, 1981, S. 233ff¹⁷.

¹⁷ Grafik illustriert von Guttman und Phillipp (2012).

Dieses Stressmodell von Lazarus geht davon aus, dass die Stressreaktion auf externe Reize abhängig von der subjektiven Bewertung des Individuums ist und nicht durch die objektiven Eigenschaften des Reizes determiniert wird (Lazarus, 1999).

Nach diesem Modell erfolgen zwei Bewertungsphasen: Die Primäre Bewertungsphase (primary appraisal), in der die Bedrohung durch den externen Reiz analysiert wird. Der Reiz kann als positiv oder als gefährlich beurteilt werden. Wenn der Reiz als gefährlich und somit als Herausforderung, Bedrohung oder Verlust für das persönliche Wohlbefinden eingestuft wird, dann wird er stressrelevant interpretiert. Im Anschluss folgt die Sekundäre Bewertungsphase (secondary appraisal), in der die verfügbaren Ressourcen des Individuums analysiert werden. Ressourcen zeigen sich in Form von materiellen, sozialen, personalen oder körperlichen Ressourcen (Lazarus, 1999).

Wenn nicht in ausreichendem Maße Ressourcen zur Verfügung stehen, kommt es zu einer Stressreaktion. Das Individuum kann die Stressreaktion kontrollieren, in dem es verschiedene Bewältigungsstrategien – Coping – anwendet: die problemorientierte Stressbewältigungsstrategie, bei der die Situation selbst verändert wird, oder die emotionsorientierte Stressbewältigungsstrategie, bei dem der Bezug des Individuums zur Situation geändert und der Stressor kognitiv neu bewertet wird. Daraufhin folgt ein Neubewertungsprozess (Reappraisal), in dem die Person lernt, mit einem Stressor umzugehen, beispielsweise den Stressor in der primären Bewertungsphase nicht als Überlastung, sondern als Herausforderung zu interpretieren und sich somit einer stressigen Situation besser anzupassen. Darüber hinaus ist die soziale Unterstützung ein Kriterium, das in der Bewältigung von Stress und der damit verbundenen Folgen von Bedeutung ist (Lazarus, 1999).

3.7.4 Stressmodell nach Kaluza

Das Stressmodell nach Kaluza (2011) ist ein Konzept, das erklärt wie Stress entsteht: es setzt sich aus den drei Faktoren Stressoren, Stressverstärkern und Stressreaktionen zusammen. Stressoren sind die äußeren belastenden Faktoren. Diese lassen sich in physikalische, physische, soziale und leistungs-

bezogene Stressoren unterscheiden. Auch Arbeits- und Alltagsbelastungen zählen zu den Stressoren. Innere Stressoren, auch als Stressverstärker bezeichnet, sind gekennzeichnet durch individuelle Motive, Einstellungen und Bewertungen. Stressverstärker können beispielsweise Ungeduld, Perfektionismus, Kontrollambitionen, Einzelkämpfertum oder andere Persönlichkeitseigenschaften sein. Sie stellen das Bindeglied zwischen Belastungssituationen, Stressor und Stressreaktion dar. Die Stressreaktion ist die körperliche und psychische Antwort des Organismus auf das Zusammenkommen von internen und externen Stressoren. Auf körperlicher Ebene zeigt sich eine Stressreaktion durch Energiemobilisierung wie höherer Herzschlag, erhöhter Muskeltonus und beschleunigte Atmung. Auf der behavioralen Ebene kann man hastiges und ungeduldiges Verhalten, einen konfliktreichen Umgang mit Anderen und Betäubungsverhalten durch den Konsum von Drogen feststellen. Innere Unruhe, Unzufriedenheit, Angst, Hilflosigkeit und Denkblockaden zeigen sich auf kognitiv emotionaler Ebene (Kaluzza, 2011). Nach Kaluzza lassen sich Stressbewältigungsmechanismen systematisch lernen. Diese können sowohl bei den Stressoren, als auch bei der Stressreaktion ansetzen, wie in Abbildung 3.9 beschrieben:

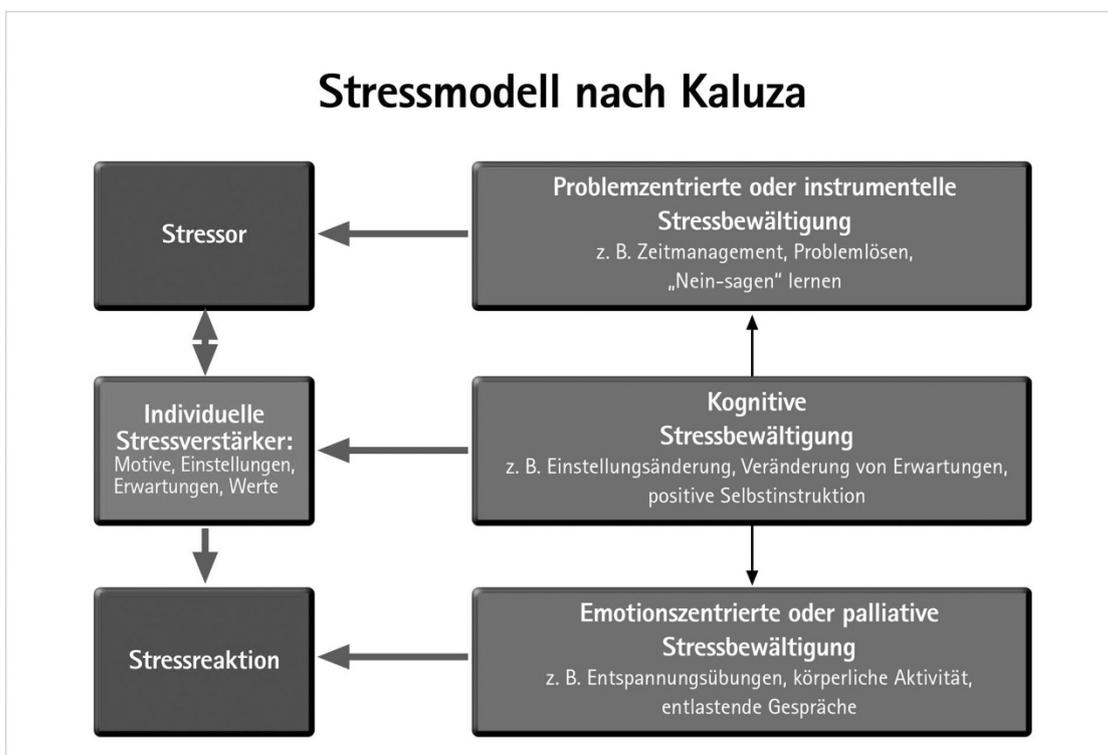


Abbildung 3.9: Stressmodell nach Kaluzza, 2011, S. 51.

Kaluza (2011) differenziert zwischen drei Formen von Stressmanagement, die jeweils auf die Stressoren, Stressverstärker und Stressreaktionen wirken können: Das instrumentelle Stressmanagement bezieht sich auf die Ebene der Stressoren. Hierbei soll erlernt werden, Stressoren zu reduzieren und auszuschalten. Des Weiteren können organisatorische Fähigkeiten verbessert werden und somit Aufgabenverteilung und Ablaufplanung, Umorganisation des Arbeitsplatzes und Veränderung von Arbeitsabläufen unterstützt werden. Das kognitive Stressmanagement wirkt auf der Ebene der individuellen Stressverstärker. Ziel ist es, Stress erzeugende Einstellungen, Denkweisen und Handlungen zu verändern. Coaching kann dabei helfen, die Bewertung des Ist-Zustandes (primäre Bewertung) und die Einschätzung der eigenen Bewältigungsmöglichkeiten (sekundäre Bewertung) zu verändern. Auch kann der Soll-Zustand, geprägt durch perfektionistische Leistungsansprüche, übersteigerte Kontrollambitionen oder Hilflosigkeitseinstellungen, kann verändert und optimiert werden. So kann der Kunde lernen, eine Schwierigkeit nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung anzusehen, das Positive bewusst werden zu lassen, unangenehme Gefühle loslassen, und weniger feste Vorstellungen und Erwartungen zu haben. Das palliativ-regenerative Stressmanagement kann dabei helfen, die Stressreaktion zu regulieren und kontrollieren bzw. die Intensität der Reaktion zu verringern. Eine kurzfristige palliative Stressbewältigung kann durch Strategien wie Ablenkung, körperliche Aktivität und Entspannung erreicht werden. Eine langfristige regenerative Stressbewältigung kann die Stressreaktion durch regelmäßige Entspannungsübungen, Schlaf oder vertraute Beziehungen minimieren.

3.7.5 Stress bei Entrepreneuren

Welche negativen Folgen Stress für Organisationen jeder Art bedeutet, lässt sich gar nicht ermessen (Walle, 2017). Er ist neben individuellen und finanziellen Problemen auch eine gesellschaftliche Herausforderung. Negative Folgen von Stress in Unternehmen können unter anderem sein:

- ▶ Mehr Fehler
- ▶ Weniger Engagement
- ▶ Höherer Krankenstand
- ▶ Mehr Frühverrentungen
- ▶ Höhere Fluktuation

- ▶ Weniger Kreativität
- ▶ Schlechtere Kundenorientierung

In einer Studie von Rau, Hoffman, Metz, Richter, Rösler und Stephan (2008) mit 53 KMU wurde der Zusammenhang zwischen Gesundheit, Arbeitsmerkmalen und Unternehmenserfolg der Entrepreneure untersucht. Der unternehmerische Erfolg wurde bestimmt durch die Faktoren Mitarbeiterwachstum, Urlaubstage des Entrepreneurs und erlebten Unternehmenserfolg. Die Entrepreneure zeigten bei allen untersuchten gesundheitlichen Einflussfaktoren wie Depression, Angst, vitale Erschöpfung, Schlafstörungen und Bluthochdruck häufiger Krankheitssymptome im Vergleich zu allen anderen Zielgruppen der Bevölkerung. Diese Anzeichen waren um so geringer, je größer der erlebte Unternehmenserfolg des Entrepreneurs war. Bezugnehmend auf die Arbeitsmerkmale hat nur die Dauer der Arbeitszeit Auswirkungen auf die Gesundheit der Entrepreneure.

Allenspach und Brechbühler (2005) sehen eine berufliche Qualifikation, soziale Kompetenzen und den allgemeinen Gesundheitszustand als wichtige Schutzfaktoren in Bezug auf Stress. Eigenschaften des Entrepreneurs wie zum Beispiel Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeitsgefühl, Kontrollüberzeugung, Optimismus und Humor sind dabei wichtig (Allenspach & Brechbühler, 2005). Darüber hinaus sind Entrepreneure auch gegen ungesunden Stress besser gewappnet, je mehr Bewältigungsmechanismen sie beherrschen (Litzcke, et al., 2013).

4 Zusammenfassung Theorie

In der Zusammenfassung der Theorie können deduktive Schlussfolgerungen gezogen werden. Zunächst werden beide Theorien gegenüber gestellt und überprüft, welche wichtigen Eigenschaften der Entrepreneurere durch Coaching beeinflussbar sein können. Im Anschluss werden wichtige Maße für den Unternehmenserfolg und die Konstrukte unternehmerischen Verhaltens abgeleitet und erklärt. Daraus ergibt sich als Totalmodell das Entrepreneur-Coaching-Modell. Für die Empirie folgt die Formulierung der Hypothesen und der Forschungsannahmen.

4.1 Entrepreneurship und Coaching

Beide Forschungsfelder sind interdisziplinär angelegt. Daher liegt es nahe, diese nach unterschiedlichen Fachrichtungen genauer zu betrachten. Ökonomisch betrachtet ergänzen sich die Zielsetzungen von Entrepreneurern und Coaches: Entrepreneurere wollen Gewinne maximieren und ihr Unternehmen erfolgreich führen, Coaches haben die Intention Entrepreneurere zu unterstützen und zur Erreichung ihrer Ziele zu befähigen. Psychologische Aspekte wurden in der Ökonomie erst später, basierend auf der ursprünglichen Annahme eines homo oeconomicus, integriert. Laut Davidsson (2016b) kann das Zusammenführen der Disziplinen Ökonomie und Psychologie zu einer besseren Explikation, Deskription und Evaluation von Forschungsthemen beitragen. Er sieht den Schwerpunkt in der Statistik und Forschungsmethodik aus der Psychologie als gute Unterstützungsaspekte. Dies zeigt sich unter anderem auch in den Versuchen, sich in dem Fachbereich Wirtschaftspsychologie mit den Schnittstellen von Ökonomie und Psychologie auseinanderzusetzen.

Caliendo et al. (2014) haben in ihrer Untersuchung von Gründern festgestellt, dass eine gute Qualität des Coaches, ein gutes Matching zwischen Coach und Gründer und ein guter Transfer der Coaching-Ergebnisse in den Unternehmeralltag für das Gelingen eines wirkungsvollen Coachings maßgeblich sind.

Die Qualität von Coaches ist stark heterogen und bezogen auf den Coaching-Erfolg kaum vergleichbar (Möller & Kotte, 2011). Auch Entrepreneurere sind sehr unterschiedlich in Bezug auf ihre Kompetenzen und ihr Unternehmensergebnis.

Wie kann man dabei Coach und Entrepreneur sinnvoll zusammenbringen? Wie bereits erwähnt, ist die Interaktion zwischen Coach und Entrepreneur relevant. Die Ergebnisse der Studie von Caliendo (2014) haben gezeigt, dass das Gründercoaching nur bei den Startups erfolgreich war, die einen tatsächlichen Coaching-Bedarf hatten, in diesem Fall Gründer aus der Arbeitslosigkeit. Damit wird deutlich, dass ein Coaching-Bedarf im Vorfeld ermittelt werden sollte.

Die Literatur zeigt erste Hinweise dafür, dass Coaching einen Beitrag zur Unterstützung von Entrepreneuren leisten kann.

Für eine Unternehmensgründung sind die Chancen und Risiken der Gründung sowie die persönlichen Stärken und Schwächen des Unternehmensgründers von Bedeutung. Nach Kollmann (2009) kann Beratung folglich auch als Coaching-Prozess interpretiert werden. Er beurteilt Coaching als sinnvollen Ansatz für Gründer, indem *„externe Kompetenz und Erfahrungen gezielt und kostengünstig in Anspruch genommen und langfristig internalisiert werden können“* (Kollmann, 2009, 109).

Gerade bei innovationsreichen Unternehmen ist eine externe Beratung auch in Form von Coaching sinnvoll: *„Viele potenzielle Unternehmensgründer benötigen eingehende Gründungsberatung bzw. Coaching, insbesondere wenn es sich um innovative Gründungsprojekte handelt“* (Fritsch, 2016, 141). Dies gilt nicht nur für Gründer, sondern auch für bestehende Unternehmen.

Die Entrepreneurship-Politik verfolgt das Ziel, die unternehmerischen Fähigkeiten von Entrepreneuren zu verbessern. Laut Fritsch (2016, 143) kann das wie folgt vonstatten gehen: *„Konkrete Maßnahmen wären hier etwa die Vermittlung unternehmerischer Fähigkeiten in Schule, Hochschule und Berufsausbildung sowie die Schaffung einer Infrastruktur von leicht zugänglichen Beratungs- und Coaching-Angeboten sowohl für Gründer als auch für bereits längere Zeit tätige Unternehmer“*.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Coaching einen sinnvollen Beratungsansatz für die Unterstützung von Entrepreneuren darstellen kann.

4.1.1 Voraussetzungen zum Einsatz von Coaching

Vertrauen als wesentlicher Bestandteil sozialer Beziehungen (Luhmann, 2009) ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Coaching eingesetzt werden kann. Nur wenn der Unternehmer sich öffnet, Selbstvertrauen hat und auch Vertrauen in einen externen Berater entwickeln kann, kann er über sich selbst als Entrepreneur und über Unternehmensinterna reden. Auf Seiten des Coaches ist Neutralität und Verschwiegenheit wichtig, um eine vertrauensvolle Beziehung zum Unternehmer aufzubauen.

In einer Literaturanalyse von 874 potenziellen Datenquellen wurden die relevanten Ergebnisse zusammengefasst und in einer Metaanalyse untersucht. Das Ergebnis der Studie ist, dass Coaches mit einer psychologischen und nicht-psychologischen Ausbildung für ein besseres Coaching-Ergebnis sorgten, als Coaches mit nur psychologischer und nur nicht-psychologischer Ausbildung (Sonesh, Coultas, Lacerenza, Marlow, Benishek & Salas, 2015). Das Coaching von Neulingen und Experten lieferte die gleichen Ergebnisse in Bezug auf die Zielrealisierung. Coaching ist wirksam zur Verbesserung der Einstellung und des Verhaltens von Coaching-Kunden (Sonesh et al., 2015).

Böning (2015, 66) führt an, dass die Zugehörigkeit zum gleichen Milieu von Coach und Coaching-Partner die „Anschlussfähigkeit und Wirksamkeit von Coaching-Interventionen“ steigert und somit als wichtige Voraussetzung für die Coaching-Beziehung dient. Die Sinus-Milieus stellen laut Sinus Markt- und Sozialforschung (2013) ein wissenschaftlich fundiertes Modell mit einer gesellschaftlichen Zielgruppentypologie dar. Sie spiegeln die soziokulturelle Vielfalt der Gesellschaft wider. Orientierungen und Wahrnehmungen von Menschen werden konkretisiert, vor allem in Bezug auf Werte, Ziele, Lebensstile und Einstellungen hinsichtlich ihres sozialen Hintergrunds:

Mit den Sinus-Milieus kann man die Lebenswelten der Menschen somit „von innen heraus“ verstehen, gleichsam in sie „eintauchen“. Mit den Sinus-Milieus versteht man, was die Menschen bewegt und wie sie bewegt werden können.

Denn die Sinus-Milieus nehmen die Menschen ganzheitlich wahr, im Bezugssystem all dessen, was für ihr Leben Bedeutung hat.¹⁸

Die einzelnen Sinus-Milieus werden gemäß ihrer sozialen Lage und Grundorientierung differenziert in Abbildung 4.1:

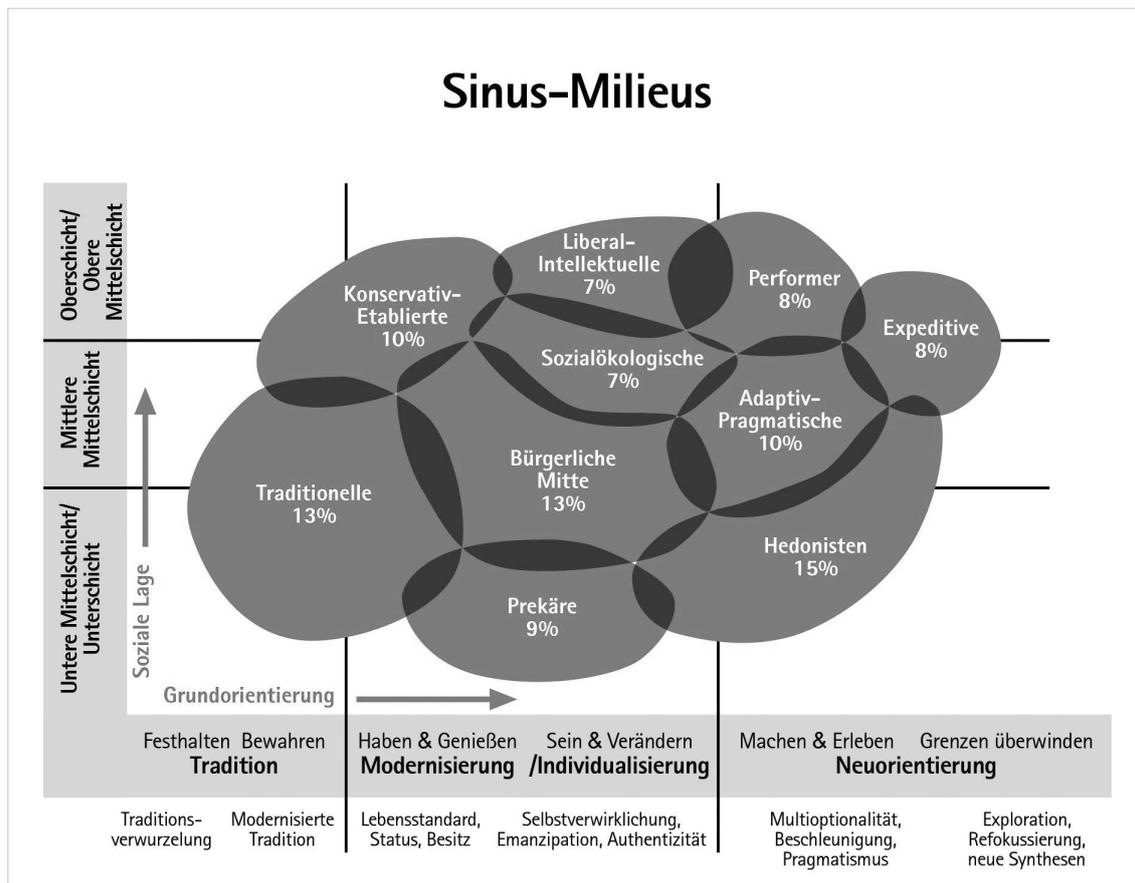


Abbildung 4.1: Sinus-Milieus Deutschland 2015. In Anlehnung an Sinus-Institut, 2015.

Die Anwendung der Sinus-Milieu-Forschung ist vielfältig: Ökonomie – insbesondere Marketing-Forschung, Politik, Kirche, Psychologie, Publizistik, Pädagogik (Kotler et al., 2007) und mittlerweile auch Coaching (Böning, 2015).

„Die Sinus-Milieus (...) bringen das aktuelle Wertesystem einer Gesellschaft auf den Punkt und zeigen gleichzeitig historische Entwicklungen wie zukünftige Trends auf“ (Flaig & Barth, 2014, 132). Es stellt sich die Frage, welchen Milieus ein Entrepreneur angehören kann. Wünschenswert ist, dass es eine gute Pas-

¹⁸ Online abrufbar unter: <http://www.sinus-institut.de>

sung zwischen Coach und Entrepreneur gibt. Die einzelnen Milieus der Gesellschaft werden in Tabelle 4.1 veranschaulicht:

Milieu	Beschreibung
Konservativ-etabliert = Klassisches Establishment	<ul style="list-style-type: none"> • Sehen sich als verantwortungsbewusste, gesellschaftliche Elite: klare Exklusivitäts- und Führungsansprüche • Wichtig: Kultur, Bildung, Disziplin, Zielstrebigkeit, Natur und Fortschritt • Mittlere Altersgruppen, mittlere bis hohe Formalbildung, hohes Einkommen
Liberal-intellektuell = liberale Bildungselite	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältige intellektuelle Interessen, weltoffen und tolerant • Wichtig: Genuss, Kunst, Kultur, Zeitsouveränität und Authentizität • Mittlere Altersgruppen, hohe Bildung, im Milieuvergleich höchstes Einkommen
Performer = multioptionale, effizienzorientierte Leistungselite	<ul style="list-style-type: none"> • Sehen sich als Konsum-Avantgarde: überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Lust auf Neues Wichtig: Selbstbestimmung, anspruchsvollen Konsum • Altersschwerpunkt 30-50 Jahre, hoher Anteil Lediger, häufig höhere Bildung, höchster Anteil voll Berufstätiger im Milieuvergleich
Expeditiv = ambitionierte kreative Avantgarde	<ul style="list-style-type: none"> • Mental und geographisch mobil, online und offline vernetzt, erfolgsorientiert • Wichtig: Kreativität und Individualität • Jüngstes Milieu, zwei Drittel unter 30 Jahre, hoher Männeranteil, viele Ledige/ Singles, höchster Anteil an Abiturienten, überdurchschnittliches Haushaltseinkommen (Eltern)
Sozialökologisch = idealistisches, konsumkritisches/ -bewusstes Milieu	<ul style="list-style-type: none"> • Sehen sich als schonungslose Kritiker/Aufklärer: ökologisches und soziales Gewissen • Wichtig: Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit, Toleranz und Pazifismus • Breite Altersverteilung, hoher Anteil Geschiedener, hohe Bildung, höchster Anteil an Teilzeitbeschäftigten, mittlere bis gehobene Einkommen
Bürgerliche Mitte = leistungs-, anpassungsbereiter bürgerlicher Mainstream	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des Erreichten und gute Vorsorge für die Kinder • Wichtig: Familie, Freunde, Harmonie, Schönheit, Treue und Verlässlichkeit • Mittlere Altersgruppen und Ältere, höchster Anteil Verheirateter, mittlere Bildungsabschlüsse, überwiegend berufstätig, mittleres Einkommen

Adaptiv-pragmatisch = moderne junge Mitte der Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Sehen Erfolg als Ergebnis von Anstrengung und Anpassung: zielstrebig, kompromissbereit, flexibel und sicherheitsorientiert • Ausgeprägtes Nutzenkalkül, starkes Bedürfnis nach Verankerung und Zugehörigkeit • Altersschwerpunkt unter 40 Jahre, Frauen überrepräsentiert, mittlere bis gehobene Bildungsabschlüsse, mittlere bis gehobenes Haushaltseinkommen (Doppelverdiener)
Hedonistisch = spaß- und erlebnisorientierte moderne Unterschicht	<ul style="list-style-type: none"> • Leben im Hier und Jetzt, möchten Neues ausprobieren und dabei Spaß haben • Wichtig: cool, modisch und extravagant sein, sich von den gesellschaftlichen Konventionen abgrenzen • Jüngere Altersgruppen bis 40 Jahre, viele Ledige, breite Bildung und Einkommensverteilung, viele Arbeiter, aber auch Studenten und Schüler
Prekär = um Orientierung und Teilhabe bemühte Unterschicht	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Zukunftsängste, reaktive Grundhaltung, fühlen sich sozial benachteiligt und sehen geringe Aufstiegsperspektiven • Mittlere Altersgruppen und 50+, überdurchschnittlich viele Alleinlebende, höchster Anteil an Geschiedenen, höchster Arbeitslosenanteil, niedrige Bildung und niedriges Haushaltsnettoeinkommen
Traditionell = sicherheits- und ordnungsliebende Kriegs- /Nachkriegsgeneration	<ul style="list-style-type: none"> • Verunsichert vom gesellschaftlichen Wandel, ziehen sich stark ins häusliche Umfeld zurück • Wichtig: Disziplin, Pflichterfüllung, Gesundheit, Anerkennung bei Nachbarn und Freunden • Altersschwerpunkt 65 Jahre und älter, viele verwitwete Frauen, einfache bis mittlere Formalbildung, meist in Rente

Tabelle 4.1: Sinusmilieus im Überblick. Eigene Darstellung in Anlehnung an Flaig & Barth, 2014.

In der aktuellen Studie „Die Sinus-Milieus in best for planning“ wird gezeigt, dass Selbständige in überdurchschnittlicher Ausprägung dem liberal-intellektuellen und Performer-Milieu zugeordnet werden. Darüber hinaus finden sich auch einige Selbständige in dem expeditiven Milieu wieder. Das liberal-intellektuelle Milieu wird mit 7,1 Prozent der deutschsprachigen Wohnbevölkerung ab 14 Jahren mit 5,0 Millionen und das Milieu der Performer mit 7,4 Prozent und 5,2 Millionen Bürgern beziffert. Die Liberal-Intellektuellen werden als aufgeklärte Bildungselite bezeichnet. Ihre Lebenswelt ist gekennzeichnet durch eine liberale Grundhaltung, postmaterielle Wurzeln, dem Wunsch nach einem selbstbestimmten Leben und vielfältigen intellektuellen Interessen. Soziodemografisch handelt es sich um

eine mittlere Altersgruppe mit einem Durchschnittsalter von 46 Jahren. Sie verfügen über eine hohe Formalbildung und weisen den höchsten Anteil an akademischen Abschlüssen im Milieu-Vergleich auf. Des Weiteren sind sie oftmals verheiratet, leben mit Kindern im Haushalt und besitzen das höchste Einkommen im Vergleich zu den anderen Milieus. Als multioptionale, effizienzorientierte Leistungselite werden die Performer beschrieben. Sie denken global-ökonomisch und haben eine hohe IT- und Multimedia-Kompetenz. Man bezeichnet sie auch als Konsum- und Stil-Avantgarde. Der Altersschwerpunkt liegt zwischen 30 und 50 Jahren, im Durchschnitt bei 42 Jahren. Die meisten Angehörigen dieser Gruppierung sind Paare sowohl ohne als auch mit Kindern. Sie verfügen oft über höhere Bildungsabschlüsse mit Studium und weisen den höchsten Anteil der Berufstätigen im Milieu-Vergleich auf. Performer haben ein hohes Haushaltsnettoeinkommen (Sinus Markt und Sozialforschung, 2013).

4.1.2 Ziele und Eigenschaften

Nachfolgend werden die Ziele und Aufgaben von Coaching und Entrepreneurship im Sinne der Unternehmensleitung untersucht und gegenübergestellt: Wie sollte dieser Coaching-Prozess für Entrepreneurere gestaltet werden?

In Deutschland sind im Gegensatz zu allen anderen Ländern, in denen Coaching eine wichtige Rolle spielt, die meisten Coaching-Ausbildungen systemisch geprägt (Greif, 2014a). Während in Deutschland über Regularien, Definitionen, und Strategien diskutiert wird, führen andere Länder erfolgreich Coaching-Beratungen durch. Es besteht Konsens darüber, dass es ohne Theorie und Forschung in dem Feld Coaching nicht geht. Jedoch sollte man in den Handlungsmodus kommen, auch wenn auf dem Weg Fehler passieren. Ziele und Aufgaben aus vorherigen Kapiteln (2.2.2, 2.2.3, 3.1.3) werden erweitert durch weitere Aspekte dieser Untersuchung zusammengetragen; erstens für den Coach, zweitens für die Methode/Intervention und drittens für den Entrepreneur:

Coach

Wichtigste Ziele des Coaches sind das Erreichen von Verhaltensänderungen und definierten Zielen, sowie die Stärkung der Selbstreflexion und Handlungskompetenz. Im Businesskontext werden Ressourcen und Potenziale aktiviert. Hierbei

wird die Eigenverantwortung thematisiert, um die eigene Rolle des Entrepreneurs bei der Erreichung von Unternehmenserfolg zu stärken. Effizientes Coaching führt zu einer Steigerung von Vertrauen, Selbstbewusstsein und einer verbesserten Entscheidungsfähigkeit. Damit einhergehend steigt die Zufriedenheit der Entrepreneure im persönlichen und beruflichen Bereich.

Nach Lippmann (2013) ist für ein gutes Matching zwischen Coach und Entrepreneur eine achtsame, flexible Vorgehensweise notwendig. Der Coach hat die Verantwortung für den Coaching-Prozess und regt den Entrepreneur an, mit Hilfe von Gesprächs- und Fragetechniken ein stimmiges Coaching-Ziel zu identifizieren. Dabei ist es hilfreich, sich als Coach auf Augenhöhe zu positionieren und mit Widersprüchen des Entrepreneurs umgehen zu können. Die Intensität und Schnelligkeit des Coachings sollte an die Bedürfnisse des Entrepreneurs angepasst werden, um Gefühle oder auch schwierige Unternehmensthemen zu einem geeigneten Zeitpunkt ansprechen zu können.

Methode/Intervention

Im Sinne der Effectuation-Theorie als flexible Methode soll der Entrepreneurship-Prozess unter ungewissen Bedingungen aktiv gestaltet werden. Die Beratungsform Coaching bezieht sich auf die gegenwärtige Situation mit Ausblick auf zukünftige Entwicklungen, ist also primär lösungsorientiert und sekundär persönlichkeitsorientiert. Coaching stellt daher eine geeignete Beratungsform für Entrepreneure dar (vgl. Kap. 3.1.1). Business Coaching ist Coaching im beruflichen Kontext auf persönlicher Ebene. Dementsprechend handelt es sich in dieser Untersuchung um Business Coaching (vgl. Kap. 3.1.2).

Ein Einzelcoaching zwischen Coach und Entrepreneur ermöglicht eine intensive Arbeit, wobei die effektivste Form der Kommunikation das persönliche Gespräch ist (Fischer, 2016a) (vgl. Kap. 3.1.5).

In dieser Untersuchung wird externes Einzelcoaching Face-to-Face durchgeführt. Auf Grund von Terminen und der räumlichen Entfernung der Entrepreneure kommt auch eine Beratung via Skype oder Telefon zum Einsatz (vgl. Kap. 3.1.5). Die Coaching-Sitzungen basieren auf der Theorie des Strukturmodells nach Greif (2008), welches in Kapitel 3.2 näher erläutert wird.

Entrepreneur

Entrepreneure verfolgen das Ziel, ihren jetzigen und zukünftigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Nach Timmons (1994) verfügen Entrepreneure über eine hohe Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie über ein hohes internes Kontrollbewusstsein. Das bedeutet, Unternehmenserfolg basiert auf eigenen Kompetenzen und Misserfolg auf äußeren Faktoren. Außerdem ist es von Vorteil, wenn neue Situationen und Veränderungen eher als Herausforderung denn als Bedrohung, eingestuft werden, was einer ausgeprägten Ambiguitätstoleranz entspricht. Für Fritsch (2016) besteht unternehmerisches Verhalten von Entrepreneuren u. a. in: Risikobereitschaft, Aufmerksamkeit, Aufspüren von Geschäftsmöglichkeiten, Durchsetzungsstärke, Initiative und Gestaltungswille. Eigenschaften eines Entrepreneurs wie Selbstvertrauen, Optimismus und Entscheidungsfähigkeit sind nach Kollmann (2016) relevant für die Sicherung eines Unternehmens. Zu den Softskills zählen nach Göbel und Frese (1998) Führungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Stressmanagement und Umgang mit Fehlern. Für den Unternehmenserfolg ist nach Kuckertz et al. (2015b) eine fehlerfreundliche Kultur mit einer Offenheit und Toleranz für Misserfolg ratsam.

Bevor Entrepreneure Coaching als Beratungsprozess nachfragen, sollten sie über ein gewisses Problembewusstsein verfügen und dieses rechtzeitig in Anspruch nehmen. Ein Coach sollte eine gewisse Passung für den Entrepreneur und das Problem aufweisen. Entrepreneure können mit Hilfe des Beratungsprozesses Business Coaching unterstützt werden, selbstgesteuertes Lernen effektiv und effizient für Ihren Unternehmenserfolg einzusetzen.

4.1.3 Business Coaching für Entrepreneure

Empirisch gestützte notwendige Voraussetzungen für den Einsatz von Coaching sind die fachliche Glaubwürdigkeit des Coaches sowie die Fähigkeit zur Zielklärung. Der Kunde sollte Veränderungsmotivation mitbringen (Greif, 2008). Wenn also ein Entrepreneur einerseits veränderungsbereit ist und andererseits der Business Coach sowohl glaubwürdig als auch in der Lage ist, eine systematische

Zielklarheit in Zusammenarbeit mit dem Entrepreneur herzustellen, dann sind die wissenschaftlich erforschten Bedingungen vorab erfüllt.

Greif schlägt in seiner Abhandlung „Wie wirksam ist Coaching“ vor, zur Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching als „*individualisierte und auf sehr komplexem Wissen basierte personenbezogen Dienstleistung*“ (Greif, 2014b, 163) Coaching-Programme in Organisationen einzusetzen.

Coaching-relevante Probleme können auf unterschiedlichen Ebenen auftreten: persönlich, interaktionell oder systemisch (Roth & Ryba, 2016). Bei Entrepreneurien sollten individuelle und organisationsbezogene Themen durch Coaching Unterstützung finden. Hierzu sind fundierte psychologische und ökonomische Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen auf Seiten des Entrepreneurship-Coaches wichtig. Was einen Coach für den Mittelstand qualifiziert, beschreibt Seewald (2015) wie folgt:

- ▶ Anschlussfähigkeit
- ▶ Seniorität
- ▶ Direktheit
- ▶ Rollen/Flexibilität
- ▶ Ökonomische Haltung
- ▶ Benchmarking

Der Coach muss an Kunde und Kundensystem anschlussfähig sein in Bezug auf Sprache, Erfahrungshintergrund, sozialer Ähnlichkeiten, Benehmen, Auftreten und Erscheinung. Nur so können Vertrauen und die erforderliche Akzeptanz beim Coaching-Kunden gefördert werden. Wenn der Coach sich empathisch auf den Kunden einlassen kann, ist die Entwicklung einer hilfreichen Beziehung in ersten Ansätzen realisiert. Kompetenz und Verlässlichkeit auf beiden Beratungsseiten ist für das Zustandekommen einer Arbeitsbeziehung notwendig. Unter Seniorität ist Berufs- und Lebenserfahrung zu verstehen, die nicht zwingend an Lebensalter geknüpft sein muss. Der Coach, der Entrepreneurie begleiten will, muss durch seine Persönlichkeit und Expertise überzeugen:

Coaching has to enable the client-entrepreneur to identify and tackle the real issues, to manage their important business issues with confidence, and to make necessary changes for survival and profitability. The entrepreneur has much to gain from a successful coaching relationship. However, this entails prudent choices and learning behaviors (Kariv, 2011,122).

Mit Hilfe von Coaching können Entrepreneur Ziele erreichen und Visionen entwickeln: „*Coaching, on the other hand, encourages entrepreneurs to put their own strategic vision into action*“ (Audet & Couteret, 2012, 528).

4.2 Erkenntnisse aus den bisherigen Theorie

Aus der Theorie können sowohl für den Coach, das Setting als auch für den Entrepreneur bedeutende Faktoren zusammengefasst werden. Ein geeigneter Coach für Entrepreneur ist glaubwürdig, anschlussfähig, ist eher Generalist als Spezialist und sorgt für Autonomie bei sich und dem zu beratenden Entrepreneur. Der Coach agiert auf Augenhöhe. Idealerweise basiert das Vorgehen des Coaches auf wissenschaftlichen Grundlagen und er verfügt über eine positive Reputation.

Das Coaching-Setting findet in einem Vier-Augen-Gespräch, wenn möglich persönlich oder per Skype bzw. Telefon, statt. Ein Entrepreneur sollte dem Coaching offen und zuversichtlich in Bezug auf die Zielerreichung gegenüberstehen. Es sollte klar definiert werden, woran Coach und Entrepreneur gemeinsam arbeiten wollen. Dies setzt voraus, dass der zu coachende Entrepreneur aktuell ein zu bearbeitendes Problem hat. Außerdem ist darauf zu achten, dass Coach und Entrepreneur eine solide persönliche und fachliche Arbeitsbeziehung haben. Als Zielgruppe eignen sich für das Coaching der Entrepreneur Unternehmensleiter aus KMU unterschiedlicher Branchen.

Grundlage des Coachings stellt das Coaching-Modell nach Greif (2008) mit den Faktoren „Zielerreichungsgrad“, „Allgemeines Wohlbefinden“ und „Potenzialentwicklung“ dar. Es ergeben sich folgende Voraussetzungen für Coaches und Entrepreneur:

Voraussetzungen Coach:

- ▶ Psychologischer und nicht-psychologischer Hintergrund in Kombination bezüglich Ausbildung und Berufserfahrungen
- ▶ Zugehörigkeit zum liberal-intellektuellen und Performer-Milieu, in seltenen Fällen auch zum expeditiven Milieu – Überprüfung der Anschlussfähigkeit, Passung

Voraussetzungen Entrepreneur:

- ▶ Thema, Problem, Anliegen
- ▶ Sich Zeit nehmen, „rechtzeitig“ Unterstützung in Anspruch nehmen
- ▶ Coach suchen, der zum Thema und zur eigenen Person passt

4.3 Maße für Unternehmenserfolg

In der Regel werden Entrepreneure ein Coaching nachfragen, um dadurch ihren Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen. In der Entrepreneurship-Forschung hat man festgestellt, dass finanzielle Faktoren zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs nicht ausreichen (Brüderl & Preisendörfer, 1998; Herr, 2007). Daher werden in dieser Studie der subjektive und objektive Unternehmenserfolg untersucht.

Entgegen der Erwartung, dass es einen Zusammenhang zwischen subjektivem und objektivem Unternehmenserfolg gibt, haben Sapienza, Smith und Gannon bereits 1988 feststellen können, dass diese Korrelation nicht signifikant ist. In ihrer Untersuchung objektiver und subjektiver Kriterien für den Unternehmenserfolg kommen auch Moser und Schuler (1999) zu dem Schluss, dass Selbstständige sehr heterogene Erfolgsmaße aufzeigen. Auch sie konnten keinen Zusammenhang zwischen den beiden Erfolgsparametern nachweisen. Es konnte allerdings gezeigt werden, dass Unternehmer umso zufriedener sind, je besser sie ihre eigene Leistung und Unternehmensperformance einschätzen konnten. Bereits Bradley und Roberts (2004) zeigten, dass Selbstwirksamkeit sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Entrepreneuren auswirkt. Dies kann ein Indiz dafür sein, dass auch der subjektive Unternehmenserfolg, dessen Bestandteil Arbeitszufriedenheit darstellt, steigen kann.

Schmidt (2002) hat unterschiedliche subjektive Erfolgskriterien gefunden, wobei diese ihren Ursprung immer auch in der Beurteilung der Zufriedenheit finden (Cooper & Artz, 1995). Burandt und Kanzek (2010) sehen Zufriedenheit ebenfalls

als wichtigen psychologischen Parameter für den Unternehmenserfolg an. Ziel dieser Arbeit ist es, unternehmerischen Erfolg für Entrepreneurure zu untersuchen. Die Autorin berücksichtigt in ihrer Untersuchung folgende subjektive Maße für Unternehmenserfolg: Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit in Bezug auf Unternehmensentwicklung und Zufriedenheit über die bisherige Zielerreichung der Entrepreneurure. In dieser Untersuchung wird objektiver Unternehmenserfolg zum einen in Form des Bruttojahreseinkommens der Entrepreneurure und zum anderen als Umsatz pro Mitarbeiter definiert. Unternehmenserfolg ist ein subjektiver Begriff, der nie allgemeingültig bestimmt werden kann. Eine objektive Feststellung, welche dieser oder auch weiterer Dimensionen für den Unternehmenserfolg relevant sein könnten, ist unmöglich.

4.4 Konstrukte für unternehmerisches Verhalten und spezifische Faktoren

Es folgen unterschiedliche Konstrukte, die näher untersucht werden sollen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es sich um eine Auswahl spezifischer unternehmensrelevanter Faktoren handelt. Es wurde bewusst darauf verzichtet, Leistungssteigerung, Leistungsmotivation, Risikoneigung, Innovationsfähigkeit und Handlungsorientierung zu erforschen. Verhaltensweisen und Merkmale der Entrepreneurure werden selektiert, die zum einen nützlich zur Gestaltung eines erfolgreichen Unternehmens sind und zum anderen durch die Maßnahme Coaching beeinflussbar scheinen. Es stellt sich die Frage, welche dieser spezifischen Faktoren für Entrepreneurure relevant sein können.

In „The Psychology of Entrepreneurship“ von Frese und Gielnik (2014) werden unternehmensspezifische Faktoren wie die allgemeine Selbstwirksamkeit, Leistungsbedarf sowie unternehmerische Orientierung in Zusammenhang mit Gründungs- und Unternehmenserfolg kategorisiert. Sie stellen fest, dass die wichtigsten Disziplinen für Entrepreneurship Ökonomie, Psychologie und Soziologie sind (Frese & Gielnik, 2014). Schon Baum und Locke haben 2004 festgestellt, dass die psychologische Perspektive für Entrepreneurship wichtig ist. Für die relevanten Faktoren dieser Arbeit haben Rauch und Frese (2007) Korrelatio-

nen für Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Stresstoleranz und Kontrollüberzeugung bei insgesamt 50 Studien mit kleinen bis mittleren Effekten gefunden.

Nachfolgend werden die Konstrukte Stress, Wohlbefinden, Resilienz, Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Coping und Kognitive Bewältigung beschrieben und das Forschungsinteresse abgeleitet.

Folgende Studien (Abele & Stief, 2004; Hoff, Grote, Dettmer & Hohner, 2000; Müller, 2000) zeigen, dass erfolgreiche Personen in der Regel über hohe internale Kontrollüberzeugungen und höhere Selbstwirksamkeitserwartungen verfügen als Personen mit weniger Erfolg. Darüber hinaus zeichnen sich Erfolgreiche durch proaktives Handeln aus. In der Entrepreneurship-Forschung (Baron, 1998; Brändle, Berger, Golla & Kuckertz, 2018; Chen, Green & Crick, 1998; Gist & Mitchell, 1992; Hmieleski & Corbett, 2006; Krueger & Braezel, 1994; Markman & Baron, 2003; Markman, Balkin & Baron, 2002; Speier & Frese, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998) und ebenso in der Psychologieforschung (Maddux & Gosselin, 2012) stellt Selbstwirksamkeit ein wichtiges Konstrukt dar.

4.4.1 Internale Kontrollüberzeugung

Die internale Kontrollüberzeugung ist ein Persönlichkeitskonstrukt, das im Vergleich zu den eher stabilen Persönlichkeitsmerkmalen der Big Five veränderbar ist (Chell, 2008). Der Begriff Kontrollüberzeugung, auch als „locus of control“ bekannt, wurde von Rotter (1966) geprägt und entstammt der Sozialen Lerntheorie. Im Mittelpunkt des Konzeptes steht die Überlegung, wie Menschen in unterschiedlichen Situationen zwischen diversen Optionen ihres Verhaltens auswählen. Dabei unterscheidet er spezifische und generalisierte Erwartungen. Während spezifische Erwartungen an konkrete Situationen geknüpft sind, die durch Lernprozesse zustande kamen, ist die generalisierte Form zur Beurteilung zukünftigen Verhaltens aus Zusammenhängen zwischen Verhalten und deren Konsequenzen ableitbar. Internale Kontrollüberzeugung liegt nach Rotter (1966) vor, wenn Menschen Ereignisse als Konsequenzen ihres eigenen Verhaltens deuten. Von externaler Kontrollüberzeugung spricht man hingegen, wenn Ereignisse außerhalb der Kontrolle der betreffenden Person liegen und auf Schicksals- oder Zufallsumstände zurückzuführen sind. Diese Erwartungshaltung übt einen

Einfluss auf die weitere Wahrnehmung, deren Einordnung und das daraus resultierende Verhalten auch von Entrepreneuren aus.

4.4.2 Selbstwirksamkeit

Persönliche Selbstwirksamkeit, auch Selbstwirksamkeitserwartung genannt, ist nach Bandura (1977) der Glaube an die eigenen Fähigkeiten eines Menschen, das eigene Verhalten wünschenswert zu beeinflussen. Um Erfolg zu haben, genügt es nicht, über die dafür notwendigen Ressourcen zu verfügen, es braucht auch die Zuversicht, dieses Ziel erreichen zu können (Bandura, 1997). Nach der sozial-kognitiven Theorie ist die subjektive Erwartungshaltung die Grundlage menschlichen Handelns.

Das Interesse an der Untersuchung von Selbstwirksamkeit bei Entrepreneuren steigt (u. a. Chen et al., 1998; Krueger & Braezel, 1994). Laut Bandura (1986, 291) ist Selbstwirksamkeit für die Leistungserfüllung bedeutsam: *"people's judgments of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances"*. Eine hohe Selbstwirksamkeit fördert bei Entrepreneuren das Vertrauen, Herausforderungen mit wirksamen Handlungen begegnen zu können (Gist & Mitchell, 1992). Gerade in kritischen Situationen, die durch Unsicherheiten und Risiken charakterisiert sind, stellen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen eine Relevanz für Entrepreneure dar (Chen et al., 1998). Entrepreneure, die effektiv und effizient arbeiten, verfügen in der Regel über eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Eine starke Überzeugung von subjektiven Fähigkeiten hilft bei der Umsetzung von Geschäftsmöglichkeiten und der Überwindung von Rückschlägen (Bandura, 1998).

Selbstwirksamkeit ist nach Bandura (1997) ein bedeutendes Konzept zur Selbststeuerung, gestützt auf eine sozial-kognitive Theorie. Es ist laut Vancouver und Day (2005) das bislang am häufigsten untersuchte selbstregulative Konstrukt und wurde auf unterschiedliche Zusammenhänge bezogen (Multon, Brown & Lent, 1991; Stajkovic & Luthans, 1998). Durch weitere Theorie- und Forschungsbemühungen sind die Abgrenzungen „persönliche“ versus „kollektive“ und „allgemeine“ versus „spezifische“ Selbstwirksamkeit entstanden. Während die allgemeine

Selbstwirksamkeitserwartung alle Lebensbereiche umfasst und auf einer optimistischen Einschätzung der generellen Lebensbewältigungskompetenz basiert, bildet die spezifische Selbstwirksamkeitserwartung bereichs- oder situationsbezogene Bereiche ab. Es besteht also ein maßgeblicher Unterschied zwischen der allgemeinen Selbstwirksamkeit zur Untersuchung von Persönlichkeitsmerkmalen und der spezifischen Selbstwirksamkeit, die auf die Analyse von Motivationszuständen abzielt (Baum et al., 2014). Die allgemeine Selbstwirksamkeit wurde in der Entrepreneurship-Forschung bereits mehrfach erforscht (Baron, 1998; Markman & Baron, 2003; Markman et al., 2002; Hmieleski & Corbett, 2006).

Unter Selbstwirksamkeit versteht man die subjektive Erwartung, Anforderungen aus eigener Kraft bewältigen zu können (Bandura, 1997). Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeit strengen sich mehr an Aufgaben zu bewältigen und Ziele zu erreichen. Sie erleben weniger Unsicherheiten, Versagensängste oder Zweifel. Wenn z. B. ein Entrepreneur der Überzeugung ist, genügend Talente, Fähigkeiten und die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung seines Unternehmens zu besitzen, dann erhöht er die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Fall auch real eintritt. Ist er hingegen zweifelnd, zögerlich und wenig von sich selbst überzeugt, dann wird er kaum fähig sein, ein Unternehmen dauerhaft gewinnbringend zu leiten. Das Erreichen von großen Herausforderungen geht häufig mit positiven Emotionen einher, wie beispielsweise Freude, Stolz, Zuversicht, Optimismus, Erleichterung und Motivation. Wenn diese Emotionen gepaart sind mit der Erfahrung, „es geschafft zu haben“, verstärken sie die Selbstwirksamkeitsüberzeugung (Bandura, 1997). Auch positive Bewertungen durch andere, wie z. B. einen Coach, in der Art „Du kannst das, Du schaffst das“ können ähnlich Effekte aufweisen.

Laut Bandura (1997) beruht das Konstrukt Selbstwirksamkeit auf vier Pfeilern:

a) Eigene Erfahrung (enactive mastery experience)

Eigene Erfahrungen sind die wichtigsten Informationsquellen für die Einschätzung der Selbstwirksamkeit, unabhängig davon, ob das Erlebte positiv oder negativ bewertet wird (Bandura, 1995). Generell wird die Selbstwirksamkeitserwartung durch Erfolge gestärkt und durch Misserfolge geschwächt. Häufen sich

Niederlagen, dann hat das eine reduzierte Selbstwirksamkeit zur Folge. Bei einer stark ausgeprägten Selbstwirksamkeit werden kleinere Fehlschläge diese nicht ungünstig beeinflussen können. In der Regel wird die Erfahrung, Hindernisse überwunden zu haben, die Selbstwirksamkeitsüberzeugung noch weiter erhöhen (Bandura, 1977).

b) Stellvertretende Erfahrung (vicarious experience/role models)

Das Beobachten von Personen, denen ähnliche Kompetenzen und Fähigkeiten zugeschrieben werden wie einem selbst, kann Selbstwirksamkeit erzeugen. Es entsteht als zweiter Pfeiler zur Steigerung der Selbstwirksamkeit als Modellernen. Während die betreffende Person ein adäquates Vorbild bei der Bewältigung einer schwierigen Aufgabe beobachtet, werden eigene Möglichkeiten, das Gleiche zu tun, erwogen und auf diese Weise die eigene Selbstwirksamkeit gesteigert (Gist & Mitchell, 1992). Von Bedeutung ist die wahrgenommene Ähnlichkeit und ebenso die Relevanz des Modells. Denn nur, wenn dem Entwurf ähnliche Kompetenzen und Fähigkeiten attribuiert werden, dann löst deren Erfolg beim Beobachter das Gefühl aus, ebenfalls Erfolge verzeichnen zu können (Bandura, 1977). Bei einem Familienunternehmen kann beispielsweise der leitende Geschäftsführer oder bei Startups der unterstützende Investor eine derartige Vorbildfunktion einnehmen.

c) Verbale Überzeugung (verbal persuasion/social influence)

Die dritte Perspektive der Selbstwirksamkeit sind verbale Überzeugungen als Ermutigungen von authentischen Personen, wie z. B. einem Coach. Durch diesen Ansporn werden Entrepreneure mehr Bemühungen und größere Anstrengungen unternehmen, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Wenn allerdings die eigenen positiven Erfahrungen in der Praxis danach ausbleiben, kann diese Art des Zuspruchs auf Dauer nichts Positives bewirken (Bandura 1977).

d) Wahrnehmung von Erregung (physiological and affective states)

Das Erregungsniveau einer Person kann Auskunft über die eigene Selbstwirksamkeit geben. Nimmt eine Person physiologische Reaktionen wie Schwitzen, Herzrasen, Schwindel, Übelkeit oder auch emotionale Reaktionen beispielsweise Unsicherheit, Angst oder Überforderung im Zusammenhang mit Herausforde-

rungen wahr, dann wird dies häufig von den Betroffenen als eigene Unfähigkeit interpretiert. Ist ein Betroffener hingegen fokussiert, ruhig und gelassen, dann traut er sich zu, die anstehende Situation aus eigener Kraft gut meistern zu können (Bandura, 1997, 1998). Die Bewertung des physiologischen und emotionalen Zustands spielt bei der Selbstwirksamkeitserwartung somit eine entscheidende Rolle (Bandura, 1977).

Nach Bandura sind die genannten vier Informationsquellen nicht gleichwertig. Er unterstellt eine hierarchische Relevanz in bereits aufgeführter Reihenfolge. Demnach haben eigene Erfahrungen den stärksten Einfluss, gefolgt vom Modelllernen, der verbalen Überzeugung und der wahrgenommenen Erregungszustände (Bandura, 1982). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eigene Erfahrungen Selbstwirksamkeit am besten erzeugen können (Wise & Trunnell, 2001). Da Coaching als Beratungsansatz erlebnisorientiert konzipiert ist, eignet es sich besonders zur Unterstützung von eigenen Erfahrungsmöglichkeiten.

Dimensionen der Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeitserwartungen stellen kein statisches Konstrukt dar, sondern werden bestimmt durch die drei Dimensionen Ausmaß „level“, Allgemeinheitsgrad „generality“ und Stärke „strength“ (Bandura, 1977, 1997). Je nach Ausmaß einer Aufgabe oder einer Herausforderung kann der Schwierigkeitsgrad die subjektive Erwartungshaltung stark beeinflussen. Gerade Entrepreneur*innen, die vor der Bewältigung einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben stehen, sollten sich möglichst große Herausforderungen zutrauen, was mit einer hohen Selbstwirksamkeit einhergeht. Ein weiterer Aspekt ist, dass eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung die Suche nach anspruchsvollen und schwierigen Leistungszielen begünstigt (Kolbe, Jerusalem, & Mittag, 1998). Personen, die ihre Talente und Fähigkeiten auf viele unterschiedliche Bereiche und Aktivitäten anwenden können, verfügen über einen hohen Allgemeinheitsgrad ihrer Selbstwirksamkeit. Für Entrepreneur*innen, die zur erfolgreichen Führung eines Unternehmens in der Regel eher Generalisten als Spezialisten sein sollten, wäre der Glaube an die

eigenen Fähigkeiten, die auf nur wenige Bereiche begrenzt ist, eher hinderlich. Die Stärke der Selbstwirksamkeit hat einen Einfluss darauf, ob Menschen trotz Misserfolgen an der Erreichung ihrer Ziele und Bedürfnisse festhalten. Intensive Selbstwirksamkeitserwartungen machen das Fortführen einer Aufgabe trotz Fehlschlägen im Vergleich zu schwachen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen wahrscheinlicher (Bandura, 1986). Da bei der Umsetzung von innovativen Geschäftsmöglichkeiten mit einigen Fehlschlägen gerechnet werden sollte, ist für Entrepreneure neben einem hohen Level und Allgemeinheitsgrad auch die Stärke der Selbstwirksamkeit von Bedeutung.

Allgemeine und spezifische Selbstwirksamkeit

Die allgemeine Selbstwirksamkeit bezieht sich nach Jerusalem und Schwarzer (1992) auf Persönlichkeitseigenschaften, die spezifische Selbstwirksamkeit hingegen ist kontextabhängig. Für Entrepreneure existiert z. B. eine arbeitsbezogene Skala für Selbstwirksamkeit von Speier und Frese (1997) und die Entrepreneurial Self-Efficacy Scale (ESE) nach Chen et al. (1998). Unterschiedliche unternehmensbezogenen Aufgaben werden hierbei gegliedert in Subskalen wie etwa Marketing, Management, Innovation, Risikomanagement oder Controlling. Unternehmer mit einer hohen unternehmerischen Selbstwirksamkeit haben die Erwartung, ihre Aufgaben auch unter erschwerten Bedingungen erfolgreich auszuführen.

Selbstwirksamkeit und Unternehmenserfolg

Durch den Einsatz von Coaching sollen die individuellen, persönlichkeitsrelevanten Merkmale im Zentrum der Untersuchung stehen. Gegenstand dieser Studie ist daher die persönliche, allgemeine Selbstwirksamkeit der Entrepreneure. Unter der Annahme, dass subjektiver Unternehmenserfolg erreicht werden kann und aus Softskills bzw. psychologischen Faktoren besteht, werden durch Anwendung der allgemeinen Selbstwirksamkeit alle Lebensbereiche einbezogen. Es wird vermutet, dass die Zufriedenheit von Entrepreneuren in der heutigen Zeit neben ökonomischen Kriterien vor allem auch durch Kriterien wie Selbstverwirklichung, Image, Selbstführung etc. geprägt wird.

Selbstwirksamkeitserwartungen sind ein differenziertes und dynamisches System im Gegensatz zu Persönlichkeitsmerkmalen. Erfolgreiches Handeln wird nach Bandura (1997) durch ein Funktionieren des Selbstsystems¹⁹ repräsentiert. Dies zeigt sich auch unter anderem in dem Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Stress. Verhalten und Selbstwirksamkeit gehören zusammen: „*No self-efficacy, no behavior*“ (Krueger & Brazeal, 1994, 94). Selbstwirksamkeit hat Einfluss sowohl auf das unternehmerische Verhalten, spezifische Faktoren, die dieses beeinflussen als auch auf das daraus resultierende Handeln. Wenn Entrepreneur*innen glauben, dass sie bestimmte Herausforderungen oder Aufgaben gut meistern können, dann hat dies einen positiven Einfluss auf ihr unternehmerisches Handeln (Bandura, 1997).

Selbstwirksamkeit und Stress

Selbstwirksamkeitsüberzeugungen sind einerseits eine persönliche Ressource gegen Stress (Schwarzer, 1996) und andererseits besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Grad der Selbstwirksamkeit und subjektivem Stresserleben (Jerusalem, 1990). Menschen mit einer niedrigen Selbstwirksamkeit haben ein hohes subjektives Stresserleben. Schwarzer (1996) stellt fest, dass die Theorien der Selbstwirksamkeit und der transaktionalen Stresstheorie Gemeinsamkeiten haben und erklärt, dass der Selbstwirksamkeitserwartung bei der Stressbewältigung eine entscheidende Rolle zukommt. Das Konzept der Selbstwirksamkeit stellt eine wichtige persönliche Ressource gegen Stress dar (Schwarzer, 2004).

Selbstwirksamkeit kam bereits in verschiedenen Bereichen zum Einsatz (Schwarzer & Jerusalem, 2002). Bereits 1994 haben sie im Rahmen einer Längsschnittstudie das Stresserleben und die Stressbewältigung von 235 Übersiedlern nach dem Fall der Berliner Mauer analysiert, wobei er einen hohen Grad der Selbstwirksamkeit als wirkungsvolle Quelle gegen Belastungseinschätzungen und Stressanfälligkeit konstatiert. Personen mit einer hohen

¹⁹ In Abgrenzung zur Selbstwirksamkeit wird unter Selbstkonzept die Wahrnehmung und Einschätzung einer Person verstanden, geprägt durch Interpretation und Erfahrung (Shavelson, Hubner & Stanton, 1976). Der Selbstwert ist ein Bestandteil des Selbstkonzeptes und weist einen affektiv-bewertenden Aspekt auf.

Selbstwirksamkeit stellen sich häufig positive bzw. erfolgreiche Zukunftsszenarien vor, sie imaginieren (Bandura, 1995).

Die Metaanalyse von Stajkovic und Luthans (1998) kommt zu dem Ergebnis, dass viele Studien den positiven Effekt von Selbstwirksamkeit auf Leistung und Effizienz im Arbeits- und Organisationskontext belegen. Sie zeigen, dass ein mittlerer Zusammenhang zwischen spezifischer, persönlicher Selbstwirksamkeit und Leistungsparametern besteht. Das Konstrukt Selbstwirksamkeit kann somit Leistung auf individueller Ebene besser prognostizieren als viele Persönlichkeitsmerkmale. Es stellt daher einen guten Prädiktor für individuelles berufliches Verhalten dar.

Entrepreneure müssen an sich und ihren Erfolg glauben sowie ihren Mitarbeitern als gutes Beispiel vorangehen. Selbstsicheres Auftreten führt dazu, dass neue Geschäftsmöglichkeiten, Innovationen oder generell Chancen, besser erkannt werden können; Proaktives Verhalten trägt ebenfalls dazu bei.

4.4.3 Proaktivität

Unter Proaktivität versteht man ein psychologisches Konstrukt, bestehend aus selbstregulativen Fähigkeiten und eigeninitiativen Tendenzen. Um proaktiv zu handeln, bedarf es einer aktiven Auseinandersetzung mit den Sachverhalten und ein Ableiten konkreter Ziele. Proaktive Tendenzen einer Person beinhalten deren Aktivitätslevel und auch deren umsetzungsorientierte Fähigkeiten. Proaktive Menschen zeichnen sich u. a. dadurch aus, Probleme aktiv anzugehen und Hindernisse zur Zielerreichung eher als Herausforderung und nicht als Katastrophe zu begreifen (Triebel, Heller, Hauser & Koch, 2016). Zwischen dem Konzept der Proaktivität und eigenverantwortlichem Handeln können Parallelen festgestellt werden: Es sind internale Prozesse, die Personen dazu anhalten, Verantwortung für sich zu übernehmen und ebenso für ihre Einstellungen, Verhaltensweisen und ihr Handeln. Die Theorie der Proaktivität ist eine *„zeitstabile, situationsübergreifende und in der Persönlichkeit verankerte Handlungsdisposition“* (Lang-von Wins & Triebel, 2005, 176). Zusätzlich ist Proaktivität auch

eine Motivation, Situationen bewusst zu gestalten und sie dadurch zu beeinflussen und auch zu verändern.

Laut Bateman und Crant (1993) können proaktive Personen Initiative zeigen, Gelegenheiten identifizieren und durch entsprechendes Handeln angestrebte Veränderungen durchsetzen. Das sind genau die geforderten Eigenschaften eines Entrepreneurs für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Proaktivität ist für Entrepreneur*innen eine bedeutsame Eigenschaft: *„Five dimensions – autonomy, innovativeness, risk taking, proactiveness, and competitive aggressiveness – have been useful for characterizing and distinguishing key entrepreneurial processes, that is, a firm's entrepreneurial orientation“* (Lumpkin & Dess, 1996, 136).

Swietlik (1968) hat bereits in den 1960er Jahren vorgeschlagen, Personen in reaktive und proaktive Persönlichkeiten zu unterscheiden. Jedoch konnte sich diese Sichtweise erst in den 1990er Jahren im Rahmen der Forschung von Bateman und Crant (1993) etablieren. Die beiden Wissenschaftler stellen das Konzept der Organisationsforschung vor und definieren eine proaktive Persönlichkeit als *„die relativ stabile Tendenz, Umweltveränderungen zu bewirken“* (Bateman & Crant, 1993, 103). Verschiedene Studien haben sich mit der Thematik beschäftigt (u. a. Crant & Bateman, 2000; Seibert, Crant & Kraimer, 1999; Seibert, Kraimer & Crant, 2001), jedoch ohne genau zu klassifizieren, was unter proaktiven Verhaltensweisen zu verstehen ist (Crant, 2000). Nach Grant und Ashford (2008) kann auch die allgemeine Dynamik von Proaktivität im Arbeitskontext nicht zufriedenstellend erklärt werden.

Bereits Mintzberg (1973, 45) konstatiert, dass Entrepreneur*innen *„always active rather than passive“* sind. Proaktivität nach Venkataraman (1989, 949) wird definiert als die Suche nach Möglichkeiten: *„seeking new opportunities which may or may not be related to the present line of operations, introduction of new products and brands ahead competition, (...)“*.

Proaktivität ermöglicht Veränderungen der Umwelt, lässt unternehmerische Möglichkeiten erkennen und veranlasst zu einem bestimmten Verhalten (Crant,

2000). Des Weiteren kann Proaktivität als Konstrukt die Effektivität von Organisationen fördern und Personen vorbereiten, mit Veränderungen aktiv und konsequent umzugehen. Auch bei Belastungen zeigen proaktive Personen Initiative und Beharrlichkeit sowie Eigenverantwortung. Sie nutzen Ressourcen und Stärken, machen Pläne und gehen ihren Strategien nach, um erfolgreich zu sein. Eine hohe Ausprägung von Proaktivität zeugt davon, Situationen aktiv verändern und steuern zu wollen, wohingegen ein geringes Proaktivitätsniveau es zulässt, dass das Umfeld die Situationen lenkt und beeinflusst. Die Proaktivität von Entrepreneuren wird darüber hinaus auch charakterisiert durch deren Einstellung zur unternehmerischen Aufmerksamkeit und der resultierenden Suche nach Geschäftsmöglichkeiten (Miller, 1983). Nach Kuckertz (2017, 10) ist Proaktivität kein reiner Aktionismus, sondern setzt: „eine vorausschauende, antizipative Haltung voraus und basiert auf der Entwicklung von Szenarien und zielgerichteten Vorüberlegungen“. Gerade in Zeiten steigender Aufgabenkomplexität kann proaktives Handeln Ungewissheit in Chancen verwandeln (Mandl, 2017).

In einer Studie mit 250 Entrepreneuren konnte der signifikante Zusammenhang zwischen Proaktivität und sozialen Fähigkeiten, unternehmerischen Fähigkeiten, Kreativität, Leistungsmotivation, Risikobereitschaft, Ressourcenmanagement sowie interner Kontrollüberzeugung nachgewiesen werden (Luca & Robu, 2016). Auf persönlicher Ebene kann Proaktivität die berufliche Zufriedenheit erhöhen (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Da sich proaktives Verhalten für das Unternehmen meistens auszahlt, fordern Grant, Parker und Collin (2009), dass proaktives Verhalten im Unternehmensleitbild verankert werden sollte.

Proaktivität ist verwandt mit dem Konzept der Eigeninitiative. Frese, Kring, Soose und Zempel (1996, 38²⁰) erklären das anhand der folgenden fünf Dimensionen:

- ▶ Im Einklang mit den Zielen einer Organisation
- ▶ Langfristig ausgerichtet
- ▶ Ziel- und Handlungsorientiert
- ▶ Beharrlich gegenüber Barrieren und Rückschlägen
- ▶ Selbststartend und proaktiv

²⁰ Freie Übersetzung der Autorin

Eigeninitiative setzt sich demzufolge aus verschiedenen Verhaltensweisen zusammen, die über einen längeren Zeitraum hinweg gezeigt werden und positive Veränderungen zum Wohlergehen der Organisation herbeiführen sollen. Zur Eigeninitiative gehören nicht nur die reine Handlung, sondern auch ihre kognitiven Aspekte, wie sie in der Handlungsregulationstheorie (Frese & Zapf, 1994) postuliert werden: Zielsetzung, Informationssammlung, Planung, Handlungsausführung, Handlungsüberwachung und Feedback. Die aktive Nachfrage nach der eigenen Zielerreichung oder das freiwillige Verfassen von z. B. Notfallplänen zählt ebenso zum typischen Verhalten von Personen mit ausgeprägter Eigeninitiative (Giardini & Frese, 2011).

Viele Studien haben sich mit Persönlichkeitseigenschaften von Entrepreneuren beschäftigt (Brandstätter, 1997, 1999, 2011; Rauch & Frese, 2007; Stewart & Roth, 2001; Zhao & Seibert, 2006; Zhao, Seibert & Lumpkin, 2010). Brandstätter (2011, 222) bezieht sich auf fünf Meta-Analysen und stellt heraus, dass neben der allgemeinen Selbstwirksamkeit auch Proaktivität als typische Eigenschaft: *„readiness for innovation, proactive personality, generalized self-efficacy, need for autonomy, locus of control“*.

Becherer und Maurer (1999) stellten fest, dass proaktive Persönlichkeiten eher bereit sind, ein Unternehmen aus eigener Kraft zu gründen. Eine Studie mit Studenten (Crant, 1996) zeigte, dass eine positive Beziehung zwischen einer proaktiven Persönlichkeit und einer Absicht zur Unternehmensgründung existiert. Obwohl die Definitionen eines Entrepreneurs den aktiven Part und das selbständige Handeln betonen, gibt es Unterschiede in der Ausprägung. Eine proaktive Einstellung als wirtschaftswissenschaftlich relevanter Faktor ist bis dato im vorliegenden Feld bei der Person des Entrepreneurs kaum erforscht. Dem Konstrukt Proaktivität ist das Konzept Eigeninitiative verwandt, das bei Mitarbeitern und Führungskräften häufig untersucht wurde (Frese & Fay, 2001). Zugrunde gelegt wird bei der Proaktivität eine optimistische Haltung hinsichtlich eigener Ressourcen und ebenso gegenüber Umweltressourcen (Schwarzer, 2004). Ziel ist es, durch aktives Handeln zur Sicherung und Steigerung des Unternehmenserfolgs beizutragen.

4.4.4 Wohlbefinden

Das Thema Wohlbefinden wird von der OECD durch den Better Life Index (BLI) gewürdigt (OECD, 2015c). Gezeigt wird objektiv und subjektiv, wie zufrieden Menschen mit ihrem Leben sind. Wohlbefinden wird oft synonym verwandt mit den Begriffen Zufriedenheit, Lebenszufriedenheit und Lebensqualität (OECD, 2015c). Die Lebenszufriedenheit liegt in Deutschland mit 7 höher als der Durchschnitt der OECD-Länder, gemessen auf einer Skala von 0 bis 10 (OECD, 2015c). Eine einheitliche Definition von Wohlbefinden existiert nicht (Ziegelmann, 2012). Es lässt sich nicht einfach messen und ist ein multidimensionales Konstrukt. Im Fokus dieser Arbeit steht das subjektive Wohlbefinden, das der Selbstwahrnehmung entspringt und so Auskunft über das eigene Wohlbefinden gibt.

Seligman and Flourish (2011) haben ein dynamisches Konzept von Wohlbefinden entwickelt, das unter dem Akronym PERMA (pleasure/positive emotions, engagement, relationships, meaning und accomplishment) bekannt ist. Subjektives Wohlbefinden, basierend auf Hedonismus, bedeutet demnach, dass Menschen Zufriedenheit, Freude und Glück maximieren und Schmerz und Leid minimieren wollen. Nach Diener, Emmons, Larsen und Griffin (1985) wird subjektives Wohlbefinden als die kognitive Bewertung von Lebenszufriedenheit mit positiven Emotionen und Einstellungen verstanden. In diesem Verständnis sind negative Haltungen nicht der Gegenpol, sondern eine eigenständige Dimension zur Bewertung des subjektiven Wohlbefindens. Bolier, Haverman, Westerman, Riper, Smit und Bohlmeijer haben (2013) in einer Metanalyse von 39 Studien nachgewiesen, dass Interventionen der Positiven Psychologie effektiv sind und Menschen ihr Wohlbefinden aktiv beeinflussen können.

Das Psychologische Wohlbefinden nach Ryff (1989a) wird in sechs Dimensionen gemessen: Selbstakzeptanz, positive Beziehungen, Autonomie, Bewältigung von Alltagsanforderungen im Sinne der aktiven Gestaltung von Lebensumständen, Sinn im Leben und persönliches Wachstum. Der Fragebogen „Psychological Well-Being Scales“ (Ryff, 1989a) liegt mit 84 Items bzw. 54 Items vor. Das Konstrukt des subjektiven Wohlbefindens wurde Ende der 50er Jahre entwickelt und hauptsächlich zur Messung von Lebensqualität verwandt (Keyes, Ryff & Shmotkin, 2002).

Der Wohlbefindensindex der Weltgesundheitsorganisation (WHO-5) gehört zu den am häufigsten verwendeten Fragebögen zur Beurteilung des subjektiven psychologischen Wohlbefindens. Seit ihrer ersten Veröffentlichung 1998 wurde der WHO-5 in mehr als 30 Sprachen übersetzt und in Forschungsstudien auf der ganzen Welt verwendet. Der WHO-5 ist ein kurzer Fragebogen, der aus 5 einfachen Fragen besteht, die das subjektive Wohlbefinden der Befragten innerhalb der letzten zwei Wochen erfassen und erfolgreich in einem breiten Spektrum von Studienbereichen angewendet wird.

4.4.5 Stress

Eine ausführliche Beschäftigung mit Stresstheorien erfolgte bereits in Kap. 3.7 „Coaching und Stress“. Daher wird im Folgenden nur kurz auf das Konstrukt Stress eingegangen.

Die Ressourcenaktivierung kann in verschiedenen Bereichen und zu ganz unterschiedlichen Themen eingesetzt werden. Gemäß Grawe und Grawe-Gerber (1999) ist keine Kontraindikation bei der Ressourcenaktivierung zu verzeichnen. Das Yerkes-Dodson-Gesetz nach Yerkes und Dodson (1908) besagt, dass eine genrealisierte umgekehrte U-förmige Beziehung zwischen Erregungsniveau und Leistung besteht. Es ist auch als Aktivationsmodell bekannt. Auf den Kontext der Entrepreneur*innen übertragen bedeutet das, dass diese mit einem mittleren Stresslevel erfolgreicher sind im Vergleich zu einem sehr niedrigen oder auch hohen Stressniveau. Daher ist es nicht wünschenswert, Coaching-Intervention ausschließlich zur Stressreduktion einzusetzen, sondern vielmehr zu einem adäquaten Stressmanagement.

Stress wird in Tabelle 4.2 nach unterschiedlichen Ansätzen gegenüber gestellt:

Stress als...		
...Umwelteinfluss	... Körperreaktion	...Person-Umwelt-Interaktion
Stressoren Äußere Bedingungen (z. B: Lärm, Klima, Luftverschmutzung, Menschenmengen, Digitalisierung ...), die Belastungen verursachen können Stress als Input	Physiologische Belastungsreaktion (z. B. Cortisol, Adrenalin, Noradrenalin, Allergien, Unverträglichkeiten) Muster: Alarmreaktion → Widerstandsphase → Erschöpfungsphase Stress als Output	Wechselwirkung zwischen Mensch und Situation hat sich als Konzept durchgesetzt Stress sowohl als Input als auch als Output
Stressoren-Ansatz	Reaktionsansatz	Transaktionaler Ansatz

Tabelle 4.2: Stressansätze im Überblick. Eigene Darstellung in Anlehnung an Theorien in Kap. 3.7.

In dieser Arbeit findet der Transaktionale Ansatz Beachtung.

4.4.6 Proaktives Coping

Unter Coping versteht man einen regulativen Prozess zur Stressbewältigung (Lazarus & Folkman, 1984). Coping Strategien können reaktiv oder proaktiv gerichtet sein. Während bei reaktivem Verhalten Bewältigungsstrategien zur Problemlösung eingesetzt werden (Lazarus & Folkman, 1984), sind beim proaktiven Coping mögliche Problematiken bereits antizipiert und Lösungsansätze bedacht. Proaktives Coping wird auch verstanden als „Aufbau von Widerstandsressourcen, um künftigen Stress besser bewältigen zu können“ (Bodenmann & Gmelch, 2009, 621).

Laut Schwarzer und Taubert (2002) sind charakteristische Merkmale von proaktivem Coping Ressourcenaktivierung, Verantwortungsbewusstsein und vorausschauendes, zukunftsorientiertes Handeln. Das besondere dieser Stressbewältigungsstrategie ist, dass sie positive Aspekte aufweist, wie z. B. die Förderung von Zielsetzung, Leistungsoptimierung und Persönlichkeitsentwicklung. Als unterstützende persönliche Ressource für Coping kann hier die Selbstwirksamkeitsüberzeugung genannt werden (Bandura, 1997), die einen positiven Effekt auf die Gesundheit ausübt (Kaluza, 2011). Im Unterschied dazu kann es bei einer schwach ausgeprägten Selbstwirksamkeit zu Symptomen wie Hilflosigkeit, Angst oder sogar Depression führen (Schwarzer, Mueller & Greenglass, 1999).

Das Proaktive Coping wird gemessen mit dem Proactive Coping Inventory (PCI) von Greenglass, Schwarzer, Jakubiec, Fiksenbaum und Taubert (1999). In diesem Konstrukt sind affektive, kognitive, intentionale und soziale Faktoren innerhalb der Subskalen integriert. Bei dem proaktiven Coping liegt der Fokus auf einer Minimierung und Optimierung der Stresswahrnehmung bereits im Vorfeld (Aspinwall & Taylor, 1997). Zur besseren Abgrenzung von anderen Coping Formen wird proaktives Coping in Abbildung 4.2 grafisch eingeordnet:

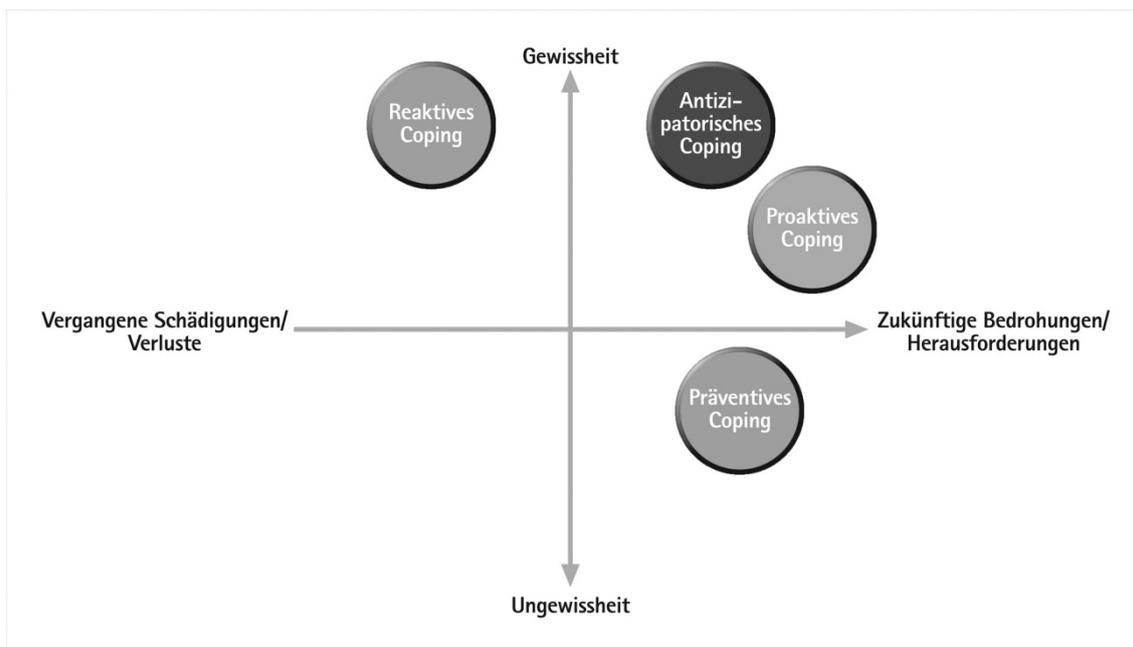


Abbildung 4.2: Proaktives Coping in Abgrenzung zu anderen Coping-Formen nach Schwarzer & Knoll, 2003, S. 396.

Proaktives Coping wird durch den Quadranten Gewissheit und zukünftige Bedrohungen bzw. Herausforderungen beschrieben. Es lässt sich zwischen reaktiven, antizipatorischen, präventiven und proaktiven Bewältigungsmustern differenzieren. Am ähnlichsten zum proaktiven Coping ist das antizipatorische Coping, wobei reaktives und präventives Coping sich in ganz anderen Bezügen determinieren lassen. Während die reaktive Form sich auf das Bemühen zur Beseitigung von Schaden und Verlust ausrichtet, bezieht sich präventives Coping auf unsichere, zukünftige Stressoren, nämlich den guten Umgang mit drohenden Gefahren. Am ehesten verwandt mit dem proaktiven Coping und im gleichen Quadranten verortet ist das antizipatorische Coping.

Proaktives Coping-Verhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass Personen mit anstehenden Herausforderungen gut umgehen können. Darüber hinaus haben diese Persönlichkeiten Visionen, scheuen keine hohen Anforderungen und auch keine Risiken (Schwarzer, 2000). Daher ist diese Skala aufgrund der Voraussetzungen für Entrepreneur*innen ein sinnvolles Instrument. Ziel ist es, Stressoren zu antizipieren und Stresserleben zu verhindern. Durch diesen Prozess können viele interne und externe Stressoren eliminiert werden, bevor diese überhaupt auftreten. Proaktives Coping wirkt initiiierend, wobei eine präventive Bewältigung mit strategischer Planung stark verbunden ist (Greenglass, 2002). Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass proaktives Coping eine dienliche Bewältigungsstrategie für die Untersuchung von Entrepreneur*innen darstellt. Hervorzuheben ist bei dieser Coping-Strategie im Vergleich zu den anderen vorgestellten Methoden der positive Aspekt der kognitiven Einschätzung (Schwarzer & Taubert, 2002). Konstruktives Handeln, Offenheit für neue Gelegenheiten und ein Nährboden für Erfolg sind deren Folge.

4.4.7 Kognitive Bewältigung

Nach Greenglass (2002) besteht die Subskala Kognitive Bewältigung, auch Reflective Coping Scale genannt, aus 11 Einzelitems und erhebt mögliche Verhaltensalternativen durch die Analyse von Problemen und Ressourcen sowie kreativen Herangehensweisen und hypothetische Handlungspläne. Dadurch ist proaktives Coping mit der Suche nach Unterstützungsressourcen ausgestattet. Die Subskala Kognitive Bewältigung beschäftigt sich mit einem selbstbewussten Umgang mit schwierigen Problemen, strategischem Handeln nach Bewertung aller relevanten Optionen, Wahrnehmung von Problemen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven sowie Vorstellungskraft und Imagination. Die Auseinandersetzung mit einer kognitiven Problembewältigung hat das Ziel, Herausforderungen besser zu meistern und belastende Stresssituationen auch als Chance zu begreifen. Diese Strategie schafft eine gute Basis zur Realisierung von Unternehmenserfolg.

4.4.8 Resilienz

Die Resilienzskala nach Wagnild und Young (1993) dient der Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit. Sie sehen Resilienz als personale Charakteristik und wichtige Ressource von Personen an. Resilienz sollte jedoch über die Bezeichnung eines Persönlichkeitsmerkmals hinaus, auch als Strategie im Umgang mit Herausforderungen gesehen werden. Das Konstrukt der Resilienz versucht zu erklären, warum manche Menschen bei ausgeprägten Problemen und Belastungen gesund bleiben und andere krank werden. Je resilienter eine Person ist, desto weniger anfällig ist sie für Störungen und Erkrankungen. Resilienz fungiert außerdem als Moderator des negativen Effekts von Stress. Das Konstrukt betont die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten als wichtige Voraussetzung im Umgang mit neuartigen Herausforderungen und Krisen im privaten sowie beruflichen Bereich. Wagnild und Young (1993) finden positive Korrelationen zwischen Resilienz und der Arbeitsmoral, der körperlichen Gesundheit und der Lebenszufriedenheit sowie eine negative Korrelation mit Depressivität. Dies betont die Bedeutung des Konstruktes der Resilienz im Kontext dieser Forschungsarbeit. Das Konzept Resilienz ist verwandt mit dem Konzept der allgemeinen Selbstwirksamkeit nach Bandura (1997). Resilienz wird auch gleichgesetzt mit psychischer Robustheit und einer gesunden Entwicklung.

4.5 Ableitung Entrepreneur-Coaching-Modell

Das konzeptionell in dieser Studie entwickelte Entrepreneur-Coaching-Modell wird in nachfolgender Abbildung 4. veranschaulicht. Es enthält gründungsrelevante Faktoren, welche grau unterlegt sind und Kontextfaktoren, die unten angesiedelt sind. Beides wirkt auf den Prozess des Entrepreneurs in der Mitte des Modelles ein. Sowohl Motivation, Talent/Neigung und Training können die vielfältigen Skills eines Entrepreneurs beeinflussen. Bei motivationalen und trainierbaren Aspekten kann eine Rückkopplung beobachtet werden. Je nach Persönlichkeit und Umweltbedingungen lassen sich persönliche, fachliche, methodische und soziale Kompetenzen formen und vor allem auch gestalten, verfeinern und ausbauen. Diese Skills haben einen entscheidenden Einfluss auf die unternehmerische Aufmerksamkeit und diese

wiederum auf Entscheidungen der Entrepreneurure zum unternehmerischen Handeln. Diese Handlungen sind bedingt durch einen Erwartungs-Erfolgs-Vergleich und eine Umsetzungs-Ergebnis-Beziehung der Entrepreneurure. Daraus lassen sich spezifische Faktoren für unternehmerisches Verhalten ableiten: Internale Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Leistungsbereitschaft und Risikoneigung sind Verhaltenseigenschaften, die bereits für den Gründungsprozess eine wesentliche Rolle spielen, wie in der Theorie bereits ausgeführt. Weitere spezifische Faktoren für unternehmerisches Verhalten sind u. a. Proaktivität, Wohlbefinden, Stress, Proaktives Coping, Kognitive Bewältigung, Resilienz, Leistungsmotivation, Innovationsfähigkeit und Handlungsorientierung, wobei diese Selektion keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben kann.

Im Zentrum dieser Betrachtung steht, wie eingangs erwähnt, der bereits am Markt etablierte Unternehmer. In Abbildung 4.3 wird das Totalmodell der Theorie als Entrepreneur-Coaching-Modell vorgestellt:

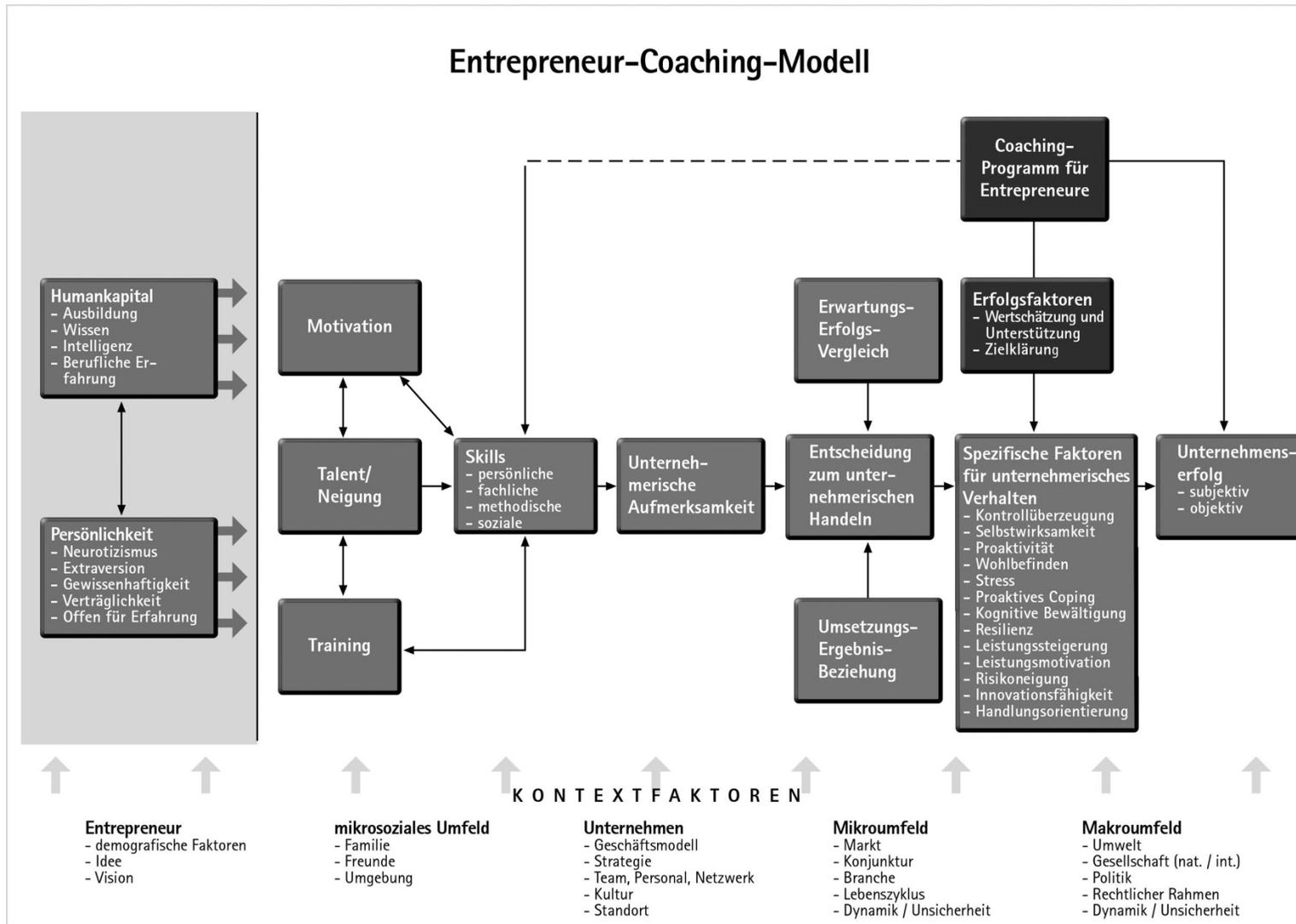


Abbildung 4.3: Entrepreneur-Coaching-Modell als Totalmodell. Eigene Darstellung erweitert in Anlehnung an Jacobsen, 2003, S. 230.

Im Vergleich zu dem Entrepreneur-Modell wird das Totalmodell ergänzt durch das Coaching-Programm für Entrepreneure. Wie bereits in Kap. 3.2 aufgeführt, sind relevante Erfolgsfaktoren für den Coaching-Prozess zum einen Zielführung und zum anderen Wertschätzung und Unterstützung. Natürlich wirkt das Coaching auch auf die Skills der Unternehmer, was in dieser Untersuchung nicht näher beleuchtet wird. Darüber hinaus kann Coaching einen Einfluss auf den subjektiven und/oder objektiven Unternehmenserfolg haben, was ebenfalls nicht Gegenstand dieser Studie ist.

Eine Unternehmensperspektive wird von Kilburg (2000) thematisiert, der darauf hinweist, dass Verbesserungen des Entrepreneurs zu Verbesserungen des Unternehmens führen:

(...) a helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to help the client achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and personal satisfaction and, consequently, to improve the effectiveness of the client's organization within a formally defined coaching agreement (Kilburg, 2000, 142).

In der gemeinsamen Arbeit zwischen Business Coach und Entrepreneur sollen gemeinsam identifizierte Ziele realisiert und die Zufriedenheit der Entrepreneure verbessert werden. Es folgen anhand des Entrepreneur-Coaching-Modells die Herleitung der in der Empirie zu untersuchenden Hypothesen sowie die Formulierung der Forschungsannahmen entlang der gestellten Forschungsfragen.

4.6 Hypothesen und Forschungsannahmen

Zur Erinnerung werden die Forschungsfragen noch einmal kurz vorgestellt:

1. Welche Zusammenhänge existieren zwischen den spezifischen Faktoren des unternehmerischen Verhaltens: Stress, Kognitive Bewältigung, Coping, Resilienz, Wohlbefinden, Proaktivität, Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung und subjektiver bzw. objektiver Unternehmenserfolg?
2. Haben Entrepreneure einen Unterstützungsbedarf durch Coaching?

3. Welche Rahmenbedingungen sollte eine Coaching-Intervention für Entrepreneurere erfüllen?
 - 3.1 Welche Erwartungen haben Entrepreneurere an einen Coach?
 - 3.2 Welche Form des Coachings bevorzugen sie?
 - 3.3 Gibt es einen Zusammenhang zwischen bisheriger Coaching-Erfahrung und unternehmerischem Verhalten bei Entrepreneurern?
 - 3.4 Wie schätzen Entrepreneurere die Stressregulierung durch Coaching ein?
4. Können ausgewählte spezifische Faktoren des unternehmerischen Verhaltens von Entrepreneurern der KMU durch ein abgeleitetes Coaching-Programm unterstützt werden?

Die Fragen 1, 2 und 3 werden durch die zuerst durchgeführte quantitative Studie auf Basis des Totalmodells beantwortet, danach folgt die Untersuchung der Frage 4 durch die qualitative Studie. Da bei der Forschungsfrage 4 intra- und interpersonale Prozesse zu berücksichtigen sind, empfiehlt sich an dieser Stelle ein qualitatives Forschungsdesign. Untersuchungsgegenstand ist die Einstellung und Beeinflussung des unternehmerischen Verhaltens durch Coaching einerseits und die Überprüfung der sozialen Beziehung zwischen Entrepreneur und Coach als auch deren Entwicklung andererseits.

Da die Veränderung von Märkten, geprägt durch Digitalisierung und Globalisierung immer schneller voranschreitet, ist es sinnvoll, vor einer geplanten Coaching-Intervention für Entrepreneurere den Status Quo der Entrepreneurere hinsichtlich der relevanten beschriebenen Merkmale zu untersuchen. Es ist allgemein bekannt, dass auch Stress in Deutschland stetig steigt (u. a. Stressstudie TK, Stressindex 2016). Erkenntnisse aus der Theorie zeigen, dass Stress ein guter Indikator für Coaching-Erfolg ist. Nach einem erfolgreichen Coaching fühlen sich Kunden entlastet, handlungsfähig und sind produktiv. Sie können sich effektiv und effizient verhalten. Nach dem Totalmodell ergeben sich folgende relevante Zusammenhänge, die näher untersucht werden sollen:

- ▶ Unternehmerisches Verhalten beeinflusst subjektiven und objektiven Unternehmenserfolg
- ▶ Coaching hat Auswirkungen auf das unternehmerische Verhalten
- ▶ Coaching kann den subjektiven Unternehmenserfolg indirekt beeinflussen

Im Fokus dieser Arbeit stehen folgende theoriegeleitete Coaching-relevante Merkmale des unternehmerischen Verhaltens und ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg:

- ▶ Internale Kontrollüberzeugung
- ▶ Selbstwirksamkeit
- ▶ Proaktivität
- ▶ Stress
- ▶ Coping
- ▶ Kognitive Bewältigung
- ▶ Wohlbefinden
- ▶ Resilienz

Nach Stegmüller (1980) sind Hypothesen vorläufige Aussagen, also Vermutungen, die zunächst für bestimmte Untersuchungen als wahr angenommen werden und durch Überprüfung anschließend gestützt oder widerlegt werden. Sie stellen also lediglich angenommene, vorläufige Annahmen dar. Wissenschaftliche Hypothesen müssen laut Seiffert (2003) aus der Theorie hergeleitet sein und den Kriterien der Allgemeingültigkeit, Falsifizierbarkeit und Widerspruchsfreiheit genügen. Des Weiteren sollten sich die Hypothesen auch operationalisieren lassen. In dieser Untersuchung werden die vermuteten Ursache-Wirkungsbeziehungen als Je-Desto-Aussagen formuliert. Entlang der Forschungsfragen 1 bis 3 werden folgende Hypothesen abgeleitet.

H1: Je höher die internale Kontrollüberzeugung eines Entrepreneurs ist, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H2: Je höher die Selbstwirksamkeit eines Entrepreneurs ist, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H3: Je proaktiver ein Entrepreneur ist, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H4: Je größer das Wohlbefinden eines Entrepreneurs ist, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H5: Je größer das Stressempfinden eines Entrepreneurs ist, desto geringer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H6: Je besser ein Entrepreneur mit Stress umgehen kann (Coping), desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H7: Je besser ein Entrepreneur Probleme und Konflikte kognitiv bewältigen kann, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H8: Je resilienter ein Entrepreneur ist, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H9: Entrepreneurere mit Coaching-Erfahrung zeigen höhere Werte auf den Merkmalskalen unternehmerischen Verhaltens außer Stress im Vergleich zu Entrepreneurere ohne Coaching-Erfahrung.

H10: Entrepreneurere mit Coaching-Erfahrung zeigen niedrigere Werte beim Stressempfinden im Vergleich zu Entrepreneurere ohne Coaching-Erfahrung.

H11: Entrepreneurere mit Coaching-Bedarf zeigen niedrigere Werte auf den Merkmalskalen unternehmerischen Verhaltens außer Stress im Vergleich zu Entrepreneurere ohne Coaching-Bedarf.

H12: Entrepreneurere mit Coaching-Bedarf zeigen höhere Werte beim Stressempfinden im Vergleich zu Entrepreneurere ohne Coaching-Bedarf.

Inwiefern Coaching unternehmerisches Verhalten und spezifische Faktoren beeinflussen kann, ist Gegenstand der qualitativen Untersuchung mit folgenden Forschungsannahmen:

FA-1: Business Coaching kann das Wohlbefinden der Entrepreneurere steigern.

FA-2: Business Coaching kann den Stress von Entrepreneurere balancieren.

FA-3: Business Coaching kann die Selbstwirksamkeit positiv beeinflussen.

FA-4: Business Coaching kann proaktives Verhalten der Entrepreneurere fördern.

Es folgt der empirische Teil dieser Arbeit.

5 Forschungsdesign

Zuerst werden die zugrundeliegenden Gedanken zur Empirie vorgestellt. Dies führt zu der Entscheidung einen Methoden-Mix einzusetzen, welcher im Folgenden begründet wird. Dazu werden die Methoden Multiple Regressionsanalyse und Aktionsforschung erörtert. Es folgt der Versuchsaufbau dieser Studie.

5.1 Vorüberlegungen zur Empirie

In Anlehnung an Johnson, Onwuegbuzie und Turner (2007) wird empfohlen, den Fokus auf eine selbständige Entwicklung des Forschungsdesigns zu legen. Die in dieser Dissertation formulierten Forschungsfragen lassen sich nicht mit einer einheitlichen quantitativen oder qualitativen Methode beantworten. Laut Flick (2007) gewinnt der Methoden-Mix zunehmend an Bedeutung und sollte in erster Linie aus Gründen der Angemessenheit Anwendung finden, statt aus Pragmatismus. Er betont, dass man ausgehend von den theoretischen Unterschieden genau prüfen sollte, welche Methoden man einsetzt und ob man die quantitativen und qualitativen Ansätze zusammenführen sollte. Die Fragestellung, inwiefern spezifische Unternehmensvariablen Einfluss auf den subjektiven und objektiven Unternehmenserfolg nehmen, kann mittels quantitativer Forschung beantwortet werden. Überprüft man wie spezifische Faktoren für unternehmerisches Verhalten durch den Beratungsansatz Coaching beeinflusst werden, dann handelt es sich um einen qualitativen Forschungsansatz. Hierzu fordert Flick (2007, 516): *„Entscheidungen für theoretische und methodische Ansätze sollten wissenschaftsbasiert getroffen und reflektiert werden.“*

Methoden-Mix

Creswell (1994) unterscheidet drei Formen der Verknüpfung von quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden: Phasen-Design unter Anwendung der Methoden nacheinander, „dominantes/weniger dominantes“ Design mit einem führenden Ansatz und Mixed-Methods-Designs, wobei beide Methoden gleichzeitig zum Einsatz kommen. In dieser Arbeit handelt es sich um ein Phasen-Design, wobei zuerst die quantitative und danach die qualitative Methode eingesetzt wird. Zunächst wird eine Fragebogenstudie durchgeführt, um relevante

Zusammenhänge mithilfe einer multiplen Regressionsanalyse herzustellen und spezifische Entrepreneur Faktoren zu identifizieren, die für die Planung des Coaching-Programms von Bedeutung sind. Danach wird Aktionsforschung als qualitative Methode angewandt. Hierbei werden Forschung und Praxis von einer Person übernommen. Vorteil ist ein einheitliches, vergleichbares Vorgehen, bei dem der Coach über die gleichen Voraussetzungen in Bezug auf Beziehungsgestaltung, Feldkompetenz und ein Repertoire aus interdisziplinären Coaching Methoden verfügt.²¹ Der Fokus soll bei dem Einsatz eines Coaching-Programms nicht auf dem Coach selbst liegen, sondern vielmehr auf einer vergleichbaren Umsetzung des entwickelten Coaching-Programms.

Seit Creswell (1994) hat sich das Verständnis von Mixed Designs gewandelt und weiter ausdifferenziert, es bezieht sich nicht mehr ausschließlich auf einen simultanen Einsatz der Forschungsmethoden. Folgt man Teddlie und Tashakkori (2006) werden folgende vier Möglichkeiten der Verknüpfung quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden weiter spezifiziert:

- ▶ Current Mixed Designs: unabhängig voneinander
- ▶ Sequential Mixed Designs: zeitlich nacheinander, wobei die zweite auf der ersten aufbaut
- ▶ Conversion Mixed Designs: Umwandlung in qualitative oder quantitative Daten
- ▶ Fully Integrated Mixed Designs: interaktive Kombination zu allen Zeitpunkten

Zur Erklärung des Entrepreneur-Coaching-Modells in Kap. 4.5 wird eine quantitative Untersuchung durchgeführt. Im Anschluss folgt eine qualitative Untersuchung. Es kommt also der sequenzielle Methoden-Mix zum Einsatz.

Mayring (2001) differenziert unterschiedliche Fragestellungen bei den Mixed Methods und der Betrachtung einer Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven bei Triangulationen. In diesem Zusammenhang spricht Flick (2011, 12) bei der Kombination unterschiedlicher Forschungsmethoden auch von dem Spezialfall Triangulation:

„Durch die Triangulation (etwa verschiedener Methoden oder verschiedener Datensorten) sollte ein prinzipieller Erkenntniszuwachs möglich sein, dass also

²¹ Dieser Sachverhalt wäre bei der Durchführung des Coaching-Programms durch mehrere Coaches nicht gewährleistet.

bspw. Erkenntnisse auf unterschiedlichen Ebenen gewonnen werden, die damit weiter reichen, als es mit einem Zugang möglich wäre.“

In dieser Untersuchung handelt es sich demnach nicht um eine Triangulation, da unterschiedliche Fragestellungen erforscht werden sollen. Genauer handelt es sich um einen sequenziellen Mixed-Methods-Ansatz im Zwei-Phasen-Design. Creswell (2003) differenziert noch weiter in drei unterschiedliche Typen:

- ▶ explanatory design – erklärendes Design
- ▶ exploratory design – exploratives Design
- ▶ transformatives design – theoriegeleitetes Design mit verschiedenen Reihenfolgen

Diese Arbeit verwendet ein erklärendes Design. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass zuerst die quantitative Methode und danach die qualitative Methode durchgeführt werden, welches nach Kuckartz (2014) zu einem tieferen Verstehen der gewonnen Erkenntnisse führen soll. In diesem Zusammenhang spricht man auch von einem Vertiefungsdesign.

Wie von Kuckartz (2014) empfohlen, erfolgte bei der quantitativen Methode eine Auswahl zur Bestimmung der Stichprobe. Die Ergebnisse dienten als Basis für die qualitative Studie, wobei sich diese Stichprobe *„unbedingt aus dem realisierten Sample der quantitativen Studie“* gebildet hat (Kuckartz, 2014, 86). Es wurde eine standardisierte Befragung von Entrepreneur*innen mittels Onlinefragebogen durchgeführt. Im Anschluss erfolgte eine Auswertung der Daten mit SPSS 17 und eine Zusammenfassung der Ergebnisse. Auf dieser Grundlage wurde das Design der qualitativen Forschung entwickelt.

Zur methodischen Reflexion nach erfolgreich durchgeführter Studie *„sollte man noch einmal innehalten und sich fragen, welche Gewinne man durch die Kombination der Methoden erzielen konnte und wo sich Erwartungen, die man zu Beginn des Projektes hatte, nicht erfüllt haben“* (Kuckartz, 2014, 164). In dieser Studie konnte ein Erkenntnisgewinn generiert werden, was eine Untersuchung des Entrepreneur-Coaching-Modells ermöglicht hat. Offen bleibt an dieser Stelle, welche Veränderungen durch das Coaching direkt auf den subjektiven oder objektiven Unternehmenserfolg einwirken.

Zusammenfassend kann das Forschungsdesign als Mixed-Methods-Ansatz im Vertiefungsdesign dargestellt werden. Den sequenziellen Mixed-Methods-Ansatz im erklärenden Zwei-Phasen-Design zeigt Abbildung 5.1:

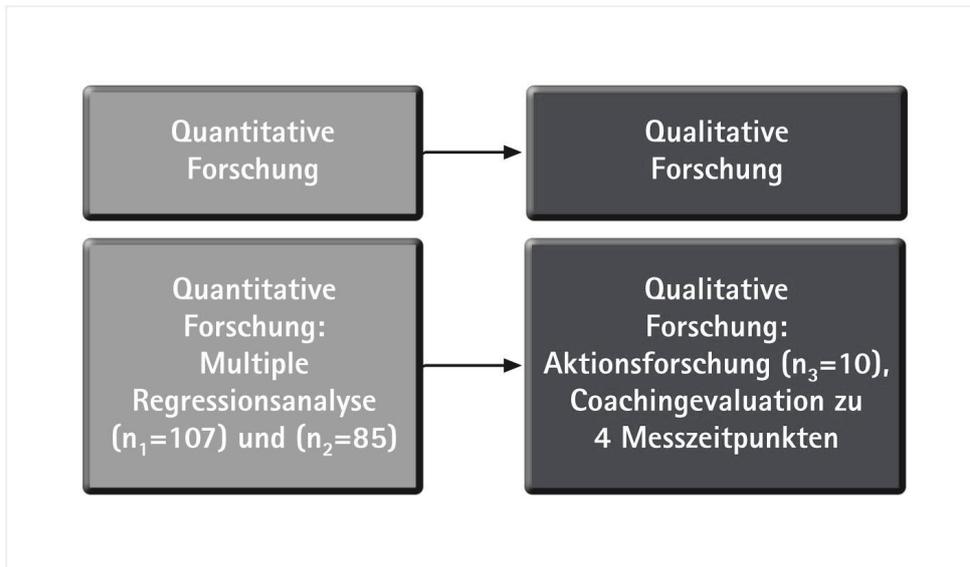


Abbildung 5.1: Methoden-Mix (eigene Darstellung).

Das Forschungsdesign setzt sich aus einer quantitativen Forschung in Form einer multiplen Regressionsanalyse für zwei Stichproben und einer qualitativen Forschung als Aktionsforschung für eine Stichprobe zu vier Messzeitpunkten zusammen. Die Größen der drei Stichproben werden bereits hier angegeben und in den Kapiteln 6.3 und 7.3 genau beschrieben. In der Entrepreneurship-Forschung findet ein Methoden-Mix zunehmend an Beachtung, wie der Entrepreneurship-Forscher Davidsson (2016a, 85) erläutert: *„This progression is paralleled by qualitative-exploratory to mixed methods to quantitative, theory-testing approaches. Such patterns are identifiable in entrepreneurship research.“*

Studie 1: Regression mit 8 unabhängigen Variablen, Stützung der Hypothesen – quantitativ

Studie 2: Beantwortung der zentralen Forschungsfrage: „Kann durch den Beratungsprozess Coaching das unternehmerische Verhalten der Entrepreneure von KMU unterstützt werden?“, Fragebogen quantitativ ergänzt durch Coaching-Evaluation – qualitativ

Die Studie 1 wurde im Querschnitt mittels eines Onlinefragebogens durchgeführt. Im Zentrum stand die Konzeption des Fragebogens, wobei etablierte Skalen ergänzt durch neue Items zum Einsatz kamen. Die Skalen weisen Gütekriterien mit Werten für Cronbachs α zwischen ,70 und ,91 auf. Dies deutet auf eine gute Reliabilität der eingesetzten Skalen hin. Der Fragebogen wurde zuerst in einem Pretest bei 4 Personen durchgeführt. Die Befragung über Questback Unipark erfolgte im Zeitraum Dezember 2017 bis Ende Februar 2018. Im Anschluss wurde die Studie 2 auf Basis der qualitativen Forschungsmethode „action research“ zwischen April und Juli 2018 durchgeführt. Es folgt zunächst die Erläuterung der quantitativen Methode.

5.2 Multiple Regressionsanalyse

Die multiple Regressionsanalyse prognostiziert die intervallskalierte abhängige Variable mittels zwei oder mehrerer intervallskalierter Prädiktorvariablen und ist daher ein geeignetes Analyseverfahren zur Überprüfung der formulierten Hypothesen aus Kap. 4.6. Nach Backhaus, Erichson, Plinke und Weiber (2011) sind Regressionsanalysen vielseitige und flexible Verfahren, die sowohl Aufschluss über Zusammenhänge als auch über die Durchführung von Prognosen weite Verbreitung finden. Sie kommen zum Einsatz, wenn gleichzeitig die abhängigen und unabhängigen Variablen ein metrisches Skalenniveau aufweisen.

Die rechnerische Durchführung der Analysen erfolgt mit dem Programm SPSS 17, das die Daten in Form einer Matrix abbildet. Dabei stellen die Spalten die Variablen und die Zeilen die Versuchspersonen dar. Zunächst werden alle relevanten Daten definiert und auf fehlende Werte überprüft. Mit dem Programm Questback Unipark lassen sich Pflichteingaben definieren, um so fehlenden Werten vorzubeugen. Danach wird das Messniveau der Variablen spezifiziert, die Daten werden in den Dateneditor eingegeben oder direkt aus einer Microsoft-Excel-Datei eingelesen.

Die multiple Regressionsanalyse untersucht Ursache-Wirkungs-Beziehungen. In der Studie 1 werden als abhängige Variablen der subjektive und objektive Unternehmenserfolg untersucht. Kausalitäten können nicht nachgewiesen werden, aber immerhin Korrelationen zwischen den Variablen.

Aufgrund der Hypothesenbildung empfiehlt sich eine Regressionsanalyse, die ein statistisches Analyseverfahren darstellt, das Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen erläutert. Ziel der Untersuchung ist, Zusammenhänge quantitativ zu beschreiben, zu erklären und darüber hinaus Werte der abhängigen Variablen zu prognostizieren. Aus der Theorie werden acht relevante Merkmale von unternehmerischem Verhalten bzw. unternehmensspezifische Faktoren als unabhängige Variablen abgeleitet: internale-externale Kontrollüberzeugung, allgemeine Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden, Stress, Proaktives Coping, Kognitive Bewältigung und Resilienz. Hierbei muss entschieden werden in welcher Reihenfolge die erklärenden Variablen in das Modell eingeschlossen werden.

In der Analyse werden sie als unabhängige Variablen x_j verwendet. Entsprechend des Totalmodells werden der subjektive und objektive Unternehmenserfolg als abhängige Variablen Y_{sUE} und Y_{oUE} definiert. Formal ergibt sich folgender Zusammenhang:

$$Y_{sUE} = f(x_1, \dots, x_8)$$

$$Y_{oUE} = f(x_1, \dots, x_8)$$

Der subjektive Unternehmenserfolg Y_{sUE} ergibt sich aus der Arbeitszufriedenheit (6 Items), der Einschätzung unternehmerischen Erfolges (1 Item), dem Erreichen unternehmerischer Ziele (1 Item) und der Zufriedenheit mit der Unternehmensentwicklung (1 Item). Objektiver Unternehmenserfolg Y_{oUE} wird alternativ durch die Faktoren Einkommen und Umsatz pro Mitarbeiter erfasst. Der Fokus dieser Untersuchung liegt auf dem subjektiven Unternehmenserfolg Y_{sUE} , da Auswirkungen von Coaching hier primär vermutet werden, vgl. Kap. 4.3.

In diesem Fall ist es notwendig, die oben genannten Variablen zu integrieren. Es ergibt sich folgender Regressionsansatz mit mehreren unabhängigen Variablen:

$$Y_{sUE} = b_0 + b_1x_1 + \dots + b_8x_8$$

$$Y_{oUE} = b_0 + b_1x_1 + \dots + b_8x_8$$

Die Vorgehensweise vollzieht sich über die Modellformulierung, Schätzung der Regressionsfunktion, Prüfung derselben, Untersuchung der Regressions-

koeffizienten und der Modellprämissen. Den Regressionskoeffizienten kommt eine besondere Bedeutung zu, da marginale Effekte der Änderung der exogenen Variablen auf die endogene Variable angegeben werden. Werden die Variablen in gleichen Einheiten gemessen, dann sind sie vergleichbar. Eine Alternative zur Vergleichbarkeit besteht in der Standardisierung der Regressionskoeffizienten, den Beta-Werten. Während die Regressionsfunktion durch das Bestimmtheitsmaß R^2 , die F-Statistik und den Standardfehler geprüft wird, sind Gütekriterien für die Regressionskoeffizienten der t- und Beta-Wert. Wenn der p-Wert klein genug ist, in der Regel kleiner als ,05, nimmt man an, dass die unabhängige Variable einen signifikanten Effekt auf die abhängige Variable hat. Das Signifikanzniveau wird auf $p < ,05$ festgelegt. Signifikante Effekte werden anhand von nachgeschalteten t-Tests geprüft und Ergebnisse mit $p < ,05$ als signifikant angenommen.

Wenn die Voraussetzungen überprüft sind, wie z. B. die Normalverteilung der Residuen und keine Multikollinearität vorliegt, dann wird die Signifikanz des Regressionsmodells untersucht. Dazu wird ein F-Test mit dem Ziel durchgeführt, zu prüfen, ob die Vorhersage der abhängigen Variablen durch Hinzufügen der unabhängigen Variablen verbessert wird. Danach wird kontrolliert, inwieweit die Regressionskoeffizienten signifikant sind. Das Bestimmtheitsmaß R^2 zeigt, wie gut das geschätzte Modell zu den erhobenen Daten passt. Je größer R^2 ist, desto größer die aufgeklärte Varianz. Da R^2 bei einer multiplen Regressionsanalyse mit einer Zunahme der endogenen Variablen steigt, muss dieser Wert wieder korrigiert werden (Backhaus et al., 2011).

5.3 Aktionsforschung

Die Aktionsforschung, auch Handlungsforschung oder Action Research genannt, geht auf den Sozialpsychologen Lewin zurück, der seinen Ansatz 1946 als Basis verschiedener Formen sozialen Handelns versteht und beschreibt als:

The research needed for social practice can best be characterized as research for social management or social engineering. It is a type of action-research, a comparative research on the conditions and effects of various

forms of social action, and research leading to social action. Research that produces nothing but books will not suffice (Lewin, 1946, 202f.).

Dieser Ansatz zeichnet sich aus durch einen "kollaborativen zyklischen Prozess", der aus Problemanalyse, Planung und Sammlung von Daten, Umsetzung und Evaluation besteht (Lewin, 1946, 1948). Der Aktionsforschungs-Ansatz ist eine Form der Feldforschung und Bestandteil qualitativer Forschungsmethoden. Laut Bortz und Döring (2006) ist die Feldforschung ein Ansatz, bei dem wissenschaftliche Untersuchungen im Gegensatz zur Laborforschung in einem natürlichen Umfeld stattfinden. Die Arbeitsschritte einer Feldstudie (Bortz & Döring, 2006, 338) sind wie folgt:

1. Planung und Vorbereitung
2. Einstieg ins Feld
3. Agieren im Feld
4. Dokumentation der Feldtätigkeit
5. Ausstieg aus dem Feld
6. Auswertung und Ergebnisbericht

Historisch betrachtet wurde Aktionsforschung in den 70er Jahren in Deutschland bekannt und hauptsächlich in der Pädagogik angewendet, wobei sie in den beiden darauffolgenden Jahrzehnten wieder an Bedeutung verlor (Spöhring, 1989). Nach Bortz und Döring (2007, 344) findet der Ansatz seither vor allem bei Veränderungen unter Einbeziehung der Versuchspersonen statt und stützt sich auf die drei Pfeiler:

- ▶ Gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Forscher und Untersuchungsteilnehmern
- ▶ Praxisbezogene Untersuchungsthemen
- ▶ Forschungsprozess durch Veränderungen und Erkenntnisgewinne bestimmt

Kuckertz und Mandl (2013) haben in ihrer globalen Umfrage von zufällig ausgewählten Entrepreneurship-Experten herausgefunden, dass Action Research die vierthäufigste genannte Methode des Forschungsinteresses der Entrepreneurship-Forschung darstellte.

Shani und Pasmore (1985) betonen die Relevanz für unternehmerische Veränderungsprozesse und definieren die Aktionsforschung als realen Problemlösungsansatz:

Action research may be defined as an emergent inquiry process in which applied behavioral science knowledge is integrated with existing organizational knowledge and applied to solve real organizational problems. It is simultaneously concerned with bringing about change in organizations, in developing self-help competencies in organizational members and adding to scientific knowledge. Finally, it is an evolving process that is undertaken in a spirit of collaboration and co-inquiry (Shani & Pasmore, 1985, 439).

Bei der Aktionsforschung werden alle Teilnehmer weitgehend am Forschungsprozess beteiligt. Auf der einen Seite können die teilnehmenden Entrepreneurinnen durch die Coaching-Interventionen neue Erkenntnisse gewinnen, und auf der anderen Seite erhält der Forscher darüber hinaus auch relevante wissenschaftliche Ergebnisse.

Der Forschungsgegenstand Coaching ist verbunden mit verschiedenen Problemen, u. a. die Dynamik, das spezifische Vorgehen von Coaches, Standardisierungsschwierigkeiten, fehlende Kontrollgruppenbildungen oder auch zu kleine Stichproben, wie Annen (2011) ausführlich erläutert; er erläutert, dass Aktionsforschung bei der Durchführung seines Coaching Projektes eingesetzt wurde. Im Fokus der Aktionsforschung als auch des Coachings steht die Veränderung, die sich aus einem Prozess einzelner Zyklen des Aktionsforschungskreises ergeben. Voraussetzung hierfür ist eine bestimmte Problemstellung, die Coach und Entrepreneur zusammenbringen. Während der Coaching-Intervention ist der Aktionsforschende in erster Linie Praktiker und folgt dem Wunsch der Entrepreneurinnen, mehr Klarheit zu erlangen. Im Nachgang nimmt der Coach die Metaebene des Forschers ein mit dem Ziel, die gestellte Forschungsfrage zu beantworten. Der Forscher agiert dabei in einem Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis.

Diese selbst-reflexive Art der Untersuchung wird vor allem geprägt durch wiederkehrende Evaluations- und Reflexionsprozesse: Diese ermöglichen es zum einen den Entrepreneurinnen als Forschungsteilnehmern ihre persönliche und unternehmerische Entwicklung voranzubringen und erlauben andererseits der Forscherin, ihr wissenschaftliches und praxisorientiertes Vorgehen zu optimieren.

Schon Altrichter, Lobenwein und Welte (1997, 640) konstatierten: *„Aktionsforschung findet statt, wenn Menschen ihre eigene Praxis untersuchen und weiterentwickeln, indem sie ihr Handeln und Reflektieren immer wieder aufeinander beziehen.“*

Im Bereich Coaching wurde der Einsatz von Aktionsforschung bereits diskutiert und als geeignete Forschungsmethode zur Evaluierung von Coaching-Prozessen beschrieben (Annen, 2011; Buer, 2015; Cox, 2011; Fatzer, 1996; Negri, 2006). Negri (2006) plädiert für den Einsatz der Aktionsforschung als einen erfahrungsbasierten, kooperativen sowie antizipatorischen Lernprozess, der sich besonders für Erwachsene eignet. Er sieht Coaching als individuelles und situatives Beratungsangebot zur Ergänzung unter anderem von Führungs- und Veränderungsprozessen.

Gerhard Fatzer (1996) hat den Aktionsforschungs-Ansatz ausführlich für Supervisions- und Organisationsentwicklungsprozesse diskutiert und u. a. für die Erforschung von Veränderungsprozessen vorgeschlagen. Er gliedert den Prozess der Aktionsforschung wie folgt (1996, 85):

1. Erkundungsphase
2. Datensammlung
3. Datenfeedback
4. Diagnose
5. Handlungsplanung
6. Handlungsdurchführung
7. Auswertung und Neubeginn bei 1

Auch in der Organisationspsychologie wird Aktionsforschung angewandt mit der Aufforderung, dass Forscher

(...) den Elfenbeinturm verlassen und gemeinsam mit Betroffenen Probleme analysieren und Lösungen erarbeiten sollten, statt sie zu belehren. Dies definiert das Verhältnis zwischen Forscher und Erforschten als eine Subjekt-Subjekt-Beziehung und damit letztlich auch die Rolle des OE-Beraters als Prozessberater (change agent), der Hilfe zur Selbsthilfe anbietet und Veränderungen ermöglicht, ohne sie selbst auszulösen (Marcus, 2011, 116).

Besonders in der Coaching-Forschung wird immer wieder betont, wie wichtig der Vertrauensaufbau zur Beziehungsgestaltung ist. Der Coach ist verantwortlich für die Prozessführung und unterstützt die Entrepreneur:innen als Experten ihrer selbst (Rauen, 2002), ihre eigenen stimmigen Lösungen zu finden.

In ihrem Aufsatz, der nach dem Beitrag auf der Internationalen Coaching-Konferenz „Coaching meets Research“ 2010 in der Schweiz entstanden ist, stellt auch Cox (2011) die Aktionsforschung²² als eine von drei spezifischen Forschungsmethoden zur geeigneten Untersuchung von Coaching dar. Wichtig hierbei ist die Erforschung der vertrauensvollen Beziehung zwischen Coach und Kunde sowie die Vermeidung von Beziehungsstörungen durch die Forschungsarbeit:

„For researchers, the challenge is to find ways of researching coaching that are true to the confidential nature of the relationship and can examine the intricacies and uniqueness of that relationship“ (Cox, 2011, 62).

Für das konkrete Vorgehen hat Zuber-Skerritt (1992) vier iterative Stationen des Forschungsprozesses beschrieben:

1. Problemidentifikation, Hypothesen- bzw. Modellbildung und Handlungsablauf
2. Hypothese/Modell wird durch eine Art Intervention getestet
3. Beobachtungen und Datensammlung
4. Auswertung der Daten und Anpassungen an der Aktion

Jede Aktionsforschung weist Zyklen von Planung, Aktion, Reflexion und Konzeptualisierung auf, wobei es sich sowohl um einen induktiven als auch deduktiven Ansatz handelt, wie Abbildung 5.2 zeigt:

²² Die Methode Aktionsforschung wird in Kap. 5.3 definiert und beschrieben.

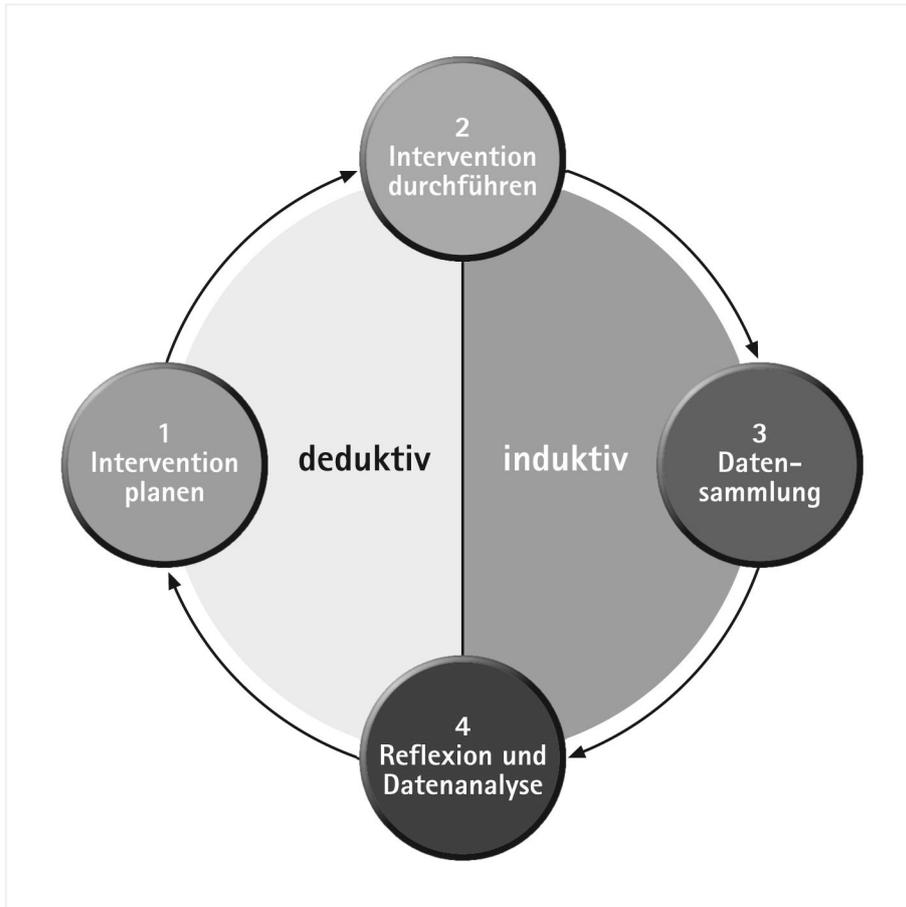


Abbildung 5.2: Aktionskreis nach Kolb & Kolb (2005) in Anlehnung an Cox, 2011, S. 62.

Im ersten Schritt wurde die Coaching-Intervention unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen und den Ergebnissen der Studie 1 geplant. Diese besteht aus zwei zweistündigen Coaching-Sitzungen im Abstand von sieben Wochen. Das Coaching-Programm fokussiert zunächst das Wohlbefinden der Entrepreneurinnen und im Anschluss ihren Umgang mit Stress. Im zweiten Schritt wurde die erste Coaching-Sitzung durchgeführt. Danach wurden die Daten im Einverständnis mit den Versuchspersonen in Form von Coaching-Skripten und Fragebögen erhoben und ausgewertet. Die zweite Coaching-Intervention wurde im zweiten Zyklus geplant, ebenfalls durchgeführt, evaluiert und schließlich reflektiert. Die dritte Zyklusschleife wurde durch einen externen Berater implementiert und verlief nach dem gleichen Schema. Basis war ein teilstandardisierter Fragebogen, der in einer telefonischen Befragung erhoben wurde. Es folgte die Datengewinnung und anschließende Evaluation. Der gesamte Prozess in drei Zyklen wird in nachfolgender Abbildung 5.3 veranschaulicht:

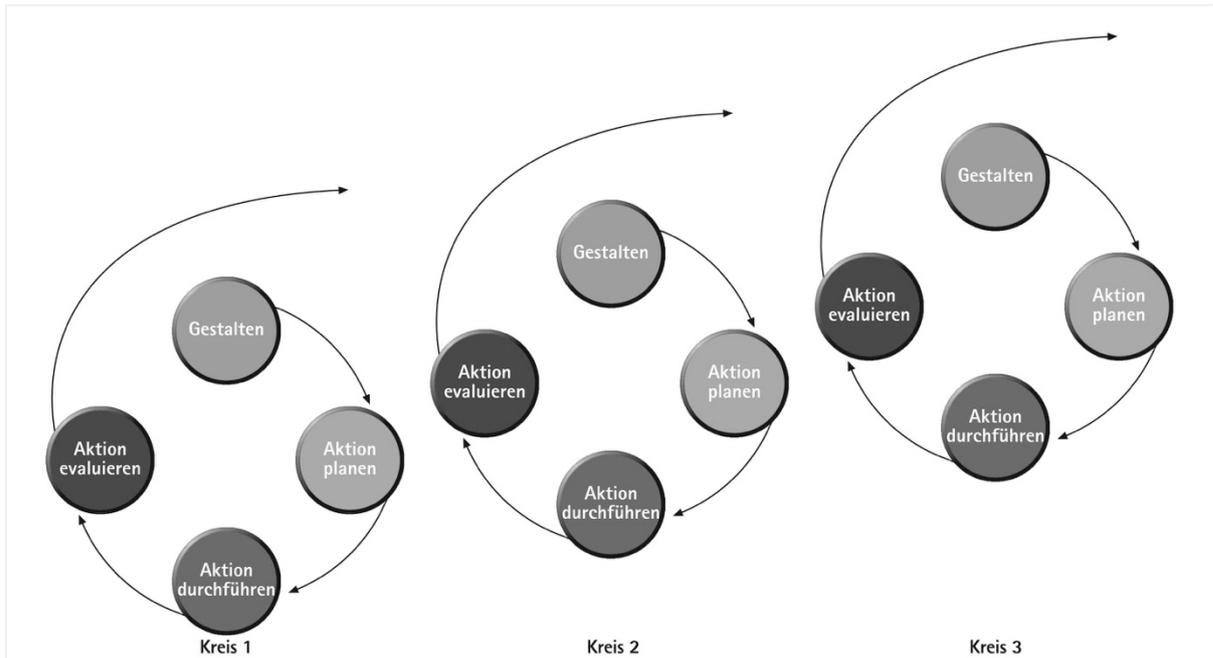


Abbildung 5.3: Spirale von Aktionsforschungskreisen in Anlehnung an Coghlan & Brannick, 2010, S. 10.

Durch die bereits durchgeführte quantitative Forschung, aus der sich die 10 Versuchspersonen der qualitativen Forschung rekrutiert haben, sind diese bereits für bestimmte Fragestellungen hinsichtlich der Themen Coaching, Wohlbefinden und Stress sensibilisiert. Tabelle 5.1 zeigt das qualitative Forschungsdesign systematisch dargestellt:

Planen	Coaching-Programm auf Basis der quantitativen Ergebnisse	Modifikation der geplanten 2. Coaching-Sitzung	Teilstandardisierter Leitfaden
Handeln	Durchführung 1. Coaching-Sitzung, – Übung Wohlbefinden	Durchführung 2. Coaching-Sitzung, – Übung Stress	Telefoninterviews
Evaluieren	Datensammlung und -auswertung	Datensammlung und -auswertung	Datensammlung und -auswertung
Reflektieren	Feedback Coach, Ausgabe Coaching-Skript und Übung zw. den Coaching-Sitzungen	Feedback Coach, Zusammenfassung des gesamten Coaching-Prozesses	Mitteilung der finalen Ergebnisse

Tabelle 5.1: Phasen der Aktionsforschung (eigene Darstellung).

Alle Phasen wurden begleitet durch Pretests, Reflexion und ebenso Modifikation der Settings aufgrund relevanter Beobachtungen und Ergebnisse.

5.4 Zeitlicher Ablauf

Da es sich bei dem Versuchsaufbau um komplexere Interventionen handelt und es in der Evaluation mehrere Messzeitpunkte gibt, werden nachfolgend beide Perspektiven im zeitlichen Ablauf dargestellt. Abbildung 5.4 zeigt die Abfolge der einzelnen Interventionen.

Die quantitative Untersuchung beinhaltet eine Überprüfung verschiedener Zusammenhänge anhand eines Fragebogens vor den durchgeführten Coaching Maßnahmen. Sie dient in erster Linie der im Anschluss folgenden Konzeption des Coaching-Programms und darüber hinaus der Überprüfung eines Coaching-Bedarfs von Entrepreneur:innen. In Folge dessen werden 2 x 2 Coaching-Sitzungen in Abstand von circa sieben Wochen geplant. Zum Schluss wird nach weiteren vier Wochen eine neutrale Befragung zu Coach, Maßnahmen und Reflexion durchgeführt.

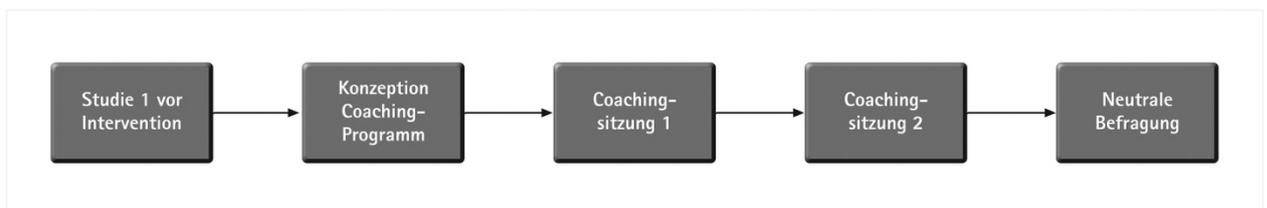


Abbildung 5.4: Interventionen im zeitlichen Verlauf (eigene Darstellung).

Nachfolgende Abbildung 5.5 gibt einen Überblick zu den sechs Messzeitpunkten des Versuchsaufbaus:

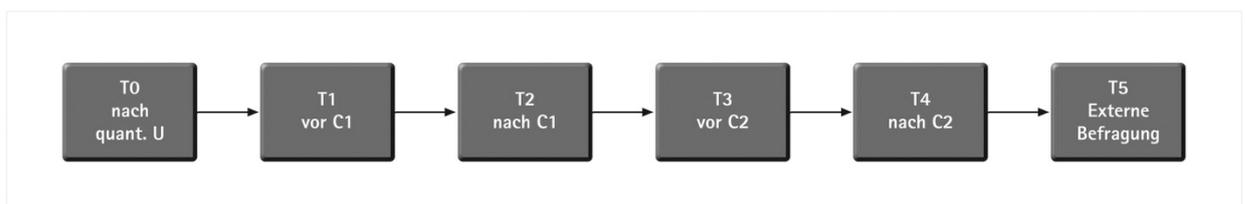


Abbildung 5.5: Messzeitpunkte des Forschungsdesigns (eigene Darstellung).

Die erste Evaluation (T0) findet direkt nach Durchführung des Onlinefragebogens statt und dann jeweils vor und nach jeder Coaching-Sitzung zu vier Messzeit-

punkten (T1-T4). Der letzte Messzeitpunkt (T5) erfolgt nach Durchführung der externen Befragung.

Der gesamte Versuchsaufbau wird für einen Zeitraum von sechs Monaten festgelegt. Die Durchführung der quantitativen Studie findet für die Stichprobe der Unternehmer (U) in einem Zeitraum von Mitte Dezember 2017 bis Ende Februar 2018 statt und für die Stichprobe Arbeitskreis Vertretervereinigung der Deutschen Assekuranz (AVV) von Mitte Januar 2018 bis Ende Februar 2018. Danach soll die Auswertung der quantitativen Ergebnisse stattfinden und ein nachvollziehbares Coaching-Programm für Entrepreneurere hergeleitet werden. Da die Stichprobe der qualitativen Studie aus den bestehenden beiden Stichproben U und AVV gewonnen werden soll, ist ein zeitnahes Reagieren sinnvoll, um Teilnehmer für die aufwendige Studie 2 zu gewinnen. Daher wurden alle Teilnehmer, die ihre E-Mail-Adresse angegeben hatten, um über die Studienergebnisse informiert zu werden, schnellstmöglich mit der Bitte angeschrieben eine Vorabfrage zu Studie 2 auszufüllen. Die Vorabfrage beinhaltet die Bereitschaft, den Fragebogen noch viermal auszufüllen und sich für 2 x 2 Stunden Coaching zur Verfügung zu stellen sowie für die externe Befragung danach.

Die erste Coaching-Sitzung ist für April 2018 und die zweite Coaching-Sitzung für Juni 2018 geplant. Zum Abschluss soll dann im Juli 2018 das teilstandardisierte Interview stattfinden. Abbildung 5.6 verdeutlicht den konkreten Versuchsaufbau:

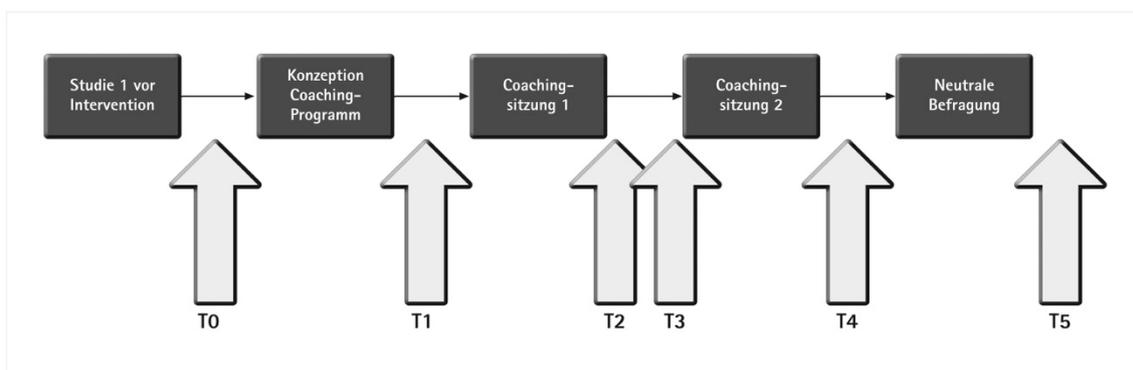


Abbildung 5.6: Versuchsaufbau im Überblick (eigene Darstellung).

Es wird ersichtlich, dass vor der Coaching-Intervention die Studie 1 durchgeführt wird und das Coaching-Programm mit Hilfe der gewonnenen Ergebnisse gestaltet

wird. Im Anschluss werden zwei Coaching-Sitzungen absolviert. Ein externes Interview schließt den Versuchsaufbau ab.

5.5 Integrationsansätze

Nach Mayring (2001) lassen sich quantitative und qualitative Analyse gut kombinieren und integrieren. Er plädiert für einen Erkenntnisgewinn, der beide Seiten bereichern kann. Auf der einen Seite gewinnt quantitative Forschung durch qualitative Aspekte an Offenheit für den Untersuchungsgegenstand und eine Realitätsnähe, auf der anderen Seite kann qualitative Forschung durch quantitative Paradigmen, Transparenz und methodische Stringenz aufgewertet werden. Mayring (2001, 4²³) hat folgende Kombinations- und Integrationsmöglichkeiten nach unterschiedlichen Ebenen vorgeschlagen:

- ▶ Technische Ebene: computergestützte qualitative Analyse
- ▶ Datenebene: induktive Kategorienbildung mittels qualitativer Inhaltsanalyse und deduktive Kategorienanwendung mittels Kodier-Leitfaden
- ▶ Personenebene: Typisierung und induktive Fallverallgemeinerung
- ▶ Designebene: Vorstudienmodell, Verallgemeinerungsmodell, Vertiefungsdesign und Triangulationsmodell
- ▶ Forschungslogik: gemeinsames Ablaufmodell

In dieser Arbeit findet eine Integration bezüglich Forschungslogik, Design und ebenso auf Datenebene statt. Das gemeinsame Ablaufmodell wurde bereits in der Einleitung und das Forschungsdesign in diesem Kapitel beschrieben. Die Datenanalyse erfolgt induktiv und deduktiv mittels Kodier-Leitfaden im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2002). Bei der induktiven Entwicklung der Kategorien werden aus dem vorhandenen Material relevante Aspekte gefiltert, nach definierten Selektionskriterien bestehenden Kategorien zugeordnet und im Verlauf durch neue Kategorien modifiziert. Die deduktive Kategorienentwicklung hingegen ist nach einem feststehenden System mit Kodier-Leitfaden festgelegt. Beide Vorgehensweisen liefern für die Auswertung maßgebliche Kategorien, die zum einen nach Anzahl der Häufigkeit oder gemäß anderen Maßeinheiten zu wichtigen Tendenzen führen. Dieser Ablauf ist gekennzeichnet durch eine quantitative und qualitative Abfolge (Mayring, 2001).

²³ Diese Onlinequelle enthält keine Seitenzahl und ist auf der 4. Seite der PDF bzw. im Inhalt der Abb. 1 auffindbar.

5.6 Versuchsaufbau dieser Arbeit

In Tabelle 5.2 wird ein Überblick über den gesamten Versuchsaufbau dieser Arbeit vorweggenommen, um die Orientierung zu erleichtern:

Messzeitpkt.	Stichprobe	Erfassungskriterien	Ziel
T0 12/17 – 02/18	Entrepreneure, LinkedIn- „Umfrage Unternehmer“ Stichprobe (n = 107) „Umfrage AVV“ Stichprobe (n = 85)	Demografische Faktoren: Alter, Geschlecht, Ausbildung, Berufserfahrung, Familienstand Unternehmerische Faktoren: Gründungsjahr, Unternehmensform, Branche, Mitarbeiter Objektiver Unternehmenserfolg: Umsatz, Einkommen Subjektiver Unternehmenserfolg: Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit über Unternehmensentwicklung, Zufriedenheit über bisherige Zielerreichung Subjektive Stressfaktoren (PSQ-30) Fragebogen Wohlbefinden (WHO 5) Fragebogen Resilienz (RS-11) Fragebogen Proaktivität (PPS-12) Fragebogen PCI mit Subskala 1 Proaktives Coping (PCI-17) Fragebogen PCI mit Subskala 3 Kognitive Bewältigung (PCI-11) Fragebogen Allgemeine Selbstwirksamkeit (SWE-10) Fragebogen internal, externale Kontrollüberzeugung (IE-4) Ermittlung Coaching-Bedarf -Anforderungen und -Erfahrungen	Zusammenhang zw. unternehmerischen Verhalten und subjektivem bzw. objektivem Unternehmenserfolg
T1 3/18 vor dem Coaching	Zufällige Auswahl von Entrepreneuren mit Coaching- Bedarf (n = 10)	Fragebogen erneut selektiert nach Werten, die einen Zusammenhang widerspiegeln	Codierte Werte zum Zusammenhang zw. unternehmerischen Verhalten und subjektivem bzw. objektivem Unternehmenserfolg
T2 4/18 nach dem 1. Coaching	(n = 10)	Intervention: Einzelcoaching 1 x 2 Stunden – individuell gestaltet, persönlich, via Skype oder telefonisch	Erfolg 1. Einzelcoaching, Fokus: Wohlbefinden

		Messung direkt nach Intervention Fragebogen selektiert plus relevanter Teil Coaching-Evaluation	
T3 5/18	(n = 10)	Intervention Stress-Übung, Messung vor der 2. Coaching-Sitzung	
T4 6/18 nach dem 2. Coaching	(n = 10)	Intervention: Einzelcoaching 1 x 2 Stunden – individuell gestaltet: persönlich, via Skype oder telefonisch Messung direkt nach Intervention Fragebogen selektiert plus Coaching- Evaluation, plus qualitative Merkmale	Erfolg 2. Einzelcoaching: Zusammenhang zw. Coaching und unternehmerischem Verhalten
T5 6/18	(n = 10)	Externe Befragung	Fokuse: Beziehung Coach-Entrepreneur, unterschiedliche Coaching-Formen, Durchführung, Störfaktoren

Tabelle 5.2: Zusammenfassung des gesamten Versuchsaufbaus (eigene Darstellung).

In der linken Spalte befinden sich die genauen Messzeitpunkte. Die zweite Spalte definiert die jeweilige Stichprobe, wobei die dritte Spalte die Erfassungskriterien aufführt. In der letzten Spalte wird das beschriebene Vorgehen an der jeweiligen Zielsetzung der einzelnen Maßnahmen verdeutlicht.

Es folgen in Kapitel 6 die quantitative Studie 1 und in Kapitel 7 die Studie 2.

6 Zusammenhang unternehmerisches Verhalten und Unternehmenserfolg - Studie 1

Dieses Kapitel der quantitativen Studie 1 umfasst das methodische Vorgehen und die Fragbogenkonstruktion mit den dazugehörigen Skalen. Des Weiteren wird der Prozess der Datengewinnung sowie die untersuchten Stichproben näher erläutert.

6.1 Methodisches Vorgehen bei der quantitativen Studie

Anhand vorgestellter Theorien wurden durch Deduktion Hypothesen abgeleitet, die nun empirisch überprüft werden sollen. Laut kritischem Rationalismus wird davon ausgegangen, dass das Ziel empirischer Forschung die Falsifikation von Hypothesen ist (Popper, 2005). In dieser Untersuchung kommt die quantitative Sozialforschung zum Einsatz mit der Zielsetzung, das Verhalten der Entrepreneure mithilfe von Modellen, Zusammenhängen und quantifizierbaren Daten zu beschreiben und vorhersehbar zu machen. In erster Linie handelt es sich um Kausalhypothesen der Form „Je mehr, desto“ (Raithel, 2008).

Nachdem das Forschungsziel formuliert, das Problem thematisch fokussiert und die Forschungsfragen entsprechend gestellt sind, folgt die Theorie- und Hypothesenbildung. Diese leitet sich aus dem Totalmodell der Theorie ab und folgt logischen Zusammenhängen. In der anschließenden Konzeptualisierung werden die Zusammenhänge mit einer multiplen Regression operationalisiert, der Onlinefragebogen als Erhebungsinstrument konstruiert, das Forschungsdesign und die Stichprobe festgelegt und in einem Pretest auf die Probe gestellt. Es folgt die Vorbereitung der Befragung und die Datenerhebung. Im Anschluss werden die Daten in SPSS exportiert, modifiziert und bereinigt. Letztendlich werden die Daten ausgewertet, interpretiert und veröffentlicht.

Folgende Abbildung 6.1 beschreibt den Ablauf der quantitativen Forschung nach Raithel (2008):



Abbildung 6.1: Überblick Methodik Studie 1 in Anlehnung an Raithel, 2008, S. 27.

Es ist auf die Hauptgütekriterien der Messung zu achten: Objektivität, Reliabilität und Validität. Unter Objektivität wird die Reproduzierbarkeit der Messung verstanden, unabhängig von der Person, die die Forschung durchführt. Die Zuverlässigkeit eines Messergebnisses bei wiederholten Messungen wird Reliabilität genannt und drückt damit die innere Konsistenz und Stabilität eines Messvorgangs aus. Wenn tatsächlich das gemessen wird, was auch gemessen werden soll, ist das Messinstrument valide (Raithel, 2008).

6.2 Fragebogenkonstruktion

Der Onlinefragebogen soll sowohl den inhaltlichen als auch formalen Kriterien genügen und wird dazu zuerst in thematische Blöcke untergliedert, in eine zweckdienliche Anordnung gebracht und dann mit einem Einleitungs- und Schlusstext versehen (Raithel, 2008). Es wird darauf geachtet, dass die Skalen und weiteren Items einer bestimmten Dramaturgie folgen und die Teilnehmer zur Beantwortung der Fragen motiviert werden (Dillman, 1978). Die Reihenfolge der einzelnen Konstrukte wird beibehalten. Bei der Fragenformulierung ist auf Verständlichkeit, Eindeutigkeit und zweckmäßige Erklärungs- und Überleitungstexte Wert gelegt worden. Einzelfragen sind in zusammenhängende Themenbereiche integriert. Zuerst werden alle Skalen und Items, danach die soziodemografischen Faktoren und zum Schluss die Coaching-relevanten Fragen gestellt. Dabei ist vor allem ein besonderes Augenmerk auf die Platzierung sensibler Daten gelegt worden, wie beispielsweise die Fragen nach Umsatz und Einkommen. Berücksichtigt werden des Weiteren Kausalbeziehungen von Reizen, Konsistenzeffekten und das Setzen von Filtern, um die Befragten möglichst nicht zu beeinflussen (Raithel, 2008).

Mittelkategorien werden bewusst gewählt, damit Entrepreneur*innen mit indifferenter oder neutraler Einstellung auch diese als Antwort wählen können. Damit wird vermieden, dass durch das Ausweichen auf andere Skalierungen das Ergebnis verzerrt wird. Da es sich bei Entrepreneur*innen nicht um Personen mit einer geringen formalen Bildung handelt, kommen nicht vollverbalisierte Ratingskalen zum Einsatz. Zugrunde gelegt wird eine siebenstufige Likert-Skala, um die Intensität der Beantwortung von z. B. „stimme überhaupt nicht zu“ bis zu „stimme voll und ganz zu“ abzubilden. Alle Skalen wurden auf eine 7-stufige Likert-Skala angewendet. Der Ausgang dieser Überlegung basiert auf Studien, die zeigen, dass Selbsteinschätzungen zum Thema Wohlbefinden und Zufriedenheit mit 7-stufigen Skalen erfasst werden sollen. Skalen mit weniger Stufen sind eingeschränkter nutzbar, da Antworten an den Endpunkten bei kleineren Skalierungen eher unwahrscheinlich sind (Cummins, 2000).

Nach einem motivierenden Einleitungstext, der in die Thematik der Untersuchung einführt ohne lenkend Einfluss zu nehmen, wie es beispielsweise eine Überschrift

wie „Stressumfrage“ tun könnte, wird auf die Anonymisierung der Daten hingewiesen und kurz auf die Rahmenbedingungen eingegangen:

Herzlich willkommen zur „Umfrage für Unternehmer“

„Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, an der Umfrage für Unternehmer teilzunehmen. Ich führe diese Untersuchung in der Forschungsgruppe von Herrn Prof. Dr. Andreas Kuckertz, Universität Hohenheim, durch. Hierbei wird eine Situationsanalyse hinsichtlich Wohlbefinden, Stress, Resilienz und Umgang mit Stress durchgeführt. Ziel dieser Studie ist, Unternehmer mit einem speziellen Programm sinnvoll zu unterstützen.

Hinweise zum Fragebogen

Die Befragung dauert **ca. 18 Minuten**. Antworten Sie spontan und machen Sie sich nicht zu viele Gedanken. Bitte lassen Sie keine Frage aus, auch wenn Ihnen die Antwort schwerfällt oder sich wiederholt. Ein guter Schätzwert ist wertvoller als ein unvollständiger Fragebogen. Alle Antworten werden anonymisiert und nur in aggregierter Form veröffentlicht. Ihre Privatsphäre ist uns wichtig – ebenso Ihre Meinung.

Bitte tragen Sie dazu bei, die Situation von tätigen Unternehmern zu analysieren. Starten Sie die Umfrage mit einem Klick auf den **„Weiter-Button“**.

Herzlichen Dank.“

Die einzelnen untersuchten Skalen der selektierten unabhängigen Variablen für die Regressionsanalyse werden in vorliegender Reihenfolge in Tabelle 6.1 dargestellt:

Unabhängige Variablen	Quelle	Skalentyp
Internale und externe Kontrollüberzeugung	IE-4	Skala (4 Items)
Selbstwirksamkeit	SWE-10	Skala (10 Items)
Proaktivität	PPS-12	Skala (12 Items)
Wohlbefinden	WHO-5	Skala (5 Items)
Stress	PSQ-30	Skala (30 Items)
Proaktives Coping	PCI-1-17	Skala (17 Items)
Kognitive Bewältigung	PCI-3-11	Skala (11 Items)
Resilienz	RS-11	Skala (11 Items)

Tabelle 6.1: Unabhängige Variablen der Regressionsanalyse (eigene Darstellung).

Zwischen den vorgestellten psychologischen Skalen und den Fragen zum Coaching werden personen- und berufsbezogene Daten erhoben. Bei den persönlichen Angaben werden u. a. Geburtsjahr, Geschlecht, Familienstand, höchster Bildungsabschluss und beruflicher Status erfasst. Es folgen Fragen zu Innovationsgrad, Wirtschaftszweig, Branchenzugehörigkeit, Unternehmensform, Gründungsjahr, Anzahl der Mitarbeiter, Jahresbruttoeinkommen, Haushaltsnettoeinkommen, Jahresumsatz, Daten zu KMU und zur Arbeitszeit. Im Anschluss werden Fragen zum Unternehmenserfolg gestellt:

- ▶ Woran würden Sie aus Ihrer jetzigen Position erkennen, dass ein Unternehmer erfolgreich ist? Nennen Sie 3 Faktoren für den Unternehmenserfolg.
- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer Arbeitssituation? (5 Items)
- ▶ Bitte bringen Sie die folgenden 6 Faktoren für Unternehmenserfolg in eine eindeutige Reihenfolge von 1 „am wichtigsten“ bis 7 „am unwichtigsten“. (Umsatzsteigerung, Gewinn, Marktanteile, Selbstverwirklichung, Autonomie, Anerkennung/Status)
- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem unternehmerischen Erfolg?
- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit dem Erreichen Ihrer unternehmerischen Ziele?
- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit der Entwicklung Ihres Unternehmens?

Es folgen die Einzelitems zum Themenblock „Coaching“ gegliedert in die beiden Gruppen „Coaching Vorerfahrungen“ und „Coaching“:

- ▶ Haben Sie bereits Erfahrungen mit Coaching gemacht?
Coaching ist ein ressourcenorientierter systematischer Beratungsprozess zur Erreichung angestrebter Ziele und Verhaltensänderungen von Einzelpersonen und Teams. Dieser zeichnet sich aus durch ein partnerschaftliches Arbeitsbündnis zwischen Coach und Kunde, interdisziplinäre Ansätze und Methodenvielfalt.
- ▶ Haben Sie Coaching schon mehrfach zu unterschiedlichen Themen oder mehr als 10 Stunden in Anspruch genommen?
- ▶ Wie schätzen Sie den Beratungserfolg durch Coaching ein?

- ▶ Stellen Sie Coaching als Instrument der Personalentwicklung für Ihre Mitarbeiter zur Verfügung?
- ▶ Haben Sie aktuell einen Unterstützungsbedarf durch Coaching?
- ▶ Kann Ihrer Meinung nach Coaching helfen, Stress zu regulieren?
- ▶ Welche Erwartungen haben Sie an einen Coach? Mehrfachnennungen sind möglich. (Ökonomische Kompetenzen, psychologische Kompetenzen, Persönlichkeit, Verschwiegenheit, Augenhöhe, Sympathie, gleicher Status)
- ▶ Wenn Sie Coaching nachfragen würden, welche Coaching-Formen würden Sie dabei bevorzugen?
- ▶ Haben Sie Interesse, an einem kostenfreien Coaching-Programm für Unternehmer teilzunehmen?

In der letzten Maske des Fragebogens wird den Teilnehmern Dank ausgesprochen. Zum Abschluss wird darauf verwiesen, dass aus den Ergebnissen des Fragebogens ein Coaching-Programm für Unternehmer abgeleitet werden soll und Interessierte eine Mail an die Hochschuladresse der Autorin senden können.

Für die Berechnung der multiplen Regression werden die abhängigen Variablen in der Tabelle 6.2 dargestellt:

Abhängige Variablen	Quelle	Skalentyp
Objektiver Unternehmenserfolg	Umsatz/Anzahl der Mitarbeiter, Bruttojahreseinkommen	Einzelitem (3 Items)
Subjektiver Unternehmenserfolg	Arbeitszufriedenheit, Einschätzungen zum Unternehmenserfolg	Skala (6 Items) Einzelitem (15 Items)

Tabelle 6.2: Abhängige Variablen der Regressionsanalyse (eigene Darstellung).

Der objektive Unternehmenserfolg ergibt sich alternativ aus dem Umsatz pro Mitarbeiter und dem Bruttojahreseinkommen der Entrepreneur. Weitaus mehr Gewicht wird auf den subjektiven Unternehmenserfolg gelegt, siehe hierzu Kapitel 5.3. Dieser besteht aus einer Skala zur Arbeitszufriedenheit mit 6 Items und 15 Einzelitems zur Selbsteinschätzung des Unternehmenserfolges.

Es folgt eine Zusammenfassung der Fragebogenkonstruktion in Bezug auf alle relevanten Erfolgsgrößen in Tabelle 6.3:

Erfolgsgrößen	Quelle	Skalentyp
Internale und externe Kontrollüberzeugung	IE-4	Skala (4 Items)
Selbstwirksamkeit	SWE-10	Skala (10 Items)
Proaktivität	PPS-12	Skala (12 Items)
Wohlbefinden	WHO-5	Skala (5 Items)
Stress	PSQ-30	Skala (30 Items)
Proaktives Coping	PCI-1-17	Skala (17 Items)
Kognitive Bewältigung	PCI-3-11	Skala (11 Items)
Resilienz	RS-11	Skala (11 Items)
Objektiver Unternehmenserfolg	Anzahl der Mitarbeiter, Zugehörigkeit zur Branche, Jahresumsatz, Persönliches Jahreseinkommen, Haushaltsnetto-EK	Einzelitem (5 Items)
Subjektiver Unternehmenserfolg	Arbeitszufriedenheit,	Skala (6 Items)
	Einschätzungen zum Unternehmenserfolg	Einzelitem (15 Items)
		Sequenz (6 Items)
Coaching	Coaching-Vorerfahrung, Coaching	Einzelitem (10 Items)

Tabelle 6.3: Zusammenfassung der Variablen für die Regressionsanalyse (eigene Darstellung).

Der Fragebogen setzt sich zusammen aus insgesamt 142 Items und weiteren offenen Fragen sowie einer Datenerhebung zu persönlichen und beruflichen Fakten. Zugrunde gelegt sind sieben Skalen aus dem Fachgebiet Psychologie.

Es folgt die Erklärung des Einsatzes der einzelnen Skalen unter Angabe von Cronbachs α -Werten (Cronbach, 1951) als Maßeinheit für die interne Konsistenz von Fragebögen (Bortz & Döring, 2007). Dieser Wert kann zwischen 0 und 1 liegen, wobei man davon ausgeht, dass je höher der Wert ist, desto größer die Reliabilität des diagnostischen Verfahrens ist.

6.2.1 Skala Externale-Internale Kontrollüberzeugung

Der ursprüngliche Fragebogen von Rotter (1966) besteht aus 23 Items und setzt sich aus zwei alternativen Formulierungen zusammen. Die Kurzskala zur internalen-externalen Kontrollüberzeugung IE-4 dient zur Messung der Kontrollüberzeugung bestehend aus je zwei Subskalen (Kovavaleva, Beierlein, Kemper & Rammstedt, 2012). Die internele Kontrollüberzeugung geht davon aus, dass Menschen glauben, Ereignisse selbst kontrollieren zu können. Externale Kontrollüberzeugung hingegen wird durch Zufall oder Schicksal geprägt. Das Konzept

zur Kontrollüberzeugung wurde von Rotter (1966) im Zuge der sozialen Lerntheorie entwickelt. Mit einer 5-stufigen Antwort „von trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ werden die 4 Items beantwortet.

Die internen Konsistenzen für den Fragebogen IE-23 liegt mit $\alpha = ,70$ bei einem mittleren Wert. Dennoch ist er anderen Messinstrumenten zur Persönlichkeit nicht unterlegen (Mielke, 1982) und wird in der Entrepreneurship-Forschung häufig eingesetzt, wie die Synopse von Walter und Walter (2009) zeigt. Rauch und Frese (2000) weisen darauf hin, dass Zusammenhänge möglicherweise über Mediationseffekte erklärt werden können. Während die Kontrollüberzeugung in der Gründungsphase eine wichtige Variable zu sein scheint, gibt es bislang keinen Hinweis darauf, dass sich die internale Kontrollüberzeugung positiv auf den Unternehmenserfolg von länger bestehenden Unternehmen auswirkt (Westermayer, 2017). Der IE-4 eignet sich für die Untersuchung Erwachsener.

6.2.2 Skala Allgemeine Selbstwirksamkeit

Die Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeit SWE-10 ist eine Selbsteinschätzung zur Bestimmung der allgemeinen optimistischen Selbstüberzeugung (Jerusalem & Schwarzer, 1981). Diese besteht aus 10 Items und hat ein Vier-Punkte-Antwortformat mit den Antwortmöglichkeiten „stimmt nicht“, „stimmt kaum“, „stimmt eher“ und „stimmt genau“. Die Selbstwirksamkeit lässt sich bei Erwachsenen verändern (Jerusalem & Mittag, 1995).

Im Test geht es um Vertrauen in die eigene Fähigkeit, mit Problemen und Herausforderungen sinnvoll umzugehen. Grundlage der allgemeinen Selbstwirksamkeit stellt das Selbstwirksamkeitskonzept nach Bandura (1997) dar. Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen werden demzufolge aus sich selbst heraus wirksam und werden als Bewertungskonstrukt für zukünftige Erfolgserwartungen genutzt. Die interne Konsistenz der Skalen, die den Gesamtwert bilden, erweist sich mit Cronbachs Alpha zwischen ,80 und ,90 in allen deutschen Stichproben als gut (Schwarzer & Jerusalem, 1999).

6.2.3 Skala Proaktivität

Der Fragebogen *proactive personality scale* (PPS) zur Proaktivität PPS-17 besteht aus 17 Items mit einer siebenstufigen Skala (Bateman & Crant, 1993). Er

wurde von Kaschube (2003) ins Deutsche übersetzt, auf 12 Items gekürzt und misst die Tendenz, seine Umwelt effektiv zu beeinflussen (Bateman & Crant, 1993).

Cronbachs Alpha beträgt für die Originalfassung $\alpha = ,85$ (Crant & Bateman, 2000) und weist eine zufriedenstellende interne Konsistenz für die Gesamtskala aus.

6.2.4 Skala Psychologisches Wohlbefinden

Der Fragebogen zum Wohlbefinden WHO-5 (Bech, 2004) dient der Erfassung positiver Aspekte des psychischen Wohlbefindens. Er eignet sich zur Messung der subjektiven Lebensqualität und -zufriedenheit. Der WHO-5 umfasst die psychologischen Dimensionen: Stimmung, Vitalität und Interesse an Aktivität. Anhand einer 6-stufigen Skala werden die 5 Items mit den Möglichkeiten von „zu keinem Zeitpunkt“ bis „die ganze Zeit“ bezogen auf die vergangenen zwei Wochen beantwortet. Die Item Formulierungen sind alle positiv und somit gleichgerichtet.

Die internen Konsistenzen der Einzelitems werden mit Cronbachs α genannt (Brähler, Mühlan, Albani & Schmidt, 2007):

In den letzten zwei Wochen ...

- ▶ ... war ich froh und guter Laune: $\alpha = ,90$
- ▶ ... habe ich mich ruhig und entspannt gefühlt: $\alpha = ,89$
- ▶ ... habe ich mich energisch und aktiv gefühlt: $\alpha = ,89$
- ▶ ... habe ich mich beim Aufwachen frisch und ausgeruht gefühlt: $\alpha = ,90$
- ▶ ... war mein Alltag voller Dinge, die mich interessieren: $\alpha = ,91$

Sowohl die Konstruktvalidität als auch die interne Konsistenz für den Gesamtwert mit $\alpha = ,92$ (Brähler et al., 2007) sind sehr gut.

6.2.5 Skala Stress

Die Messung von Stress wird zwischen physiologischen und psychologischen Folgen von Stressoren unterschieden. Psychologische Stressparameter werden mittels vorgestellter Fragebögen erfasst. In Tabelle 6.4 werden sowohl physiologische als auch psychologische Messinstrumente mit korrespondierendem Messgegenstand aufgezeigt (Wittchen & Hoyer, 2011):

Messung von Stress		
	Maß bzw. Messinstrument	Messgegenstand
Physiologische Maße	Basale Kortisol-Werte: Morgen- und Tagesprofil im Speichel oder Blut	Zirkadianer Rhythmus der endokrinen Stressachse
	Basale Kortisol-Werte im Haar	Längerfristige Veränderungen der endokrinen Stressachse
	Stressreaktivität nach physiologischem (z. B. Fahrradergometer) oder psychologischem Stressor	Responsivität der endokrinen Stressachse
	Funktionstüchtigkeit der Stressachse nach pharmakologischer Stimulation	Integrität der endokrinen Stressachse
Psychologische Maße	<i>Perceived Stress Scale</i> (PSS, Cohen, Kamarck & Mermelstein, 1983)	Subchronischer Stress in den letzten 4 Wochen
	Skala zur Erfassung des Bewältigungsverhaltens (SEBV, Ferring & Filipp, 1989)	Messung von Bewältigungsressourcen
	<i>Perceived Stress Questionnaire</i> (PSQ, Levenstein et al., 1993)	Beeinträchtigung durch kognitiven und emotionalen Stress, als auch äußere Stressoren
	Trierer Inventar zum chronischen Stress (TICS, Schulz, Schlotz & Becker, 2004)	Chronischer Stress in den letzten 3 Monaten
	Stressreaktivitätsskalen (SRS, Schulz, Jansen & Schlotz, 2005)	Dispositionelle Stressreaktivität
	<i>Primary Appraisal Secondary Appraisal</i> (PASA, Gaab, Rohleder, Nater & Ehlert, 2005)	Einschätzung des Stresserlebens nach Lazarus

Tabelle 6.4: Messinstrumente für Stress nach Wittchen & Hoyer, 2011, S. 1049.

Die Auseinandersetzung mit der Messung von Stress ist vielfältig und hat in den letzten Jahren zugenommen. In dieser Untersuchung wird lediglich ein Fragebogen zur Erhebung der Stresswerte von Entrepreneuren eingesetzt. Eine zusätzliche physiologische Betrachtung würde weitere ethische, zeitliche und personelle Ressourcen erfordern. Objektive Stressbeurteilungskriterien würden weitere hilfreiche Messergebnisse liefern.

Greif (2013) weist auf die Wichtigkeit hin, dass beim Stressmanagement-Coaching eine systematische Diagnostik vorausgehen sollte. Dazu zählt auf der einen Seite die Personendiagnostik mit Persönlichkeitsmerkmalen, also die Stressempfindung, -bewertung und ebenso -bewältigung. Auf der anderen Seite gehört dazu der Einsatz von standardisierten Fragebögen, um allen Faktoren gerecht werden zu können.

Die Wahl bezüglich des Fragebogens fiel auf eine bewährte, umfassende Skala zur Selbstbeurteilung von inneren und äußeren Stressoren: *Perceived Stress Questionnaire* nach Levenstein et al. (1993). Stressreduzierende Interventionen, wie z. B. Coaching, setzen in Bezug auf die transaktionale Stressdefinition an Stressoren, Stressbewertungen und Bewältigungsressourcen an.

Fliege, Rose, Arck, Levenstein und Klapp (2001) erheben mit dem PSQ-30 die subjektive Wahrnehmung, Bewertung und Bearbeitung von Stressoren, wobei es vier Subskalen gibt. Diese werden mit ihren internen Konsistenzen in Form von Cronbachs α vorgestellt:

- ▶ Sorgen: $\alpha = ,77$
- ▶ Anspannung: $\alpha = ,83$
- ▶ Freude: $\alpha = ,82$
- ▶ Anforderungen: $\alpha = ,81$

Ursprünglich bestand der PSQ-30 aus den sieben Skalen Schikanieren, Überlastung, Reizbarkeit, Mangel an Freude, Erschöpfung, Sorgen und Anspannung und wurde faktorenanalytisch auf vier Items reduziert. Der Fragebogen untersucht kognitiven, emotionalen Stress genauso wie externe Stressoren und erhebt damit mehrperspektivisch den subjektiv empfundenen Stress bei Erwachsenen. Er eignet sich daher für die Untersuchung von Entrepreneuren. Die Subskalen Sorgen, Anspannung und Freude fokussieren dabei auf interne und die Subskala Anforderungen auf externe Stressoren. Die interne Konsistenz der Gesamtskala mit $\alpha = ,93$ (Kocalevent et al., 2007) erweist sich als sehr zufriedenstellend.

6.2.6 Skala Proaktives Coping

Greenglass et al. (1999) haben ein umfassendes Coping Instrument PCI für Stressbewältigungsstrategien entwickelt. Die erste Subskala beinhaltet das Proaktive Coping, bestehend aus 17 Einzelitems. Cronbachs Alpha ergibt für alle

7 Skalenwerte von ,71 bis ,85. Der Untersuchungszweck dieser Arbeit besteht in der Erfassung einer weiteren Subskala Kognitive Bewältigung.

6.2.7 Skala Kognitive Bewältigung

Die Subskala Kognitive Bewältigung, auch Reflective Coping Scale genannt, besteht aus 11 Einzelitems (Greenglass, 2002). Sie weist eine innere Konsistenz von $\alpha = ,79$ auf.

6.2.8 Skala Resilienz

Bei dieser Resilienz-Skala (RS) handelt es sich um ein Konstrukt zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personenmerkmal nach Wagnild und Young (1993). Es kam die verkürzte Skala mit 11 eindimensionalen Items mit einer internen Konsistenz von $\alpha = ,91$ zum Einsatz.

6.3 Stichprobe der Studie 1

Es wird eine Zufallsstichprobe (random sample) mit Hilfe der Aufnahme von bestimmten Merkmalsausprägungen getroffen (Raithel, 2008). Dadurch ist es laut Diekmann (2007) möglich, von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit zu schließen. Mit G*Power²⁴ wurde der Stichprobenumfang bei beiden Stichproben U und AVV zufriedenstellend überprüft.

6.4 Datengewinnung für die Studie 1

Der Bund Deutscher Betriebs- und Volkswirte (bdvb) hatte sich bereit erklärt, diese Studie bei seinen Mitgliedern durchzuführen. Es erfolgte ein Aufruf in dessen Newsletter im Dezember 2017. Der Berufsverband hat ca. 8.000 Mitglieder, von denen lediglich 24 Versuchspersonen rekrutiert werden konnten. Weitere Maßnahmen zur Gewinnung von Studienteilnehmern gestaltete sich schwierig, sodass die Stichprobe aufgrund der geringen Rücklaufquoten verworfen wurde.

Über die internationale Berufsplattform LinkedIn konnten nach einer strukturierten Auswahl der Plattformnutzer mithilfe der Begriffseingrenzungen „Entrepreneur“, „Entrepreneurin“, „Unternehmer“ sowie „Unternehmerin“ mit dem Filter

²⁴ G*Power ist ein von Psychologen 1992 entwickeltes Programm zur a priori Berechnung der Stichprobengröße.

„Deutschland“, 26.104 Probanden selektiert werden. Davon haben 128 Nutzer den Onlinefragebogen komplett beantwortet und gehören zur „Stichprobe U“.

Die Rekrutierung einer repräsentativen Stichprobe bei dieser Zielgruppe ist erschwert, da viele Unternehmer Angaben zu Einkommen, Umsatz, Marktanteil und anderen beruflichen Fragen nicht beantworten wollen. Aus diesem Grund wurde eine weitere Stichprobe im „Arbeitskreis Vertretervereinigung der Deutschen Assekuranz e.V.“ (AVV), „Stichprobe AVV“, erhoben. Dem AVV gehören 40.000 selbständige Versicherungs- und Bausparkaufleute an. Es konnten 92 Probanden für die Studie gewonnen werden.

Zwei Stichproben der gleichen Grundgesamtheit können laut Günzler et al. (1996) zusammengefasst werden, wenn die Einzelstichproben eine Varianzen-Homogenität und ebenso eine Homogenität der Mittelwerte aufweisen. Dies ist bei den vorliegenden Stichproben „Umfrage Unternehmen“ und „Umfrage AVV“ nicht gewährleistet. Daher werden beide Stichproben getrennt voneinander untersucht.

7 Auswirkungen nach Coaching-Programm - Studie 2

Das Kapitel der qualitativen Studie 2 beinhaltet die Methodik sowie eine Darstellung der Messinstrumente. Zusätzlich wird die Stichprobe gebildet und die Coaching-Interventionen beschrieben.

7.1 Methodisches Vorgehen bei der qualitativen Studie

Das methodische Vorgehen der qualitativen Studie wird in Abbildung 7.1 analog zum Aufbau des quantitativen Designs in Kap. 6.1 vorgestellt:



Abbildung 7.1: Überblick Methodik Studie 2 in Anlehnung an Raithel, 2008, S. 27.

Entlang der Forschungsfragen und der zugrunde gelegten Theorien werden Forschungsannahmen gebildet. Zur Untersuchung der Forschungsannahmen wird unter Bezugnahme der Ergebnisse der quantitativen Studie 1 ein Coaching-

Programm für Entrepreneur*innen entwickelt. Im Anschluss werden die gewonnenen Daten aufbereitet und analysiert. Zum Schluss erfolgen eine Interpretation und Dissemination der gewonnenen Erkenntnisse.

7.2 Messinstrumente der Studie 2

Als Messgrößen dient in der Studie 2 zunächst ein reduzierter Onlinefragebogen aus Studie 1. Dieser wurde so gestaltet, dass die Entrepreneur*innen möglichst viel freie Antworten geben konnten. Weitere Erkenntnisse wurden mit Hilfe von Coaching-Übungen, einem Coaching-Skript und einem fokussierten Interview erhoben.

7.2.1 Fragebogen

Aus der Annahme, dass der Kunde verantwortlich für den Coaching-Erfolg ist (Greif, 2008) folgt, dass aus dessen Perspektive über die Wirksamkeit und Resultate des Coachings geurteilt werden sollte (Kirsch & Büttgen, 2015). Nicht das alleinige Vorhandensein von Ressourcen ist für den Coaching-Prozess relevant, sondern vielmehr der flexible Umgang mit diesen, der durch die Interaktion zwischen Coach und Kunde befördert wird (Kirsch & Büttgen, 2015).

Das Fragebogenkonstrukt der Studie 1 wurde auf relevante signifikante Skalen reduziert und bildet die Grundlage für alle 4 Fragebögen der qualitativen Studie. Im Folgenden werden die übernommenen Skalen in Tabelle 7.1 vorgestellt:

	Quelle	Skalentyp
Selbstwirksamkeit	SWE-10	Skala (10 Items)
Proaktivität	PPS-12	Skala (12 Items)
Wohlbefinden	WHO-5	Skala (5 Items)
Stress	PSQ-30	Skala (30 Items)

Tabelle 7.1: Fragebogenkonstrukt reduziert auf 4 Skalen (eigene Darstellung).

Gleichbleibend mit dem Onlinefragebogen der quantitativen Befragung waren darüber hinaus einige soziodemografische Faktoren. Im Coaching-Programm sollen entsprechend des Entrepreneur-Coaching-Modells auch die Erfolgsfaktoren Wertschätzung, Unterstützung sowie Zielklärung in die Erfolgsmessung miteinbezogen werden. Basis dieser Untersuchung ist der für die Coaching Evaluation entwickelte Fragebogen nach Jansen et al. (2003); diese haben einen

Fragebogen sowohl für den Kunden als auch für den Coach entwickelt. In der Version für den Kunden sind neben Fragen zur eigenen Person, zum Coach und zum Coaching-Verlauf auch Fragen zur Wirkung sowie Bewertung des Coachings aufgeführt.

Ein Teil dieses Coaching-Fragebogens für Kunden findet Niederschlag in den Fragebögen 2 und 4, die jeweils nach den beiden Coaching-Sitzungen zum Einsatz kommen. Es konnte auf Grund des Umfangs der bisherigen Konstrukte nicht der gesamte Fragebogen in der Kundenversion adaptiert werden, sondern nur ein relevanter Auszug in Beziehung zum zugrunde gelegten Coachingmodell nach Greif (2008). Bei den einzelnen Rubriken des Fragebogens werden Struktur, Prozess, Ergebnis und Bewertung des Coachings durchgeführt. Jansen et al. (2003) haben in ihrer Arbeit verschiedene Einflussgrößen auf den Coaching-Erfolg bei Einzelcoachings durch einen externen Coach untersucht. Sowohl der Coaching-Kunde, als auch der Coach wurden hierbei retrospektiv befragt. Die Ergebnisse wurden quantitativ und qualitativ ausgewertet. Verhaltensänderungen und Reflexion als implizite Wirkung von Coaching wurden von beiden Gruppen als stärkste Wirkfaktoren genannt.

Es lassen sich folgende relevante Faktoren in Tabelle 7.2 für die Befragung der Entrepreneurinnen nach Bereichen aufzuführen:

Bereiche	Faktoren
Struktur	Zielklärung (4, 5, 11, 12)
Prozess	Gleichberechtigung, Sympathie (16, 17) Vertrauen, Wertschätzung und Offenheit (13, 14, 15)
Ergebnis	Bewertung der Zielerreichung Ressourcenaktivierung (25, 26, 27) Verhaltensoptimierung (28, 29, 30) Reflexion (31, 32) Emotionale Stabilität (33, 34)
Bewertung	Nachhaltigkeit des Coachings (46, 47, 48)

Tabelle 7.2: Coaching Evaluation nach Bereichen (eigene Darstellung).

Konkret wurden 24 Items des Fragebogens aufgenommen, untergliedert in die aufgeführten Bereiche Struktur, Prozess, Ergebnis und Bewertung. Hierbei wurde bewusst ein Schwerpunkt auf die Ergebnisorientierung gelegt, da Entrepreneurinnen

eine bislang nicht gut erforschte Zielgruppe im Coaching darstellen und Verhaltensänderungen untersucht werden. Es ergibt sich folgender selektiver Fragebogen für die Befragung der Entrepreneurinnen für den Bereich „Coaching“ von Bachmann, Jansen und Mäthner (2004)²⁵:

Struktur

Was wurde bei der Auftragsklärung mit dem Coach besprochen?

1. Das Coaching-Ziel wurde konkretisiert. (4.)
2. Die konkrete Vorgehensweise wurde gemeinsam mit dem Coach festgelegt. (5.)
3. Faktoren, die die Zielerreichung gefährden können, wurden identifiziert. (11.)
4. Es wurden objektive Zielerreichungskriterien vereinbart. (12.)

Prozess

Wie war die Zusammenarbeit mit dem Coach?

5. Coach und Kunde sind sich sympathisch. (16.)
6. Es herrschte eine Beziehung auf Augenhöhe. (17.)
7. Zwischen Kunde und Coach existierte ein vertrauensvolles Verhältnis. (13.)
8. Die Beziehung war von gegenseitiger Wertschätzung geprägt. (14.)
9. Es herrschte eine offene Beziehung. (15.)

Ergebnis

Welche Ziele hatten Sie im Coaching?

10. Welche mit dem Coaching angestrebten Ziele waren für Sie am wichtigsten? Bitte bilden Sie eine Rangfolge, wobei das erstgenannte Ziel am wichtigsten für Sie war. Bitte bewerten Sie diese dann entsprechend der Zielerreichung.

²⁵ Der Fragebogen wurde einer Online-Datenbank von C. Rauen entnommen: https://www.coaching-tools.de/fileadmin/tools/media/Freie_Tools/coaching-tool-bachmann-check-the-coach.pdf.

Was haben Sie durch das Coaching erreicht?

11. Durch das Coaching bin ich mir meiner Stärken und Schwächen deutlicher bewusst. (25.)
12. Durch das Coaching nutze ich meine Fähigkeiten und Fertigkeiten gezielter. (26.)
13. Durch das Coaching habe ich mein Selbstwertgefühl gesteigert. (27.)
14. Durch das Coaching habe ich neue Verhaltensweisen erlernt. (28.)
15. Durch das Coaching habe ich meine Einstellung zu bestimmten Themen verändert. (29.)
16. Durch das Coaching habe ich unerwünschte Verhaltensweisen abgebaut. (30.)
17. Durch das Coaching habe ich mehr Klarheit über meine Situation gewonnen. (31.)
18. Durch das Coaching verstehe ich Andere (zum Beispiel meine Mitarbeiter, ...) besser. (32.)
19. Durch das Coaching fühle ich mich emotional entlastet. (33.)
20. Durch das Coaching bin ich zufriedener geworden. (34.)

Bewertung

Wie bewerten Sie Ihr Coaching?

21. Ich denke, dass mein Coaching von langfristigem Nutzen sein wird. (46.)
22. Das Coaching hat mir geholfen, meine Ziele zu erreichen. (47.)
23. Ich konnte die Erfahrungen aus meinem Coaching im Alltag umsetzen. (48.)
24. Alles in allem würde ich das Coaching mit folgender Note bewerten.

Der Fragebogen wurde der Einfachheit halber anonymisiert und wieder online erhoben.

7.2.2 Coaching-Übungen

Bei den beiden Coaching-Sitzungen und auch zwischen den beiden Terminen werden verschiedene Übungen angeboten. Diese wurden aufgrund der Ergebnisse aus Studie 1 ausgewählt. Natürlich ist die Auswahl nicht rein objektiv zu

begründen, dennoch hat der Coach sich bewusst der Einzel- und Gruppensupervision unterzogen, um eine subjektive Vorgehensweise möglichst zu minimieren. Auch die personenzentrierte Haltung des Coaches mit einer eher non-direktiven Interventionsstrategie sorgt für eine Reproduzierbarkeit des Coaching-Prozesses. Bei der Durchführung der Coaching-Übungen werden unterschiedliche Methoden und Materialien eingesetzt, um so transparent wie möglich vorzugehen. Diese Hilfsmittel werden ebenso zu Evaluationszwecken verwendet.

7.2.3 Coaching-Skript

Das Coaching-Skript wurde während der ersten Coaching-Sitzung von der Autorin erstellt und umfasste 3 bis 4 Seiten der wichtigsten Gesprächsresultate. Diese Mitschrift wurde den gecoachten Entrepreneurinnen zur Verfügung gestellt mit dem Ziel, es für die eigene Entwicklung und Reflexion zu nutzen und die inhaltlichen Fakten zu überprüfen. Gerade wenn es ungewohnt ist, über innere Prozesse zu sprechen, kann es unterstützend sein, noch einmal eine Zusammenfassung zu lesen. Außerdem kann es beziehungsfördernd sein, wenn der Entrepreneur sich durch eine treffenden Mitschrift vom Coach verstanden und ernst genommen fühlt. Das Vertrauen kann ausgebaut werden und eine gute Grundlage für die zweite Coaching-Sitzung darstellen, in der Probleme zum Thema Stress besprochen werden.

7.2.4 Fokussiertes Interview

Merton und Kendall (1946) schlagen für die Analyse subjektiver Bedeutungen, was auf ein Coaching-Programm zutrifft, den Einsatz eines fokussierten Interviews vor. Einen Überblick zu verschiedenen Leitfadeninterviews in Bezug auf relevante Kriterien gibt Flick (2007) und verdeutlicht die Auswahl des fokussierten Interviews als ausgewähltes Verfahren. Charakteristisch für diese qualitative Methode ist, dass die Wirkung eines einheitlich vorgegebenen Stimulus auf die Interviewpartner untersucht wird. In diesem Fall werden die Entrepreneurinnen der Studie 2 mit strukturierten Fragen zur Fokussierung von Einstellungen, Verhalten, Gefühlen und möglichen Veränderungen aufgefordert. Der Interviewer hat dabei die Aufgabe, sensibel durch den Fragebogen zu führen und die Rezipienten nicht zu beeinflussen (Flick, 2007). Um eine retrospektive Introspektion bei

dem Interviewten zu fördern, ist es wichtig, freundlich, offen, selbstdistanziert und flexibel zu bleiben so kann der Befragte filtern, was genau für ihn bedeutsam ist: *„It gives the subject an opportunity to express himself about matters of significance to him rather than those presumed to be important by the interviewer“* (Merton & Kendall, 1946, 545).

Daher wird für die Durchführung der Interviews ein neutraler, nicht in diese Forschung involvierter Interviewer mit personenzentrierter Beratungskompetenz herangezogen. Nach Carl Rogers (2002) umfasst eine personenzentrierte Haltung „positive regard“ als mitfühlendes Verstehen und Wertschätzung. Diese personenzentrierte Einstellung ermutigt die Interviewpartner, offen, selbstreflektierend ihre Gefühle, ihr Verhalten und ebenso mögliche Veränderungen wahrzunehmen. Dieser Prozess wird durch Aktives Zuhören in Gang gesetzt und durch eine neugierige, einladende Grundhaltung des Interviewers verstärkt.

Die Durchführung des fokussierten Interviews dient der Exploration des Coaches, des Coaching-Settings, der durchgeführten Maßnahmen und Vertiefung der auf Seiten der Interviewpartner gewonnenen Erkenntnisse. Bei der Konzipierung und Gestaltung des Leitfadens wurden diese Faktoren berücksichtigt und einem Pretest unterzogen. Auf Grund der Ergebnisse des Pretests wurde der eingesetzte Leitfaden noch einmal modifiziert, bis er schließlich zum Einsatz kam.

7.3 Stichprobe der Studie 2

Die Stichproben der Studie 2 wird analog zur Studie 1 erhoben. Innerhalb des Fragebogens der Studie 1 wurde gefragt, ob die Teilnehmenden sich für ein 2 x 2-Stunden-Coaching bewerben und dazu ihre E-Mail am Ende der Befragung hinterlassen wollen. Aus der Stichprobe U schickten 54 Teilnehmer der Onlinebefragung eine E-Mail mit der Bitte, die Ergebnisse zu erfahren, von ihnen hatten 36 auch Interesse am Coaching. Aus der Stichprobe der AVV waren es 14 Rückmeldungen mit 13 Probanden, die sich coachen lassen wollten.

7.4 Datengewinnung für die Studie 2

Es wurde ein Vorabfragebogen (siehe Kap. 13.1) konzipiert und allen 49 Coaching Interessenten aus Studie 1 ungefähr zwei Wochen vor Beginn der Coaching-Intervention per Mail zugesandt. Sie wurden gefragt, ob der Bedarf

nach Coaching auch aktuell vorliegt und die Rahmenbedingungen der Untersuchung Akzeptanz finden. Darüber hinaus wurde in der Abfrage geklärt, welche der Teilnehmer ein persönliches Coaching absolvieren können und welche Entrepreneure auf Skype oder Telefon ausweichen müssen. Konkret wurden folgende Fragen gestellt:

- ▶ Haben Sie aktuell Bedarf an Einzelcoaching (2x2 Stunden)?
- ▶ In welchem Themenbereich?
- ▶ Sind Sie bereit, für die erste Coaching-Sitzung à 2 Stunden im März oder April 2018 nach Heidelberg zu kommen?
- ▶ Wann würden Sie den Termin gerne wahrnehmen? Eher tagsüber oder abends?
- ▶ An welchen Wochentagen ist es für Sie günstig?
- ▶ Wann und wie erreiche ich Sie zur Terminvereinbarung?
- ▶ Haben Sie die Möglichkeit, die zweite Coaching-Sitzung à 2 Stunden via Skype im Mai oder Juni 2018 ca. 6 - 7 Wochen nach dem 1. Coaching durchzuführen?
- ▶ Erklären Sie sich im Gegenzug zum kostenfreien Coaching bereit, den Fragebogen online zu 4 Zeitpunkten auszufüllen und zum 15. Juli 2018 ein kurzes Telefoninterview mit einer neutralen Person von ca. 15 Minuten durchzuführen?

Für genau zehn Entrepreneure waren die genannten Erfordernisse umsetzbar. Es kam zu keinen Ausfällen, und alle zehn Entrepreneure haben den gesamten Coaching-Prozess durchlaufen.

7.5 Coaching-Intervention

Es folgt die Beschreibung einer Intervention zur Durchführung von Business Coaching bei Entrepreneuren auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes nach Greif (2008) in Anlehnung an Grawe (1999):

- ▶ Problemaktualisierung
- ▶ Motivationale Klärung
- ▶ Ressourcenaktivierung
- ▶ Beziehung zwischen Coach und Entrepreneur
- ▶ Problembewältigung
- ▶ Methoden

Die nachfolgende Tabelle 7.3 gliedert die Erfassungskriterien mit Messzeitpunkten und Zielsetzungen für die 10 Entrepreneure der Stichprobe 2:

Messzeitpkt.	Stichprobe	Erfassungskriterien	Ziel
T1 3/18 vor dem Coaching	Zufallsstichprobe Entrepreneure aus Studie 1, Entrepreneure mit Coaching-Bedarf (n = 10)	Fragebogen erneut selektiert nach Werten, die einen Zusammenhang widerspiegeln	Codierte Werte zum Zusammenhang zw. unternehmerischem Verhalten und subjektivem bzw. objektivem Unternehmenserfolg
T2 4/18 nach dem 1. Coaching	(n = 10)	Intervention: Einzelcoaching 1 x 2 Stunden – individuell gestaltet, persönlich, via Skype oder telefonisch Messung direkt nach Intervention Fragebogen selektiert plus relevanter Teil Coaching-Evaluation	Erfolg 1. Einzelcoaching, Fokus: Wohlbefinden
T3 5/18	(n = 10)	Intervention Stress-Übung, Messung vor der 2. Coaching-Sitzung	
T4 6/18 nach dem 2. Coaching	(n = 10)	Intervention: Einzelcoaching 1 x 2 Stunden – individuell gestaltet: persönlich, via Skype oder telefonisch Messung direkt nach Intervention Fragebogen selektiert plus Coaching- Evaluation, plus qualitative Merkmale	Erfolg 2. Einzelcoaching: Zusammenhang zw. Coaching und unternehmerischem Verhalten
T5 6/18	(n = 10)	Externe Befragung	Fokuse: Beziehung Coach-Entrepreneur, unterschiedliche Coaching-Formen, Durchführung, Störfaktoren

Tabelle 7.3: Versuchsaufbau Qualitative Studie 2 (eigene Darstellung).

Vor dem Coaching im März 2018 wird der Fragebogen erhoben mit dem Ziel, Werte für einen Zusammenhang zwischen unternehmerischem Verhalten und subjektivem bzw. objektivem Unternehmenserfolg zu erhalten. Anfang April 2018 folgt die erste Coaching-Sitzung mit dem Schwerpunkt Wohlbefinden, danach im Mai 2018 die Intervention zwischen den Sitzungen und im Mai/Juni 2018 die zweite Coaching-Sitzungen mit dem Fokus auf Stress. Zum Schluss erfolgt eine Erhebung der Daten nach der zweiten Coaching-Sitzung und zur Klärung der Coach-Entrepreneur-Beziehung sowie eventuellen Störfaktoren das Interview. Es folgen in Kapitel 8 die Untersuchungsergebnisse der Studien 1 und 2.

8 Untersuchungsergebnisse

Das nachfolgende Kapitel zeigt die Ergebnisse der quantitativen Studie 1 und qualitativen Studie 2. Darüber hinaus wird das aus der Studie 1 abgeleitete Coaching-Programm genau beschrieben und in Studie 2 durchgeführt. Darauf folgen die abschließende Untersuchung der formulierten Hypothesen und Forschungsannahmen sowie die Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit.

8.1 Ergebnisse der Studie 1

Die Ergebnisse der Studie 1 gliedern sich in die Datenanalyse, die zu erklärenden Variablen, eine Mediationsanalyse sowie Resultate weiterer statistischer Überprüfungen. Auf Basis dieser Erkenntnisse folgt die Planung der Studie 2.

8.1.1 Datenanalyse der Studie 1

Der Onlinefragebogen wurde von insgesamt 386 Versuchspersonen aufgerufen, von 220 vollständig ausgefüllt und auf 192 Personen bereinigt. Die beiden Stichproben setzen sich aus Entrepreneuren im Alter von 24 bis 74 zusammen. Einen genauen Überblick der Erhebung liefert die folgende Tabelle 8.1:

	Stichprobe AVV	Stichprobe U
Erhebungszeitraum	24.01.18 – 28.02.18	18.12.17 – 28.02.18
Mittlere Bearbeitungszeit	25 min	21 min
Zugriffe auf Umfrage	122	264
Vollständige Datensätze	92	128
Beendigungsquote	75,41 %	48,48 %
Rücklaufquote	93,44 %	71,97 %
Stichprobengröße bereinigt ²⁶	85	107

Tabelle 8.1: Datenanalyse der Stichproben aus Studie 1 (eigene Darstellung).

Der Fragebogen beinhaltet längere Skalen und wurde im Mittel in 23 Minuten ausgefüllt. Die Rücklaufquote liegt mit 75 Prozent bei der Stichprobe AVV sehr hoch und weist bei den Unternehmern ebenfalls eine hohe Ausschöpfung in Höhe von fast 50 Prozent auf. Dies lässt darauf schließen, dass beide Zielgruppen

²⁶ Die beiden Stichproben wurden auf Selbständige und KMU-Zugehörigkeit bereinigt.

motiviert waren, an der Befragung teilzunehmen. Die Selbsteinschätzung der Versuchspersonen erfolgte anhand einer siebenstufigen Likert-Skala.

Bei der Betrachtung der beiden Stichproben fällt auf, dass es sich jeweils um relativ homogene Stichproben handelt. Die zugrunde gelegten Faktoren deuten auf branchenspezifische Charakteristika hin und stützen die Annahme, dass es den Entrepreneur nicht gibt. Jede Zielgruppe ist demnach individuell, in Anhängigkeit der gegebenen Umweltbedingungen, zu untersuchen.

Folgende Tabelle 8.2 zeigt die Besonderheiten beider Stichproben aus Studie 1:

	Stichprobe AVV (n = 85)	Stichprobe U (n = 107)
Durchschnittsalter	52 Jahre	50 Jahre
Geschlecht m/w	91 % / 9 %	65 % / 35 %
Partnerschaft	92 %	80 %
Davon verheiratet	74 %	60 %
Höchster Abschluss		
Promotion	-	14 %
Universitätsabschluss	9 %	41 %
Fachhochschule	15 %	9 %
BA/Fachakademie	9 %	10 %
Fachschulabschluss	5 %	3 %
Lehre	34 %	14 %
Abitur	14 %	5 %
Sonstige Schulausbildung	14 %	4 %
Bruttojahreseinkommen		
< 50.000 €	5 %	26 %
50.000 – 100.000 €	43 %	28 %
100.000 – 150.000 €	34 %	22 %
150.000 – 200.000 €	13 %	14 %
> 250.000 €	5 %	10 %
Umsatz		
< 100.000 €	21 %	42 %
100.000 – 150.000 €	18 %	13 %
150.000 – 200.000 €	18 %	13 %
200.000 – 250.000 €	14 %	6 %
250.000 – 500.000 €	23 %	8 %
> 500.000 €	6 %	18 %
Haushaltsnettoeinkommen		
< 500 €	2 %	6 %
500 – 1.000 €	-	6 %
1.000 – 1.500 €	4 %	4 %
> 1.500 €	94 %	84 %
Mitarbeiter		
0 - 9	99 %	95 %
10 - 49	1 %	4 %
50 - 249	-	1 %
Unternehmensform		
Einzelunternehmen	86 %	59 %
GbR	5 %	6 %
OHG	5 %	-
GmbH	4 %	19 %
GmbH & Co. KG	-	5 %
Sonstige	-	11 %
Branche		
Versicherung, Bausparkassen	100 %	-
Dienstleistungen	-	60 %
Industrie/Verarbeitendes Gewerbe	-	13 %
Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus	-	3 %
Sonstige	-	24 %

Tabelle 8.2: Analyse der Stichproben aus Studie 1 (eigene Darstellung).

In der Stichprobe Unternehmer weisen mehr als 55 Prozent eine Promotion oder einen Universitätsabschluss auf, bei der AVV Stichprobe haben über 60 Prozent einen Schulabschluss, Abitur oder eine Lehre als höchsten Berufsabschluss. Das Bruttojahreseinkommen verteilt sich relativ gleichmäßig mit einer leichten Abnahme in den höheren Bereichen bei den Unternehmern, bei der AVV existiert eine homogene Ausprägung in den mittleren Einkommensgrenzen. Mehr als 40 Prozent der Stichprobe U haben einen Umsatz unter 100.000 € und fast 20 Prozent über 500.000 € Umsatz. Der Umsatz von AVV ist zwischen 100.000 € und 500.000 € relativ gleichverteilt. Bei der Stichprobe AVV sind 86 Prozent Einzelunternehmer, bei der Stichprobe U nur 60 Prozent; es gibt mehrere Gesellschaftsformen mit Haftungsbeschränkung.

8.1.2 Subjektiver Unternehmenserfolg als abhängige Variable

Während in der Stichprobe der Unternehmer (n = 107) 34,8 Prozent des subjektiven Unternehmenserfolgs durch die abhängigen Variablen der spezifischen Faktoren für unternehmerisches Verhalten erklärt werden können, sind es bei der Umfrage AVV (n = 85) sogar 45,8 Prozent. Damit können mit den eingesetzten Skalen zum Teil Aussagen über den subjektiven Unternehmenserfolg der Entrepreneure abgeleitet werden.

Es ergeben sich folgende signifikante Faktoren mit subjektivem Unternehmenserfolg in der Stichprobe U: internale Kontrollüberzeugung ($r = -,246$; $p = ,005$), Selbstwirksamkeit ($r = ,462$; $p < ,000$), Proaktivität ($r = ,244$; $p = ,006$), Wohlbefinden ($r = ,498$; $p < ,000$), Stress ($r = -,392$; $p < ,000$), Coping ($r = ,195$; $p = ,022$) und Resilienz ($r = ,383$; $p < ,000$). Für die Stichprobe AVV ergeben sich analog signifikante Korrelationen mit subjektivem Unternehmenserfolg für die Merkmale: Selbstwirksamkeit ($r = ,433$; $p < ,000$), Proaktivität ($r = ,322$; $p = ,001$), Wohlbefinden ($r = ,568$; $p < ,000$), Stress ($r = -,523$; $p < ,000$) und Resilienz ($r = ,353$; $p < ,000$).

Für die weitere Vorgehensweise wurden die fünf Prädiktoren, deren eigenständiger Einfluss als erste Signifikanzen aufweist, als Einschlussverfahren zusammengefasst. Anschließend wurden einzelne Prädiktoren entfernt und die aufklärten Varianzen untersucht. Bei der Stichprobe U wurde von internaler Kontroll-

überzeugung, Wohlbefinden, Selbstwirksamkeit, Coping und Stress ausgegangen und bei der Umfrage AVV von Stress, Resilienz, Proaktivität, Kognitiver Bewältigung und Wohlbefinden. Bei der Stichprobe U stellt das günstigste Modell die Kombination der Prädiktoren interne Kontrollüberzeugung, Wohlbefinden und Selbstwirksamkeit dar, bei der Stichprobe AVV sind es die Faktoren Stress und Wohlbefinden. Nimmt man aus beiden Modellen die abhängige Variable Wohlbefinden, dann resultiert ein großer Verlust der aufgeklärten Varianz.

Bezogen auf die gestellten Hypothesen in Kapitel 4.6 werden bei der Stichprobe U folgende Hypothesen H1 bis H6 und H8 in Bezug auf den subjektiven Unternehmenserfolg gestützt. Für die Stichprobe AVV konnten H2 bis H5 und H7 bezogen auf den subjektiven Unternehmenserfolg gestützt werden.

Von beiden Stichproben konnten also zusammengefasst H2 (Selbstwirksamkeit), H3 (Proaktivität), H4 (Wohlbefinden) und H5 (Stress) bezüglich des subjektiven Unternehmenserfolges gestützt werden. Wohlbefinden klärt bei beiden Stichproben den größten Varianzanteil auf. Es folgt eine Übersicht der wichtigsten Ergebnisse aus den beiden untersuchten Stichproben in Tabelle 8.3:

	Umfrage Unternehmer (n = 107)	Umfrage AVV (n = 85)																							
Subjektiver Unternehmenserfolg (abhängige Variable)	<p>R = ,590</p> <p>R² = ,348; d.h. 34,8% des subjektiven Unternehmenserfolgs werden durch die unabhängigen Variablen unternehmerischen Verhaltens (vgl. Totalmodell) erklärt.</p> <p>Signifikante Korrelationen (nach Pearson) mit subj. UE zeigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • internale Kontrollüberzeugung (r = -,246; p = ,005) • Selbstwirksamkeit (r = ,462; p < ,000) • Proaktivität (r = ,244; p = ,006) • Wohlbef. (r = ,498; p < ,000) • Stress (r = -,392; p < ,000) • Coping (r = ,195; p = ,022) • Resilienz (r = ,383; p < ,000) 	<p>R = ,677</p> <p>R² = ,458; d.h. 45,8% des subjektiven Unternehmenserfolgs werden durch die unabhängigen Variablen unternehmerischen Verhaltens (vgl. Totalmodell) erklärt.</p> <p>Signifikante Korrelationen (nach Pearson) mit subj. UE zeigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstwirksamkeit (r = ,433; p < ,000) • Proaktivität (r = ,322; p = ,001) • Wohlbefinden (r = ,568; p < ,000) • Stress (r = -,523; p < ,000) • Resilienz (r = ,353; p < ,000) 																							
	<p>Die 5 Prädiktoren, deren eigenständiger Einfluss statistisch (am ehesten) signifikant sind, wurden per Einschlussverfahren zusammengefasst. Durch die Entfernung einzelner Prädiktoren wurde deren inkrementeller Beitrag zur aufgeklärten Varianz ersichtlich:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Integrierte Variablen</th> <th>R²</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Int_Kont., Wohlbef, Selbstwirk, Coping, Stress</td> <td>,335</td> </tr> <tr> <td>Int_Kont., Wohlbef, Selbstwirk, Coping</td> <td>,330</td> </tr> <tr> <td>Int_Kont., Wohlbef, Selbstwirk</td> <td>,328</td> </tr> <tr> <td>Int_Kont., Wohlbef</td> <td>,281</td> </tr> <tr> <td>Int_Kont.</td> <td>,060</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nimmt man Wohlbefinden aus dem Modell, so resultiert ein auffällig großer Verlust bzgl. der aufgeklärten Varianz.</p>	Integrierte Variablen	R ²	Int_Kont., Wohlbef, Selbstwirk, Coping, Stress	,335	Int_Kont., Wohlbef, Selbstwirk, Coping	,330	Int_Kont., Wohlbef, Selbstwirk	,328	Int_Kont., Wohlbef	,281	Int_Kont.	,060	<p>Die 5 Prädiktoren, deren eigenständiger Einfluss statistisch (am ehesten) signifikant sind, wurden per Einschlussverfahren zusammengefasst. Durch die Entfernung einzelner Prädiktoren wurde deren inkrementeller Beitrag zur aufgeklärten Varianz ersichtlich:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Integrierte Variablen</th> <th>R²</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stress, Resilienz, Pro_Akt, Kog_Bew, Wohlbef</td> <td>,416</td> </tr> <tr> <td>Stress, Pro_Akt, Kog_Bew, Wohlbef</td> <td>,440</td> </tr> <tr> <td>Stress, Kog_Bew, Wohlbef</td> <td>,379</td> </tr> <tr> <td>Stress, Wohlbef</td> <td>,379</td> </tr> <tr> <td>Stress</td> <td>,273</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nimmt man Wohlbefinden aus dem Modell, so resultiert ein recht großer Verlust bzgl. der aufgeklärten Varianz. Stress klärt trotzdem noch einen beachtlichen Anteil der Varianz auf (27,3%).</p>	Integrierte Variablen	R ²	Stress, Resilienz, Pro_Akt, Kog_Bew, Wohlbef	,416	Stress, Pro_Akt, Kog_Bew, Wohlbef	,440	Stress, Kog_Bew, Wohlbef	,379	Stress, Wohlbef	,379	Stress
Integrierte Variablen	R ²																								
Int_Kont., Wohlbef, Selbstwirk, Coping, Stress	,335																								
Int_Kont., Wohlbef, Selbstwirk, Coping	,330																								
Int_Kont., Wohlbef, Selbstwirk	,328																								
Int_Kont., Wohlbef	,281																								
Int_Kont.	,060																								
Integrierte Variablen	R ²																								
Stress, Resilienz, Pro_Akt, Kog_Bew, Wohlbef	,416																								
Stress, Pro_Akt, Kog_Bew, Wohlbef	,440																								
Stress, Kog_Bew, Wohlbef	,379																								
Stress, Wohlbef	,379																								
Stress	,273																								
Bezug auf Hypothesen	<p>Bzgl. subj. UE: H1,2,3,4,5,6,8 gestützt</p> <p>Von beiden SPn konnten H2,3,4,5 (Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden, Stress) bzgl. des subj. UE gestützt werden. Wohlbefinden klärt bei beiden Stichproben den größten Varianzanteil auf.</p>	<p>Bzgl. subj. UE: H2,3,4,5,7 gestützt</p>																							

	Umfrage Unternehmer	Umfrage AVV
Übersicht der Korrelationen	Wie oben aufgeführt, existieren Korrelationen jeweils zwischen 7 (von 8) spezifischen Faktoren für unternehmerisches Verhalten und subjektiven UE.	Wie oben aufgeführt, existieren Korrelationen jeweils zwischen 5 (von 8) spezifischen Faktoren für unternehmerisches Verhalten und subjektiven UE.
Bezug auf Hypothesen	Totalmodell teilweise gestützt	Totalmodell teilweise gestützt
Partialkorrelation	<p>Bei der Kontrolle des subjektiven UE konnte gezeigt werden, dass der Stress nur noch zu $r = -,165$ mit dem Einkommen korreliert, wohingegen er ohne Kontrolle des subj. UEs zu $r = -,310$ mit dem Einkommen korreliert.</p> <p>Das gleiche Phänomen tritt bei der Selbstwirksamkeit auf: Diese korreliert nur noch zu $r = ,108$ mit dem Einkommen, wohingegen sie, kontrolliert man den subj. UE nicht, zu $r = ,228$ mit dem Einkommen korreliert.</p> <p>Ebenso konnte bei der Kontrolle des subjektiven UEs gezeigt werden, dass Proaktivität nur noch zu $r = ,084$ mit dem Einkommen korreliert, wohingegen sie, kontrolliert man den subj. UE nicht, zu $r = ,203$ mit dem Einkommen korreliert.</p>	<p>Bei der Kontrolle des subjektiven UE konnte gezeigt werden, dass die Proaktivität nur noch zu $r = -,079$ bzw. das Wohlbefinden nur noch zu $r = -,006$ mit dem Einkommen korreliert, wohingegen die Proaktivität, kontrolliert man den subj. UE nicht, zu $r = ,162$ mit dem Einkommen korreliert, das Wohlbefinden zu $r = ,103$, wobei diese Korrelationen nicht signifikant sind.</p>
Bezug auf Hypothesen	Dies gibt einen Hinweis auf einen möglichen Mediationseffekt (der subj. UE mediiert den Zusammenhang zwischen Stress/Proaktivität/Selbstwirksamkeit und Einkommen), der bei weiteren Analysen noch betrachtet werden soll.	Dies gibt ebenso einen Hinweis auf einen möglichen Mediationseffekt, der bei weiteren Analysen noch betrachtet werden soll.

Tabelle 8.3: Überblick über Ergebnisse zum subjektiver Unternehmenserfolg aus Studie 1 (eigene Darstellung).

Es existieren Korrelationen bei der Stichprobe U zwischen 7 von 8 und bei der Stichprobe AVV zwischen 5 von 8 spezifischen Faktoren für unternehmerisches Verhalten und subjektiven Unternehmenserfolg. Beiden Stichproben gemeinsamen sind das die Faktoren Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress. Die Partialkorrelationen wurden ebenfalls kontrolliert, wobei diese einen Zusammenhang zwischen zwei Variablen ohne den Einfluss

einer dritten Variablen beschreiben. Im Anschluss erfolgt eine Übersicht der Einzelkorrelationen:

AVV // Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 subj. Unternehmenserfolg	4,80	,85	1,00**								
2 int. Kontrollüberzeugung	4,30	,54	-,113**	1,00**							
3 Selbstwirksamkeit	5,01	,90	,433**	,011**	1,00**						
4 Proaktivität	4,64	,80	,322**	,064**	,583**	1,00**					
5 Wohlbefinden	4,25	1,16	,568**	-,238**	,483**	,253**	1,00**				
6 Stress	3,94	,53	-,523**	,181**	-,467**	-,026**	-,581**	1,00**			
7 proaktives Coping	4,45	,68	,143**	,158**	,361**	,624**	,127**	,197***	1,00**		
8 kognitive Bewältigung	4,97	,88	,009**	,107**	,338**	,411**	,039**	,006**	,565**	1,00**	
9 Resilienz	5,45	,63	,353**	,090**	,504**	,662**	,381**	-,053**	,507**	,346**	1,00*

Tabelle X. Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), Korrelationen zwischen Variablen
Hinweise: n = 85; *p<.05; **p<.01; Sig. (einseitig)

Tabelle 8.4: Korrelationen zwischen den Variablen für die Stichprobe AVV (eigene Darstellung).

In Tabelle 8.4 werden die einzelnen Zusammenhänge für die Stichprobe AVV zwischen dem subjektiven Unternehmenserfolg als abhängige Variable und den acht unabhängigen Variablen aufgeführt. Analog dazu erfolgt eine Auflistung für die Stichprobe U in Tabelle 8.5:

U // Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 subj. Unternehmenserfolg	5,40	1,11	1,00**								
2 int. Kontrollüberzeugung	4,16	,65	-,246**	1,00**							
3 Selbstwirksamkeit	5,68	,80	,462**	-,086**	1,00**						
4 Proaktivität	5,22	,68	,244**	-,061**	,527**	1,00**					
5 Wohlbefinden	4,95	1,06	,498**	-,131**	,564**	,400**	1,00**				
6 Stress	3,61	,56	-,392**	,174**	-,473**	-,217**	-,624**	1,00**			
7 proaktives Coping	4,82	,55	,195**	,050**	,282**	,520**	,257**	,112**	1,00**		
8 kognitive Bewältigung	5,11	1,03	-,060**	,071**	,010**	,105**	-,117**	,233**	,246**	1,00**	
9 Resilienz	5,92	,62	,383**	-,099**	,595**	,427**	,466**	-,208**	,349**	,156**	1,00*

Tabelle X. Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), Korrelationen zwischen Variablen
Hinweise: n = 107; *p<.05; **p<.01; Sig. (einseitig)

Tabelle 8.5: Korrelationen zwischen den Variablen für die Stichprobe U (eigene Darstellung).

In den Tabelle 8.6 und Tabelle 8.7 werden die Regressionsmodelle für beide Stichproben mit dem Regressionskoeffizient b , Standardfehler SE , standardisiertem Koeffizient β , Wert der T-Statistik t und R-Quadrat R^2 ausgewiesen:

AVV // Prädiktoren	b	SE	β	t	R^2
Modell 1					
int. Kontrollüberzeugung	-,12	,14	-,01	-,08	
Selbstwirksamkeit	-,27	,12	-,03	-,21	
Proaktivität	,18	,15	,17	1,27	
Wohlbefinden	,17	,09	,24	1,94	
Stress	-,66	,20	-,41	-3,25	
proaktives Coping	,16	,16	,13	1,00	
kognitive Bewältigung	-,17	,10	-,18	-1,68	
Resilienz	,19	,17	,14	1,15	
					,46***
Modell 2					
Proaktivität	,25	,09	,23	2,66	
Wohlbefinden	,23	,08	,32	2,93	
Stress	-,54	,17	-,33	-3,20	
					,43***
Modell 3					
Selbstwirksamkeit	,14	,10	,15	1,42	
Wohlbefinden	,26	,08	,35	3,18	
Stress	-,40	,18	-,25	-2,27	
					,39***
Modell 4					
Selbstwirksamkeit	-,02	,12	-,03	-,20	
Proaktivität	,26	,12	,25	2,21	
Wohlbefinden	,23	,08	,32	2,91	
Stress	-,56	,19	-,34	-2,97	
					,43***

Hinweise: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

b = nichtstandardisierter Regressionskoeffizient, SE = Standardfehler, β = standardisiertes Regressionsgewicht, p = Signifikanz, R^2 = Determinationskoeffizient

Tabelle 8.6: Regressionsmodelle und ihre Werte für die Stichprobe AVV (eigene Darstellung).

U // Prädiktoren	b	SE	β	t	R ²
Modell 1					
int. Kontrollüberzeugung	-,30	,14	-,18	-2,10	
Selbstwirksamkeit	,30	,17	,21	1,74	
Proaktivität	-,17	,18	-,11	-,97	
Wohlbefinden	,25	,13	,24	1,91	
Stress	-,24	,24	-,12	-,99	
proaktives Coping	,24	,21	,12	1,13	
kognitive Bewältigung	-,03	,09	-,03	-,34	
Resilienz	,20	,19	,11	1,03	
					,35***
Modell 2					
Selbstwirksamkeit	,37	,14	,27	2,66	
Wohlbefinden	,36	,10	,35	3,49	
					,30***
Modell 3					
Selbstwirksamkeit	,35	,14	,25	2,47	
Wohlbefinden	,32	,12	,31	2,66	
Stress	-,17	,22	-,08	-,77	
					,30***
Modell 4					
Selbstwirksamkeit	,38	,16	,27	2,40	
Proaktivität	-,07	,16	-,04	-,40	
Wohlbefinden	,33	,12	,31	2,68	
Stress	-,15	,22	-,08	-,71	
					,30***

Hinweise: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

b = nichtstandardisierter Regressionskoeffizient, SE = Standardfehler, β = standardisiertes Regressionsgewicht, p = Signifikanz, R^2 = Determinationskoeffizient

Tabelle 8.7: Regressionsmodelle und ihre Werte für die Stichprobe U (eigene Darstellung).

Das Modell 1 orientiert sich am Totalmodell aus der Theorie und beinhaltet die acht unabhängigen Variablen als Prädiktoren für den subjektiven Unternehmenserfolg: Internale Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden, Stress, Coping, Kognitive Bewältigung und Resilienz.

Die Modelle 2 sind bei den beiden Stichproben U und AVV individuell nach den Anteilen der aufgeklärten Varianz durch die einzelnen Prädiktoren erstellt worden. Das Modell 2 der Stichprobe U schließt folglich die Variablen Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden ein, das Modell 2 der Stichprobe AVV dagegen Proaktivität, Wohlbefinden und Stress. Hier fällt auf, dass Wohlbefinden in beiden Stichproben ein wichtiger Prädiktor zur Erklärung der abhängigen Variablen subjektiver Unternehmenserfolg zu sein scheint.

Bei genauerer Untersuchung des Prädiktors Wohlbefinden unter Ausschluss aller anderen Prädiktoren aus Modell 2 wird deutlich, wie groß der Anteil der aufgeklärten Varianz durch Wohlbefinden ist. In der Stichprobe der Unternehmer gilt $R^2 = ,25$ in der Stichprobe AVV resultiert $R^2 = ,32$. Konstruiert man nun ein Modell mit Wohlbefinden als abhängige Variable, wird deutlich, dass Stress und subjektiver Unternehmenserfolg einen signifikanten Anteil der Varianz von Wohlbefinden aufklären.

Das Modell 3 – mit den unabhängigen Variablen Selbstwirksamkeit, Wohlbefinden und Stress – und das Modell 4 – ergänzt durch eine vierte Variable Proaktivität – unterscheiden sich für die Unternehmer nur geringfügig. Bei den Versicherungs- und Bausparkassenmitarbeitern sind größere Unterschiede messbar. Hier ist Modell 4 unter Einschluss der zusätzlichen Variable Proaktivität etwas überlegen in Bezug auf die aufgeklärten Varianzen $R^2 = ,43$ bei Modell 4 im Vergleich zu Modell 3 $R^2 = ,39$. Das Modell 4 mit vier Variablen erklärt 43% der Varianz in der abhängigen Variablen bei der Stichprobe AVV und 30 % bei der Stichprobe U. Die Werte der Korrelationen bleiben auch für das Modell mit vier Prädiktoren unverändert.

Die F-Statistik testet, wie gut sich die Regressionsfunktion an die erhobenen Daten einer Stichprobe anpasst (Backhaus et al., 2011) und sich eine Gültigkeit für die Grundgesamtheit ableiten lässt. Es wurde getestet, inwieweit die unabhängigen Variablen einen signifikanten Einfluss auf die abhängigen Variablen haben.

Der T-Test ist ein Signifikanztest, der die einzelnen Regressionskoeffizienten prüft (Backhaus et al., 2011). Bei den t-Werten fällt auf, dass bei allen Modellen beider Stichproben das Konstrukt Wohlbefinden durchgängig hohe Werte aufweist im Vergleich zu den anderen sieben Konstrukten. Bei der Stichprobe AVV sind Proaktivität und Stress auffällig, bei der Stichprobe U Selbstwirksamkeit.

Zwischen den Variablen Selbstwirksamkeit und Proaktivität kann ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden (U: $,527^{**}$ // AVV: $,583^{**}$), ebenso zwischen Proaktivität und Stress bei der Stichprobe AVV: $-,217^*$. Es stellt sich die Frage,

inwieweit Proaktivität und Stress zusammenhängen. Studien zeigen, dass Stress am Arbeitsplatz zu mehr Eigeninitiative führen kann (Fay & Sonnentag, 2002).

Wenn Wohlbefinden als abhängige Variable untersucht wird, dann zeigt sich, dass diese bei AVV durch subj. UE und Stress mit einer aufgeklärten Varianz von $R^2 = ,46$ und bei U durch subj. UE, Stress zuzüglich Selbstwirksamkeit und Proaktivität mit $R^2 = ,54$ aufklärt. Gemeinsam ist beiden Stichproben, dass sich Wohlbefinden durch subj. UE und Stress aufklären lässt. Wohlbefinden und Stress sind negativ korreliert.

Untersucht man zur Erklärung als abhängige Variable das Konstrukt Proaktivität, ist bei AVV durch Stress und Selbstwirksamkeit $R^2 = ,47$ und bei U durch Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden $R^2 = ,32$. Bei beiden Stichproben lässt sich Proaktivität durch Selbstwirksamkeit erklären. Proaktivität und Selbstwirksamkeit sind positiv korreliert.

Schaut man sich die einzelnen Modelle noch einmal genauer unter Bezugnahme dieser Informationen an, dann lässt sich Folgendes feststellen: Wenn bei der Stichprobe AVV Proaktivität als unabhängige Variable zur Erklärung von subj. UE hinzukommt, tritt Selbstwirksamkeit in den Hintergrund. Bei der Stichprobe U ist das Konstrukt Selbstwirksamkeit dauerhaft aussagekräftig.

Zusammenfassend wird noch einmal das ideale Modell 4 mit den Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress für beide Stichproben U und AVV graphisch dargestellt gemäß der zugrunde gelegten 7-stufigen Likertskala wird auf der Abszisse der subjektive Unternehmenserfolg der Entrepreneure aus Studie 1 und auf der Koordinate ihre Faktoren unternehmerischen Verhaltens eingetragen. Die Tendenzen stimmen für beide Stichproben überein. Die jeweiligen Regressionsgeraden werden für die Stichprobe U in Abbildung 8.1 und für die Stichprobe AVV in Abbildung 8.2 visualisiert:

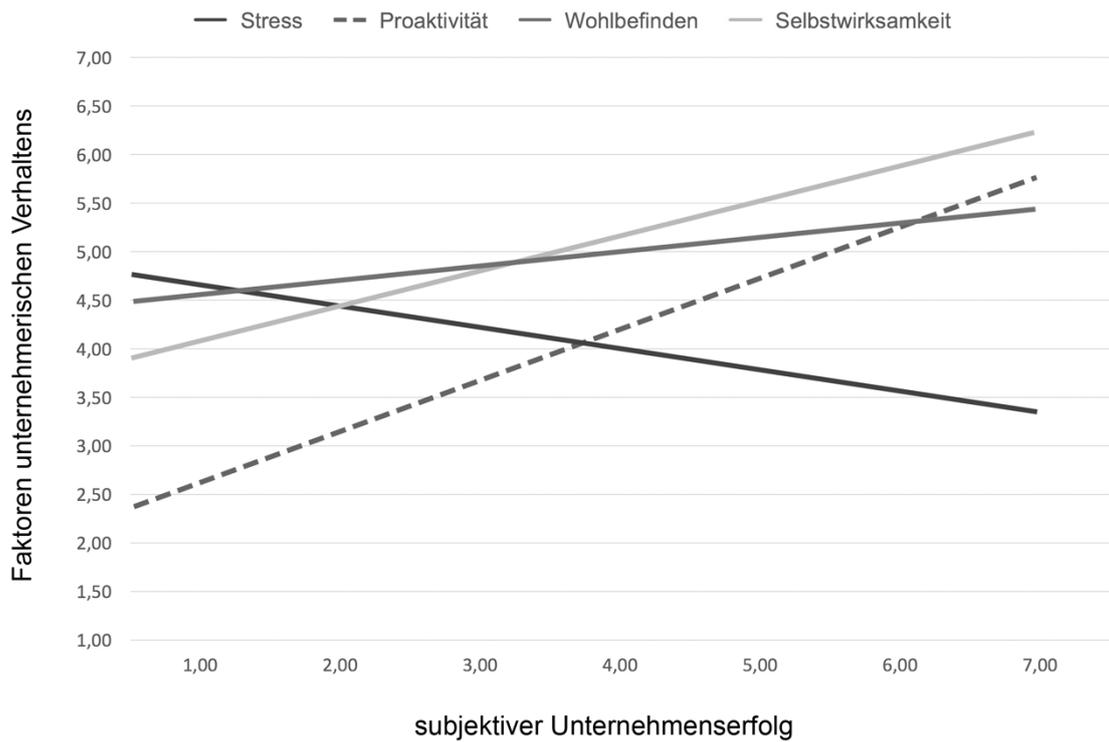


Abbildung 8.1: Graphen der Stichprobe U in Bezug auf den subjektiven Unternehmenserfolg (eigene Darstellung).

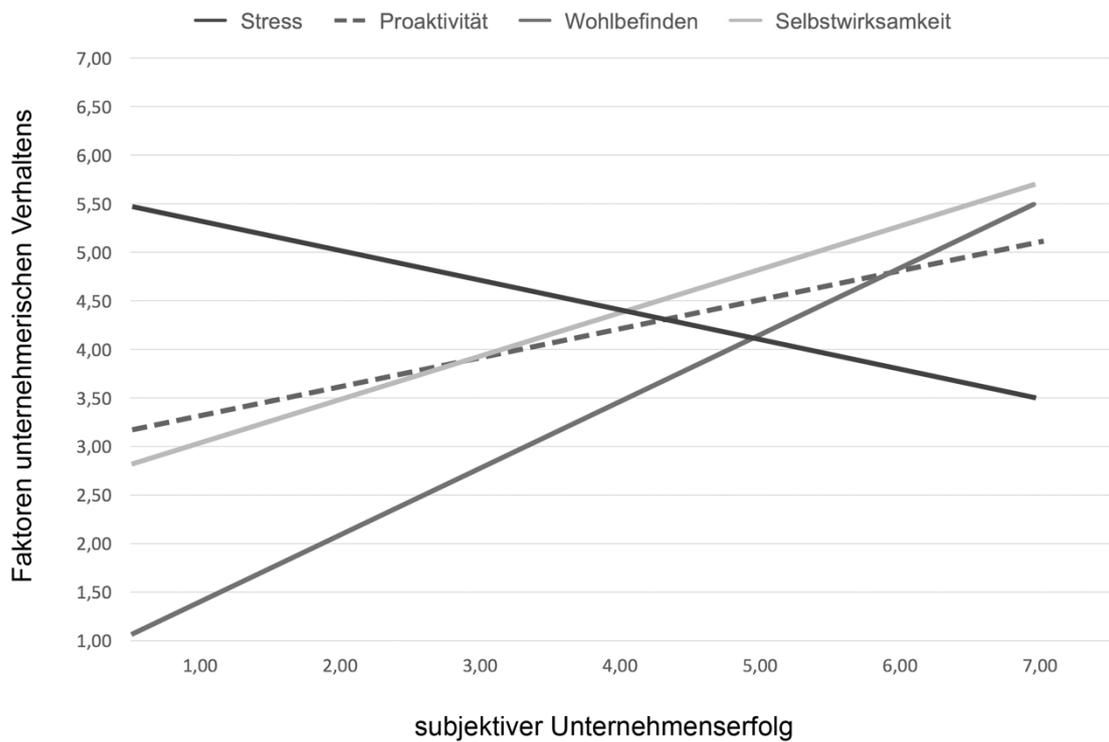


Abbildung 8.2: Graphen der Stichprobe AVV in Bezug auf den subjektiven Unternehmenserfolg (eigene Darstellung).

Der Graph für Stress sinkt bei beiden Stichproben mit zunehmendem subjektiven Unternehmenserfolg, wobei der Ausgangsstress bei der Stichprobe AVV stärker ausgeprägt war und sich der Stress mehr reduziert. Alle anderen Verhaltensmerkmale steigen mit zunehmendem subjektiven Unternehmenserfolg. Ähnlich verlaufen bei beiden Stichproben die Regressionen für Selbstwirksamkeit. Die Selbstwirksamkeit ist jedoch bei der Stichprobe U deutlich höher, wenn kein subjektiver Unternehmenserfolg vorliegt. Am deutlichsten steigt mit zunehmendem Erfolg bei der Stichprobe U die Proaktivität und bei der Stichprobe AVV das Wohlbefinden. Die höchsten Werte erzielen alle Entrepreneur*innen bei dem Konzept Selbstwirksamkeit.

8.1.3 Objektiver Unternehmenserfolg als abhängige Variable

Der objektive Unternehmenserfolg wird zum einen gemessen durch das Bruttoeinkommen der Entrepreneur*innen und zum anderen durch den Umsatz pro Mitarbeiter, jeweils als abhängige Variablen. Bei der Stichprobe U werden lediglich 1,4 Prozent des objektiven Unternehmenserfolgs gemessen am Umsatz pro Mitarbeiter und bei der Stichprobe AVV 11,1 Prozent durch die unabhängigen Variablen erklärt.

Eine signifikante Korrelation mit objektivem Unternehmenserfolg als Umsatz pro Mitarbeiter besteht bei der Stichprobe AVV mit Selbstwirksamkeit ($r = ,203$; $p = ,036$). Selbstwirksamkeit klärt bei weiterer Analyse unter Ausschluss der anderen Variablen mit 4,1% den größten Anteil der Varianz auf.

14,7 Prozent des objektiven Unternehmenserfolgs in Form von Einkommen werden durch die unabhängigen Variablen der spezifischen Faktoren für unternehmerisches Verhalten der Stichprobe U erklärt, bei der Stichprobe AVV sind es lediglich 5 Prozent.

Signifikante Korrelationen mit Einkommen zeigen sich für die Stichprobe U mit Selbstwirksamkeit ($r = ,228$; $p = ,009$), Proaktivität ($r = ,203$; $p = ,018$), Wohlbefinden ($r = ,272$; $p = ,002$) und Stress ($r = -,310$; $p = ,001$). Wohlbefinden klärt bei weiterer Analyse unter Ausschluss der anderen Variablen mit 8,4% den größten Anteil der Varianz auf.

Bezogen auf die Hypothesen kann konstatiert werden, dass bei der Stichprobe U die Hypothese H2 für Umsatz pro Mitarbeiter und bei der Stichprobe AVV die Hypothesen H2 bis H5 für Einkommen gestützt werden. Es konnte für beide Stichproben keine einheitliche Korrelation festgestellt werden. Selbstwirksamkeit korreliert in einem Fall mit Einkommen und im anderen Fall mit Umsatz pro MA. Diese Sachverhalte werden in Tabelle 8.8 für den objektiven Unternehmererfolg visualisiert.

	Umfrage Unternehmer (n = 107)	Umfrage AVV (n = 85)
Objektiver Unternehmenserfolg (abhängige Variable)	<p>Umsatz pro Mitarbeiter: R = ,117 R² = ,014; d.h. nur 1,4% des objektiven Unternehmenserfolgs (in Form von Umsatz pro MA) werden durch die unabhängigen Variablen unternehmerischen Verhaltens (vgl. Totalmodell) erklärt.</p>	<p>Umsatz pro Mitarbeiter: R = ,334 R² = ,111; d.h. 11,1% des objektiven Unternehmenserfolgs (in Form von Umsatz pro MA) werden durch die unabhängigen Variablen unternehmerischen Verhaltens (vgl. Totalmodell) erklärt.</p> <p>Signifikante Korrelationen (nach Pearson) mit Umsatz pro Mitarbeiter zeigt: Selbstwirksamkeit (r = ,203; p = ,036) Selbstwirksamkeit klärt bei weiterer Analyse unter Ausschluss der anderen Variablen mit 4,1% den größten Anteil der Varianz auf.</p>
	<p>Einkommen: R = ,383 R² = ,147; d.h. 14,7% des objektiven Unternehmenserfolgs (in Form von Einkommen) werden durch die unabhängigen Variablen unternehmerischen Verhaltens (vgl. Totalmodell) erklärt.</p> <p>Signifikante Korrelationen (nach Pearson) mit Einkommen zeigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstwirksamkeit (r = ,228; p = ,009) • Proaktivität (r = ,203; p = ,018) • Wohlbef. (r = ,272; p = ,002) • Stress (r = -,310; p = ,001) <p>Wohlbefinden klärt bei weiterer Analyse unter Ausschluss der anderen Variablen mit 8,4% den größten Anteil der Varianz auf.</p>	<p>Einkommen: R = ,224 R² = ,050; d.h. 5% des objektiven Unternehmenserfolgs (in Form von Einkommen) werden durch die unabhängigen Variablen unternehmerischen Verhaltens (vgl. Totalmodell) erklärt.</p>

	Umfrage Unternehmer	Umfrage AVV
Bezug auf Hypothesen	Bzgl. obj. UE in Form von Einkommen: H2,3,4,5 gestützt Es konnte für beide SPn keine einheitliche Korrelation festgestellt werden. Selbstwirksamkeit korreliert in einem Fall mit Einkommen und im anderen Fall mit Umsatz pro MA.	Bzgl. obj. UE in Form von Umsatz pro MA: H2 gestützt
Übersicht der Korrelationen	4 (von 8) Merkmalen korrelierten mit dem Einkommen (Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress).	Mit den Maßen des obj. UE gab es keine signifikanten Korrelationen.
Bezug auf Hypothesen	Totalmodell teilweise gestützt	Totalmodell teilweise gestützt
Partialkorrelation	Bei der Kontrolle des subjektiven UE konnte gezeigt werden, dass der Stress nur noch zu $r = -,165$ mit dem Einkommen korreliert, wohingegen er ohne Kontrolle des subj. UEs zu $r = -,310$ mit dem Einkommen korreliert. Das gleiche Phänomen tritt bei der Selbstwirksamkeit auf: diese korreliert nur noch zu $r = ,108$ mit dem Einkommen, wohingegen sie, kontrolliert man den subj. UE nicht, zu $r = ,228$ mit dem Einkommen korreliert. Ebenso konnte bei der Kontrolle des subjektiven UEs, gezeigt werden, dass Proaktivität nur noch zu $r = ,084$ mit dem Einkommen korreliert, wohingegen sie, kontrolliert man den subj. UE nicht, zu $r = ,203$ mit dem Einkommen korreliert.	Bei der Kontrolle des subjektiven UE konnte gezeigt werden, dass die Proaktivität nur noch zu $r = -,079$, bzw. das Wohlbefinden nur noch zu $r = -,006$ mit dem Einkommen korreliert, wohingegen die Proaktivität, kontrolliert man den subj. UE nicht, zu $r = ,162$ mit dem Einkommen korreliert, das Wohlbefinden zu $r = ,103$, wobei diese Korrelationen nicht signifikant sind.
Bezug auf Hypothesen	Dies gibt einen Hinweis auf einen möglichen Mediationseffekt (der subj. UE mediiert den Zusammenhang zwischen Stress/Proaktivität/Selbstwirksamkeit und Einkommen), der bei weiteren Analysen noch betrachtet werden soll.	Dies gibt ebenso einen Hinweis auf einen möglichen Mediationseffekt, der bei weiteren Analysen noch betrachtet werden soll.

Tabelle 8.8: Überblick über Ergebnisse zum objektiven Unternehmenserfolg aus Studie 1 (eigene Darstellung).

Bei der Stichprobe U korrelierten 4 von 8 Merkmalen mit dem Einkommen: Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress. Für die Stichprobe AVV konnten keine signifikanten Korrelationen nachgewiesen werden.

8.1.4 Weitere abhängige Variablen

In diesem Kapitel werden zum besseren Verständnis, wie sich die einzelnen Konstrukte gegenseitig unterstützen oder auch nicht, die wichtigsten vier unabhängigen Variablen als abhängige Variablen überprüft: Wohlbefinden, Proaktivität, Selbstwirksamkeit und Stress. Untersucht man die abhängige Variable Wohlbefinden bei der Stichprobe AVV mit den unabhängigen Faktoren subjektiven Unternehmenserfolg, Proaktivität, Selbstwirksamkeit und Stress, dann beträgt die aufgeklärte Varianz $R^2 = ,47$ und wird signifikant durch Stress und subjektiven UE bestimmt. Bei der Stichprobe U sind bei der gleichen Vorgehensweise 54 Prozent der aufgeklärten Varianz bei allen vier signifikanten Faktoren messbar.

Bei der Überprüfung von Proaktivität durch subjektiven Unternehmenserfolg, Umsatz pro Mitarbeiter, Einkommen, Selbstwirksamkeit, Stress und Wohlbefinden ist bei der Stichprobe AVV $R^2 = ,47$, wobei Selbstwirksamkeit und Stress signifikant sind; bei der Stichprobe U ist $R^2 = ,32$ und Selbstwirksamkeit sowie Wohlbefinden sind signifikant. Die Prüfung schloss jeweils alle acht Variablen ein. Selbstwirksamkeit wird bei U mit $R^2 = ,57$ und bei AVV mit $R^2 = ,58$ aufgeklärt. Es wurden bei der Stichprobe U Stress, Proaktivität und Resilienz signifikant und bei der Stichprobe AVV Stress und Proaktivität signifikant. Untersucht man Stress als abhängige Variable, dann klären die Varianzen wie folgt auf: AVV mit $R^2 = ,61$, wobei Wohlbefinden, Selbstwirksamkeit, Coping und subjektiver Unternehmenserfolg signifikant wurden und U mit $R^2 = ,54$ mit den Prädiktoren Wohlbefinden, Selbstwirksamkeit und Coping.

Abhängige Variable	AVV // signif. Prädiktoren	U // signif. Prädiktoren
Wohlbefinden	Stress subjektiver UE	Proaktivität, Selbstwirksamkeit, Stress, subjektiver UE
Proaktivität	Selbstwirksamkeit Stress	Selbstwirksamkeit Wohlbefinden
Selbstwirksamkeit	Stress Proaktivität	Stress, Proaktivität, Resilienz
Stress	Wohlbefinden, Selbstwirksamkeit, Coping, subjektiver UE	Wohlbefinden, Selbstwirksamkeit, Coping

Tabelle 8.9: Signifikante Prädiktoren als abhängige Variablen in Studie 1 (eigene Darstellung).

In Tabelle 8.9 wird der Einfluss der signifikanten Prädiktoren als abhängige Variablen überprüft. Zusammenfassend ist zu bemerken, dass sich Wohlbefinden

durch Stress und subjektiven Unternehmenserfolg erklären lässt. Proaktivität kann durch Selbstwirksamkeit und Selbstwirksamkeit durch Stress sowie Proaktivität in beiden Stichproben U und AVV vorhergesagt werden. Stress ist prognostizierbar mittels Wohlbefinden, Selbstwirksamkeit und auch Coping. Dabei können u. a. mögliche Moderations- oder Mediationseffekte deutlich werden.

8.1.5 Mediationsanalyse

Eine Mediationsanalyse soll untersuchen, ob der Zusammenhang zwischen Stress und subjektivem Unternehmenserfolg durch die Variable Wohlbefinden mediiert wird. Sie wurde mit dem Programm PROCESS 3.0 von Hayes (2018) durchgeführt. Dieses Verfahren verwendet die lineare Regression, um totale, indirekte und direkte Effekte zu ermitteln. Hierbei wird Bootstrapping als robuste Methode des Resampling eingesetzt, mit dem Ziel, Konfidenzintervalle zu berechnen und ebenso Mediationseffekte zu schätzen. Die Effekte werden als signifikant eingestuft, wenn der Wert Null in Konfidenzintervallen nicht enthalten ist. Bei beiden untersuchten Stichproben ist eine Beziehung zwischen Stress und subjektivem Unternehmenserfolg als totaler Effekt gegeben. Im Anschluss wird überprüft, ob die unabhängige Variable mit dem Mediator und danach, ob der Mediator mit der abhängigen Variable korreliert. Es folgen die statistischen Auswertungen für die Stichproben Unternehmer (U) und Arbeitskreis Vertretervereinigung der Deutschen Assekuranz (AVV) in Tabelle 8.10:

Stress → Wohlbefinden → subj. UE	Effekt	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Indirekter Effekt // AVV	-,38	,12	-,62	-,17
Indirekter Effekt // U	-,52	,14	-,81	-,26

BootSE = Standardfehler des Bootstrapverfahrens, BootLLCI = untere Grenze des Konfidenzintervalls im Bootstrapverfahren, BootULCI = obere Grenze des Konfidenzintervalls im Bootstrapverfahren

Tabelle 8.10: Untersuchung des indirekten Einflusses von Stress auf den subjektiven Unternehmenserfolg mediiert durch Wohlbefinden (eigene Darstellung).

Bei beiden Stichproben weisen die Ergebnisse darauf hin, dass ein indirekter Effekt von Stress auf den subjektiven Unternehmenserfolg durch Wohlbefinden vermittelt wird. Ein direkter Effekt kann bei der Stichprobe AVV im Gegensatz zur Stichprobe U gezeigt werden, wie Tabelle 8.11 verdeutlicht:

Stress → subj. UE	Effekt	SE	t	p	LLCI	ULCI
Direkter Effekt // AVV	-,47	,17	-2,72	,008	-,82	-,13
Direkter Effekt // U	-,26	,22	-1,22	,224	-,69	,16

SE = Standardfehler, t = T-Wert, p = P-Wert, LLCI = untere Grenze des Konfidenzintervalls, ULCI = obere Grenze des Konfidenzintervalls

Tabelle 8.11: Untersuchung des direkten Einflusses von Stress auf den subjektiven Unternehmenserfolg (eigene Darstellung).

Die Ergebnisse der Analyse liefert Hinweise auf die Relevanz von Wohlbefinden für den subjektiven Unternehmenserfolg in beiden Stichproben. Dargestellt werden die Mediationseffekte in Abbildung 8.3:

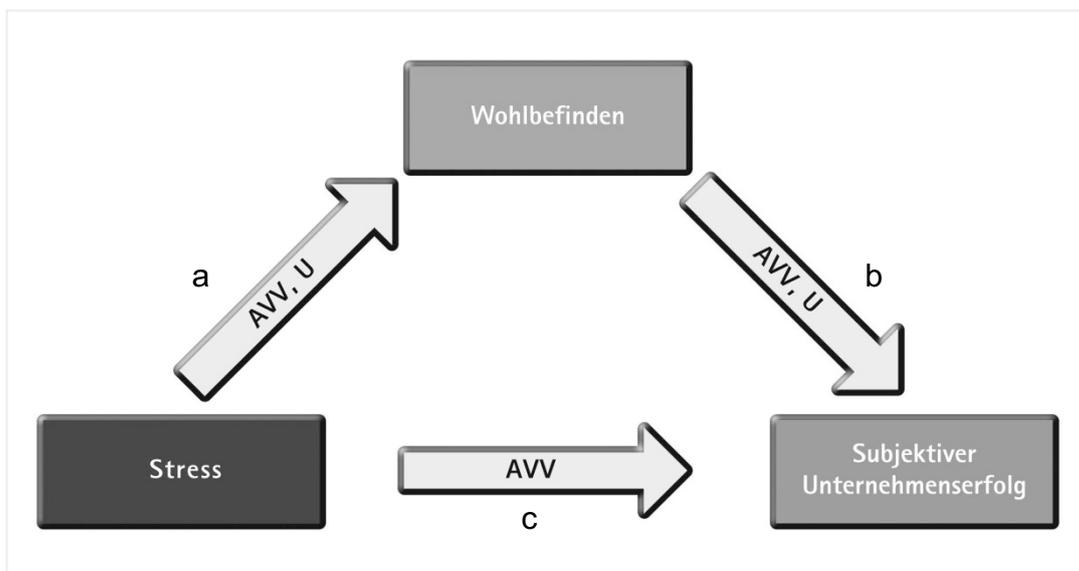


Abbildung 8.3: Mediationseffekt Studie 1 (eigene Darstellung).

Im Modell mit Mediator für die Stichprobe AVV, sagte Stress das Wohlbefinden signifikant vorher (a: -1,282, $p < ,000$) welches wiederum den subjektiven UE signifikant vorhersagte (b: ,293, $p < ,000$). Bei der Stichprobe U sagte Stress das Wohlbefinden mit einem Wert (a: -1,196, $p < ,000$) vorher und Wohlbefinden den subjektiven UE (b: ,433, $p < ,000$).

Es konnte festgestellt werden, dass das Verhältnis zwischen Stress und subjektivem Unternehmenserfolg vollständig durch das Wohlbefinden der Entrepreneure mediiert wird, somit ergibt sich zusammenfassend ein indirekter Effekt für die Stichprobe AVV ab einem Wert von -,38, 95%-KI[-,62, -,17] und für die Stichprobe U ab einem Wert von -,52, 95%-KI[-,81, -,26].

Ein direkter Effekt c für die Stichprobe AVV liegt vor ab einem Wert von -,47, 95%-KI[-,81, -,13]. Für die Stichprobe U beträgt er -,26, 95%-KI[-,69, ,16]. Demnach bleibt der direkte Effekt zwischen Stress und subjektivem Unternehmens-

erfolg bei der Stichprobe AVV bestehen und bei der Stichprobe U ist dieser nicht mehr signifikant. Somit kann im Falle der Stichprobe U von einer vollständigen und bei der Stichprobe AVV von einer partiellen Mediation gesprochen werden.

Anknüpfungspunkte durch Coaching

Für das abzuleitende Coaching-Programm ist festzustellen, dass das Wohlbefinden der Coaching-Kunden einen geeigneten Ansatzpunkt für den Umgang mit Stress darstellt. Entrepreneurere kommen in der Regel zum Coaching, wenn Sie sich in einem Zustand der Unsicherheit befinden oder den Wunsch nach Verbesserung sowie nach mehr Wohlbefinden verspüren. Das Wohlbefinden kann sich individuell aus ganz unterschiedlichen Elementen zusammensetzen. Über das Wohlbefinden kann mit Coaching der subjektive Unternehmenserfolg der Entrepreneurere beeinflusst werden.

Alternativ kann auch mit Hilfe von Coaching direkt am Stressmanagement angesetzt werden. Bei der Stichprobe AVV konnte ein direkter Einfluss beobachtet werden, bei der Stichprobe Unternehmer hingegen nicht. Dies lässt sich eventuell durch branchenspezifische Besonderheiten erklären. Seit Ende Februar 2018 sind für Versicherungskaufleute die neuen EU-Vertriebsrichtlinien (IDD) in Kraft getreten, wobei weitere Pflichten bindend sind, wie z. B. die Beachtung der bestmöglichen Interessen des Versicherungskunden, die Vermeidung von Interessenskonflikten oder auch die Weiterbildungspflicht der Unternehmer (siehe www.avv-deutschland.de). Ein weiterer Stressfaktor könnte die Abhängigkeit der AVV-Entrepreneurere von den Versicherungs- und Bausparkkonzernen darstellen. In der Regel ist der Verdienst in der Branche durch ein Fixum plus Provisionen geregelt. Der Erhalt eines monetären Festbetrages ist bei Entrepreneurere eher unüblich, hat aber eine gewisse Melde- und Sorgfaltspflicht zur Folge, die auch als Stress empfunden werden kann. Das Erleben von Inkongruenzen im Berufsleben kann zu Stresswahrnehmungen bei diesen Entrepreneurere führen. Offensichtlich fühlen sich die Entrepreneurere der Stichprobe Unternehmer derzeit nicht so gestresst oder sind per se durch eine höhere Autonomie und Selbstbestimmung weniger stressanfällig in Bezug auf

externe Stressoren. Ein Gefühl der Selbstbestimmung stellt sich ein, wenn Menschen sich frei entscheiden können und tun können, was für sie wichtig ist.

Nach Schmitz und Schwarzer (1999) stellt Proaktivität eine Voraussetzung für Selbstwirksamkeit dar und beide Konstrukte weisen eine hohe positive Korrelation auf. Im Zentrum des Konzeptes Proaktivität steht die optimistische Erwartung, die eigenen Ressourcen verantwortlich einzusetzen und dadurch etwas bewirken zu wollen (Schmitz & Schwarzer, 1999). Mit einem ebenfalls starken Haupteffekt wirkte sich die Kommunikation von Gleichwertigkeitsanerkennung positiv auf das Empfinden und das subjektive Wohlbefinden aus. Erfahrene Anerkennung führte zu mehr subjektivem Wohlbefinden, stärkeren positiven und geringeren negativen Affektzuständen. Hohes subjektives Wohlbefinden führt darüber hinaus zu besserer Gesundheit, einer höheren Lebenserwartung, besseren sozialen Beziehungen und zu mehr Produktivität in der Arbeit (Harter, Schmidt, Asplund, Killham & Agrawal, 2010). Personen mit einer höheren Lebenszufriedenheit weisen eine höhere Lebenserwartung auf und darüber hinaus ein niedrigeres Risiko an Herzkrankheiten, Krebs oder Diabetes zu sterben (Lawless & Lucas, 2011).

Die Unterstützung durch Coaching kann einerseits Stress reduzieren (Gyllensten & Palmer, 2005; Steinmetz, 2006) und andererseits durch eine emotionale Entlastung bringen (Jansen et al., 2003; Künzli, 2009), wodurch das Wohlbefinden der Entrepreneur*innen gesteigert wird. Die Variablen der Mediationsanalyse wurden mit einer Einheitsmethode erhoben, wobei es durch einen *Common Methods Bias* zu einer Überschätzung der Ergebnisse kommen kann. McClelland und Judd (1993) merken aber an, dass eine solche Verfälschung eher unwahrscheinlich ist.

8.1.6 Coaching-Erfahrung und Coaching-Bedarf

Bei der Stichprobe U existiert eine positive signifikante Korrelation nach Durchführung des T-Tests zwischen Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden jeweils mit Coaching-Erfahrung. Eine negative signifikante Korrelation besteht zwischen Stress und Coaching-Erfahrung. Dies lässt darauf schließen, dass Entrepreneur*innen mit Coaching-Erfahrung über eine höhere Selbstwirksamkeit sowie ein höheres

Wohlbefinden und ebenso über weniger Stress verfügen als Entrepreneur:innen ohne Coaching-Erfahrung. Bei der Stichprobe AVV existiert eine positive signifikante Korrelation zwischen Wohlbefinden und Coaching-Erfahrung. Es folgt eine Übersicht in Tabelle 8.12:

	Umfrage Unternehmer (n=107)	Umfrage AVV (n=85)
Coaching-Erfahrung	T-Test für Mittelwertsvergleiche Signifikante Korrelationen (2-seitig) mit Coaching-Erfahrung zeigen: <ul style="list-style-type: none"> • Selbstwirksamkeit ($p = ,002$) • Wohlbefinden ($p = ,016$) • Stress ($p = ,001$) 	T-Test für Mittelwertsvergleiche Signifikante Korrelationen (2-seitig) mit Coaching-Erfahrung zeigen: <ul style="list-style-type: none"> • Wohlbefinden ($p = ,026$) • Coping ($p = ,005$)
Bezug auf Hypothesen	H9 teilweise gestützt H10 gestützt	H9 teilweise gestützt H10 nicht gestützt
Coaching-Bedarf	Oneway ANOVA Signifikante Korrelationen mit Coaching-Bedarf zeigen: <ul style="list-style-type: none"> • Wohlbefinden ($p = ,001$) • Stress ($p < ,000$) 	Oneway ANOVA Signifikante Korrelationen mit Coaching-Bedarf zeigen: <ul style="list-style-type: none"> • Proaktivität ($p = ,043$) • Coping ($p = ,023$) • Resilienz ($p = ,020$)
Bezug auf Hypothesen	H11 teilweise gestützt H12 gestützt	H11 teilweise gestützt H12 nicht gestützt

Tabelle 8.12: Überblick über die Ergebnisse der Coaching-Erfahrung und des Coaching-Bedarfs der Entrepreneur:innen in Studie 1 (eigene Darstellung).

Die Überprüfung möglicher Mediations- oder Moderationseffekte blieb ergebnislos. Beiden Stichproben gemein ist der Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit sowie Wohlbefinden und Coaching-Erfahrung.

Beim Coaching-Bedarf werden signifikante Zusammenhänge bei der Stichprobe U mit Wohlbefinden und Stress, bei der Stichprobe AVV mit Coping, Resilienz und Proaktivität festgestellt. Da es sich bei der Erhebung um mögliche Antworten von „ja“, „weiß nicht“ und „nein“ handelt, wurden die Gruppenunterschiede gemessen. Der Coaching-Bedarf in den unterschiedlichen Stichproben ist sehr unterschiedlich und weist keine Gemeinsamkeiten auf. Die nachfolgende Tabelle 8.13 fasst die Ergebnisse zu Coaching-Erfahrung und -bedarf zusammen:

	Stichprobe U (n = 107)	Stichprobe AVV (n = 85)
Coaching-Erfahrung	Selbstwirksamkeit ja>nein	-
	Wohlbefinden ja>nein	Wohlbefinden ja>nein
	Stress nein>ja	Coping nein>ja
Coaching-Bedarf	Wohlbefinden nein>ja>weiß nicht	Coping ja>nein>weiß nicht
	Stress ja>weiß nicht >nein	Resilienz ja>nein>weiß nicht
	-	Proaktivität ja>nein>weiß nicht

Tabelle 8.13: Weitere Ergebnisse Coaching in Studie 1 (eigene Darstellung).

Es lassen sich bei beiden Stichproben keine einheitlichen Aussagen hinsichtlich Coaching-Erfahrung und Coaching-Bedarf machen. Die einzige Gemeinsamkeit besteht darin, dass Coaching-Erfahrung und Wohlbefinden in beiden Stichproben korrelieren.

8.1.7 Single-Faktor-Test

Unter Methodenverzerrung *common methods bias* wird eine Verzerrung der Messergebnisse aufgrund der Erhebung der endogenen und exogenen Variablen durch gleichzeitig eine Quelle verstanden (Podsakoff & Organ, 1986). Die vorliegende Untersuchung weist einige Limitationen auf: Die Daten basieren auf der Selbsteinschätzung der Probanden und wurden durch die gleiche Quelle erhoben. Die Prädiktor- und Kriteriumsvariablen wurden demnach zum gleichen Zeitpunkt ermittelt. Das kann darauf hindeuten, dass die Einheitsmethodenvarianz erhöht wird. Eine Einheitsmethodenvarianz entsteht durch die Anwendung der gleichen Methode. Für die abhängige Variable sollte daher nach Möglichkeit eine andere Informationsquelle herangezogen werden, um eine Einheitsmethodenvarianz auszuschließen. Dies ist in der Praxis jedoch nicht immer durchführbar. Bei den untersuchten Entrepreneuren gestaltet es sich eher schwierig, eine weitere Zielgruppe, wie beispielsweise Mitarbeiter, zu unternehmensinternen Daten oder persönlichkeitsrelevanten Merkmalen der Entrepreneure zu befragen; auch eine Erhebung der abhängigen und unabhängigen Variablen zu unterschiedlichen Messzeitpunkten ist nicht praktikierbar gewesen.

Es existieren mehrere Maßnahmen, die dazu beitragen können, mögliche Verzerrungen durch eine Einheitsmethode zu minimieren. Diese wurden von Chang, Van Witteloostuijn und Eden (2010), Lindell und Whitney (2001) und Podsakoff, MacKenzie, Lee und Podsakoff (2003) vorgestellt und diskutiert. Festzustellen ist, dass die Reihenfolge der Fragen sensibel ausgewählt wurde, um eine Beeinflussung der Befragten möglichst zu vermeiden. So wurden zunächst die offenen Fragen zur abhängigen Variablen des subjektiven Unternehmenserfolgs gestellt. Danach wurde die Arbeitszufriedenheit mit folgenden Items erfragt:

- ▶ Wie zufrieden sind Sie zurzeit mit Ihrer beruflichen Situation?
- ▶ Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit – Inhalt und Art der Tätigkeit?
- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?
- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihren Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten?
- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit der Einteilung Ihrer Arbeitszeit?
- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit der Stabilität Ihres Arbeitsplatzes?

Im Anschluss erfolgt die Festlegung einer Sequenz, der in der Literatur festgestellten relevanten Erklärungsansätze: Umsatzsteigerung, Gewinn, Marktanteile, Selbstverwirklichung, Autonomie, Anerkennung/Status. Zum Schluss wurden noch folgende Fragen in den Fragebogen integriert:

- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem unternehmerischen Erfolg?
- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit dem Erreichen Ihrer unternehmerischen Ziele?
- ▶ Wie zufrieden sind Sie derzeit mit der Entwicklung Ihres Unternehmens?

Es wurden also ex-ante unterschiedliche Typen von Messskalen verwendet, um die Verzerrung zu minimieren. Darüber hinaus wurde bei allen fünf verwendeten Fragebögen darauf hingewiesen, dass die Befragung anonymisiert ist, es weder „richtige“ noch „falsche“ Antworten gibt und daher einer ehrlichen Beantwortung aller Fragen nichts im Wege steht. Die zu befragten Versuchspersonen wurden über den Nutzen der Arbeit aufgeklärt, ohne sie zu beeinflussen. So wurden immer allgemeine, neutrale Umschreibungen verwendet und nicht die untersuchten Skalenbeschreibungen.

Obwohl manchmal angenommen wird, dass *Common Methods Variance* (CMV) alle Variablen beeinflusst, legen Belege nahe, dass die Frage, ob die Korrelation zwischen zwei Variablen durch CMV beeinflusst wird, eine Funktion sowohl der Methode als auch der bestimmten zu messenden Konstrukte ist. Welche Metho-

den es zur Kontrolle von CMV gibt, untersuchten Simmering und Sturman (2009) und fassten als ex-post Methoden die Korrelationsmarkierungstechnik, die Konfirmatorische Faktoranalyse Markertechnik und die Methodenkonstrukt-Technik zusammen. Williams, Hartman und Cavazotte (2010) fordern für die Markierungsvariable nicht nur eine zusätzliche Variable, sondern auch, dass die Verzerrungsquellen der maßgeblichen Variablen untersucht werden. Anhand eines dreistufigen Verfahrens kann mithilfe der Markierungsvariablen die Einheitsmethodenvarianz bestimmt werden. Die Daten dieser Studie wurden zu einem Messzeitpunkt und mit demselben Messinstrument erhoben, welche die Möglichkeit einer CMV erhöht. Zur Überprüfung wurde der Harmans-Single-Faktor-Test durchgeführt (Podsakoff & Organ, 1986). Es kann davon ausgegangen werden, dass CMS im Rahmen der vorliegenden Arbeit kein Problem darstellt.

Es erfolgt eine Prüfung auf Multikollinearität, das heißt zwei oder mehrere unabhängige Variablen korrelieren auch untereinander.

8.1.8 Varianzinflationsfaktor

Die Multikollinearität kann durch den Varianzinflationsfaktor *Variance Inflation Factor* (VIF) überprüft werden. Die Kollinearitätsstatistik weist den VIF und dessen Kehrwert als Toleranz aus. Ein niedriger Toleranzwert weist auf einen linearen Zusammenhang mit den anderen exogenen Faktoren hin, ist er hingegen 1, dann herrscht keine lineare Abhängigkeit.

Laut Urban und Mayerl (2006) gilt die Regel, dass der Toleranzwert 0,25 nicht unterschreiten und der VIF-Wert 5 nicht überschreiten soll. Der niedrigste Toleranzwert bei der Stichprobe AVV ist ,38 und bei der Stichprobe U ,45. Entsprechend ist der höchste VIF-Wert 2,62 bzw. 2,31. Je größer der VIF-Wert ist, desto eher lässt sich auf eine vorherrschende Multikollinearität schließen. In der Literatur werden dazu unterschiedliche Werte diskutiert, wobei ein Wert höher 10 als Grenze für eine hohe Multikollinearität gilt (Neter, Wasserman & Kutner, 1989; Wooldridge, 2015).

Der höchste VIF-Wert der unabhängigen Variablen kann einen Aufschluss über das Ausmaß der Kollinearität geben. Eine hohe Multikollinearität würde zu hohen Schätzfehlern führen. In dieser Studie liegen die VIF-Werte zwischen 1,13 und

2,62 bzw. von 1,04 bis 2,31, wobei die hier genannten Werte nicht auf eine Multikollinearität schließen lassen. In einer multiplen Regressionsanalyse ist es nicht wünschenswert, dass die unabhängigen Faktoren untereinander korrelieren. Ziel ist es, die abhängige Variable mit den Prädiktoren zu untersuchen.

8.1.9 Demografische Angaben als Kontrollvariablen

Nach den Skalen und Item-Fragen wurden im Fragebogen die demografischen Faktoren abgefragt. Ziel ist es zu zeigen, dass ein Priming der Lebensumstände keinen Einfluss auf die Beantwortung der anderen Fragen der Studie 1 hat. Mit Hilfe des Verfahrens der hierarchischen Regression kann der Einfluss von Kontrollvariablen in Bezug auf die untersuchten Zusammenhänge getestet werden. Kontrollvariablen sind hierbei Variablen, die in den Forschungsfragen und Hypothesen unberücksichtigt bleiben, aber dennoch einen Einfluss auf die Korrelationen der unabhängigen auf die abhängigen Variablen haben könnten.

Nachfolgende Einflüsse sollen anhand der Kontrollvariablen Alter, Geschlecht und Branchenzugehörigkeit überprüft werden. Jeweils für beide Stichproben U (n = 107) und AVV (n = 85) wird der Einfluss der genannten Kontrollvariablen auf folgende Zusammenhänge überprüft:

- ▶ Selbstwirksamkeit und subj. UE
- ▶ Proaktivität und subj. UE
- ▶ Wohlbefinden und subj. UE
- ▶ Stress und subj. UE

Für die Stichprobe AVV (n = 85) wird eine Kontrolle bezüglich des Zusammenhangs Selbstwirksamkeit und Umsatz pro MA durchgeführt. Für die Stichprobe U (n = 107) werden die Zusammenhänge auf einen Einfluss der Kontrollvariablen hinsichtlich Wohlbefinden und Stress jeweils mit Einkommen getestet. Bei der Stichprobe AVV wurden beim subjektiven Unternehmererfolg alle Prädiktoren, sowohl das Gesamtmodell als auch der Einfluss des Prädiktors, signifikant, während die Kontrollvariablen keinen signifikanten Einfluss haben. Beim Umsatz pro Mitarbeiter wurden beide Modelle – mit und ohne Prädiktor – und jeweils die Variablen Alter und Berufserfahrung signifikant. Selbstwirksamkeit wurde hier nicht signifikant.

Beim subjektiven Unternehmererfolg der Unternehmerdaten wurden die Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Wohlbefinden und Stress signifikant, sowohl Gesamtmodell als auch Einfluss des Prädiktors, während die Kontrollvariablen keinen signifikanten Einfluss haben. Für den subjektiven Unternehmererfolg mit dem Prädiktor Proaktivität wurde das Gesamtmodell nicht signifikant, jedoch der Einfluss der Proaktivität. Auch hier hatten die Kontrollvariablen keinen Einfluss. Hinsichtlich Einkommen wurden jeweils beide Gesamtmodelle sowie die Kontrollvariablen Berufserfahrung und Geschlecht als auch Wohlbefinden und Stress signifikant.

Es folgen die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalysen zur Vorhersage von subjektivem und objektivem Unternehmenserfolg. Dargestellt sind die Regressionskoeffizienten im letzten Schritt (β , VIF) und aus schrittweiser Regression (R^2 , ΔR^2). Es folgen die Übersichtstabellen der Kontrollvariablen für die Stichprobe AVV in Tabelle 8.14 und für die Stichprobe U entsprechend in Tabelle 8.15:

AVV	Subjektiver Unternehmenserfolg					Umsatz pro Mitarbeiter				
	β	p	R^2	ΔR^2	VIF	β	p	R^2	ΔR^2	VIF
1. Demo										
Geschlecht	-,09	,45			1,11	,04	,71			1,11
Alter	-,09	,52			1,45	,32	,01			1,58
Branche	-,02	,91			1,56	,52	,00			1,46
			,02	-,02				,18	,15	
2.										
Geschlecht	-,05	,66			1,12	,05	,62			1,12
Alter	-,10	,39			1,45	,31	,02			1,46
Branche	-,10	,45			1,60	,50	,00			1,61
Selbstw	-,44	,00			1,05	,14	,18			1,04
			,20	,16				,20	,16	
3.										
Geschlecht	-,03	,78			1,15					
Alter	-,10	,43			1,45					
Branche	-,06	,64			1,59					
Pro_Akt	-,32	,00			1,06					
			,11	,07						
4.										
Geschlecht	-,02	,82			1,13					
Alter	,01	,96			1,47					
Branche	,00	1,00			1,56					
Wohlbef	-,57	,00			1,04					
			,32	,29						
5.										
Geschlecht	-,07	,50			1,12					
Alter	-,03	,79			1,46					
Branche	-,03	,78			1,57					
Stress	-,52	,00			1,02					
			,28	,24						

Anmerkungen: β = standardisiertes Regressionsgewicht, p = Signifikanz, R^2 = Determinationskoeffizient, ΔR^2 = Zunahme der aufgeklärten Varianz, VIF = Varianzinflationsfaktor, angegeben sind die Schätzwerte des letzten Schrittes der hierarchischen linearen Regression. Demo = demografische Variablen, subj. UE = subjektiver Unternehmenserfolg, EK = Einkommen, U/MA = Umsatz pro Mitarbeiter, Selbstw = Selbstwirksamkeit, Pro_Akt = Proaktivität, Wohlbef = Wohlbefinden

Tabelle 8.14: Demografische Kontrollvariablen für die Stichprobe AVV (eigene Darstellung).

U	Subjektiver Unternehmenserfolg					Einkommen				
	β	p	R^2	ΔR^2	VIF	β	p	R^2	ΔR^2	VIF
1. Demo										
Geschlecht	,04	,71			1,06	-,25	,01			1,06
Alter	,08	,51			1,39	-,10	,34			1,40
Branche	,10	,39			1,37	,24	,03			1,37
			,01	-,02				,19	,17	
2.										
Geschlecht	,06	,51			1,06					
Alter	,07	,51			1,37					
Branche	,04	,71			1,41					
Selbstw	,47	,00			1,02					
			,22	,19						
3.										
Geschlecht	,07	,50			1,07					
Alter	,10	,36			1,38					
Branche	,11	,35			1,40					
Pro_Akt	,26	,01			1,03					
			,07	,04						
4.										
Geschlecht	,03	,71			1,06	-,25	,01			1,06
Alter	,11	,27			1,37	-,08	,42			1,37
Branche	,09	,35			1,40	,24	,02			1,40
Wohlbef	,50	,00			1,01	,25	,00			1,01
			,26	,23				,25	,22	
5.										
Geschlecht	,10	,30			1,08	-,21	,02			1,08
Alter	,09	,41			1,37	-,09	,36			1,37
Branche	,09	,40			1,40	,23	,02			1,40
Stress	-,41	,00			1,03	-,25	,00			1,03
			,17	,14				,25	,22	

Anmerkungen: β = standardisiertes Regressionsgewicht, p = Signifikanz, R^2 = Determinationskoeffizient, ΔR^2 = Zunahme der aufgeklärten Varianz, VIF = Varianzinflationsfaktor, angegeben sind die Schätzwerte des letzten Schrittes der hierarchischen linearen Regression. Demo = demografische Variablen, subj. UE = subjektiver Unternehmenserfolg, EK = Einkommen, U/MA = Umsatz pro Mitarbeiter, Selbstw = Selbstwirksamkeit, Pro_Akt = Proaktivität, Wohlbef = Wohlbefinden

Tabelle 8.15: Demografische Kontrollvariablen für die Stichprobe U (eigene Darstellung).

Somit wurde gezeigt, dass die untersuchten Kontrollvariablen keinen signifikanten Einfluss auf die Ergebnisse der Studie 1 haben. Es folgen die Gütekriterien der Messung.

8.1.10 Gütekriterien der Messung

Neben den Kriterien der Validität für die Gültigkeit, die die inhaltliche Messung mit dem Messkonzept überprüft und der Objektivität, die für eine unabhängige neutrale Durchführung verantwortlich ist, testet die Reliabilität die Zuverlässigkeit von Messungen. Formale Genauigkeit und die Vermeidung von Fehlern machen eine Reproduzierbarkeit der Messung möglich. Ziel der Messung ist es, die Erhebung exakter und fehlerfreier Daten. Da jede Messung auch Fehlerquellen

in sich birgt, wird eine Teststatistik benötigt, die Gütekriterien der Messung, damit Daten auch sinnvoll interpretiert werden können (Raithel, 2008). Zu den Hauptgütekriterien zählen Objektivität bzgl. Durchführung, Auswertung und Interpretation, Validität bzgl. Inhalt, Konstrukt und Merkmal sowie Reliabilität bzgl. Stabilität und innere Konsistenz. Zu den Nebengütekriterien zählen Ökonomie, Vergleichbarkeit, Nützlichkeit und Normierung (Bühner, 2010).

In der folgenden Tabelle 8.16 werden die internen Konsistenzen in Form von Cronbachs Alpha (Cronbach, 1951) für die beiden Stichproben ausgewiesen:

Skalen	Reliabilitäten Stichprobe U	Reliabilitäten Stichprobe AVV	Range	Anzahl Items
Internale und externale Kontrollüberzeugung	,57	,76	1-7	=4 Items
Selbstwirksamkeit	,91	,91	1-7	10 Items
Proaktivität	,79	,83	1-7	12 Items
Wohlbefinden	,89	,91	1-7	=5 Items
Stress	,82	,81	1-7	30 Items
Proaktives Coping	,72	,83	1-7	17 Items
Kognitive Bewältigung	,91	,89	1-7	11 Items
Resilienz	,79	,79	1-7	11 Items

Anmerkungen: U = Unternehmer ($n_1 = 107$), AVV = Arbeitskreis Vertretervereinigung der Deutschen Assekuranz ($n_2 = 85$)

Tabelle 8.16: Reliabilitäten, Range und Anzahl der Items (eigene Darstellung).

Unter interner Konsistenz wird die Übereinstimmung der Antworten in Bezug auf die Einstellungsmessung der eingesetzten Items der Skalen verstanden. Die Reliabilitätsanalyse ist per SPSS durchgeführt worden. Cronbachs Alpha gibt dann einen genauen Schätzwert für die Reliabilität wieder, wenn die Mittelwerte der Items gleich sind (Bühner, 2010). Wenn der Cronbach Alpha-Koeffizient größer als ,80 ist, wird dieser als akzeptabel angesehen (Bortz & Döring, 2007; Schnell, Hill & Esser, 2005). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass auch niedrige bis mittlere Interkorrelationen zu hohen Alpha-Werten führen können, da die Reliabilität mit der Anzahl der Items steigt (Raithel, 2008). Ein Alpha-Wert zwischen ,60 und ,70 gilt als noch ausreichend (Bagozzi & Yi, 1988), während Werte unter ,60 als kritisch betrachtet werden.

Nach der dimensionalen Prüfung der Items können für die acht verwendeten Skalen folgende Reliabilitätsschätzungen getroffen werden. Die Skala Selbstwirksamkeit weist bei beiden Stichproben ein Alpha in Höhe von ,91 auf, was auf

eine hohe Reliabilität schießen lässt, ebenso bei den Skalen Wohlbefinden und Kognitive Bewältigung liegen die Werte bei ,89 bzw. ,91. Einen akzeptablen Wert über ,80 findet sich auch bei der Skala Stress und wird bei Proaktivität mit ,79 und ,81 nur knapp verfehlt, ähnliches gilt für Resilienz. Allein die Skalen Proaktives Coping und internale/externale Kontrollüberzeugung mit nur vier Items liefern geringere Alpha-Werte. An dieser Stelle wird noch einmal darauf verwiesen, dass aufgrund der Länge des Fragebogens bei Hinzufügen der Skala Kontrollüberzeugung bewusst eine Kurzversion gewählt wurde.

Cronbachs Alpha ist ein hilfreiches Instrument zur Überprüfung der inneren Konsistenz von Fragebögen und spiegelt den komplexen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Items, der Interkorrelationsmatrix und dem α -Wert selbst wider. „Weder sollte man sich von niedrigen α -Werten zu schnell abschrecken lassen, noch sind hohe α -Werte für sich ein Beleg für einen (...) gut konstruierten Test“ (Schecker, 2014, 6). Zuverlässige und verallgemeinerbare Messungen sind wünschenswert, wobei die Konstruktvalidität und interne Konsistenz den Standard bilden (Himme, 2009).

8.1.11 Planung der Studie 2

Aus den beiden Stichproben U und AVV haben sich insgesamt zehn Entrepreneurinnen bereit erklärt, das vorgeschlagene Studiendesign durchzuführen. Diese wurden zuvor per Vorabfragebogen zu dem durchzuführenden Coaching-Programm befragt. Laut G*Power sind bei 4 Befragungszeitpunkten 10 Versuchspersonen ausreichend. Es ergibt sich für Studie 2 eine Stichprobe, die hälftig aus Männern und Frauen besteht. Aus anderen Studien ist bekannt, dass Frauen eher Unterstützung annehmen und der Beratungsform Coaching positiv gegenüberstehen. Es ist davon auszugehen, dass sich in der Stichprobe von Studie 2 Menschen befinden, die sich einen Erfolg durch Coaching versprechen.

Des Weiteren zeichnet sich die Stichprobe durch Entrepreneurinnen mit einem Durchschnittsalter von 42 Jahren und einer ähnlichen Verteilung des Familienstandes wie bei den Stichproben zuvor aus. Was die Fragen nach dem höchsten Bildungsabschluss angeht, ist auch eine Breite zu verzeichnen: eine Promotion, zwei Universitätsabschlüsse, ein Fachhochschul- und ein Berufsakademie-

abschluss, vier Berufsausbildungen und einmal Abitur. Drei der Probanden kommen aus Baden-Württemberg, zwei aus Hessen, zwei aus Bayern, zwei aus Hamburg und einer aus Nordrhein-Westfalen. Die erste Coaching-Sitzung wurde bei zwei Probanden telefonisch, bei vier persönlich und den verbleibenden vier via Skype durchgeführt. Leider ließ sich hier aufgrund der Entfernungen, den terminlichen Verpflichtungen der Unternehmer und ebenso der Idee, die Coachings innerhalb einer gleichen zeitlichen Struktur zu absolvieren, kein einheitliches Forschungsdesign gestalten. Da dies eine realistische Situation darstellt, kann an dieser Stelle von realitätsnahen Forschungsbedingungen ausgegangen werden.

Bei der Stichprobe AVV haben 55 Prozent der Versuchsteilnehmer Coaching-Erfahrung, bei der Gruppe U sind es sogar 78 Prozent. Coaching ist also im Mittelstand mittlerweile bekannt, allerdings nicht überall als wirkungsvolle Beratungsmethode angesehen. So geben zum Beispiel 2,4 Prozent der Versicherungs- und Bausparkassenunternehmer an, dass Coaching einen negativen Effekt hatte und 54 Prozent attestieren einen neutralen Effekt. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass Coaching kein geschützter Begriff ist und unter Coaching ganz unterschiedliche Maßnahmen verstanden werden, oft auch fernab jeglicher wissenschaftlicher Theorien. So ist es auch nicht verwunderlich, dass dennoch rund 40 Prozent aller befragten Entrepreneurere Coaching als Maßnahme zur Personalentwicklung für Ihre Mitarbeiter anbieten.

In der Stichprobe 2 werden insgesamt vier Befragungen, jeweils zwei vor und zwei nach den Coaching-Sitzungen durchgeführt. Die erste Coaching-Sitzung dauert zwei Stunden und wurde im April 2018 durchgeführt, die zweite ebenfalls zweistündige Coaching-Sitzung fand nach sechs bis sieben Wochen im Juni 2018 statt.

Im ersten Fragebogen vor der ersten Coaching-Stunde wurden alle Skalen, die soziodemografischen Faktoren und die Coaching-Themen abgefragt. Es handelt sich ausschließlich um berufliche Themen, mit zum Teil Fokus auf Stressregulierung und Persönlichkeitsentwicklung. Außerdem wurde mehr Proaktivität,

aber auch Wohlbefinden und Selbstwirksamkeit bei den 10 Versuchsteilnehmern thematisiert.

Der Beginn der ersten Coaching Stunde wurde dem Warm-up, gegenseitigen Kennenlernen, Aufbau einer tragfähigen Beziehung und der Klärung, der für die Person wichtigen Coaching-relevanten Inhalte gewidmet. Es wurde nach dem Thema, Problem und dem Unterstützungsbedarf gefragt, das Feld im Anschluss näher untersucht. Danach wurde eine Art „Anamnese für Entrepreneur“ durchgeführt, wobei nicht bei allen Entrepreneur exakt die gleichen Fragen gestellt wurden, sondern vielmehr eine individuelle, sensible und auf die Person zugeschnittene Herangehensweise praktiziert wurde. Im Anschluss wurde viel Freiraum gewährt, um die angesprochenen Themen in Zusammenhang mit der eigenen Biografie zu beleuchten – ohne dabei therapeutische Verhaltensweisen an den Tag zu legen.

Es folgte eine ganz individuelle Vorgehensweise des Coaches, frei von Absichten. Der Coach nahm eine professionelle Rolle als externer Berater ein, der keine eigenen Zielsetzungen verfolgt. Die Entrepreneur werden so begleitet, dass sie lernen sich so anzunehmen, wie sie gerade sind. Rogers (2002, 33) sagt in diesem Kontext, erst wenn Klienten lernen, sich so anzunehmen, wie sie sind, dann ist Veränderung möglich: *„Ich glaube (...) – daß wir uns nicht ändern können, uns nicht von dem, was wir sind, entfernen können, bis wir völlig akzeptieren, was wir sind.“*

Inkongruenzen werden aufgedeckt und zuerst einmal als existent angenommen. Es wird geschaut, was das Gute an deren Dasein ist, um dann in einem nächsten Schritt eine Kongruenz zwischen Selbst- und Idealbild aus Sicht des Unternehmers herzustellen. Die Übung „Wohlbefinden“ wurde bei allen Entrepreneur jeweils im letzten Viertel der 1. Coaching-Sitzung platziert. Wichtig dabei war die Entrepreneur nicht zu beeinflussen, sondern unter Nutzung des Tools eine Konkretisierung ihrer bisherigen Themen, Probleme und Fragestellungen zu realisieren. Es erforderte ein gewisses Fingerspitzengefühl, ein gutes Timing und eine kurze Aufklärung zur Durchführung der Übung Wohlbefinden. Dies wurde von allen Entrepreneur als sinnvoll erachtet und gerne durchgeführt. Die

Übung selbst dient zur Reflexion der sechs Bereiche des Wohlbefindens nach Ryff (1989a), der Ableitung konkreter Coaching-Ziele und möglicher Umsetzungsschritte.

Forschungsannahmen Studie 2

Zur Beantwortung der vierten Forschungsfrage in Studie 2, „Kann durch den Beratungsprozess Coaching das unternehmerische Verhalten der Entrepreneure von KMU unterstützt werden?“, werden folgende Forschungsannahmen gebildet:

FA-1: Business Coaching kann das Wohlbefinden der Entrepreneure steigern.

FA-2: Business Coaching kann den Stress von Entrepreneuren balancieren.

FA-3: Business Coaching kann die Selbstwirksamkeit positiv beeinflussen.

FA-4: Business Coaching kann proaktives Verhalten der Entrepreneure fördern.

Es folgt ein Überblick über die einzelnen Schritte des Coaching-Programms mit Vorgehensweise und Methodeneinsatz in Tabelle 8.17:

Struktur Coaching-Programm	Vorgehensweise	Methoden
1. Sitzung	Voraussetzungen prüfen, Analyse Ist-Zustand, Problemexploration, Veränderungswünsche, Ableitung zur Umsetzung	Personzentrierte Haltung, Anamnese Entrepreneure, Worst-Case-Szenario, Übung Wohlbefinden Evaluation
zwischen den beiden Sitzungen	Nachwirken Prozess, Selbstreflexion zum Thema Stress	Coaching-Skript Stress-Anregungen
2. Sitzung	Anknüpfen an letzte Stunde, Bezug herstellen, unterschiedliche Ebenen überprüfen - mental, emotional, körperlich, Coaching-Thema konkretisieren	Personzentrierte Haltung Stress-Übung Feedback Evaluation
nach dem Coaching-Programm	Wie war die Beziehung zum Coach? Gabe es Störfaktoren? Wäre eine andere Coaching-Form besser gewesen?	Evaluation durch neutrale Person

Tabelle 8.17: Überblick Coaching-Programm (eigene Darstellung).

Das Coaching-Programm gliedert sich in vier Teile, jeweils vor und nach den beiden Coaching-Sitzungen. Wie bereits erwähnt wird bei allen Entrepreneurern ein einheitliches methodisches Vorgehen durchgeführt, um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten. Die genauen Inhalte werden ausführlich im nächsten Kapitel 7.2 beschrieben.

Betrachtet man bei beiden Stichproben „Umfrage Unternehmer“ und „Umfrage AVV“ den aktuellen bzw. zukünftigen Unterstützungsbedarf aus dem Onlinefragebogen vor der ersten Coaching-Sitzung, kann man feststellen, dass eine Unterstützung in Bezug auf die Unternehmensstrategie mit 43% und 57% am häufigsten genannt wurde. Während die Zielgruppe der Unternehmer Persönlichkeitsentwicklung mit 26% und Managementthemen mit 22% angibt, haben die Versicherungskaufleute einen Bedarf an Stressregulation mit 35% und Gesundheit mit 29%.

Die Themenbereiche Unternehmensstrategie und Management sind neben dem Coaching auch dem Fachgebiet der Unternehmensberatung zuzuordnen. Es findet an dieser Stelle aus Gründen der Reproduzierbarkeit und Vergleichbarkeit ein reines Coaching und keine fachliche Beratung statt. Es erfolgt somit eine Fokussierung auf Faktoren, die durch Coaching beeinflussbar sind. Zusammenfassend lassen sich folgende Faktoren für das Coaching-Entrepreneur-Programm ableiten:

- Persönlichkeitsentwicklung
- Stresswahrnehmung
- Gesundheit
- Proaktivität
- Proaktives Coping
- Wohlbefinden

Aus der Stichprobe „Umfrage Unternehmer“ stehen zum jetzigen Zeitpunkt 36 Probanden und aus der Stichprobe „Umfrage AVV“ 13 Probanden für eine Coaching-Intervention zur Verfügung. Es ist zum einen sinnvoll, den aktuellen Bedarf an Coaching und zum anderen das Einverständnis für eine Teilnahme an

einer durch einen Code anonymisierten Längsschnittstudie abzuklären. Es folgt der genaue Ablauf der Studie 2 mit Inhalten und Zielsetzungen in Tabelle 8.18:

Zeitpunkt	Stichprobe	Inhalt	Ziel
T1 3/18 vor dem Coaching	Entrepreneure mit Coaching-Bedarf aus beiden Stich- proben (n = 49)	Anschreiben, herausfinden, wer bereit ist, o.g. Kriterien zu erfüllen	Selektion der Vpn
	Auswahl von Entrepreneuren mit Coaching- Bedarf aus beiden Stichproben (n = 10)	Fragebogen selektieren nach Ergebnissen der quantitativen Untersuchung Persönlichkeitsentwicklung, Stressregulation, Gesundheit, Proaktivität, Stress und Wohlbefinden	Fragebogen zur Erhebung des Status quo der Teil- nehmer
T2 4/18 vor dem Coaching	(n = 10)	Fragebogen vor Coaching (per Mail)	Erhebung des Status quo der Teilnehmer
T3 4/18 nach dem Coaching	(n = 10)	Durchführung der ersten Coaching-Sitzung à 2h persönlich, per Skype und telefonisch	Effekt von Coaching auf unternehmerisches Verhalten/ spezifische unternehmerische Einflussfaktoren
		Fragebogen direkt nach Coaching	
T4 6/18 nach dem Coaching	(n = 10)	Durchführung der zweiten Coaching-Sitzung à 2h persönlich, via Skype, telefonisch etc.	langfristiger Erfolg Einzelcoaching Auswirkung von Coaching auf unternehmerisches Verhalten/ spezifische unternehmerische Einflussfaktoren
		Fragebogen direkt nach dem Coaching ausfüllen	

Tabelle 8.18: Ablauf Studie 2 (eigene Darstellung).

Die Studie 2 ist eine nicht-experimentelle Feldstudie und findet möglichst unter natürlichen Bedingungen statt. Da der Coach der Person des Untersuchungsleiters entspricht, müssen hier mögliche Störvariablen kontrolliert werden, wie

- durchführender Coach
- Form der Coaching-Sitzungen
- Störungen im Coaching-Prozess

Die Einzelcoachings werden von der Autorin selbst durchgeführt, um eine standardisierte Vorgehensweise und somit vergleichbare Coaching-Prozesse zu erhalten. Auf der einen Seite ist es schwierig, an dieser Stelle mit einer Kontrollgruppe zu arbeiten, da Entrepreneure per se viel beschäftigt und nicht bereit sind, sich diesem Forschungsdesign zu unterziehen. Zum Vergleich kann stattdessen die Stichprobe aus Studie 1 herangezogen werden. Auf der anderen Seite wäre es wünschenswert, den Forschungsprozess durch beispielsweise Videoanalysen oder dergleichen weiter zu explorieren, wobei keiner der Unternehmer dazu bereit war.

Zum Einsatz kommt der einseitige Fragebogen zur Evaluation von Coaching von Jansen et al. (2003) durch den Coaching-Kunden. Zusätzlich existiert ein Evaluationsbogen, der vom Coach ausgefüllt werden soll. Da die Versuchsleiterin hier die Rolle des Coaches einnimmt, erweist es sich aufgrund mangelnder Objektivität als nicht angebracht, diesen Fragebogen durch den Coach ausfüllen zu lassen. Stattdessen wird zur Ergänzung der Kundenevaluation ein standardisiertes Interview mit dem Teilnehmer durch eine ansonsten nicht in den Forschungsprozess involvierte, neutrale Person durchgeführt. Außerhalb der Forschungssituation würde eine solche Evaluation aus ökonomischen Gesichtspunkten entscheiden, ob ein Coaching finanziert und als sinnvolles Personalentwicklungsinstrument im Unternehmen etabliert wird.

Coaching-Programm

Einzelcoachings sind vor allem durch die Erfolgsfaktoren Akzeptanz, wertfreies Verstehen, Wertschätzung, Empathie und Kongruenz geprägt (Greif, 2008; Künzli, 2009; Lindart, 2016). Da Coaching-Prozesse grundsätzlich schwierig nachvollziehbar sind, bietet es sich an dieser Stelle an, ein Coaching-Programm unter Bezugnahme der Ergebnisse von Studie 1 zu konzipieren, um so zu einer strategischen und systematischen Vorgehensweise zu gelangen. Coaching allgemein sollte durch eine situative und individuelle Handlungsweise auf Seiten des Coaches gekennzeichnet sein. Der Einsatz von Methoden und Techniken sollte stets bewusst und themenorientiert erfolgen; er stellt eine sinnvolle Ergänzung zum Vertrauens- und Beziehungsaufbau zwischen Coach und Kunde

dar, der sowohl eine Reproduzierbarkeit des Coaching-Programms als auch eine bessere Vergleichbarkeit der einzelnen Coaching Fälle gewährleistet. Für Bresser (2013) stellen „Coaching-Programme“ eine eigene Disziplin in der Coaching-Forschung dar und ermöglichen durch ihre Konkretisierung einen Nutzen für Unternehmer und das Unternehmensumfeld. Diese Vorgehensweise ist nach Bresser (2014) ideal, um den planbar nachvollziehbaren Methodeneinsatz mit dem spontan gegenwärtig zu gestaltenden Beziehungsaspekt durch den Coach zu verbinden.

Nach Bresser (2014) steckt die Praxis und Anwendung von Coaching-Programmen noch in den Kinderschuhen, sollte aber ausgebaut werden. Als Gründe hierfür führt er auf, dass der Bedarf an professionellen Coaching-Programmen in Unternehmen steigt. Ebenso spricht er sich dafür aus, dass eine Strukturierung und Standardisierung von Coaching Maßnahmen-Coaching weit effektiver machen, als dies aktuell der Fall ist.

8.2 Ergebnis Coaching-Programm

Auf Grundlage der Ergebnisse aus Studie 1 wird das Coaching-Programm konzipiert und im Einzelnen beschrieben. Sowohl die Entwicklung von fachlichen Kompetenzen als auch die Entwicklung von persönlichen und sozialen Fähigkeiten spielen für die Unternehmensperformance und für die Performance des Unternehmers selbst eine wichtige Rolle (Kutzhanova, Lyons & Lichtenstein, 2009). Schwerpunkte des Coaching-Programms von Kutzhanova und Kollegen sind das Thematisieren aktueller Bedürfnisse, die Erreichung selbstgesetzter Ziele und das Feedback durch den Coach. In der Studie von Behrendt (2012) führte ein wissenschaftlich fundiertes Coaching-Programm zu einem signifikant besseren Führungsverhalten der untersuchten Führungskräfte.

Laut Schiersmann und Thiel (2009) sind Stabilisierungsbedingungen für Veränderungsprozesse notwendig. Diese Phasen sind geprägt von Instabilität, dem Aufbrechen alter Muster und dem Kennenlernen neuer Muster. Coaching-Kunden benötigen eine strukturelle und emotionale Sicherheit, um Veränderungen in Gang zu setzen. Es ist daher Aufgabe des Coaches, Ressourcen der Entrepreneurre sichtbar zu machen, sie zu aktivieren und auch

neue Ressourcen zu erschließen. Durch diese Vorgehensweise, den ressourcenorientierten Ansatz (Greif, 2008) anzuwenden, kann Selbstwirksamkeit bei den gecoachten Entrepreneurinnen gefördert und gesteigert werden; Selbstwirksamkeitserwartungen werden angeregt.

Kirsch und Büttgen (2015) untersuchen die Besonderheiten und Determinanten der interaktiven Wertschöpfung im Coaching. Sie konnten feststellen, dass die Interaktion zwischen Coach und Kunde ein relevantes Kriterium für den Coaching-Erfolg darstellt. Die Beziehung sollte geprägt sein durch Vertrauen, Offenheit und Kooperation.

Es war äußerst nützlich, die Studie 1 durchzuführen und nicht direkt mit einer qualitativen Forschungsmethode ins Feld zu starten. Offensichtlich spielt die Reihenfolge der Themen wie Selbstwirksamkeit, Wohlbefinden, Stress und Proaktivität eine entscheidende Rolle. Entrepreneurinnen haben viel zu verlieren: ihre eigene Existenz und deren Gefährdung bei Familienangehörigen und Mitarbeitern. Der Unternehmenserfolg hängt vom unternehmerischen Verhalten ab. Eine berechtigte Angst ist, weiter verunsichert zu werden oder auch negative Effekte durch das Coaching zu erleben. Bei der Selbstreflexion kommt es durchaus vor, dass es Kunden erst einmal schlechter geht, bevor es ihnen besser oder auch dauerhaft gut gehen kann. Die Mediationsanalyse hat ergeben, dass bei beiden untersuchten Stichproben Wohlbefinden einen indirekten und direkten Effekt auf den subjektiven Unternehmenserfolg hat. Daher wird gemäß dem ressourcenorientierten Ansatz zunächst das Konstrukt Wohlbefinden in den Mittelpunkt gestellt. Es ergeben sich daraus einige Vorteile, wie vor allem das proaktive Vorgehen der Entrepreneurinnen. Die Konstrukte Stressempfinden und Wohlbefinden werden in Tabelle 8.19 näher erläutert:

Konstrukt Wohlbefinden	Konstrukt Stressempfinden
Potenziale nutzen	Probleme lösen
Erkunden, verstehen und wertschätzen, was an Gutem da ist und was ausbaufähig ist	Interne und externe Stressoren identifizieren
Entwerfen, was sein soll – Sollszenario	Ursachen analysieren – Ist Analyse
Gestalten, was sein soll	Mögliche Lösungen erarbeiten
Ausprobieren, annehmen und verwerfen, spielerische Herangehensweise	Maßnahmen planen
Grundannahme: Wünschenswertes gestalten	Grundannahme: Mängel beheben
Präventionsansatz	Defizitansatz
proaktiv	reaktiv
kreativ	strukturiert

Tabelle 8.19: Gegenüberstellung der Konstrukte Wohlbefinden und Stress (eigene Darstellung).

Das genaue Vorgehen des Coaches wird mit Hilfe der Ergebnisse aus Studie 1 entlang der Phasen des Coaching-Prozesses vorgestellt:

Vorphase

- ▶ **Warming-Up-Phase:** Ankommen, Rahmen wird bewusst je nach Medium gestaltet, Störungen werden möglichst eliminiert
- ▶ **Vorstellung:** Vorstellung des Coaches, Coaching-Verständnis und -Konzept, Vorstellung des Coaching-Kunden und des Coaching-Themas
- ▶ **Wahrnehmung des Coaching-Bedarfs:** Trotz Versendung des Vorabfragebogens zum Coaching ist es wichtig, zu überprüfen, ob der Kunde auch aktuell zum Zeitpunkt der 1. Coaching-Sitzung ein Coaching-Thema hat
- ▶ **Erstes Kennenlernen:** Unternehmer-Anamnese (aktuelle berufliche und private Situation, Kurzbiographie, Lebenskonzept, Lebensstil, Lebensmodell, Werte, Glaubenssätze, Ziele etc.), diagnostische Sichtweise, Ausschluss psychischer Erkrankungen
- ▶ **Vertragsschluss:** Klärung der Voraussetzungen wie Sympathie, Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und gegenseitige Akzeptanz sowie Fachkompetenz, formaler mündlicher Vertrag

Hauptphase

- ▶ **Klären der Angelegenheiten:** Analyse Ist-Zustand, Berücksichtigung von internen, externen Faktoren sowie weiteren Einflussfaktoren, Ableitung eines Soll-Szenarios, Ist-Soll-Vergleich
- ▶ **Zielbestimmung:** Problemexploration, Skalierung, Wahrnehmungsebene der Problematik, Zielklärung und Visualisierung

- ▶ **Interventionen:** Coaching-Programm, Selbstcoaching zwischen den beiden Coaching-Sitzungen, Feedback

Abschlussphase

- ▶ **Evaluation:** Überprüfung der Zielerreichung und der Umsetzung bzw. des Transfers in den unternehmerischen Alltag mittels Onlinefragebogen, persönlicher Abfrage und standardisiertem Interview durch neutrale Person
- ▶ **Abschluss:** Reflexion des Prozesses, Zusammenfassung der Coaching-Ergebnisse, Integration in das Gesamtkonstrukt Entrepreneur, Verbalisierung der Zuversicht in eigenem Prozess

Es werden die einzelnen Coaching-Interventionen des Coaching-Programms näher beschrieben. Da die Mediationsanalyse gezeigt hat, dass bei beiden Stichproben der quantitativen Untersuchung der Zusammenhang zwischen Stress und subjektivem Unternehmenserfolg durch Wohlbefinden vermittelt wird, ist die positive Steigerung von Wohlbefinden Inhalt der erste Coaching-Sitzung.

8.2.1 Erste Coaching-Sitzung

Es folgen Interventionen, die im Coaching-Programm systematisch aufeinander aufbauen und klar nachvollziehbar sind. Es ist mehrfach nachgewiesen, dass die Beziehung den Coaching-Prozess trägt. Daher sollten Methoden und Techniken stets so eingesetzt werden, dass sie den Prozess unterstützen und nicht behindern. Es ist also darauf zu achten, die nachfolgenden Interventionen an passender Stelle anzubieten, sowohl thematisch als auch bezogen auf den Reflexions- und Entwicklungsprozess des Entrepreneurs.

Zunächst erfolgt eine gegenseitige Vorstellung von Coach und Entrepreneur, die Definition von Business Coaching und die Gestaltung der gemeinsamen Coaching-Vereinbarung. Im Anschluss wird eine kurze Anamnese des Entrepreneurs in Bezug auf das bereits erwähnte Coaching-Thema erhoben und der Coach unterstützt den Unternehmer dabei, die für die Problematik relevanten Faktoren zu lokalisieren, die intern und extern sein können. Dabei nimmt der Coach immer zu Beginn der Stunde eine personenzentrierte Haltung ein mit dem Ziel, dass der Entrepreneur ganz bei sich selbst ankommen kann. Dies erfolgt mittels der Methoden Aktives Zuhören, Paraphrasieren, Verbalisieren und auf Schlüsselworte- bzw. Schlüsselsätze achten. Die Gesprächsführung wird weiter durch unterschiedliche Fragetechniken fortgeführt, Feedback gegeben und

bestehende Inkongruenzen als auch Ambivalenzen aufzeigen. Im Verlauf dessen wird an geeigneter Stelle im Coaching-Prozess auf die Übung Wohlbefinden übergeleitet. Es wird darauf geachtet, dass für diese Methode einheitlich ungefähr 30 bis 40 Minuten zur Verfügung stehen. Im Weiteren wird die Methode theoretisch hergeleitet und das weitere Vorgehen beschrieben.

Coaching-Übung Wohlbefinden

Aufgrund der Ergebnisse aus Studie 1 wurde während der ersten Coaching-Sitzung der Fokus auf Wohlbefinden gelegt. In Anlehnung an Carol Ryff (1989b) wurden die sechs Säulen des Wohlbefindens als Basis der Übung gewählt:

1. Selbstakzeptanz
2. soziale Beziehungen
3. Autonomie
4. Lebenszweck
5. aktive Umweltgestaltung
6. persönliches Wachstum

Im ersten Schritt wurden die einzelnen Begriffe mit dem Entrepreneur näher beleuchtet, definiert und bezüglich der aktuellen Ausprägung beim Kunden gemeinsam mit dem Coach reflektiert. Die folgende Tabelle 8.20 spiegelt eine kurze Übersicht der relevanten Begriffe hinsichtlich ihrer positiven und negativen Ausprägungen wider:

Kriterien	Positive Ausprägung	Negative Ausprägung
Selbstakzeptanz	sich selbst kennen; eine positive Einstellung sich selbst gegenüber haben; akzeptiert Stärken und Schwächen; gutes Gefühl bzgl. der eigenen Lebensentwicklung	unzufrieden mit sich selbst; enttäuscht vom bisherigen Leben; bestimmte persönliche Eigenschaften nicht annehmen können; wünscht sich anders zu sein als er/sie ist
Soziale Beziehungen	vertrauensvolle Beziehungen zu anderen; sorgt sich um das Wohlergehen anderer; empathisch; Zuneigung und Vertrautheit leben; Geben und Nehmen im Ausgleich	wenige enge, vertrauensvolle Beziehungen zu anderen; findet es schwierig, warmherzig, offen und teilnehmend zu sein; frustriert in Beziehungen; will keine Kompromisse eingehen

Autonomie	selbstbestimmt und unabhängig; ist fähig, dem sozialen Druck zu widerstehen, auf bestimmte Weise denken oder handeln zu müssen; reguliert sein Verhalten aus sich selbst heraus; beurteilt sich selbst auf Grund eigener Maßstäbe	macht sich Gedanken über die Erwartungen und Beurteilungen anderer; verlässt sich auf die Urteile anderer, um wichtige Entscheidungen zu treffen; verhält sich konform in Bezug auf sozialen Druck, in bestimmte Richtungen zu denken oder zu handeln
Lebenszweck	hat Ziele im Leben und das Gefühl einer Zielrichtung; erkennt einen Sinn im Leben; hat Überzeugungen, die dem Leben eine Bestimmung geben; hat Absichten und Zielsetzungen	es fehlt das Gefühl von Sinn im Leben; hat wenig Ziele oder Absichten; es fehlt die Ausrichtung; sieht keine Bestimmung in seinem Leben; Überzeugungen fehlen, die dem Leben Sinn geben
Aktive Umgestaltung	Lebensumstände werden selbst gestaltet, „Herr der Lage“ sein; nimmt an vielen Aktivitäten teil; nutzt sich bietende Gelegenheiten wirksam; ist fähig, sein Umfeld so auszuwählen und zu gestalten, dass es zu den eigenen Bedürfnissen und Werten passt	Schwierigkeiten, alltägliche Dinge im Griff zu haben; fühlt sich unfähig, sein Umfeld zu verändern oder zu verbessern; nimmt sich bietende Gelegenheiten nicht wahr; es fehlt das Gefühl, die äußere Welt gestalten zu können
Persönliches Wachstum	Gefühl, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln; nimmt sich in seiner Entwicklung wahr; ist offen für neue Erfahrungen; hat ein Gefühl für das eigene Potenzial; sieht kontinuierlich Verbesserungen bei sich selbst und im eigenen Verhalten; verändert sich auf eine Weise, die mehr Selbsterkenntnis und Selbstwirksamkeit widerspiegeln	Gefühl, persönlich zu stagnieren; es fehlt der Eindruck der Verbesserung und des Wachstums über die Zeit hinweg; fühlt sich gelangweilt und ist uninteressiert am Leben; sieht sich unfähig, neue Einstellungen und Verhaltensweisen zu entwickeln

Tabelle 8.20: Dimensionen von Wohlbefinden nach Ryff, 1989a, S. 1072 (freie Übersetzung der Autorin).

Die Entrepreneurinnen wurden aufgefordert, die sechs Bereiche des Wohlbefindens – so wie sie aktuell wahrgenommen werden – in die Form eines Spinnennetzes²⁷ zu zeichnen, wobei die Ausdehnung auch die Wichtigkeit der einzelnen Bereiche repräsentiert. Es wird danach gemeinsam untersucht, welches der größte und kleinste ist. Der Entrepreneur wird dabei durch den Coach unterstützt, herauszufinden, welchen Nutzen oder auch welche Nachteile sich für ihn durch diese Visualisierung des Wohlbefindens ergeben. Es stellt sich die Frage, ob der Status quo so beibehalten oder verändert werden soll. Dann wird geschaut, welcher Kreis sich warum mit welcher Intention und Motivation verändern soll. Das zugrunde gelegte Bedürfnis dahinter wird lokalisiert. Zum Abschluss werden die nächsten Schritte abgeleitet, die sich aus dem Soll-Ist-Vergleich ergeben. Falls möglich und in der Situation gewünscht, wird ein Ziel formuliert.

Diese Übung hat den Sinn, einen Fokus auf das Wohlbefinden zu legen und möglichst für positive Emotionen, Selbstbewusstheit, stabile Beziehungen und die Nutzung von Ressourcen zu sorgen. Diese Vorgehensweise entspricht sowohl dem ressourcenorientierten Ansatz nach Grawe und Greif, als auch dem Ansatz der Positiven Psychologie, die die Aufmerksamkeit auf wünschenswerte Aspekte lenkt. Zudem wirkt diese Übung ebenfalls stressreduzierend.

Den Entrepreneurinnen wird vermittelt, dass ein Zuviel oder Zuwenig an Aktivität oder Passivität das Wohlbefinden gefährden kann. Der Entrepreneur wird bewusst in eigenständigem Denken und Handeln bestärkt. Dies hat wiederum einen positiven Effekt auf die Selbstwirksamkeit. Für das Erreichen psychischen Wohlbefindens gehört, dass Coaching-Kunden Kontrolle über die Umwelt und ihre Fähigkeiten zur Lebensgestaltung erhalten und einen Lebenskontext zu Wege bringen, der den individuellen Bedürfnissen entspricht.

Die erste Coaching-Sitzung schließt bei allen Entrepreneurinnen mit einer Zusammenfassung dessen, was die Entrepreneurinnen als hilfreich erlebt haben.

²⁷ Es sind auch je nach Geschmack ganz unterschiedliche Formen wie z. B. Kreise, Säulen ect. anwendbar. Jede dieser Darstellungsformen hat Vor- und Nachteile und kann individuell eingesetzt werden.

8.2.2 Zwischen den Coaching-Sitzungen

Nach der ersten Coaching-Sitzung wird den Entrepreneurinnen das von der Autorin angefertigte Coaching-Skript über die wichtigsten Inhalte der ersten Sitzung als Ergebnisprotokoll im Umfang von vier bis sechs Seiten zugemailt. Das Skript enthält das thematisierte Coaching Anliegen, eine Exploration der Faktoren, die für die Problematik verantwortlich sein können sowie Lösungsansätze des Entrepreneurinnen. Darüber hinaus erhalten Sie die Übung Wohlbefinden mit ihren individuellen Einschätzungen sowie eine Zusammenfassung dessen, was aus Sicht des Unternehmerinnen in der ersten Sitzung hilfreich war. Der Begleittext zur Mail wird bewusst neutral gehalten, um dem Entrepreneur die freie Entscheidung zu überlassen, sich weiter mit den angesprochenen Themen auseinanderzusetzen oder nicht: „Vielen Dank für das entgegengebrachte Vertrauen und die 1. Coaching-Sitzung, anbei die Mitschrift und für die Zwischenzeit eine Lektüre zum Thema Stress.“

Studie 1 liefert auch Stress als möglichen Ansatzpunkt, um am subjektiven Unternehmenserfolg der Entrepreneurinnen zu arbeiten. Daher wird den Entrepreneurinnen ein Arbeitspapier zur Vertiefung der Inhalte zwischen den Coaching-Sitzungen zur Verfügung gestellt, das sich speziell mit Stress im Beruf nach Baus (2015) beschäftigt.

Die Entrepreneurinnen werden sensibilisiert, Stress wahrzunehmen; sie sollen sich dabei in Stresssituationen selbst beobachten. Dazu werden interne und externe Stressoren herangezogen. Es ist individuell stark unterschiedlich, wie Menschen Stress wahrnehmen und welche der physischen, psychischen und mentalen Ebenen davon beeinträchtigt werden. Auch das Ausmaß wird sehr unterschiedlich empfunden und anhand einer Skalierung bewusstgemacht. Im Anschluss werden Maßnahmen und Strategien erarbeitet, die zu einer Stressreduktion führen können. Es folgt das Arbeitspapier, das auf Baus (2015) und Kaluza (2011) beruht und etwas von der Autorin ergänzt wurde.

Stressabbau im Beruf nach Baus (2015, 131f)

- ▶ „Achten Sie darauf, Ihre Ziele realistisch zu formulieren und laufen Sie nicht unverhältnismäßigen oder falschen Zielen hinterher. Überprüfen Sie auch, welchen Preis ein Ziel hat und ob Sie bereit sind, diesen zu zahlen.“

- ▶ Planen Sie lieber zu viel Zeit für etwas ein. Packen Sie Ihren Tag nicht zu voll und geben Sie ihm durch Planung Struktur. Wichtig ist aber auch, dass Sie nicht starr an Ihrer Planung festhalten, sondern flexibel bleiben.
- ▶ Konzentrieren Sie Ihre Energie auf die wirklich wichtigen Dinge und lassen Sie Unwichtiges auch mal liegen.
- ▶ Erlauben Sie sich im Tagesablauf zwischendurch Pausen und halten Sie inne. Lernen Sie, auch mal vorübergehend nichts zu tun – selbst wenn es Ihnen schwer fällt.
- ▶ Versuchen Sie, nicht perfektionistisch zu sein. Oftmals reichen achtzigprozentige Lösungen völlig aus. Wenn Ihnen etwas besonders am Herzen liegt, können Sie eine Ausnahme machen.
- ▶ Einmal am Tag sollten Sie die Möglichkeit haben, zur Ruhe zu kommen. Dafür brauchen Sie einen Ort, an den Sie sich ungestört zurückziehen können. Diesen stillen Moment können Sie nutzen, um sich zu entspannen und zu fokussieren.
- ▶ Wenn die Dinge sich anders entwickeln als geplant, ist es wichtig, gelassen zu bleiben.
Das kann man gerade im Alltag anhand kleiner Situationen gut trainieren.
- ▶ Probieren Sie, Bewegung unaufwendig in Ihren Alltag zu integrieren, mindestens eine halbe Stunde am Tag. Sie können mit dem Hund oder den Kindern spazieren gehen, mit dem Rad zur Arbeit fahren oder die Einkäufe zu Fuß nach Hause bringen.
- ▶ Fordern Sie sich angemessen, aber achten Sie darauf, sich nicht ständig zu überfordern.
Lernen Sie Ihr persönliches Leistungsspektrum kennen und respektieren Sie Ihre Grenzen.
- ▶ Legen Sie hin und wieder einmal Ihre Uhr beiseite und versuchen Sie Ihr eigenes Tempo zu finden. Finden Sie heraus, wie lange Sie für bestimmte Tätigkeiten benötigen.
Erleben Sie Eigenzeit.
- ▶ Lernen Sie, sich auch Schwächen zu erlauben und Fehler zu verzeihen. Seien Sie in den Erwartungen und Ansprüchen sich selbst gegenüber fair.
- ▶ Wenn etwas gut gelaufen ist, freuen Sie sich darüber und feiern Sie Ihren Erfolg.“

Bitte markieren Sie die für sich relevanten Empfehlungen.

Bewusste Atmung

„Eine effektive Möglichkeit, Stress entgegenzuwirken, sind regelmäßige Atemübungen. Anhand unserer Atmung können wir nämlich sehr gut überprüfen, ob wir gestresst sind. Im entspannten Zustand läuft die Atmung ruhig, regelmäßig, frei und ungehindert. Sind wir gestresst, wird dies durch unsere Atmung gespiegelt: Sie ist flach, angespannt und unregelmäßig. Bei starkem Stress halten wir sogar die Luft an. Eine einfache Atemübung hilft beim Entspannen:

- ▶ Stellen, setzen oder legen Sie sich dazu in gestreckter Haltung hin.
- ▶ Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre Atmung. Stellen Sie sich dazu vor, Sie atmen die Luft durch den Bauchnabel ein und der Bauch füllt sich dabei mit Sauerstoff wie ein Ballon. Atmen Sie anschließend durch die Nase langsam wieder aus und lassen Sie dabei den Bauch wieder einsinken.
- ▶ Lassen Sie Ihre Bauchatmung im eigenen Rhythmus fließen und schauen ihr einfach zu, denn die Atmung steuert sich normalerweise selbst und stellt so eine optimale Sauerstoffzufuhr sicher.
- ▶ Wiederholen Sie diesen Vorgang einige Male, bis Sie schließlich immer ruhiger werden“, nach Baus (2015, 132).

Schritte zur Verbesserung der Eigeninitiative

Als Entrepreneur neigt man vielleicht dazu, Mitarbeitern Aufgaben zu geben, die sie ohne Rücksprache selbständig bewerkstelligen können. Bei komplexen Aufgaben erklärt man eher Einzelheiten. Diese Tatsache verringert die Möglichkeit, dass Angestellte Eigeninitiative entwickeln können. Handlungsempfehlungen in Anlehnung an Frese, Tornau und Fay (2008) können sein:

- ▶ Vermeiden Sie, wenn möglich die einen eingeschränkten Handlungsspielraum, er verleitet zu Dienst nach Vorschrift und reduziert Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative.
- ▶ Gestalten sie eine Kultur, die Eigeninitiative fördert.
- ▶ Schaffen Sie Visionen und Ziele, mit denen sich ihre Mitarbeiter identifizieren können.
- ▶ Integrieren Sie eine gute Fehlerkultur, das ermutigt Mitarbeiter eigeninitiativ zu werden.
- ▶ Gehen Sie als Vorbild für ihre Mitarbeiter bewusst eigeninitiativ vor.
- ▶ Eigeninitiative ist lern- und coachbar.

Stressübungen nach Kaluza

Danach kommt die Stressübung „Selbstreflexion²⁸“ nach Kaluza (2011, 127), siehe Kap. 13.2 mit der wichtigen Frage, was zurzeit das wichtigste Thema, Problem oder Ziel des Entrepreneurs ist.

Regeneration

Regeneration erfolgt in einem Wechsel aus Anspannung und Entspannung, aus Aktivität und Passivität. So liegt das Geheimnis von Effizienz in einem guten

²⁸ Eigentlich sollte es an der Stelle Selbstreflexion heißen.

Mischungsverhältnis, das individuell sehr unterschiedlich nach Baus (2015) sein kann.

Viele Selbstständige befinden sich jedoch *„in einer Situation der permanenten Anspannung. Weder die körperliche noch die geistige Leistung lässt sich jedoch endlos strecken. So wissen wir, dass beispielsweise die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne des Gehirns etwa 90 Minuten beträgt. Das bedeutet, wir können uns für etwa eineinhalb Stunden einigermaßen gut auf eine Tätigkeit konzentrieren, dann brauchen wir eine Pause. (...) Trainingspläne für Leistungssportler enthalten nicht etwa nur Trainings- und Wettkampfphasen, sondern auch die überaus wichtigen Erholungs- und Aufbauphasen. Wer jetzt denkt, für Pausen habe er keine Zeit, irrt“* (Baus 2015, 129).

„Denn gerade kurze Pausen zwischen den Arbeitseinheiten geben Körper und Geist die so dringend notwendige Möglichkeit zu verschnaufen. Wir bauen dadurch nicht nur Stress ab, sondern profitieren anschließend von mehr Energie und können uns wieder besser konzentrieren. Wenn wir dagegen stundenlang durcharbeiten, werden wir immer langsamer und unproduktiver. Am Ende entsteht sogar eine schlechte Arbeitsqualität, deren Korrektur wiederum viel Zeit und Aufwand in Anspruch nimmt. Im geschäftigen Arbeitsalltag braucht es etwas Übung und eine gute Portion Selbstdisziplin, um sich regelmäßig kleine Entspannungsmomente zu verschaffen. Und natürlich lässt sich nicht immer der ideale 90-Minuten-Rhythmus herstellen. Aber je mehr wir darauf achten, unsere Aufgaben und Planung so zu gestalten, dass es wechselnde Phasen von Anspannung und Entspannung geben kann, umso besser können wir unseren Stress bewältigen und von einer guten Leistungsfähigkeit profitieren. Einer der wichtigsten Schlüssel zu guter Vitalität und Stressresistenz ist ausreichende Regeneration. Das Schöne am Regenerieren ist, (...)“ Baus (2015, 129) dass sie gar nicht aufwendig sein muss.

1. Wie können Sie sich regenerieren, entspannen?
2. Wann regenerieren Sie wie?
3. Wen kennen Sie, der sich gut regenerieren kann?

8.2.3 Zweite Coaching-Sitzung

Die zweite Coaching-Sitzung wurde bei allen zehn Entrepreneur:innen mit folgendem einheitlichen Leitfaden durchgeführt, wobei darauf zu achten ist, dass die Fragen ganz natürlich und selbstverständlich in das Gespräch integriert werden und auf keinen Fall wie eine Abfrage abgehandelt werden dürfen.

Anfang der 2. Coaching-Sitzung

1. Wie geht es Ihnen?
2. Was ist seit unserer letzten Sitzung passiert?
3. Hat sich durch das Coaching etwas verändert? Bezug zu den Coaching-Zielen herstellen

Es folgt Freiraum für aktuelle Themen mit Bezug zu den Zielen etc. und nach 1 ¼ Stunden wird zum Thema Stress übergeleitet.

4. Wie waren die Anregungen zum Thema Stress für Sie?
5. Wie geht es Ihnen mit der Stressübung? Was war in unserem heutigen Gespräch für Sie wichtig?
6. Wenn Sie nun über die beiden Übungen Wohlbefinden in der 1. Coaching-Sitzung und Stress in der 2. Coaching-Sitzung nachdenken, welche Perspektive war für Sie wichtiger: Wohlbefinden oder Stress?

Nachdem die Entrepreneur:innen nach Ihrer aktuellen Situation und dem Geschehen in der Zwischenzeit befragt wurden, wird das Thema auf die Bearbeitung von Stress gelegt.

Coaching-Übung Stress

Mit Hilfe des nachfolgenden Modells sollen die Erkenntnisse transparent gemacht und zusammengefasst werden. Da in der Literatur keine geeignete Stressübung für Entrepreneur:innen ausfindig gemacht werden konnte, entwickelt die Autorin nachfolgende Methode unter Vorlage des Diagnosemodells „Stützen der Identität“ nach Petzold (2012).

In Anlehnung an die Stressoren nach Litzcke et al. (2013) werden folgende unternehmensrelevante Faktoren als Grundlage für die Unternehmer-Stress-Übung herangezogen.

Arbeitsbezogene Stressoren: Lange Arbeitszeiten, Innovationsdruck, Sorge um Finanzen, drohende Rationalisierungsmaßnahmen

Aufgabenbezogene Stressoren: Zeit-, Termindruck, Arbeitsüberlastung, ständige Erreichbarkeit, unvollständige Informationen, Aufgabenkomplexität, häufige Unterbrechungen, Reisetätigkeit

Psychisch mentale Stressoren: Unter- oder Überforderung, Verantwortungsdruck, Angst vor Misserfolg, Kontrollverlust, Konkurrenzdruck, Unsicherheiten

Soziale Stressoren: Isolation, Konflikte, Umgang mit schwierigen Mitarbeitern und Kunden, Kooperationsdruck, unfaire Behandlung

Diese Stressoren werden ergänzt durch wichtige stressbezogene private Einflussgrößen.

Persönliche Stressoren: Gesundheitliche Beschwerden, mangelnde Bewegung, wenig Entspannung, schlechte Ernährung, unbefriedigende Beziehungen zu Partner, Familie, Kinder, Freunden, Kollegen etc.

Der Coach stellt der Reihe nach die folgende Fragen:

- ▶ Wie sind die Stressbereiche im Augenblick bei Ihnen ausgeprägt?
- ▶ Zeichnen Sie 5 Kreise, die die einzelnen Bereiche repräsentieren entsprechend ihrer Größe.
- ▶ Welcher ist der größte Kreis? Welchen Nutzen, aber auch welche Nachteile hat das für Sie?
- ▶ Welchen Bereich wollen Sie verkleinern?
- ▶ Welche nächsten Schritte leiten Sie aus dem Soll-Ist-Vergleich ab?

Um Erfolge weiter zu steigern und auch eine Stärkung der Selbstwirksamkeit zu erzeugen, bedarf es realistischer Ziele, die umsetzbar sind. Diese Ziele müssen messbar und motivierend sein (Schwarzer & Jerusalem, 2002). Wie das Yerkes-Dodson-Gesetz (1908) zeigt, ist ein mittleres Erregungsniveau für einen optimalen Leistungserfolg günstig. Die Bewertung des mittleren Erregungsniveaus ist jedoch etwas Individuelles und differiert von Person zu Person. Das erlebte Stressniveau kann durch die Anwendung von Bewältigungsstrategien reduziert werden. Das Vertrauen in das Können der Entrepreneure kann zudem durch einen Coach gestärkt werden. Ein

zuversichtliches: „Du schaffst es!“, erhöht die Motivation zur Zielerreichung (Bandura, 1982).

8.2.4 Transfer in den Entrepreneuralltag

Zuerst erfolgt eine Reflexion des Coaching-Prozesse und eine Zusammenfassung der Coaching Ergebnisse. Um Erkenntnisse aus dem durchgeführten Coaching-Programm für die Entrepreneurere nutzbar zu machen, findet ein Transfer in den Entrepreneuralltag statt: „Wie können Sie die gewonnen Erkenntnisse im Coaching für ihr Unternehmertum nutzen?“

Außerdem regt der Coach an, dass der Entrepreneur Vertrauen und Zuversicht in den eigenen Prozess bekommt.

8.3 Ergebnisse der Studie 2

Die Studie 2 beleuchtet Ergebnisse der beiden zweistündigen Coaching-Sitzungen sowie die Resultate der relevanten unternehmensspezifischen Items, die durch das Coaching beeinflusst werden. Sie resultieren aus den ausgefüllten Fragebögen, den Coaching-Sitzungen selbst sowie deren Reflexion. Diese Ergebnisse werden nun im Einzelnen erörtert und im Anschluss in der Interpretation in Kap. 8.4 mit den Erkenntnissen aus Studie 1 verglichen.

8.3.1 Datenanalyse der Studie 2

Die Stichprobe der Studie 2 besteht aus zehn Versuchspersonen, wobei fünf männlich und fünf weiblich sind. Das Durchschnittsalter beträgt 46,7 Jahre. Sieben Teilnehmer entstammen der Stichprobe U und drei Probanden der Stichprobe AVV aus Studie 1. Die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche beträgt 46 Stunden. Des Weiteren ist besonders zu betonen, dass die Stichprobe überdurchschnittlich selbstbewusste Entrepreneurere enthält, denn auf die Frage, ob sich die Versuchspersonen selber mögen, antworteten alle mit „stimmt sehr“ bzw. „stimmt ziemlich“. Die Zufriedenheit mit der eigenen Unternehmensentwicklung hingegen schwankte von „sehr zufrieden“ bis „ziemlich unzufrieden“, was für die Durchführung und Auswertung des Coaching-Programms von Vorteil ist. Es liegt also eine gute Bandbreite vor, sodass nicht nur eine Randgruppe mit beispielsweise sehr unzufriedenen Entrepreneurere

untersucht wird. Die Hälfte der Probanden der Stichprobe 2 ist verheiratet, eine Person ist ledig, eine geschieden und drei befinden sich in einer Lebenspartnerschaft. Vom Bildungsniveau zeigt sich auch eine ausgeglichene Situation: es handelt sich um fünf Akademiker, einer davon mit Promotion und fünf Personen mit einer Berufsausbildung.

Einzig die Relation der Geschlechter bildet in dieser Stichprobe keine reale Situation ab, denn die Anzahl der männlichen Entrepreneur*innen war beispielsweise im Jahr 2013 mehr als doppelt so hoch wie die Anzahl der Kolleginnen²⁹. Allerdings sind Praxisberichten zufolge Frauen eher bereit, Coaching nachzufragen. Insofern handelt es sich um eine repräsentative Stichprobe, mit der ein Coaching-Programm gut durchführbar ist.

Der Fragebogen 1 der Studie 2 ermittelt den aktuellen Unterstützungsbedarf der Entrepreneur*innen durch Coaching, wobei Mehrfachnennungen zulässig waren. Die Auswertung verdeutlicht eine Problematik hinsichtlich Proaktivität und vorausschauendem Handeln, welches sechsfach wiedergegeben wurde. Die beiden Themen Stressregulation und Selbstwirksamkeit/Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten sind für vier Versuchspersonen relevant. Wohingegen Persönlichkeitsentwicklung dreifach und Resilienz/psychische Stabilität und Allgemeines Wohlbefinden zweimal aufgeführt sind. Im Freifeld des Fragebogens ergänzten die Entrepreneur*innen darüber hinaus Fragestellungen wie Prioritäten setzen, „Nein“ sagen, effektives Zeitmanagement, weglassen, Umgang mit Machtstrukturen und Selbstverwirklichung.

8.3.2 Coaching-Ergebnisse

Die Coaching-Ergebnisse beruhen zum einen auf der Beziehung zwischen Coach und Entrepreneur*in und zum anderen auf Veränderungen der Probanden durch die Coaching-Interventionen. Die Zusammenarbeit mit dem Coach wird auf einer siebenstufigen Likertskala durchgängig von den zehn Entrepreneur*innen in allen folgenden Punkten mit der höchsten Skalierung „trifft sehr zu“ bewertet:

²⁹ Bundesweite Gründerinnen und Unternehmerinnen (2015)

- ▶ Coach und Kunde sind sich sympathisch.
- ▶ Es herrschte eine Beziehung auf Augenhöhe.
- ▶ Zwischen Kunde und Coach existierte ein vertrauensvolles Verhältnis.
- ▶ Die Beziehung war von gegenseitiger Wertschätzung geprägt.
- ▶ Es herrschte eine offene Beziehung.

Die Veränderungen der Entrepreneure nach ihrem ersten Coaching zeigt nachstehende Tabelle 8.21 in Reihenfolge der höchsten Ausprägungen:

	Score (1-7)
Durch das Coaching habe ich mehr Klarheit über meine Situation gewonnen.	6,40
Durch das Coaching habe ich meine Einstellung zu bestimmten Themen verändert.	6,00
Durch das Coaching bin ich zufriedener geworden.	5,80
Durch das Coaching bin ich mir meiner Stärken und Schwächen deutlicher bewusst.	5,80
Durch das Coaching fühle ich mich emotional entlastet.	5,60
Durch das Coaching habe ich neue Verhaltensweisen erlernt.	5,30
Durch das Coaching habe ich mein Selbstwertgefühl gesteigert.	5,10
Durch das Coaching nutze ich meine Fähigkeiten und Fertigkeiten.	5,00

5 = trifft einigermaßen zu, 6 = trifft ziemlich zu, 7 = trifft sehr zu

Tabelle 8.21: Ergebnisse nach erster Coaching-Sitzung in Studie 2 (eigene Darstellung).

In erster Linie führt das Coaching zu mehr Klarheit. Dies wird durch das Zitat einer Versuchsperson unterstrichen: *„Durch das Coaching habe ich mehr Klarheit über meine Situation gewonnen, (hmmm), alles was da in meinem Kopf schwirrt, ... in eine Struktur gebracht, ich kann nächste Schritte angehen (...).“* Die Entrepreneure können ihre Einstellung zu bestimmten Themen ändern: *„Das Aufzeigen, Erarbeiten von Handlungsalternativen hat meine Einstellung zum Thema geändert.“* Sie sind insgesamt zufriedener geworden. So reflektiert ein Proband: *„Durch das Coaching bin ich zufriedener geworden. Kann es jetzt mit anderen Augen sehen.“* Viele Entrepreneure sind sich ihrer Stärken und Schwächen bewusster geworden und ein Großteil fühlt sich durch das Coaching auch emotional entlastet: *„Durch das Coaching fühle ich mich emotional entlastet: es hat es bestätigt, es ist jetzt so ein Stück weit emotional ruhiger, es geht weiter, ... alles im Leben hat seinen Platz.“* Einige können sogar neue Verhaltensweisen lernen. *„Der Handlungsspielraum wurde erweitert, raus aus der Ohnmacht. (...) mein Vertrauen wird größer ... gehe anders mit den Dingen*

um“, stellt einer der gecoachten Entrepreneur:innen fest. Außerdem kann das Selbstwertgefühl gesteigert werden und die Proband:innen nutzen ihre Ressourcen besser.

Die erste Coaching-Sitzung wurde im Durchschnitt von allen Versuchspersonen mit der Note 1,6 beurteilt. Nach der ersten Coaching-Sitzung, die sich mit dem Schwerpunkt Wohlbefinden beschäftigt hat, wurden Übungsblätter zum Thema Stress zur Verfügung gestellt, welche in Kap. 7.2.2 und Kap. 13.2 zu finden sind.

Ergebnisse vor der zweiten Coaching-Sitzung

Es folgen die Ergebnisse der Befragung nach sechs bis sieben Wochen vor der zweiten Coaching-Sitzung. Da sich der Teil des Fragebogens zum Coaching auf Fragestellungen nach der Durchführung von Coaching-Interventionen bezieht, erfolgt die Selbsteinschätzung der Versuchsteilnehmer:innen in Fragebogen 2 und 4. An dieser Stelle wird eine Abfrage zur Befindlichkeit hinsichtlich Wohlbefinden und Stress durchgeführt. Die Proband:innen sollen sich jeweils fokussierend auf die beiden Variablen auf einer Skala von 0 (ganz schlecht) bis 100 (ganz hervorragend) einschätzen. Die Evaluation ergibt Durchschnittswerte für Wohlbefinden von 71,2 Prozent und für Stress von 63,1 Prozent.

Ergebnisse nach der zweiten Coaching-Sitzung

Die nachfolgende Tabelle 8.22 veranschaulicht die Ergebnisse nach der zweiten Coaching-Sitzung mit den Abweichungen im Vergleich zu den Ergebnissen nach der ersten Coaching-Sitzung in Klammern:

	Score (1-7) // Veränderungen
Durch das Coaching habe ich mehr Klarheit über meine Situation gewonnen.	6,50 // (0,1)
Durch das Coaching habe ich meine Einstellung zu bestimmten Themen verändert.	6,00
Durch das Coaching fühle ich mich emotional entlastet.	5,90 // (0,4)
Durch das Coaching bin ich zufriedener geworden.	5,70 // (-0,1)
Durch das Coaching nutze ich meine Fähigkeiten und Fertigkeiten.	5,40 // (0,4)
Durch das Coaching habe ich neue Verhaltensweisen erlernt.	5,30
Durch das Coaching bin ich mir meiner Stärken und Schwächen deutlicher bewusst.	5,00 // (-0,8)
Durch das Coaching habe ich mein Selbstwertgefühl gesteigert.	4,60 // (-0,5)

5 = trifft einigermaßen zu, 6 = trifft ziemlich zu, 7 = trifft sehr zu

Tabelle 8.22: Ergebnisse nach zweiter Coaching-Sitzung in Studie 2 (eigene Darstellung).

Das zweite Coaching wie auch das erste führte bei den Entrepreneurern zu mehr Klarheit und wurde um 0,1 Punkte höher bewertet. Dies wird u. a. durch die Aussage einer Versuchsperson untermauert: *„Durch das Coaching habe ich mehr Klarheit bekommen. Ich bin kopfmäßig freier geworden“*. Auch können neue Verhaltensweisen etabliert werden: *„Die größte Veränderung ist: Ich bin mutiger geworden. Vorher habe ich anderen das Spielfeld überlassen, war selber nur Mitspieler. Jetzt bin ich Spielführer – ich habe ein weiteres Unternehmen gegründet.“* *„Nach der letzten Sitzung habe ich viele gute Denkanstöße bekommen ... hatte ein innovatives Gespräch mit unserem Nachfolger ... konnte bei Umstrukturierungen mitwirken, das gibt mir Freiraum. Auch zum Thema Auszeit hatte ich gute Überlegungen.“*

Die Einstellung der Probanden zu bestimmten Themen hat sich wie nach der ersten Coaching-Sitzung als zweitwichtigsten Punkt verändert: *„Geholfen hat nachzudenken, was es braucht, um die Dinge nicht persönlich zu nehmen ... bin jetzt auf einem guten Weg.“*, *„Ich habe jetzt mehr Akzeptanz.“*

Abgenommen haben im Vergleich zu den Ergebnissen nach der ersten Coaching-Sitzung das Bewusstsein über Stärken und Schwächen um 0,8 Punkte, die Steigerung des Selbstwertgefühls um 0,5 sowie die Zufriedenheit um 0,4 Punkte. Deutlich zugenommen haben bei den Entrepreneurern die emotionale Entlastung und der Einsatz von Fähigkeiten und Fertigkeiten.

„Es ging mir besser nach unserer ersten Coaching-Sitzung... es hat mich wach gerüttelt ... das Feedback: „es wundert mich, dass Sie sich das gefallen lassen“, hat gewirkt – ich bin mehr in meine Kraft gekommen.“, sagt ein Proband zu Beginn der zweiten Coaching-Sitzung zum Thema Konflikt mit einem Kooperationspartner. Ein anderer bemerkt: „Ich sehe, dass es mir etwas bringt. Ich bin intensiver in die Thematik eingestiegen, wie kann ich meine Mitarbeiter dafür öffnen und positiv auf das Unternehmen übertragen? Ich habe ein Gefühl entwickelt, was es braucht.“ Noch ein anderer konstatiert: „Durch das Coaching spüre ich eine seelische Befreiung. Es war gut mit einer neutralen Person zu reden, losgelöst vom eigenen Geschäft. Die offenen Fragen haben geholfen, die eigenen Themen zu hinterfragen, selbst zu reflektieren.“ Die zweite Coaching-Sitzung wurde im Durchschnitt von allen Teilnehmern mit der Note 1,3 beurteilt, das stellt eine Verbesserung um 0,3 Punkte im Vergleich zur Bewertung nach dem ersten Coaching dar.

Nach Abschluss des gesamten Coachings wurden noch weitere Parameter im Fragebogen 4 abgefragt, um besser zu verstehen, welche Elemente von den Probanden im Coaching als wirkungsvoll eingeschätzt werden. Folgende Tabelle 8.23 visualisiert die für die abschließende Bewertung wichtigen Elemente:

	Score (1-7) // Veränderungen
Die Durchführung des Coachings war für mich stimmig.	6,70
Ich konnte die Erfahrungen des Coachings in meinem Alltag umsetzen.	6,50
Die Interaktion zwischen mir und dem Coach war zur Zielerreichung wichtig.	6,30
Das Coaching hat zu neuen Perspektiven geführt.	6,30
Ich denke, dass mein Coaching von langfristigem Nutzen sein wird.	6,10
Die Maßnahmen zwischen den Coaching-Sitzungen waren hilfreich.	6,00
Das Coaching hat mir geholfen, meine Ziele zu erreichen.	5,40

Tabelle 8.23: Ergebnisse Reflexion Coaching-Prozess in Studie 2 (eigene Darstellung).

Die Ausführung des Coachings wird von den Probanden als stimmig wahrgenommen. Da Forscherin und durchführender Coach in dieser Studie dieselbe Person sind, erfolgt eine weitere externe Prüfung durch eine forschungsunabhängige, neutrale Person, die in Kap. 7.2.4 veranschaulicht wird.

Erfreulich ist, dass die Erkenntnisse durch das Coaching ebenfalls in sehr hohem Maße in den Alltag der Entrepreneur*innen transferiert werden können. Die Interaktion zwischen Coach und Kunde wird von den Probanden als zielführend eingestuft. Auffällig ist, dass die Zielerreichung nicht im Vordergrund steht.

Ergebnisse nach beiden Coaching-Sitzungen

Durch beide Coaching-Sitzungen erreichen Entrepreneur*innen mehr Klarheit und können ihre Einstellung zu belastenden Themen modifizieren. Anbei folgen zum besseren Verständnis noch einige Aussagen der Entrepreneur*innen, die die bereits vorgestellten Ergebnisse weiter untermauern: *„Ich habe eine bessere Struktur. (...) Ich bin bewusster geworden, habe Dinge schriftlich gemacht – einen konkreten Plan. Und ich bin jetzt ganz entspannt, obwohl ich in der schwierigen Situation bin, Mitarbeiter zu entlassen.“*, *„Ich bin mir vorher schon sehr klar gewesen über die Dinge ... gut war die Reflexion ... auch die Personen, der Inner Circle, wer steht innen und wer steht außen ... ich sehe jetzt klarer ... es ist wie auf einer Bob-Bahn ... und es geht darum nicht aus der Kurve zu fliegen.“*, *„Ich kann jederzeit die Reißleine ziehen, kann jederzeit wieder aussteigen, den Druck rausnehmen ... evtl. nur noch stiller Partner sein.“*

Gerade Entrepreneur*innen bekommen selten von anderen Personen Feedback; aus diesem Grund haben sie dieses besonders gewürdigt, theoretisch bereits in Kap. 3.1 näher beschrieben: *„Es war das klare Feedback ... auf den Punkt gebracht. Konnte von außen schauen, aus einem anderen Blickwinkel, hat geholfen, Sachen anders zu bewerten oder anders heranzugehen.“* In den nächsten Kapiteln folgen die Ergebnisse zu den relevanten Konstrukten Wohlbefinden, Stress, Selbstwirksamkeit und Proaktivität.

8.3.3 Ergebnisse zum Wohlbefinden

Bei den Ergebnissen zum Wohlbefinden ist zum einen die Betrachtung der Coaching-Übung Wohlbefinden in der ersten Coaching-Intervention relevant und zum anderen die Untersuchung der Mittelwerte zu vier Messzeitpunkten T1 bis T4 hinsichtlich der Skala Wohlbefinden WHO-5.

Ergebnisse der Wohlbefinden-Übung nach der 1. Coaching-Sitzung

Die Beurteilung der Übung zum Wohlbefinden in der ersten Coaching-Sitzung ist eher schwierig. Die Selbsteinschätzungen der gecoachten Entrepreneurinnen sind individuell stark unterschiedlich und geprägt durch persönliche Erfahrungen, Einstellungen und Werte.

Bei den Mittelwertsvergleichen der Kriterien für Wohlbefinden nach Ryff (1989a) sind die Werte der Faktoren „Selbstakzeptanz“ und „persönliches Wachstum“ bei den Entrepreneurinnen am meisten ausgeprägt. „Soziale Beziehungen“ und „Lebenszweck“ erhielten mittlere Bewertungen. Sie können für große Unterstützung sorgen, wobei je nach aktueller Unternehmenssituation das eine oder auch andere in den Hintergrund geraten kann. Am niedrigsten fallen die Werte für die Bereiche „Autonomie“ und „Gestaltung der Lebensumstände“ aus. Den Entrepreneurinnen ist im Rahmen dieser Übung bewusst geworden, dass sie folgende Veränderungswünsche anstreben, gegliedert nach der Häufigkeit der Nennungen:

- ▶ Autonomie erhöhen
- ▶ Änderung der Lebensumstände
- ▶ Soziale Beziehungen/Sinn im Leben

Diese Coaching-Ziele entstehen nicht zufällig, sondern lassen sich bei allen zehn Versuchspersonen in einem engen Zusammenhang mit den ursprünglich formulierten Themen oder Problemen stellen. Insgesamt wollen die untersuchten Entrepreneurinnen vor allem ihre Autonomie weiter ausbauen und auch ihre Lebensumstände ändern.

WHO-5 nach der ersten Coaching-Sitzung

Der WHO-5 fragt das Wohlbefinden innerhalb der letzten zwei Wochen ab und eignet sich daher gut, um das aktuelle Wohlbefinden der Entrepreneurinnen zu untersuchen. Folgende Tabelle 8.24 veranschaulicht alle Ergebnisse in Bezug auf Wohlbefinden und deren Veränderungen über die erste Coaching-Sitzung hinweg:

Wohlbefinden // Mittelwerte					
WHO-5 In den letzten 2 Wochen war ich	U (n=107)	AVV (n=85)	Durch- schnitt (n=192)	vor 1. C. (n=10)	nach 1. C. (n=10)
froh, guter Laune	5,19	4,67	4,90	4,90	5,10
ruhig, entspannt	4,79	4,01	4,40	4,50	4,90
energisch, aktiv	4,94	4,29	4,60	4,50	4,60
frisch, morgens ausgeruht	4,55	3,88	4,20	4,30	4,60
voller Dinge, die mich interessieren	5,28	4,11	4,70	5,20	5,20

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.24: Ergebnisse Wohlbefinden nach erster Coaching-Sitzung in Studie 2 (eigene Darstellung).

Die größte Veränderung nach dem Coaching um 0,4 Punkte zeigt sich darin, dass Entrepreneure sich ruhiger, entspannter und energischer sowie aktiver fühlen. Die meisten fühlen sich morgens frischer und ausgeruhter als zuvor, sie waren eher froh und guter Laune. Wenige fühlten sich auch energischer und aktiver, wobei das Interesse an Dingen im Alltag unverändert bleibt.

Es folgt ein Mittelwertvergleich zwischen der Stichprobe der gecoachten Entrepreneure und der Grundgesamtheit. Der Signifikanztest bleibt ohne Ergebnis. Die Ergebnisse zum Wohlbefinden nach der zweiten Coaching-Sitzung lassen sich in Tabelle 8.25 wie folgt beschreiben:

Wohlbefinden // Mittelwerte					
WHO-5 In den letzten 2 Wochen war ich	Durch- schnitt (n=192)	vor 1. C. (n=10)	nach 1. C. (n=10)	vor 2. C. (n=10)	nach 2. C. (n=10)
froh, guter Laune	4,90	4,90	5,10	5,00	5,20
ruhig, entspannt	4,40	4,50	4,90	4,55	4,70
energisch, aktiv	4,60	4,50	4,60	5,09	5,00
frisch, morgens ausgeruht	4,20	4,30	4,60	4,09	4,20
voller Dinge, die mich interessieren	4,70	5,20	5,20	5,27	5,70

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.25: Ergebnisse Wohlbefinden nach zweiter Coaching-Sitzung in Studie 2 (eigene Darstellung).

Nach der zweiten Coaching-Sitzung besteht die größte Veränderung darin, dass direkt nach dem Coaching der Entrepreneure diese ihren Alltag voller Dinge erleben, die sie interessieren. Offensichtlich hat eine Fokussierung auf relevante Dinge stattgefunden. Durch einen Bewusstwerdungsprozess werden vermehrt förderliche, dem Wohlbefinden zuträgliche Faktoren wahrgenommen. Im

Vergleich zur Einschätzung des Wohlbefindens der Unternehmer innerhalb der letzten zwei Wochen vor der 1. Coaching-Sitzung haben diese sich in den zwei Wochen vor der 2. Coaching-Sitzung fast alle erhöht. Nur die Werte für Frische und morgendliches ausgeruht fühlen sind gesunken. Das ist eventuell auf die erhöhten sommerlichen Temperaturen zurückzuführen oder auch auf eine Beschäftigung mit relevanten Themen, die durch das Coaching ausgelöst wurden. Den gleichen Effekt bemerkt man ebenfalls bei dem Vergleichen der Wohlbefinden-Werte vor dem Coaching mit denen zum Coaching-Abschluss. Die folgende Tabelle 8.26 zeigt diese Werte einschließlich der durch das Coaching-Programm erzielten Werte:

Wohlbefinden // Mittelwerte				
WHO-5 In den letzten 2 Wochen war ich	Durchschnitt (n=192)	vor 1. C. (n=10)	nach 2. C. (n=10)	Differenz
froh, guter Laune	4,90	4,90	5,20	0,3
ruhig, entspannt	4,40	4,50	4,70	0,4
energisch, aktiv	4,60	4,50	5,00	0,5
frisch, morgens ausgeruht	4,20	4,30	4,20	-0,1
voller Dinge, die mich interessieren	4,70	5,20	5,70	0,5

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.26: Ergebnisse Wohlbefinden Studie 2 (eigene Darstellung).

Insgesamt profitieren die gecoachten Entrepreneurere durch die Steigerung ihres Wohlbefindens um 0,5 Punkte in den Bereichen, sich energisch und aktiv zu fühlen sowie ihren Alltag voller Dinge zu erleben, die für die Entrepreneurere von Interesse sind: *„Der Fokus aufs Wohlbefinden war für mich am wichtigsten. Mein Wohlbefinden steigere ich, wenn ich Stress reduziere ... Dinge loslasse, die zu wenig Geld bringen und zu viel Stress verursachen. Stress macht mich unzufrieden.“*, *„Konsequent mehr Zeit für mich nehmen ... keinen anderen mit ins Boot holen.“*, sind Aussagen der befragten Entrepreneurere.

Auf die Frage am Ende der letzten Coaching-Intervention: *„Was war wichtiger für Sie, die Wohlbefinden- oder Stressübung, was hat mehr bei Ihnen bewirkt?“*, antworten fünf der zehn Testpersonen: die Wohlbefinden-Übung: *„Wohlbefinden ist für mich am wichtigsten. Stress macht mich unzufrieden.“*, *„Eindeutig Wohlbefinden“*, *„das Wohlbefinden zu steigern ... denke klarer darüber.“* Die

Übung zum Stress war für zwei Entrepreneur:innen bedeutsamer: *„Der Stressteil war für mich wichtiger. Ich sehe Baustellen, an denen ich arbeiten muss.“* Für zwei der Probanden waren beide Übungen relevant: *„Beim Wohlbefinden war es gut, offen mit Ihnen zu reden... beim Stress habe ich konkrete Anregungen bekommen, wie ich damit umgehen kann.“*, *„Beide Übungen ... beide waren aufbauend“*. Eine der Versuchspersonen kann es direkt nach der Coaching-Sitzung noch nicht einschätzen: *„Das kann ich zum jetzigen Zeitpunkt nicht sagen. Darüber müsste ich erstmal in Ruhe nachdenken ... dazu müssten sich die Erkenntnisse aus der letzten Übung (Anmerkung: Stress-Übung) erst einmal setzen.“*

8.3.4 Ergebnisse zu Stress

Es folgen die Ergebnisse zum Konstrukt Stress nach der ersten, zweiten und nach beiden Coaching-Sitzungen. Zuerst wird die Übersicht der Bewertungen nach dem ersten Coaching in Tabelle 8.27 vorgestellt:

PSQ-30 Sie ...	U	AVV	Mittelwert	vor 1. C.	nach 1. C.	Differenz
fühlen sich ausgeruht	4,43	3,93	4,20	4,60	4,70	0,10
haben das Gefühl, dass zu viele Forderungen an Sie gestellt werden	3,78	4,66	4,20	4,40	4,30	-0,10
sind gereizt oder grantig	3,00	3,65	3,30	2,90	2,70	-0,20
haben zu viel zu tun	4,69	5,33	5,00	5,00	4,70	-0,30
fühlen sich einsam oder isoliert	2,33	2,62	2,50	1,90	2,10	0,20
befinden sich in Konfliktsituationen	3,18	3,54	3,40	3,00	3,40	0,40
haben das Gefühl, Dinge zu tun, die Sie wirklich mögen	5,56	4,48	5,00	5,00	4,90	-0,10
fühlen sich müde	3,54	4,10	3,80	3,80	3,90	0,10
fürchten, Ihre Ziele nicht erreichen zu können	3,18	3,95	3,60	3,80	3,30	-0,50
fühlen sich ruhig	4,79	4,07	4,47	5,30	5,00	-0,30
müssen zu viele Entscheidungen treffen	4,05	4,47	4,30	4,50	4,00	-0,50
fühlen sich frustriert	2,63	3,46	3,00	2,60	2,70	0,10
sind voller Energie	5,21	4,48	4,80	5,10	5,00	-0,10
fühlen sich angespannt	3,60	4,34	4,00	3,60	3,60	0,00
Ihre Probleme scheinen sich aufzutürmen	2,79	3,75	3,30	3,20	3,20	0,00
fühlen sich gehetzt	3,30	4,19	3,70	4,10	3,80	-0,30
fühlen sich sicher und geschützt	4,97	4,21	4,60	4,40	4,80	0,40
haben viele Sorgen	3,18	3,76	3,50	3,50	3,30	-0,20
fühlen sich von Anderen unter Druck gesetzt	2,81	3,80	3,30	3,40	3,20	-0,20
fühlen sich entmutigt	2,37	2,93	2,70	2,30	2,70	0,40
haben Spaß	5,34	4,80	5,10	5,50	5,60	0,10
haben Angst vor der Zukunft	2,51	3,25	2,90	2,50	2,40	-0,10
haben das Gefühl, Dinge zu tun, weil Sie sie tun müssen und nicht weil Sie sie tun wollen	3,03	4,09	3,60	3,70	3,80	0,10
fühlen sich kritisiert oder bewertet	2,92	3,36	3,10	2,60	2,50	-0,10
sind leichten Herzens	4,72	4,01	4,40	4,80	4,90	0,10
fühlen sich mental erschöpft	2,98	3,58	3,30	3,00	2,90	-0,10
haben Probleme, sich zu entspannen	3,10	3,81	3,50	2,80	3,00	0,20
fühlen sich mit Verantwortung überladen	2,81	3,52	3,20	2,80	3,10	0,30
haben genug Zeit für sich	4,21	3,42	3,80	3,90	4,50	0,60
fühlen sich unter Termin- druck	3,62	4,52	4,00	4,00	3,70	-0,30

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.27: Ergebnisse Stress nach erster Coaching-Sitzung in Studie 2 (eigene Darstellung).

Die Veränderungen durch das erste Coaching sind sehr unterschiedlich. Auf der einen Seite ist der Stress in der Intensität in genannter Reihenfolge abgeklungen dadurch, dass die Entrepreneur:innen:

- ▶ Genug Zeit für sich haben
- ▶ Sich weniger fürchten, Ziele nicht erreichen zu können
- ▶ Nicht mehr in dem Ausmaß zu viele Entscheidungen treffen müssen
- ▶ Nicht mehr in dem Ausmaß zu viel zu tun haben
- ▶ Sich sicherer und geschützter fühlen

Die Entrepreneur:innen der Studie 2 haben von Anfang an mehr Wert auf Zeit für sich gelegt, was sich durch das Coaching noch deutlich gesteigert hat. Die Werte für erstens die Furcht, Ziele nicht erreichen zu können, zweitens zu viele Entscheidungen treffen zu müssen, drittes sich entmutigt zu fühlen und viertens mit Verantwortung überladen zu sein, lagen vor dem ersten Coaching zunächst unter den Durchschnittswerten der Studie 1 und konnten durch das Coaching wieder erhöht werden. Bei dem Punkt zu viel zu tun zu haben war das Mittel der Studie 1 mit dem Wert vor dem Coaching identisch und konnte durch das Coaching gesteigert werden.

Und andererseits hat der Stress kurzfristig zugenommen auf Grund dessen, dass sich die gecoachten Entrepreneur:innen:

- ▶ Vermehrt in Konfliktsituationen befinden
- ▶ Sich entmutigt fühlen
- ▶ Sich mit Verantwortung überladen fühlen

Vergleicht man die Ausgangswerte der zehn Entrepreneur:innen vor dem Coaching mit den Mittelwerten der beiden Stichproben aus Studie 1, dann lässt sich feststellen, dass sie nach dem Coaching auf die gleichen Werte bei Konfliktwahrnehmung und Entmutigung kommen und der Wert für Verantwortungsüberladung minimal unter den Durchschnittswerten der Studie 1 liegt.

Ergebnisse zur Coaching-Übung „Stress“

In der zweiten Coaching-Sitzung wird eine Übung zum Thema Stress durchgeführt. Acht von zehn Entrepreneur:innen gaben im Erhebungszeitraum der Studie ein Stressempfinden an, wobei der Durchschnittswert auf einer Skala zwischen 0 und 10 bei 8,6 liegt. Bei den befragten Unternehmer:innen sind vor allem

psychisch-mentale Stressoren wie Unsicherheiten, Angst vor Misserfolg, Kontrollverlust und Konkurrenzdruck zu nennen. *„Der Stress kommt durch innere Faktoren, vielleicht in Form von falschen Erwartungen an mich und Andere ... es allen recht machen müssen ... diese Rolle ist mir ein Bedürfnis, es ist mir sehr wichtig ... es gibt mir Sicherheit, wenn ich gut informiert bin, dadurch bin ich weniger gestresst, es nimmt die Ohnmacht“*, reflektiert eine Probandin.

Männliche Unternehmer beklagen Termindruck, häufige Unterbrechungen, unvollständige Informationen sowie Reisetätigkeiten als aufgabenbezogene Stressoren. So beschreibt ein Versuchsteilnehmer seine Überlastung, wie folgt: *„Ich nehme Stress wahr, dass ich ungehalten bin oder, dass ich nicht mehr zuhören kann, nicht mehr präsent bin ... Je länger der Tag ist, desto mehr merke ich das ... oder wenn ich Stress habe, kann ich nicht mehr reagieren, kann mich nicht mehr konzentrieren.“*

Es folgt die Übersicht der Ergebnisse zum Stress nach Durchführung der zweiten Coaching-Sitzung in Tabelle 8.28:

PSQ-30 Sie ...	Mittelwert	vor 2. C.	nach 2. C.	Differenz
fühlen sich ausgeruht	4,20	4,09	4,20	0,11
haben das Gefühl, dass zu viele Forderungen an Sie gestellt werden	4,20	4,55	4,30	-0,25
sind gereizt oder grantig	3,30	2,64	2,50	-0,14
haben zu viel zu tun	5,00	5,45	4,80	-0,65
fühlen sich einsam oder isoliert	2,50	2,27	1,80	-0,47
befinden sich in Konfliktsituationen	3,40	3,00	2,90	-0,10
haben das Gefühl, Dinge zu tun, die Sie wirklich mögen	5,00	4,73	5,00	0,27
fühlen sich müde	3,80	3,73	4,10	0,37
fürchten, Ihre Ziele nicht erreichen zu können	3,60	3,18	3,30	0,12
fühlen sich ruhig	4,47	4,82	4,90	0,08
müssen zu viele Entscheidungen treffen	4,30	4,18	3,70	-0,48
fühlen sich frustriert	3,00	2,73	3,30	0,57
sind voller Energie	4,80	5,00	5,10	0,10
fühlen sich angespannt	4,00	3,45	3,70	0,25
Ihre Probleme scheinen sich aufzutürmen	3,30	3,27	3,30	0,03
fühlen sich gehetzt	3,70	3,91	3,70	-0,21
fühlen sich sicher und geschützt	4,60	4,45	4,60	0,15
haben viele Sorgen	3,50	3,45	3,20	-0,25
fühlen sich von Anderen unter Druck gesetzt	3,30	3,18	3,30	0,12
fühlen sich entmutigt	2,70	2,64	2,90	0,26
haben Spaß	5,10	5,09	5,30	0,21
haben Angst vor der Zukunft	2,90	2,73	2,60	-0,13
haben das Gefühl, Dinge zu tun, weil Sie sie tun müssen und nicht weil Sie sie tun wollen	3,60	4,00	3,80	-0,20
fühlen sich kritisiert oder bewertet	3,10	2,64	3,00	0,36
sind leichten Herzens	4,40	4,91	4,80	-0,11
fühlen sich mental erschöpft	3,30	3,45	3,50	0,05
haben Probleme, sich zu entspannen	3,50	2,64	3,10	0,46
fühlen sich mit Verantwortung überladen	3,20	3,18	3,30	0,12
haben genug Zeit für sich	3,80	3,82	3,80	-0,02
fühlen sich unter Termindruck	4,00	4,09	3,90	-0,19

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.28: Ergebnisse zum Stress nach zweiter Coaching-Sitzung in Studie 2 (eigene Darstellung).

Eine positive Entwicklung bei den Entrepreneuren ergab sich bei folgenden Items:

- ▶ Haben zu viel zu tun
- ▶ Fühlen sich einsam oder isoliert
- ▶ Müssen zu viele Entscheidungen treffen

„Ich nehme Stress wahr ... alles geht im Zeitlupentempo, auch das Gehirn. Je langsamer ich in Stresssituationen arbeite, desto effizienter bin ich – hoch konzentriert und hoch effektiv ... lieber nicht über das Ziel hinausschießen ... ich gehe ruhig und konzentriert vor, obwohl alles drum herum hektisch ist... und

diese Konzentration geht dann nach außen, färbt auf die Anderen ab – wenn's pressiert, muss man langsam gehen“.

Als negative Entwicklung ist nach der zweiten Coaching-Sitzung festzustellen, dass sich die Entrepreneure frustrierter fühlen und Probleme haben, sich zu entspannen. Sie fühlen sich müde und auch entmutigt. Es folgt ein Vergleich der Ergebnisse in Tabelle 8.29 nach der ersten und zweiten Coaching-Sitzung:

PSQ-30 Sie ...	Mittelwert	vor 1. C.	nach 2. C.	Differenz
fühlen sich ausgeruht	4,20	4,60	4,20	-0,40
haben das Gefühl, dass zu viele Forderungen an Sie gestellt werden	4,20	4,40	4,30	-0,10
sind gereizt oder grantig	3,30	2,90	2,50	-0,40
haben zu viel zu tun	5,00	5,00	4,80	-0,20
fühlen sich einsam oder isoliert	2,50	1,90	1,80	-0,10
befinden sich in Konfliktsituationen	3,40	3,00	2,90	-0,10
haben das Gefühl, Dinge zu tun, die Sie wirklich mögen	5,00	5,00	5,00	0,00
fühlen sich müde	3,80	3,80	4,10	0,30
fürchten, Ihre Ziele nicht erreichen zu können	3,60	3,80	3,30	-0,50
fühlen sich ruhig	4,47	5,30	4,90	-0,40
müssen zu viele Entscheidungen treffen	4,30	4,50	3,70	-0,80
fühlen sich frustriert	3,00	2,60	3,30	0,70
sind voller Energie	4,80	5,10	5,10	0,00
fühlen sich angespannt	4,00	3,60	3,70	0,10
Ihre Probleme scheinen sich aufzutürmen	3,30	3,20	3,30	0,10
fühlen sich gehetzt	3,70	4,10	3,70	-0,40
fühlen sich sicher und geschützt	4,60	4,40	4,60	0,20
haben viele Sorgen	3,50	3,50	3,20	-0,30
fühlen sich von Anderen unter Druck gesetzt	3,30	3,40	3,30	-0,10
fühlen sich entmutigt	2,70	2,30	2,90	0,60
haben Spaß	5,10	5,50	5,30	-0,20
haben Angst vor der Zukunft	2,90	2,50	2,60	0,10
haben das Gefühl, Dinge zu tun, weil Sie sie tun müssen und nicht weil Sie sie tun wollen	3,60	3,70	3,80	0,10
fühlen sich kritisiert oder bewertet	3,10	2,60	3,00	0,40
sind leichten Herzens	4,40	4,80	4,80	0,00
fühlen sich mental erschöpft	3,30	3,00	3,50	0,50
haben Probleme, sich zu entspannen	3,50	2,80	3,10	0,30
fühlen sich mit Verantwortung überladen	3,20	2,80	3,30	0,50
haben genug Zeit für sich	3,80	3,90	3,80	-0,10
fühlen sich unter Termindruck	4,00	4,00	3,90	-0,10

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.29: Ergebnisse zum Stress Studie 2 (eigene Darstellung).

Positiv ist, dass die Überforderung der Entrepreneure, zu viele Entscheidungen treffen zu müssen, reduziert wird. Sie haben mehr Vertrauen erlangt Ihre Ziele erreichen zu können. Gleichzeitig gibt es auch eine Vielzahl negativer Effekte: Sie fühlen sich mit Verantwortung überladen und die mentale Erschöpfung steigt.

Außerdem fühlen sie sich frustriert und entmutigt. Dies verdeutlicht, wie bereits in der Theorie gezeigt, dass ein gutes Stressmanagement für Entrepreneure von Bedeutung ist. Eine Testperson stellt bei der Auseinandersetzung mit Stress fest: *„Beim Unternehmer ist es wie beim Sportler ... er baut seine Leistungsphase während der Erholungsphase auf. Wenn die Erholungsphase nicht effektiv ist, dann ist man auch nicht leistungsfähig ... ja, nach dem Joggen z. B. ist die Leistungsphase gleich auf dem Nullpunkt, dann braucht es eine Erholungsphase, die man sinnvoll nutzen sollte. Ich regeneriere etwa zu einem Drittel. Da ist noch Luft drin ... ich werde es ausweiten: nichts tun, mehr Auszeiten, lesen.“*

8.3.5 Ergebnisse Selbstwirksamkeit

Die Ergebnisse zur Selbstwirksamkeit nach der ersten Sitzung lassen sich wie folgt in Tabelle 8.30 zusammenfassen:

SWE-10	U	AVV	Mittelwert	vor 1. C.	nach 1. C.	Differenz
Wenn sich Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.	5,96	5,44	5,70	5,30	5,70	0,40
Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.	5,87	5,47	5,70	5,70	5,70	0,00
Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.	5,48	4,72	5,10	5,20	5,10	-0,10
In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.	5,46	4,72	5,10	4,70	5,00	0,30
Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.	5,70	5,01	5,40	5,50	5,70	0,20
Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.	5,50	4,85	5,20	5,30	5,20	-0,10
Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.	5,91	5,02	5,50	5,50	5,90	0,40
Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.	5,73	4,86	5,30	5,30	5,90	0,60
Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.	5,60	4,96	5,30	5,00	5,60	0,60
Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.	5,63	5,04	5,30	5,00	5,60	0,60

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.30: Ergebnisse Selbstwirksamkeit nach erster Coaching-Sitzung in Studie 2 (eigene Darstellung).

Die allgemeine Selbstwirksamkeit gibt Aufschluss über das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, mit Problemen und Herausforderungen sinnvoll umzugehen. Durch das Coaching konnte die folgende Einstellung der Entrepreneur*innen jeweils um 0,6 Punkte verbessert werden:

- ▶ Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.
- ▶ Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.
- ▶ Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.

Somit weisen die Proband*innen eine positive Veränderung hinsichtlich ihrer Überzeugung auf, für jedes Problem eine Lösung finden zu können. Sie sind sicherer in neuen Situationen und von ihrer eigenen Wirksamkeit mehr überzeugt.

Folgende Werte haben sich geringfügig verschlechtert:

- ▶ Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.
- ▶ Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.

Hinsichtlich der Umsetzung ihrer gesteckten Ziele sehen die Entrepreneur*innen noch Schwierigkeiten. Ergänzend sinkt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten im Verlauf der ersten Sitzung. Die Mittelwerte von Studie 1 und Studie 2 vor dem ersten Coaching weichen bezüglich ihrer Mittelwerte nur geringfügig ab. Dies spricht dafür, dass die zehn Versuchspersonen ein repräsentatives Sample der Stichprobe 1 bilden. Im Folgenden werden die Ergebnisse nach der zweiten Coaching-Sitzung tabellarisch zusammengefasst, siehe Tabelle 8.31:

SWE-10	U	AVV	Mittelwert	vor 2. C.	nach 2. C.	Differenz
Wenn sich Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.	5,96	5,44	5,70	5,36	5,60	0,24
Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.	5,87	5,47	5,70	5,36	5,90	0,54
Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.	5,48	4,72	5,10	5,18	5,00	-0,18
In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.	5,46	4,72	5,10	4,91	5,40	0,49
Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.	5,70	5,01	5,40	5,36	6,00	0,64
Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.	5,50	4,85	5,20	5,27	6,00	0,73
Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.	5,91	5,02	5,50	5,45	6,10	0,65
Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.	5,73	4,86	5,30	5,45	5,80	0,35
Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.	5,60	4,96	5,30	5,09	5,60	0,51
Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.	5,63	5,04	5,30	5,09	5,00	-0,09

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.31: Ergebnisse Selbstwirksamkeit nach zweiter Coaching-Sitzung in Studie 2 (eigene Darstellung).

Bei folgenden Items der Selbstwirksamkeit-Skala sind die Werte um mindestens 0,49 Punkte gestiegen:

- ▶ Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.
- ▶ Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.
- ▶ Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.
- ▶ Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.
- ▶ Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.
- ▶ In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.

In sechs von zehn Items des Konstrukts Selbstwirksamkeit kann eine deutliche Verbesserung bei den untersuchten Entrepreneuren konstatiert werden. Es stellt sich mehr und mehr ein Vertrauen in die eigene Selbstwahrnehmung und die Wirksamkeit des eigenen Handelns ein. Auch bei Unsicherheiten und neuen Herausforderungen ist die Selbstwirksamkeitserwartung gestiegen. Negative Entwicklungen nach der zweiten Coaching-Sitzung sind auf Grund der geringen

Werte zu vernachlässigen. Die nachfolgende Tabelle 8.32 skizziert die Veränderung bezüglich der Selbstverwirklichung vor der ersten Coaching-Sitzung im Vergleich zu dem Zustand nach der zweiten Intervention:

SWE-10	vor 1. C.	nach 2. C.	Diffe- renz
Wenn sich Widerstände auftun, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.	5,30	5,60	0,30
Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.	5,70	5,90	0,20
Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.	5,20	5,00	-0,20
In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.	4,70	5,40	0,70
Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.	5,50	6,00	0,50
Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.	5,30	6,00	0,70
Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.	5,50	6,10	0,60
Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.	5,30	5,80	0,50
Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.	5,00	5,60	0,60
Wenn ein Problem auftaucht, kann ich es aus eigener Kraft meistern.	5,00	5,00	0,00

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.32: Ergebnisse Selbstwirksamkeit Studie 2 (eigene Darstellung).

Folgende Items haben sich um 0,5 und mehr Punkte verbessert:

- ▶ Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich meinen Fähigkeiten immer vertrauen kann.
- ▶ In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.
- ▶ Was auch immer passiert, ich werde schon klarkommen.
- ▶ Wenn eine neue Sache auf mich zukommt, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.
- ▶ Auch bei überraschenden Ereignissen glaube ich, dass ich gut mit ihnen zurechtkommen kann.
- ▶ Für jedes Problem kann ich eine Lösung finden.

Insgesamt weisen die Probanden eine positive Veränderung hinsichtlich der Sicherheit in unerwarteten Situationen auf. Sie vertrauen mehr in ihre eigenen Fähigkeiten und sehen Schwierigkeiten gelassener entgegen. Des Weiteren sind sie in neuen Situationen sicherer und können mit überraschenden Ereignissen besser umgehen. Dieses Ergebnis wird durch die Aussage eines Entrepreneurs unterstützt: *„Habe ein besseres Gefühl zum Ziel zu kommen, bin unbefangen heran gegangen ... konnte selber reflektieren ... anders wahrnehmen.“*

8.3.6 Ergebnisse zur Proaktivität

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Fragebogens zur Proaktivität nach der ersten Coaching-Sitzung tabellarisch zusammengefasst:

PSS-12	U	AVV	Mittelwert	vor 1. C.	nach 1. C.	Differenz-
Niederlagen sind für mich eine große Herausforderung.	4,95	4,47	4,70	4,00	3,60	0,40
Ich neige dazu, anderen die Initiative zu überlassen, wenn es darum geht, ein neues Projekt zu starten.	2,06	2,88	2,50	2,90	3,00	0,10
Ich habe Freude daran, Hindernisse zu überwinden, die sich der Verwirklichung meiner Ideen entgegenstellen.	4,96	4,35	4,70	4,50	4,20	-0,30
Wenn ich ein Problem habe, packe ich es an.	5,82	5,29	5,60	5,30	5,70	0,40
Nichts ist aufregender, als zu sehen, wie sich meine Ideen verwirklichen.	6,21	5,33	5,80	6,10	6,20	0,10
Wenn ich etwas sehe, was ich nicht mag, ändere ich es einfach.	5,41	4,33	4,70	5,00	5,60	0,60
Ich kämpfe gerne für meine Ideen, auch gegen den Widerstand Anderer.	5,90	5,07	5,50	6,00	5,90	-0,10
Ich kann sehr gut Alternativen aufspüren.	5,95	5,16	5,60	5,80	5,90	0,10
Ich bin stets auf der Suche nach Wegen, Dinge noch besser zu machen.	5,89	5,33	5,60	6,20	6,20	0,00
Ich liebe es, den Status quo in Frage zu stellen.	5,24	4,42	4,80	4,90	4,40	-0,50
Wenn ich ein Problem habe, dann nehme ich es sofort in Angriff.	5,14	4,62	4,90	3,90	4,80	0,90
Ich bin groß darin, Probleme in Chancen zu verwandeln.	5,20	4,38	4,80	4,40	5,00	0,60

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.33: Ergebnisse Proaktivität nach erster Coaching-Sitzung in Studie 2 (eigene Darstellung).

Durch das erste Coaching steigerten sich die Werte der nachfolgenden Items um mindestens 0,6, wie in Tabelle 8.33 ersichtlich:

- ▶ Wenn ich ein Problem habe, dann nehme ich es sofort in Angriff.
- ▶ Wenn ich etwas sehe, was ich nicht mag, ändere ich es einfach.
- ▶ Ich bin groß darin, Probleme in Chancen zu verwandeln.

Die befragten Entrepreneure schreiten nach dem Coaching bei Problemen zur Tat und entwickeln eine gestiegene Veränderungsbereitschaft sowie die Tatsache, Probleme als Chancen zu verstehen. Darüber hinaus ist allerdings der Wunsch, den aktuellen Sachverhalt zu hinterfragen gesunken, die folgende Einheit weist eine negative Veränderung von -0,5 Punkten auf: „Ich liebe es, den Status quo in Frage zu stellen.“

Es ist auffällig, dass keine Ausgangswerte der Entrepreneur*innen mit den Mittelwerten der Studie 1 übereinstimmen, sondern deutliche Abweichungen aufweisen. Starke Unterschiede zeigen sich auch hinsichtlich der Proaktivität bezüglich der Inanspruchnahme von Coaching durch Entrepreneur*innen. Nach dem zweiten Coaching ergeben sich folgende Ergebnisse in Tabelle 8.34:

PSS-12	U	AVV	Mittelwert	vor 2. C.	nach 2. C.	Differenz
Niederlagen sind für mich eine große Herausforderung.	4,95	4,47	4,70	4,27	4,50	0,23
Ich neige dazu, anderen die Initiative zu überlassen, wenn es darum geht, ein neues Projekt zu starten.	2,06	2,88	2,50	2,55	2,50	-0,05
Ich habe Freude daran, Hindernisse zu überwinden, die sich der Verwirklichung meiner Ideen entgegenstellen.	4,96	4,35	4,70	3,91	4,20	0,29
Wenn ich ein Problem habe, packe ich es an.	5,82	5,29	5,60	5,00	5,20	0,20
Nichts ist aufregender, als zu sehen, wie sich meine Ideen verwirklichen.	6,21	5,33	5,80	5,64	6,20	0,56
Wenn ich etwas sehe, was ich nicht mag, ändere ich es einfach.	5,41	4,33	4,70	5,45	5,70	0,25
Ich kämpfe gerne für meine Ideen, auch gegen den Widerstand Anderer.	5,90	5,07	5,50	5,82	5,80	-0,02
Ich kann sehr gut Alternativen aufspüren.	5,95	5,16	5,60	5,91	6,00	0,09
Ich bin stets auf der Suche nach Wegen, Dinge noch besser zu machen.	5,89	5,33	5,60	5,27	5,90	0,63
Ich liebe es, den Status quo in Frage zu stellen.	5,24	4,42	4,80	4,18	4,50	0,32
Wenn ich ein Problem habe, dann nehme ich es sofort in Angriff.	5,14	4,62	4,90	4,09	4,60	0,51
Ich bin groß darin, Probleme in Chancen zu verwandeln.	5,20	4,38	4,80	4,27	5,40	1,13

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.34: Ergebnisse Proaktivität nach zweiter Coaching-Sitzung in Studie 2 (eigene Darstellung).

Durch das zweite Coaching konnten sich die Werte nachfolgender Items um mindestens 0,5 Punkte erhöhen:

- ▶ Ich bin groß darin, Probleme in Chancen zu verwandeln.
- ▶ Ich bin stets auf der Suche nach Wegen, Dinge noch besser zu machen.
- ▶ Nichts ist aufregender, als zu sehen, wie sich meine Ideen verwirklichen.
- ▶ Wenn ich ein Problem habe, dann nehme ich es sofort in Angriff.

- ▶ Probleme in Chancen zu verwandeln steigt über einen ganzen Punkt und das Streben nach Optimierung ist ebenfalls stark ausgeprägt. Eigene Ideen zu realisieren und Probleme anzugehen stellen weitere Verbesserungen dar. Die negativen Veränderungen sind so gering, dass sie in diesem Ergebnisbericht nicht aufgeführt werden.

Die folgende Tabelle 8.35 beschreibt die Veränderung bezüglich Proaktivität im Vergleich zu den Werten vor der ersten Sitzung und denen nach der Zweiten:

PSS-12	vor 1. C.	nach 2. C.	Diffe- renz
Niederlagen sind für mich eine große Herausforderung.	4,00	4,50	0,50
Ich neige dazu, anderen die Initiative zu überlassen, wenn es darum geht, ein neues Projekt zu starten.	2,90	2,50	-0,40
Ich habe Freude daran, Hindernisse zu überwinden, die sich der Verwirklichung meiner Ideen entgegenstellen.	4,50	4,20	-0,30
Wenn ich ein Problem habe, packe ich es an.	5,30	5,20	-0,10
Nichts ist aufregender, als zu sehen, wie sich meine Ideen verwirklichen.	6,10	6,20	0,10
Wenn ich etwas sehe, was ich nicht mag, ändere ich es einfach.	5,00	5,70	0,70
Ich kämpfe gerne für meine Ideen, auch gegen den Widerstand Anderer.	6,00	5,80	-0,20
Ich kann sehr gut Alternativen aufspüren.	5,80	6,00	0,20
Ich bin stets auf der Suche nach Wegen, Dinge noch besser zu machen.	6,20	5,90	0,30
Ich liebe es, den Status quo in Frage zu stellen.	4,90	4,50	-0,40
Wenn ich ein Problem habe, dann nehme ich es sofort in Angriff.	3,90	4,60	0,70
Ich bin groß darin, Probleme in Chancen zu verwandeln.	4,80	5,40	0,60

U = Unternehmer-Stichprobe, AVV = AVV-Stichprobe, C. = Coaching

Tabelle 8.35: Ergebnisse zur Proaktivität Studie 2 (eigene Darstellung).

Bei der genauen Betrachtung der Fragebogen-Items lassen sich sowohl positive als auch negative Effekte beobachten. Positive Veränderungen durch beide Coachings liegen in hohem Maße bei folgenden Items des letzten Fragebogens vor:

- ▶ Wenn ich etwas sehe, was ich nicht mag, ändere ich es einfach.
- ▶ Wenn ich ein Problem habe, dann nehme ich es sofort in Angriff.
- ▶ Ich bin groß darin, Probleme in Chancen zu verwandeln.
- ▶ Niederlagen sind für mich eine große Herausforderung.

Es wird deutlich, dass das Problembewusstsein und die Methodenkompetenz, Probleme zu lösen sowie die Zuversicht, gute Lösungen zu finden bei den Entrepreneuren, deutlich gestiegen ist. Verringert hat sich auch als positive

Veränderung, anderen die Initiative zu überlassen, wenn es darum geht, ein neues Projekt zu starten. Demnach ist der Wunsch nach proaktivem Handeln gestiegen: *„Ich werde in Zukunft schneller reagieren, mir einen Plan machen und eine Deadline festlegen. Diese kommuniziere ich frühzeitig, ohne Druck ... spielerisch.“*, *„Ich bin entspannter, warte nicht, welche Angebote auf mich zukommen, sondern gehe proaktiv vor.“*, *„Ich kann besser neben mir stehen ... kann schauen, was kann ich aktiver tun ... ohne zu warten, was auf mich reinprasselt ... habe mich nicht verändert, betrachte Punkte anders, lasse den punktuellen Stress nicht mehr zu.“*, *„Ich kann mal schneller reagieren... es ist kein komplexes Ding, es ist ganz einfach.“*, so reflektieren Probanden.

Die Bereitschaft, Veränderungen anzugehen und auch den Nutzen und das Gute im Schlechten wahrzunehmen steigen deutlich: *„Hinschauen ist wichtig, dann kommt das Thema in Bewegung (...).“* Negative Auswirkungen in Bezug auf Proaktivität hingegen können bei diesen Antworten der Probanden festgestellt werden:

- ▶ Ich liebe es, den Status quo in Frage zu stellen.
- ▶ Ich habe Freude daran Hindernisse zu überwinden, die sich der Verwirklichung meiner Ideen entgegenstellen.

Diese Einschätzungen stehen im Widerspruch zu den oben genannten positiven Items, da die Veränderungskompetenz auch mit Bedenken hinsichtlich der Entwicklungen vonstatten geht. Im Anschluss erfolgt eine Überprüfung, ob die Mittelwertsvergleiche signifikant sind.

8.3.7 Überprüfung der Signifikanz bei Mittelwertsvergleichen

Zehn Entrepreneure haben an der Durchführung des Coaching-Programms teilgenommen. Die veränderungs-relevanten Faktoren werden zu vier Messzeitpunkten, jeweils vor und nach dem ersten und zweiten Coaching à zwei Stunden erhoben. Von Interesse ist zu untersuchen, wie genau das Coaching gewirkt hat: Es konnten Signifikanzen bei der Selbstwirksamkeit in der zweiten Coaching-Sitzung und über alle Coaching-Sitzungen hinweg nachgewiesen werden.

Da die Messwerte von der gleichen Person erhoben wurden, handelt es sich um eine Messwiederholung und somit um eine abhängige Stichprobe. Bei dieser Art von Stichproben kann der t-Test überprüfen, ob die Mittelwerte der beiden

Stichproben verschieden sind. Die Voraussetzungen für die Anwendung des t-Tests sind erfüllt, da die abhängige Variable intervallskaliert ist; es handelt sich um verbundene Stichprobenpaare. Dabei sind diese Paare voneinander unabhängig und die Differenzen der Werte sind in der Grundgesamtheit normalverteilt.

Es folgt der t-Test für den Mittelwertsvergleich vor und nach dem zweiten Coaching in Bezug auf Selbstwirksamkeit. Es stellt sich die Frage: Gibt es Unterschiede zwischen den Testwerten vor und nach dem zweiten Coaching für den Faktor Selbstwirksamkeit? Es existiert ein augenscheinlicher Unterschied in Bezug auf die Mittelwerte, welcher auf Signifikanz geprüft wird. Die Teststatistik weist für $t = -3,029$ einen Signifikanzwert von $p = ,014$ auf und ist somit signifikant, und die Mittelwerte der beiden Messzeitpunkte unterscheiden sich.

Der Effekt r lässt sich berechnen und weist mit $0,71$ einen starken Effekt auf.

$$r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + df}}$$

$r = 0,5^{1/2} = 0,71$ starke Effektstärke

Es konnte gezeigt werden, dass die Selbstwirksamkeit einen statistisch signifikanten Einfluss auf das zweite Coaching hat ($t = -3,029$, $p = ,014$, $n = 10$). Nach dem zweiten Coaching ($M = 5,68$, $SD = 0,23$) verfügen die Versuchspersonen über eine signifikant bessere Selbstwirksamkeit als vor dem zweiten Coaching ($M = 5,27$, $SD = 0,56$). Nach den Richtlinien von Cohen (1992) weist eine Effektstärke $r = ,71$ auf einen starken Effekt hin.

Die einfaktorielle Varianzanalyse mit Messwiederholungen prüft, ob sich die Mittelwerte der abhängigen Stichproben unterscheiden. Wie verändert sich die Selbstwirksamkeit der Probanden im Verlauf des Coaching-Programms?

Zuerst werden die Voraussetzungen, die Intervallskalierung der abhängigen Variablen, die Normalverteilung innerhalb jedes Messzeitpunktes sowie die gegebene Sphärizität geprüft. Die Sphärizität wird mithilfe des Mauchly-Tests (Mauchly, 1940) in SPSS durchgeführt. Wenn der p-wert größer gleich $,05$ ist, dann wird davon ausgegangen, dass Sphärizität vorliegt, was bei einem Wert von

$p = ,715$ gegeben ist. Falls der Mauchly-Test signifikant wäre, dann würden die Werte mittels der Greenhouse-Geisser-Korrektur in der SPSS-Tabelle als Tests der Innersubjekteffekte bestimmt werden. Dabei wird festgestellt, dass die Selbstwirksamkeit einen signifikanten Einfluss auf alle durchgeführten Coachings hat ($F = 3,437$, $p = ,031$, $\eta^2 = ,276$). Das partielle Eta-Quadrat ist ein Maß für die Effektgröße und zeigt, dass 27,6 Prozent des Coachings durch Selbstwirksamkeit aufgeklärt werden kann.

Dadurch ergibt sich, dass die Varianzanalyse mit Messwiederholungen (Sphärizität angenommen, Mauchly = ,685, $p = ,715$) einen Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Coaching zeigt ($F = 3,437$, $p = ,031$, $\eta^2 = ,276$). Die paarweisen Vergleiche zeigen, dass die Selbstwirksamkeit nach dem ersten Coaching ($M = 5,54$, $SD = ,48$) signifikant höher ist als vor dem ersten Coaching ($M = 5,25$, $SD = ,58$) und ebenso nach dem zweiten Coaching ($M = 5,68$, $SD = ,23$) signifikant höher ist als vor dem zweiten Coaching ($M = 5,27$, $SD = ,56$)³⁰. Sowohl die Anfangswerte vor den beiden Coachings als auch die Werte nach den Coachings sind jeweils gestiegen. Die Selbstwirksamkeit hat sich über den gesamten Prozess hinweg mit vier Messzeitpunkten erhöht. Es gibt also einen Haupteffekt der Selbstwirksamkeit. Laut der Klassifizierung der Effektstärke f nach Cohen (1988) weist ein $f = 0,29$ auf einen mittleren Effekt hin. Es wurden keine signifikanten Einflüsse von Wohlbefinden, Stress und Proaktivität auf Coaching festgestellt.

8.3.8 Externe Befragung

Auf Empfehlung von Schreyögg (2011) wird die Bewertung der Beziehung zwischen Coach und Kunde nach Abschluss des Coachings Prozesses durch einen neutralen Dritten erhoben. Des Weiteren wurden die Coachings auf Grund der Entfernungen und zeitlichen Anforderungen der Entrepreneurere nicht alle mit einheitlichen Coaching-Formen durchgeführt: Drei Coachings wurden stets persönlich, eins persönlich/via Skype, vier nur per Skype und eins ausschließlich

³⁰ Exemplarisch wird im Anhang unter 14.4.4 eine Statistik für gepaarte Stichproben ausgewiesen.

telefonisch absolviert. Auch ist anzumerken, dass die Forscherin das Coaching-Programm bei allen zehn Unternehmern selbst durchgeführt hat.

Eine ehemalige Praktikantin als neutrale, nicht in die Forschung involvierte, Person hat die telefonischen Befragungen der zehn Coaching-Teilnehmer aus Studie 2 durchgeführt. Ein teilstandardisierter Leitfaden nach Gläser und Laudel (2010) dient zur Begrenzung der Erhebung und wird nach einem Pretest eingesetzt. Die Interviewerin verhält sich möglichst nicht lenkend, führt sensibel durch das Gespräch und hört aktiv zu. Als Psychologin ist sie mit diesem Procedere vertraut und hat die Antworten in den 15-minütigen Befragungen mitskizziert. Der Aufbau des Fragebogens ist thematisch gegliedert und nach dem Pretest noch einmal modifiziert. Die Vorbereitung der Extraktion, die Extraktion selbst sowie die Aufarbeitung und Interpretation der Daten führt zu nachfolgenden Ergebnissen.

Qualität der Coaching-Sitzungen

Von zehn Versuchspersonen haben acht die Länge, die Anzahl und den Abstand der Sitzungen als angemessen eingeschätzt. Ein Proband hat den Vorschlag gemacht, die Sitzungen auf 1 1/2 statt 2 Stunden zu verkürzen und ein weiterer hätte sich statt 6 Wochen zwischen den beiden Coaching-Sitzungen einen Zeitraum von 4 Wochen gewünscht, wobei die anderen Parameter ebenfalls als angemessen empfunden wurden. Insgesamt ist also die Wahl des Designs von Studie 2 als zufriedenstellend einzustufen.

Coaching-Form

Tendenziell waren alle Teilnehmenden mit der bei ihnen jeweils durchgeführten Coaching-Form zufrieden. Vier der zehn Probanden hätten ein persönliches Gespräch vorgezogen, wenn die Entfernung es möglich gemacht hätte. Trotzdem empfanden sie auch das Coaching per Skype oder Telefon als angemessen.

Störungen während des Coachings

Acht Versuchspersonen haben keine Störungen während des Coachings bemerkt. Zwei Teilnehmer hatten technische Probleme, sodass das Coaching kurzfristig über Skype erschwert war. Die technischen Probleme konnten final

jedoch gelöst werden und haben die Qualität des Coachings, laut Aussage der Probanden, nicht eingeschränkt.

Verbesserungsvorschläge

Vier Entrepreneurinnen haben keine Verbesserungsvorschläge angegeben. Für einen Probanden war die Übung und Aufbereitung zwischen den Coaching-Sitzungen auf Grund von anderen beruflichen Verpflichtungen zu aufwändig. Der Vorschlag eines anderen Versuchsteilnehmers war, Coaching unerfahrene Teilnehmende vor dem Coaching zu instruieren, damit diese ihre Gedanken und ihr Thema schneller und besser auf den Punkt bringen können. Darüber hinaus hat ein Proband angemerkt, dass die Technik von ihm besser hätte eingestellt und vorbereitet werden können. Er merkt an, dass eine Information über die Mitschrift während des Coachings im Vorfeld hilfreich wäre. Ein weiterer Punkt ist, dass ein Entrepreneur die Interventionen des Coaches in Form von teilweise autobiographischen Angeboten als unpassend aufnahm. Wiederum ein anderer Versuchsteilnehmer betont, dass der Abstand zwischen den Sitzungen verkürzt werden sollte. Darüber hinaus wurde einmalig angemerkt, die einleitende Vorstellung des Coaches am Anfang der ersten Coaching-Sitzung kürzer zu halten.

Faktoren zur Zielerreichung

Reflexion wird von den Probanden als wichtigster Faktor für die Zielerreichung eingeschätzt, Reden am unwichtigsten. Zuhören und die Interaktion mit dem Coach stellen weitere relevante Faktoren zur Realisierung unternehmerischer Ziele dar. Ein Entrepreneur bemerkt, dass er die Lösung für sein Problem mit Hilfestellung des Coaches selbst findet: „*Sie regt dazu an, Fragen selber zu beantworten*“. Das eigene Wahrnehmen während des Coachings wird als eher nicht so wichtig eingestuft. Es ergibt sich folgendes Ranking:

1. Reflektieren
2. Zuhören
3. Interagieren
4. Wahrnehmen
5. Reden

Wirkungsvolle Methoden/Techniken für den Coaching-Erfolg

Am wirkungsvollsten für den Coaching-Erfolg wird als Technik das Strukturieren mit vier Wertungen genannt. Darauf folgend mit je drei Nennungen empfinden die Entrepreneure die Übung zum Wohlbefinden und die Visualisierungsmethode als unterstützend. Zwei der Probanden befanden auch das Zusammenfassen am Ende der Coaching-Sitzungen sowie generell die Gesprächstechnik als hilfreich: *"Wir haben eine Sprache gesprochen"*, ist die Aussage eines befragten Entrepreneurs.

Eigenschaften/Fähigkeiten des Coaches für den Coaching-Erfolg

Vor allem die Empathiefähigkeit des Coaches wird für die Realisierung des Coaching-Erfolgs betont: *„Sie hat viel Empathie und Interesse am Menschen“*, so ein Versuchsteilnehmer. Weitere zielführende Eigenschaften sind aktives Zuhören und Widerspiegeln. Klarheit, Praxisorientierung und die offene, sympathische Art des Coaches tragen weiter zum Coaching-Erfolg bei: *„Coach ist pragmatisch, praxisorientiert und handlungsorientiert.“* Weitere Merkmal zum durchführenden Coach waren laut befragter Entrepreneure eine *„hohe Auffassungsgabe und Fachkompetenz“* sowie, *"großes Wissen und Erfahrung"*. Im nächsten Kapitel schließen sich Überlegungen zur Interpretation der Ergebnisse an.

8.4 Interpretation der Ergebnisse

Nach der ersten Coaching-Sitzung haben die Entrepreneure mehr Klarheit. Das ist durch eine Beschäftigung mit der Problematik an sich zu erklären. Durch den Prozess der Auseinandersetzung wird es möglich, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, neue Optionen zu erschließen sowie weitere Ressourcen zu nutzen. Dies führt in der Regel über Selbstreflexionsfähigkeit immer zu mehr Klarheit. Einstellungsänderungen können dadurch angestoßen werden, dass den Entrepreneuren bestimmte Sachverhalte bewusst werden. Dabei ist es immer wichtig zu differenzieren, worauf man selbst keinen Einfluss hat und welche Gegebenheiten zu verändern sind.

Zwischen den Coaching-Sitzungen waren die Entrepreneure zufriedener mit ihrem Wohlbefinden als mit ihrem Stresserleben. Dies ist nicht zuletzt darauf

zurückzuführen, dass positive Faktoren besser eingestuft werden als neutrale oder negative Faktoren, da bestimmte Emotionen mit diesen Einschätzungsmustern verbunden sind. Nach der zweiten Coaching-Sitzung ist wie auch bereits nach der ersten die Klarheit der Entrepreneur*innen gestiegen, wenn auch nur geringfügig. Es ist davon auszugehen, dass die Klarheit mit jeder weiteren Coaching-Sitzung zunimmt, bis alle Ebenen und unklaren Aspekte beleuchtet sind. Einstellungen der Proband*innen zu bestimmten Themen haben sich auch nach der zweiten Coaching-Sitzung geändert, was auf neue Erkenntnisse aus dem Coaching-Prozess zurückzuführen ist.

Das Bewusstsein der Stärken und Schwächen, die Steigerung des Selbstwertgefühls und die Zufriedenheit der Entrepreneur*innen hat direkt nach dem zweiten Coaching abgenommen. Das lässt sich u. a. damit begründen, dass in der ersten Coaching-Stunde Wohlbefinden und in der zweiten Sitzung Stress thematisiert wird. Es ist davon auszugehen, dass es für das Selbstkonzept und die Zufriedenheit der Entrepreneur*innen beschwerlicher ist, am Stress als am Wohlbefinden zu arbeiten. Außerdem sind kurzfristige negative Aspekte beim Coaching keine Seltenheit (Schermuly et al., 2014). Das Herangehen und die Beschäftigung mit Problemen lösen eine Irritation des Selbstkonzepts aus; dadurch sinken Selbstwertgefühl und Stärkenbewusstsein. Wenn funktionierende alte Konzepte infrage gestellt werden, erleben Gecoachte eine Situation der Ungewissheit und Unsicherheit, bis sich neue Konzepte etablieren können. In dieser Phase des Übergangs sind Zweifel und instabile Zustände gängig.

Dennoch sind die untersuchten Entrepreneur*innen nach dem Coaching insgesamt gelassener geworden; sie fühlen sich emotional stabiler, was durch bekannte Studien (Jansen et al., 2003; Künzli, 2005, 2009) gestützt wird. Wichtig ist darauf hinzuweisen, dass es bei den erforschten Konstrukten der Studie 2 neben positiven Auswirkungen auch zu negativen Effekten nach dem Coaching kommt. Coaching als individuelle Maßnahme kann kein einheitliches Ergebnis garantieren. Es ist nicht das Ziel, die Coaching-Interventionen ausschließlich der positiven Psychologie unterzuordnen, wenngleich die Coaching-Übung zum Wohlbefinden bei den Proband*innen größeren Anklang findet als die Stress-Übung.

Aufgabe des Coaches ist es, neutral zu bleiben und gerade bei negativen Folgen unbeirrt weiterzugehen und den Entrepreneur dabei professionell mitzunehmen. Denn gerade eine personenzentrierte Coaching-Haltung kann sich positiv auf die Selbstwirksamkeitserwartung auswirken. Durch diesen ressourcenaktivierten Ansatz können sich Entrepreneure selbst als wirksam erleben, was zudem einen positiven Verlauf des Coaching-Prozesses unterstützt (Geißler & Wegener, 2015; Grawe, Donati & Bernauer, 2001).

Auffällig ist, dass bei den Coaching-Interventionen die generelle Zielerreichung in Bezug auf die Definition eines Coaching-Zieles bei den Entrepreneuren nicht im Vordergrund steht. Dies ist mit der personenzentrierten Haltung des Coaches zu erklären und darüber hinaus mit dem zugrunde gelegten Coaching-Programm, das die Perspektive auf Wohlbefinden und Stress legt.

Die Hälfte der Probanden favorisiert am Ende des Coaching-Prozesses die Übung zum Wohlbefinden sowie je ein Fünftel die Stressübung und beide Übungen. Eine Versuchsperson kann noch keine Aussage treffen. Dieser Sachverhalt zeigt, dass die Förderung von positiven Gesichtspunkten mehr Anklang bei den Entrepreneuren findet. Es ist naheliegend, dass es einfacher ist, Stärken zu verstärken, als an den Schwächen zu arbeiten. Das zweite Coaching ist in Form von Schulnoten besser bewertet worden als das erste Coaching. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Entrepreneure sich schon an den Coach gewöhnt haben, das Vertrauen in Coach und Coaching-Prozess gestiegen ist und sie sich mehr auf sich selbst konzentrieren konnten. Ein weiterer Grund für diese Bewertung der Probanden kann sein, dass diese die zweite Stunde insgesamt als wirkungsvoller erlebt haben im Vergleich zur ersten.

Zusammenfassend lassen sich also sowohl positive als auch negative Effekte bei den Entrepreneuren nach dem gesamten Coaching beobachten. Sie stehen in besonderem Maße vor der Herausforderung zu beurteilen, welche Aspekte zu bewahren und welche zu verändern sind. Diese Entscheidungen sind weitreichend und haben einen Einfluss auf Mitarbeiter, Unternehmen, Branchen und Märkte. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutsamkeit von Coaching für

Entrepreneure und die dadurch möglichen Veränderungen. Es folgt eine kurze Interpretation der vier Prädiktoren und ihre Auswirkungen.

Wohlbefinden

In Bezug auf das Wohlbefinden sind die Faktoren Selbstakzeptanz und persönliches Wachstum per se bei Entrepreneuren stark ausgeprägt, denn sie müssen sich selbst und ihre Dienstleistungen bzw. Produkte selbstbewusst verkaufen. Nach Durchführung der Coaching-Übung nach Ryff (1989a) sind Autonomie und Veränderung der Lebensumstände wichtige Coaching-Ziele. Dies stimmt überein mit den Erkenntnissen aus dem Theorieteil, wonach Unabhängigkeitsstreben und Selbstverwirklichung bekannte Antreiber für Entrepreneure darstellen, vergleiche Kap. 2.2.2 und 2.2.9. Die Steigerung des Wohlbefindens nach Absolvierung des Coaching-Programms lässt sich u. a. mit der Fokussierung auf gewünschte Befindlichkeiten, Sachverhalte und Zustände erklären. Wie bereits in dem Strukturmodell von Greif in Kap. 3.2 beschrieben, ist das allgemeine Wohlbefinden ein wichtiges Coaching Ergebnis und sollte bei Unternehmern weiter gefördert werden.

Stress

Bei der Untersuchung von Stress sind mehr negative als positive Effekte zu verzeichnen. Die Entrepreneure fühlen sich mit Verantwortung überladen und ihre mentale Erschöpfung steigt. Auf der anderen Seite können sie effizienter Entscheidungen treffen und haben mehr Vertrauen in ihre Zielrealisierung. Trotzdem fühlen sie sich manchmal frustriert und auch entmutigt. Stress ist sehr individuell und basiert auf internen und externen Faktoren der Probanden, vergleiche Kap. 3.7. Er ist multikausal und verläuft sehr heterogen. Es ist wichtig zu betonen, dass es eine Unternehmensführung ohne Stress nicht gibt. Zwischen Erregungsniveau und Produktivität besteht ein umgekehrt U-förmiger Zusammenhang. Coaching kann helfen, mit Stress umzugehen und auch zu verringern (Gyllensten & Palmer, 2005; Steinmetz, 2006). Dabei ist zu berücksichtigen, dass Stress auch in hohem Maße von Lebensstil, Persönlichkeit und Erfahrung der Betroffenen abhängt. Ein individuelles Stress-Coaching für

Entrepreneure sollte demnach viele unterschiedliche Ansätze beinhalten, um wirksam und flexibel zu sein.

Selbstwirksamkeit

Während nach dem ersten Coaching positive und negative Auswirkungen der Einzelitems der Selbstwirksamkeit zum Tragen kommen, sind nach der zweiten Coaching-Sitzung nur noch positive Effekte zu verzeichnen. Baron und Morin (2010) konstatieren in ihrer Studie eine positive Korrelation zwischen der Anzahl von Coaching-Sitzungen und der Steigerung der Selbstwirksamkeit. Es kann also vermutet werden, dass die Selbstwirksamkeit mit weiteren Coaching-Sitzungen zu steigern wäre.

Proaktivität

Bei der Proaktivität stehen positive Ergebnisse wie Problembewusstsein, Methodenkompetenz, Veränderungsfähigkeit und Zuversicht in gute Lösungen sowie Eigeninitiative negativen Ergebnissen gegenüber. Dazu zählen u. a. den Status quo in Frage zu stellen und Hindernisse zu überwinden. Gerade im Hinblick auf proaktives Handeln sind Entrepreneure täglich ambivalenten Situationen ausgesetzt. Es ist notwendig, situativ schnellst möglich abzuwägen und dann eine Entscheidung zu treffen. Hierbei ist eine gewisse Fehlertoleranz, Risikobereitschaft und das Bewusstsein, dass Innovation und Proaktivität auch anstrengend sind, von Bedeutung. Die Studie von Lang-von Wins und Triebel (2012) konnte nach Durchführung des Kompetenzbilanz-Verfahrens die Steigerung der Selbstwirksamkeit und Proaktivität der teilnehmenden Doktoranden zeigen. Diese Ergebnisse decken sich mit denen dieser Arbeit. Es folgt die Interpretation der Ergebnisse aus der externen Befragung.

Externe Befragung

Selbstreflexion, Zuhören und der Austausch mit dem Coach sind wichtige Faktoren für die Zielerreichung. Erst die Interaktion und das Gespräch mit dem Coach regen zur Selbstreflexion an. Es genügen kleine Impulse, minimale Interventionen; diese spiegeln sich in der Tatsache wider, dass Entrepreneure lieber zuhören als selbst reden. Strukturieren, Visualisieren, Paraphrasieren und Gesprächstechnik sind hierbei hilfreiche Methoden und Techniken. Dies steht im

Einklang mit anderen Studien, die belegen, dass Begegnung, Kommunikation und Beziehung zwischen Coach und Entrepreneur für einen gelingenden Prozess wichtiger sind als andere Techniken, wie beispielsweise die Übung zum Wohlbefinden.

Eine offene, sympathische Art des Coaches sowie Klarheit und Praxisorientierung sind laut den Probanden die wichtigsten Eigenschaften des Coaches. Während das „Stimmen der Chemie“ und die „Anschlussfähigkeit“ Voraussetzungen für ein funktionierendes Coaching darstellen, siehe hierzu Kap. 4.1.2, charakterisieren die Faktoren „Klarheit“ und „Praxisorientierung“ Fähigkeiten während des Prozesses. Ein Coach sollte mit sich im Reinen sein, um seine ganze Aufmerksamkeit dem Coaching-Kunden entgegenzubringen. Auch ist ein Praxisbezug relevant, um die Entrepreneure bei der Umsetzung ihrer Erkenntnisse unterstützen zu können. Das Einfühlungsvermögen des Coaches ist einer der wichtigsten Faktoren in der Coaching-Praxis wie die Studie von Ben Salem und Lakhal (2017) bei der Befragung tunesischer Unternehmensnachfolger festgestellt haben. Sie weisen u. a. auf die Notwendigkeit hin, unternehmerisches Verhalten in die Forschung einzubeziehen. Ergänzend dazu werten die befragten Entrepreneure aktives Zuhören und Widerspiegeln als bedeutende Elemente für ihren Coaching-Erfolg. Das sind wiederum die Variablen nach Carl Rogers (2002), die zum Personzentrierten Ansatz gehören und Niederklang im Modell nach Greif (2008) finden, vergleiche Kap. 3.2. Im Anschluss folgt die Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Studien 1 und 2.

8.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Dieses Unterkapitel setzt die gewonnenen Ergebnisse mit den aufgestellten Hypothesen und Forschungsannahmen in Verbindung. Darüber hinaus werden die zugrunde gelegten Forschungsfragen beantwortet. Abschließend erfolgt ein Überblick der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie. Die Untersuchung erfolgte in einem sequenziellen Mixed-Methods-Ansatz im erklärenden Zwei-Phasen-Design, wie in folgender Abbildung 8.4 verdeutlicht:

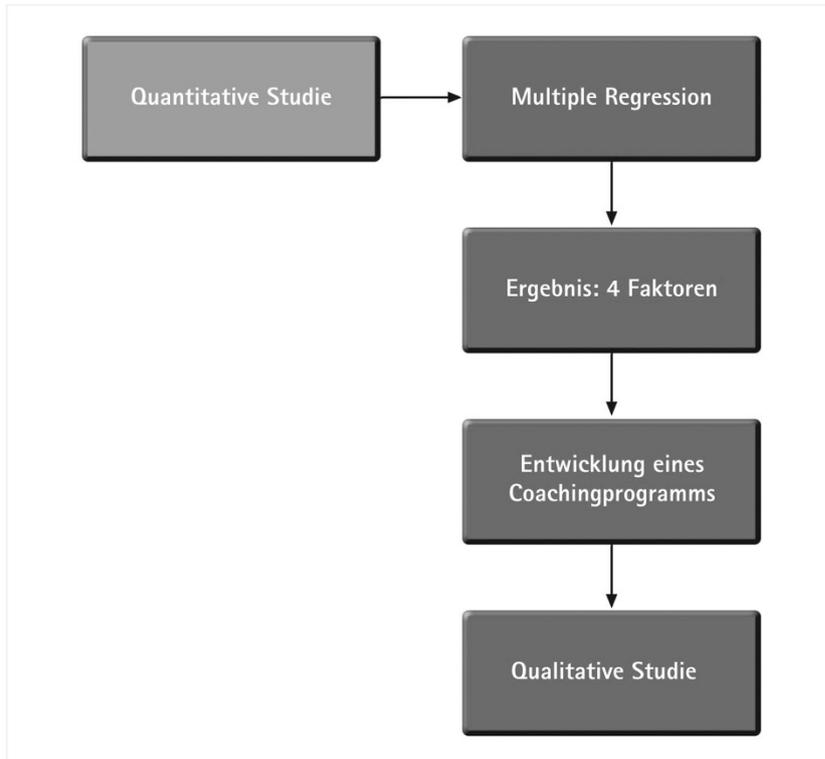


Abbildung 8.4: Vertiefungsdesign, eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz, 2014, S. 79.

Zuerst wurde als quantitative Studie eine multiple Regressionsanalyse für zwei Stichproben durchgeführt, siehe Kap. 6. Als Ergebnis wurden für beide Stichproben vier Faktoren mit subjektivem Unternehmenserfolg als abhängige Variable signifikant: Selbstwirksamkeit, Wohlbefinden, Stress und Proaktivität. Im Anschluss wurde ein Coaching-Programm für Entrepreneure abgeleitet und angewendet. Danach erfolgte eine qualitative Studie, die in Kap. 7 näher beschrieben wird und als Resultat der Evaluation zeigt, dass Selbstwirksamkeit über beide durchgeführten Coaching-Sitzungen signifikant wurde. Zur Erinnerung werden kurz die jeweiligen Ausschnitte des untersuchten Totalmodells gezeigt und entsprechend die Hypothesen, Forschungsannahmen und Forschungsfragen beantwortet.

8.5.1 Stützen und Verwerfen der Hypothesen

Die quantitative Untersuchung der Studie 1 bezieht sich auf die Erforschung eines kausalen Zusammenhangs zwischen acht ausgewählten spezifischen Faktoren für unternehmerisches Verhalten und subjektivem bzw. objektivem Unternehmenserfolg, wie Abbildung 8.5 zeigt:

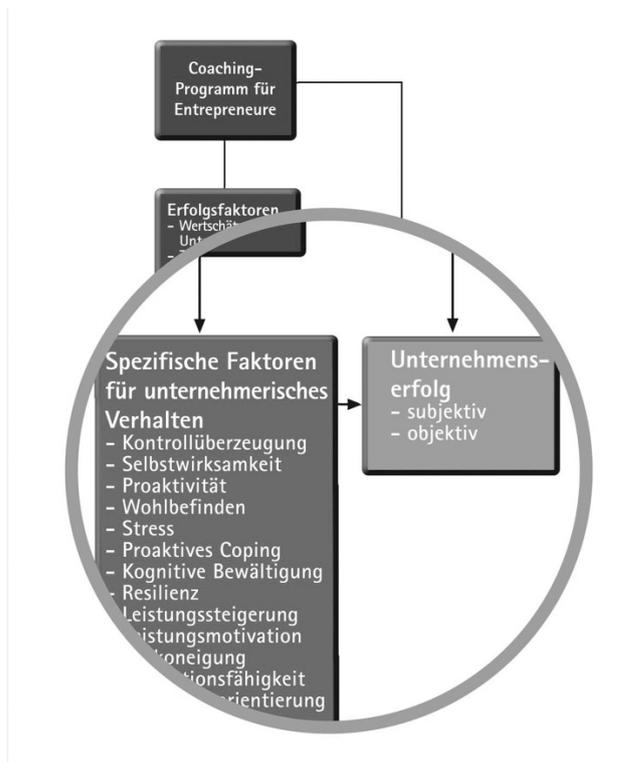


Abbildung 8.5: Ausschnitt Entrepreneur-Coaching-Modell Studie 1 (eigene Darstellung).

Es folgt entlang der Forschungsfragen 1 bis 3 die Überprüfung der Hypothesen:

H1: Je höher die interne Kontrollüberzeugung eines Entrepreneurs ist, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H1 teilweise gestützt → bei der Stichprobe U in Bezug auf subj. UE gestützt.

H2: Je höher die Selbstwirksamkeit eines Entrepreneurs ist, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H2 teilweise gestützt → bei beiden Stichproben U/AVV in Bezug auf subj. UE gestützt, bei der Stichprobe U in Bezug auf obj. UE in Form von Einkommen gestützt und bei der Stichprobe AVV in Bezug auf obj. UE in Form von Umsatz pro MA gestützt.

H3: Je proaktiver ein Entrepreneur ist, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H3 teilweise gestützt → bei beiden Stichproben U/AVV in Bezug auf subj. UE gestützt und bei der Stichprobe U in Bezug auf obj. UE in Form von Einkommen gestützt.

H4: Je größer das Wohlbefinden eines Entrepreneurs ist, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H4 teilweise gestützt → bei beiden Stichproben U/AVV in Bezug auf subj. UE gestützt und bei der Stichprobe U in Bezug auf obj. UE in Form von Einkommen gestützt.

H5: Je größer das Stressempfinden eines Entrepreneurs ist, desto geringer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H5 teilweise gestützt → bei beiden Stichproben U/AVV in Bezug auf subj. UE gestützt und bei der Stichprobe U in Bezug auf obj. UE in Form von Einkommen gestützt.

H6: Je besser ein Entrepreneur mit Stress umgehen kann (Coping), desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H6 teilweise gestützt → bei der Stichprobe U in Bezug auf subj. UE gestützt.

H7: Je besser ein Entrepreneur Probleme und Konflikte kognitiv bewältigen kann, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H7 teilweise gestützt → bei der Stichprobe AVV in Bezug auf subj. UE gestützt.

H8: Je resilienter ein Entrepreneur ist, desto größer ist sein subjektiver und objektiver Unternehmenserfolg.

H8 teilweise gestützt → bei der Stichprobe U in Bezug auf subj. UE gestützt.

H9: Entrepreneure mit Coaching-Erfahrung zeigen höhere Werte auf den Merkmalskalen unternehmerischen Verhaltens außer Stress im Vergleich zu Entrepreneuren ohne Coaching-Erfahrung.

H9 teilweise gestützt → bei beiden Stichproben U/AVV (U: Selbstwirksamkeit, Wohlbefinden/AVV: Wohlbefinden, Coping).

H10: Entrepreneure mit Coaching-Erfahrung zeigen niedrigere Werte beim Stressempfinden im Vergleich zu Entrepreneuren ohne Coaching-Erfahrung.

H10 teilweise gestützt → bei der Stichprobe U.

H11: Entrepreneurre mit Coaching-Bedarf zeigen niedrigere Werte auf den Merkmalskalen unternehmerischen Verhaltens außer Stress im Vergleich zu Entrepreneurre ohne Coaching-Bedarf.

H11 teilweise gestützt → bei beiden Stichproben U/AVV (U: Wohlbefinden/AVV: Proaktivität, Coping, Resilienz).

H12: Entrepreneurre mit Coaching-Bedarf zeigen höhere Werte beim Stressempfinden im Vergleich zu Entrepreneurre ohne Coaching-Bedarf.

H12 teilweise gestützt → bei der Stichproben U.

8.5.2 Beurteilung der Forschungsannahmen

Die qualitative Studie 2 untersucht die Wirkung des absolvierten Coaching-Programms bei den Entrepreneurre unter Berücksichtigung der bereits aus der Theorie bekannten und in die Coaching-Interventionen implementierten Erfolgsparameter Zielklärung, Wertschätzung und Unterstützung. Der korrespondierende Ausschnitt des Entrepreneur-Coaching-Modells wird in Abbildung 8.6 verdeutlicht:

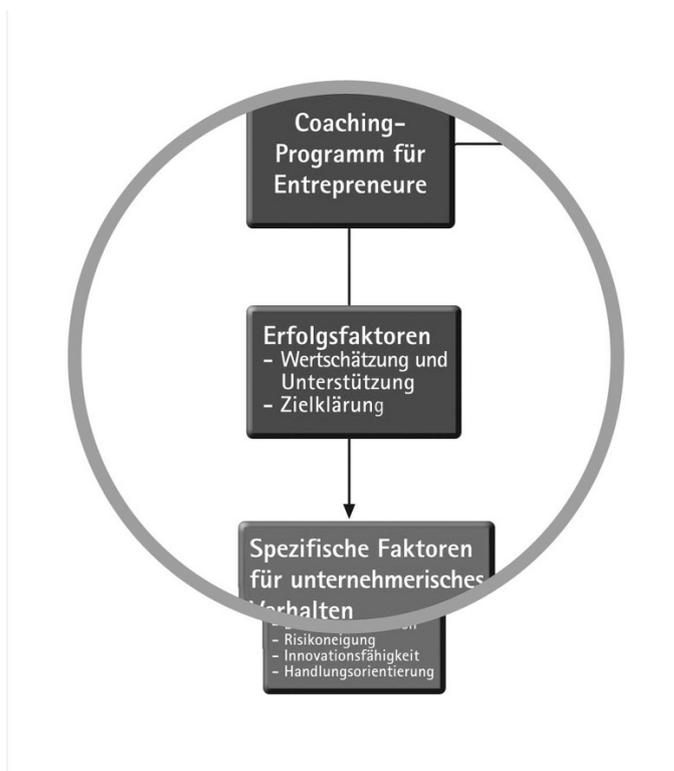


Abbildung 8.6: Ausschnitt Entrepreneur-Coaching-Modell Studie 2 (eigene Darstellung).

Es folgt die Überprüfung der gestellten Forschungsannahmen. Die Beantwortung der Forschungsannahmen beziehen sich auf die Situation der Entrepreneurinnen nach Durchführung des gesamten Coaching-Programms. Dabei wird die Forschungsfrage 4 mit Hilfe der folgenden Forschungsannahmen FA-1 bis FA-4 konkretisiert.

FA-1: Business Coaching kann das Wohlbefinden der Entrepreneurinnen steigern.

Durch das Coaching lässt sich das Wohlbefinden der untersuchten Entrepreneurinnen steigern. Sie fühlen sich energischer und aktiver. Ihr Alltag ist voller Dinge, die für sie von Interesse sind, vergleiche dazu Kap. 8.3.3 und 8.4.

FA-2: Business Coaching kann den Stress von Entrepreneurinnen balancieren.

Coaching konnte den Stress der Probanden regulieren, was bereits durch existierende Studien belegt werden konnte. Mit Hilfe von Coaching kann ein Zuviel an Verantwortung, mentaler Ermüdung, Frust und Entmutigung ausgeglichen werden. Erste Coaching-Erfolge sind beim Treffen von Entscheidungen und bei der Zuversicht hinsichtlich der Zielerreichung zu erkennen, siehe Kap. 8.3.4 und 8.4. Es hängt stark von internen und externen Stressfaktoren der Versuchspersonen ab, wie viele Sitzungen für ein zufriedenstellendes Coaching-Ergebnis notwendig sind.

FA-3: Business Coaching kann die Selbstwirksamkeit positiv beeinflussen.

Die Forschungsannahme konnte bestätigt werden, da nur positive Effekte nach Durchführung des Coaching-Programms zu verzeichnen sind, was in den Kap. 8.3.5 und 8.4 näher erklärt wird. Darüber hinaus ist die Selbstwirksamkeit nach dem zweiten Coaching und über beide Coaching-Sitzungen hinweg signifikant größer.

FA-4: Business Coaching kann proaktives Verhalten der Entrepreneurinnen fördern.

Bezüglich der Proaktivität der Entrepreneurinnen lassen sich keine klaren Aussagen treffen. In dieser Untersuchung überwiegen zwar die positiven Effekte, dennoch ist bei dem Faktor mit vielen Ambivalenzen zu rechnen, die im Einzelnen jedoch mit Coaching zu begleiten sind. Nähere Ausführungen befinden sich in Kap. 8.3.6 und 8.4.

8.5.3 Beantwortung der Forschungsfragen

Ziel dieser Dissertation ist es, mit der theoriegeleiteten Empirie folgende Forschungsfragen zu beantworten:

1. Welche Zusammenhänge existieren zwischen den spezifischen Faktoren des unternehmerischen Verhaltens: Stress, Kognitiver Bewältigung, Coping, Resilienz, Wohlbefinden, Proaktivität, Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung und subjektivem bzw. objektivem Unternehmenserfolg?

Es konnte bei beiden Stichproben U und AVV gezeigt werden, dass die vier Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress signifikante Korrelationen mit Unternehmenserfolg aufweisen. Sie eignen sich auch dazu, subjektiven Unternehmenserfolg vorherzusagen. Darüber hinaus kann der Zusammenhang zwischen Stress und subjektivem Unternehmenserfolg durch das Konstrukt Wohlbefinden vermittelt werden.

2. Haben Entrepreneurere einen Unterstützungsbedarf durch Coaching?

Von den befragten Entrepreneurere der Stichprobe U haben 50 % keinen Bedarf an Coaching, 27 % wissen es noch nicht und 23 % würden Coaching nachfragen. Bei der Stichprobe AVV haben mit 36 % deutlich weniger keinen Coaching-Bedarf, 37 % wissen es noch nicht und 27 % würden ein Coaching in Anspruch nehmen. Dieses Ergebnis ist nicht verwunderlich, zumal Unternehmer einen vollen Terminkalender haben und häufig mehr Verantwortung für Andere oder ihr Unternehmen übernehmen als für sich selbst. Auch ist Coaching unter Umständen noch nicht ausreichend professionalisiert, um das Vertrauen der Entrepreneurere in diesen Beratungsansatz zu wecken. Möglich ist überdies, dass viele Entrepreneurere auch die Beratung durch einen Coach scheuen. Es wurde darüber hinaus erhoben, welche Themen aktuell für Entrepreneurere relevant sein könnten, allerdings ohne dies mit Coaching in Verbindung zu bringen.

3. Welche Rahmenbedingungen sollte eine Coaching-Intervention für Entrepreneurere erfüllen?

3.1 Welche Erwartungen haben Entrepreneurere an einen Coach?

In der Stichprobe U fordern die Entrepreneurere von einem Coach:

- ▶ 85 % Persönlichkeit
- ▶ 73 % Psychologische Kompetenz
- ▶ 72 % Sympathie
- ▶ 57 % Augenhöhe
- ▶ 54 % Verschwiegenheit
- ▶ 34 % Ökonomische Kompetenzen
- ▶ 3 % Gleicher Status

Weitere einzelne Nennungen waren: echtes Interesse, Kompetenz, Methodenkompetenz, Kompetenz im Coaching, Erfahrung, praktische Erfahrung, Empathie, keine und „nicht labern, (vor-)machen!“.

Bei der Stichprobe AVV wünschen sich die Entrepreneurere von einem Coach:

- ▶ 64 % Sympathie
- ▶ 60 % Psychologische Kompetenz
- ▶ 58 % Persönlichkeit
- ▶ 52 % Augenhöhe
- ▶ 52 % Verschwiegenheit
- ▶ 40 % Ökonomische Kompetenzen
- ▶ 4 % Gleicher Status

Außerdem wurde von einer Person „Vertrauen“ ergänzt.

Besonders wichtig sind demzufolge Sympathie, Persönlichkeit und psychologische Kompetenzen eines Coaches für Entrepreneurere. Am unwichtigsten waren „gleicher Status“ gefolgt von „ökonomischen Kompetenzen“, was nicht der Theorie entspricht, die davon ausgeht, dass psychologische und ökonomische Fähigkeiten von Nutzen sind (vgl. Kap. 3.4 und 5.1.3).

3.2 Welche Form des Coachings bevorzugen sie?

Die von den Entrepreneurere bevorzugten Formen des Coachings werden in Tabelle 8.36 vorgestellt:

Coaching-Formen	Stichprobe U	Stichprobe AVV
persönlich	97	83
via Skype	24	16
telefonisch	18	6
in virtuellen Coaching-Räumen	17	6
per Mail/Chat	9	3

Tabelle 8.36: Ergebnisse Coaching-Formen nach Mehrfachnennungen (eigene Darstellung).

Den Entrepreneurinnen beider Stichproben ist eine persönliche Coaching-Intervention am liebsten, gefolgt durch die Medien Skype und Telefon. Auch einer Durchführung von Coaching in virtuellen Räumen stehen einige Entrepreneurinnen offen gegenüber, wobei Mail und Chat keine so gute Alternative darstellen.

3.3 Gibt es einen Zusammenhang zwischen bisheriger Coaching-Erfahrung und unternehmerischem Verhalten bei Entrepreneurinnen?

Bei der Stichprobe U haben 73 % Coaching-Erfahrung, bei der Stichprobe AVV sind es 65 % der Entrepreneurinnen.

Für beide Stichproben U und AVV existiert eine positive signifikante Korrelation zwischen Selbstwirksamkeit sowie Wohlbefinden jeweils mit Coaching-Erfahrung. Bei der Stichprobe U existiert darüber hinaus zusätzlich eine negative signifikante Korrelation zwischen Stress und Coaching-Erfahrung.

Entrepreneurinnen mit Coaching-Erfahrung verfügen über eine höhere Selbstwirksamkeit sowie ein höheres Wohlbefinden, manche auch über weniger Stress als Entrepreneurinnen ohne Coaching-Erfahrung.

3.4 Wie schätzen Entrepreneurinnen die Stressregulierung durch Coaching ein?

Insgesamt glauben 77 % der Stichprobe U, dass Stress durch Coaching zu regulieren sei. Indifferent sind 17% und 6 % haben verneint. Bei der Stichprobe AVV kann sich die Hälfte vorstellen, dass Coaching Stress managen kann, 44 % sind unschlüssig und auch hier sind es 6 %, die das für ausgeschlossen halten.

Die gefundenen Zusammenhänge liefern sowohl im querschnittlichen Design als auch mit unterschiedlichen Auswertungsmodalitäten einen Hinweis darauf, dass Coaching die Selbstwirksamkeit der Entrepreneur*innen erhöhen kann, ihr Wohlbefinden steigern und ihren Stress reduzieren kann.

4. Können ausgewählte spezifische Faktoren des unternehmerischen Verhaltens der Entrepreneur*innen von KMU durch ein abgeleitetes Coaching-Programm unterstützt werden?

Durch das entwickelte Coaching-Programm lassen sich spezifische Faktoren unternehmerischen Verhaltens beeinflussen. So konnte gezeigt werden, dass Business Coaching die Selbstwirksamkeit der Entrepreneur*innen steigern kann. Die Veränderung der Selbstwirksamkeit ist über beide Coachings hinweg signifikant ($F = 3,437$, $p = ,031$, $\eta^2 = ,276$). Die Steigerung der Selbstwirksamkeit wird zu 27,6 Prozent durch das durchgeführte Coaching erklärt. Ebenso lässt sich durch das eingesetzte Coaching-Programm das Wohlbefinden der Entrepreneur*innen steigern und der Stress von Entrepreneur*innen balancieren. Bei dem Faktor Proaktivität liegen keine eindeutigen Ergebnisse vor.

8.5.4 Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Es folgen die wichtigsten Ergebnisse aus der quantitativen Studie 1:

- ▶ Das Entrepreneur-Coaching-Modell wurde in den untersuchten Aspekten teilweise gestützt.
- ▶ Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden, Stress und subjektiver Unternehmenserfolg weisen bei beiden Stichproben signifikante Korrelationen auf, Hypothesen teilweise gestützt.
- ▶ Die Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress können subjektiven Unternehmenserfolg prognostizieren.
- ▶ Wohlbefinden klärt bei beiden Stichproben den größten Varianzanteil auf.
- ▶ Der Zusammenhang zwischen Stress und subjektivem Unternehmenserfolg wird durch Wohlbefinden mediiert.
- ▶ Entrepreneur*innen mit Coaching-Erfahrung verfügen über eine höhere Selbstwirksamkeit, ein größeres Wohlbefinden und weniger Stress.
- ▶ Die Coaching-Interventionen sollten persönlich durchgeführt werden; Skype und Telefon sind mögliche Alternativen.
- ▶ Ein Coach für Entrepreneur*innen sollte über Sympathie, Persönlichkeit und psychologische Kompetenzen verfügen.

- ▶ Bei der Stichprobe U geben 77 Prozent und bei der Stichprobe AVV 50 Prozent der Entrepreneur:innen an, dass Stress durch Coaching regulierbar ist.
- ▶ Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden weisen jeweils signifikante Korrelationen mit Coaching-Erfahrung auf.

In Tabelle 8.37 werden die signifikanten Zusammenhänge zur Prognostizierung des subjektiven Unternehmenserfolgs der Entrepreneur:innen resümiert:

Subj. UE	R ² 8 Präd.	R ² 4 Präd.:	Selbstw	Wohlbef	Stress	Pro_Akt
Stichprobe U	,35***	,30***	r=,46***	r=,50***	r=-,40***	r=,24**
Stichprobe AVV	,46***	,43***	r=,43***	r=,57***	r=-,52***	r=,32**

***p<,001; **p<,01

Tabelle 8.37: Ergebnisse der Regressionsmodelle mit signifikanten Korrelationen (eigene Darstellung).

Und analog dazu die zusammengefassten Resultate der Studie 2 nach Durchführung des aus Studie 1 abgeleiteten Coaching-Programms:

- ▶ Mehr Klarheit
- ▶ Veränderte Einstellungen
- ▶ Größere Zufriedenheit
- ▶ Bewusstheit über Stärken
- ▶ Emotionale Entlastung
- ▶ Lernen neuer Verhaltensweisen

Es konnte in Studie 2 gezeigt werden, dass die Veränderung der Selbstwirksamkeit über beide Coachings hinweg signifikant wurde ($F = 3,437$, $p = ,031$, $\eta^2 = ,276$), d. h. 27,6 Prozent Steigerung der Selbstwirksamkeit werden durch Coaching erklärt. Die Ergebnisse stehen im Einklang mit der Studie von De Haan, Duckworth, Birch und Jones (2013), die in ihrer quantitativen Untersuchung eine signifikante Korrelation zwischen Coaching und Selbstwirksamkeit des Kunden ($r = ,61$, $p = ,002$) nachweisen konnten.

Mit Hilfe des entwickelten Coaching-Programms lassen sich wirkungsvolle Einstellungen sowie Verhaltensweisen bei Entrepreneur:innen fördern, um so ihren subjektiven Unternehmenserfolg zu verbessern.

9 Schlussfolgerungen und Ausblick

Diese Arbeit schließt mit der Diskussion der Ergebnisse und der Erörterung ihrer Limitationen. Danach werden Schlussfolgerungen gezogen und Anregungen für weitere Forschungen gegeben.

Diskussion

Ziel dieser Dissertation war es, zu untersuchen, wie Coaching Entrepreneur*innen unterstützen kann. Mit einem Methoden-Mix konnte gezeigt werden, dass Coaching eine geeignete Beratungsform darstellt, um die allgemeine Selbstwirksamkeit der Entrepreneur*innen zu steigern.

In Studie 1 wurden zwei Stichproben untersucht, die auf Grund von statistischen Homogenitätsunterschieden nicht zusammengefasst werden konnten. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass trotz der Heterogenität der Stichproben ähnliche Ergebnisse bei unterschiedlichen Fragestellungen gewonnen werden konnten. Dies lässt darauf schließen, dass die gefundenen Erkenntnisse auch auf weitere branchenunabhängige Stichproben übertragen werden können. Die vorliegende Arbeit kann dazu beitragen, einen Zusammenhang zwischen spezifischen Faktoren unternehmerischen Verhaltens und Unternehmenserfolg nachzuweisen. Die Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress können subjektiven Unternehmenserfolg vorhersagen.

Cooper und Artz (1995) stellten fest, dass die Zufriedenheit von Entrepreneur*innen mit dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten steigt. Nach Schwarzer und Jerusalem (2002) sind hoch selbstwirksame Personen gegenüber Herausforderungen relativ stressresistent, wobei eine niedrige Selbstwirksamkeit zu einer unvorteilhaften Stresseinschätzung führen kann. Selbstwertschädigende Bewertungen können als persönliche Inkompetenz verstanden werden und das Stresserleben ungünstig beeinflussen. Fehler werden dann als eigenes Unvermögen interpretiert. Das Stresserleben kann so zu einer Schwächung der Selbstwirksamkeit führen. Menschen mit einer schwach ausgeprägten Selbstwirksamkeit neigen zu einer schlechten Verarbeitung bei negativem Feedback (Schunk, 1995). Da Entrepreneur*innen im Vergleich zu anderen Erwerbstätigen vermehrt mit Unsicher-

heiten und Misserfolgen konfrontiert sind, ist eine hohe Selbstwirksamkeit für die Erreichung von Unternehmenszielen unabdingbar.

Um erfolgreich sein zu können, müssen Entrepreneurere bereits vor der Unternehmensgründung von ihren Fähigkeiten überzeugt sein und über ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein verfügen (Baron & Markman, 1999; Chen et al., 1998; Jacobsen, 2003). Gerade in unternehmerischen Krisen kommt dem Konstrukt Selbstwirksamkeit eine wichtige Bedeutung zu (Chen et al., 1998), denn eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung hilft, negative Emotionen und unternehmerische Risiken zu bewältigen um den jetzigen und zukünftigen Unternehmenserfolg zu sichern. Nach Bandura (1997) kann Selbstwirksamkeit das Verhalten von Personen und damit ihre kognitiven, motivationalen, emotionalen und aktionalen Prozesse beeinflussen. Verhalten wird gleichermaßen durch Kognition und Emotion gesteuert (Cox, 2010). Zur Bewältigung von Misserfolgen ist es wichtig, die Ereignisse zunächst möglichst realistisch und nicht etwa zu pessimistisch oder zu optimistisch einzuschätzen. Wenn realistisch bewertete Niederlagen überstanden sind, dann fühlen sich Personen besser, lernen etwas daraus und können sich entsprechend wirksamer verhalten (Schwarzer & Jerusalem, 2002). Hier kann Business Coaching ansetzen und einen entscheidenden Vorteil für Entrepreneurere schaffen, indem sie geeignete Strategien für sich persönlich und ihre konkrete Unternehmenssituationen erlernen.

Studien zeigen den positiven Effekt persönlicher Selbstwirksamkeit auf das Verhalten zur Verwirklichung selbstgesteckter Ziele (Chen et al., 1998; Krueger & Braezel, 1994). Selbstwirksamkeitserwartungen können angeeignet, verbessert und ebenso übertragen werden (Bandura, 1997). Diese Dissertation hat gezeigt, dass Selbstwirksamkeit bei Entrepreneurere durch Coaching signifikant positiv ist. Wie wirkungsvoll diese Maßnahmen sind, kann einen interessanten Forschungsgegenstand darstellen. Die Selbstwirksamkeit ist für Entrepreneurere bedeutsam, da die wirtschaftliche Entwicklung immer neue Herausforderungen mit sich bringt. Sie stehen vor der:

ständigen Bewältigung von neuen und unerwarteten Aufgaben (...) – was unter anderem bedingt ist durch den globalen Strukturwandel, der auch vermehrt mittelständische Unternehmen betrifft – (...) eine hohe Selbstwirksamkeit [ist] mitunter unabdingbar (Utsch, 1998, 135).

Diverse Studien zeigen auch, dass die Selbstwirksamkeitserwartung die Wahrnehmung von Chancen und Risiken beeinflusst. Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeit nehmen Chancen wahr und Personen mit einer geringeren eher Risiken (Krueger & Dickson, 1993). Diverse empirische Studien stützen die Tatsache, dass eine hohe Selbstwirksamkeit bei Entrepreneuren zu Verhaltensweisen führt, die eine erfolgreiche Unternehmensführung begünstigen (Göbel & Frese, 1999; Klandt, 1984; Stajkovic & Luthans, 1998; Zempel, 1999). Die Konstrukte Proaktivität und Stress lassen sich u. a. durch Selbstwirksamkeit erklären, siehe Kp 9.14. Das bedeutet, je selbstwirksamer ein Entrepreneur ist, desto proaktiver ist er und um so besser kann er auch mit Stress umgehen. Selbstwirksamkeit ist eine Ressource, die sich darüber hinaus positiv auf das Leistungsverhalten, die Stressbewältigung und das Gesundheitsverhalten auswirken kann (Schwarzer & Jerusalem, 2002). Die Mediationsanalyse in Kap. 8.1.5 hat ergeben, dass der Zusammenhang zwischen Stress und subjektivem Unternehmenserfolg über das Konstrukt Wohlbefinden mediiert werden kann. Daher macht es auch Sinn, bei Coaching-Maßnahmen einen Fokus auf das Wohlbefinden der Entrepreneure zu legen, wie das in dieser Studie bei dem eingesetzten Coaching-Programm erfolgt ist.

Da Stress und seine Folgen in unserer Gesellschaft stark zunehmen, ist es zur Gesundheitsprävention nützlich, die Selbstwirksamkeit zu steigern. Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Wohlbefinden tragen zu einem konstruktiven Umgang mit Stress bei. So kann auch dem verbreiteten Burnout-Syndrom frühzeitig entgegengewirkt werden (Karl & Fischer, 2013). Selbstwirksamkeit hat einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden und die Gesundheit einer Person (Sonntag & Frese, 2003). Gerade für Entrepreneure ist in diesem Bereich Prävention wichtig, da sie sich Krankheit und Ausfall selten leisten können. Es wird resümiert, dass Selbstwirksamkeit als wirkungsvolles Konzept viele positive

Aspekte für Entrepreneur*innen aufweist und ebenso lernbar ist. Proaktive Entrepreneur*innen streben nach stetiger Verbesserung und Leistungssteigerung; sie wollen mit ihrem unternehmerischen Handeln in der Regel eine Spur hinterlassen. Sie nehmen Dinge in die Hand und sind bereit, viel Verantwortung zu übernehmen. Dieser Prozess wird begünstigt durch eine hohe Selbstwirksamkeit. Nach Durchführung des Coaching-Programms in Studie 2 wurde die Selbstwirksamkeit über beide Coaching-Sitzungen hinweg signifikant. Das bedeutet, dass 27,6 Prozent der Selbstwirksamkeitserhöhungen durch Coaching erklärt werden. Somit lässt sich durch Coaching die Selbstwirksamkeit erhöhen. Dieser Sachverhalt ist für eine Steigerung des Unternehmenserfolgs der Entrepreneur*innen zentral.

Darüber hinaus wird in dieser Dissertation gezeigt, dass Entrepreneur*innen mit Coaching-Erfahrung eine höhere Selbstwirksamkeit, ein besseres Wohlbefinden und weniger Stress aufweisen. Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden zeigen jeweils signifikante Korrelationen mit Coaching-Erfahrung. Bei der Auswahl eines geeigneten Coaches legen Entrepreneur*innen Wert auf Sympathie, Persönlichkeit und psychologische Kompetenz. Als Coaching-Form bevorzugen sie das persönliche Gespräch, wobei Skype und Telefon auch in Frage kommen. Zudem glauben mehr als die Hälfte der befragten Entrepreneur*innen, dass sich Stress durch Coaching positiv beeinflussen lässt.

Auf jeden Fall ist es lohnenswert, professionelles Business Coaching als probate Intervention für bereits am Markt etablierte Entrepreneur*innen anzubieten. Sie können dadurch unterstützt werden, ihren Unternehmenserfolg zu steigern.

In folgenden Studien könnte in einer längsschnittlichen, quantitativen Untersuchung nachgewiesen werden, dass Coaching neben dem subjektiven Unternehmenserfolg auch den objektiven Unternehmenserfolg steigern kann.

Die gefundenen Ergebnisse decken sich mit bekannten Forschungsergebnissen. Bereits Rauch und Frese haben in ihrer Metanalyse (2007) über die Beziehung zwischen unternehmerischen Persönlichkeitsmerkmalen, der Schaffung von Geschäftsmöglichkeiten und Erfolg festgestellt, dass z. B. die Allgemeine Selbstwirksamkeit als Persönlichkeitsmerkmal mit der Schaffung von Geschäftsmöglichkeiten korreliert. Sie konnten damit zeigen, dass die Persönlichkeit eines

Entrepreneurs Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg hat. Das Leistungsbedürfnis und die Risikobereitschaft liefern ähnliche Ergebnisse hinsichtlich ihrer Effektgrößen wie in den Untersuchungen von Collins, Hanges und Locke (2004). Wichtige Prädiktoren für unternehmerisches Verhalten sind Innovationsfähigkeit, Autonomie, internale Kontrollüberzeugung, Proaktivität, allgemeine Selbstwirksamkeit und Stresstoleranz (Rauch & Frese, 2007). Dobrea und Maiorescu (2015) konnten nachweisen, dass Business Coaching einen großen Einfluss auf die Entwicklung von Selbstwirksamkeit bei Entrepreneuren hat, was mit den Erkenntnissen dieser Studie übereinstimmt.

Limitationen

Jede empirische Untersuchung hat ihre Grenzen. Die Konzeption des Totalmodells basiert auf ausgewählten Modellen, die sich auf den Entrepreneur konzentrieren. Für weitere Forschungsbemühungen können noch weitere Modelle Berücksichtigung finden. Darüber hinaus können auch weitere unternehmensspezifische Faktoren für Unternehmensverhalten untersucht werden. Das Entrepreneur-Coaching-Modell erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es wurde eine begrenzte Zahl relevanter Variablen ausgewählt und zum Teil mit Kurzskalen getestet. Das beruht auf der Überlegung, die Dropout-Rate der Studienteilnehmer zu senken. Diese Arbeit weist auch eine Einschränkung in Bezug auf die Operationalisierung von Unternehmenserfolg auf.

Bei weiteren Studien können im Vergleich zu dieser Studie auch unternehmensspezifische Konstrukte wie z. B. die unternehmerische Selbstwirksamkeit untersucht werden, wie von Bandura (1986) vorgeschlagen. Die allgemeine Selbstwirksamkeit hat in dieser und auch anderen Studien bereits gute Effekte gezeigt. In dieser Dissertation erfolgte eine Auswahl von allgemeinen Konstrukten, die den Entrepreneur in erster Linie als Mensch abbilden und nicht vornehmlich in seiner Rolle als Unternehmer. Außerdem können umfassendere Skalen zu Wohlbefinden und subjektivem Unternehmenserfolg für weitere Untersuchungen herangezogen werden. Beim Onlinefragebogen führte die Frage zum Einkommen und Jahresumsatz der Entrepreneure zu vielen Abbrüchen. Um das zu vermeiden, kann die zusätzliche Antwort „keine Angabe“ Abhilfe schaffen.

Bei der quantitativen Studie 1 kann eine Längsschnittstudie mit mehreren Messzeitpunkten zu weiteren Erkenntnissen führen. Da in der hier durchgeführten Querschnittsstudie keine Einheitsmethodenvarianz vorliegt, ist eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse zulässig. Weitere Optimierungsmöglichkeiten bestehen hinsichtlich der Länge der Fragebögen, die in dieser Studie relativ lange Bearbeitungszeiten aufweisen. Die Stichprobe der Studie 2 ist klein ($n = 10$), genügt mit vier Messzeitpunkten aber dennoch den statistischen Anforderungen, berechnet mit G*Power. Der zugrunde gelegte Action Research Ansatz dient dazu in dem untersuchten Feld neue Handlungsoptionen für Entrepreneurere zu gewinnen. Es ist fraglich, ob die Einnahme der Metaebene bei dieser Untersuchungsform gelingen kann und somit auch eine Objektivität genügt. Eine Generalisierbarkeit ist an dieser Stelle daher nicht möglich. Die Durchführung des Coaching-Programms kann in Zukunft für mehrere Probanden und durch unterschiedliche Coaches absolviert werden. Das hätte zur Folge, dass aufbauend auf dem Grundstein dieser Studie verallgemeinerbare Aussagen zulässig wären. Auch die direkten Auswirkungen von Coaching auf den subjektiven Unternehmenserfolg zu messen, stellt darüber hinaus einen möglichen Forschungsgegenstand dar.

Schlussfolgerungen

Die Komplexität von Entrepreneurship und die Vielschichtigkeit möglicher Einflussfaktoren auf Entrepreneurere machen deutlich, dass eine Unterstützung durch Coaching einen großen Nutzen für den Entrepreneur und seinen subjektiven Unternehmenserfolg darstellt. Coaching-Angebote werden bis dato erfolgreich bei Gründungsvorhaben eingesetzt und sollten auch Einzug in die Förderung des Unternehmertums halten.

Mit Hilfe des entwickelten Coaching-Programms lassen sich wirkungsvolle Einstellungen und Verhaltensweisen bei Entrepreneurern fördern, um ihren subjektiven Unternehmenserfolg zu verbessern.

Ausblick

Diese Dissertation hat eine bestimmte Anzahl von spezifischen Unternehmensfaktoren und ihren Einfluss auf den Unternehmenserfolg sowie die Beeinflussbar-

keit der Prädiktoren durch ein abgeleitetes Coaching-Programm untersucht. Sie soll dazu beitragen, Forschungen in diesem Bereich voranzutreiben.

Entrepreneure sind in den jeweiligen Phasen ihres Geschäftsaufbaus vor viele unterschiedliche Herausforderungen gestellt. Es können gezielte Coaching-Programme für die strategische Ausrichtung, gesunde Unternehmensführung, Produktneugewinnung, Mitarbeiterführung, Fusionen und Unternehmensnachfolge entwickelt werden.

Auch kann es Sinn machen, spezielle Coaching-Programme zu unterschiedlichen Anlässen für Entrepreneure auf individueller Ebene zu konzipieren. Denkbare Themen können die Steigerung von Proaktivität, Stressmanagement, Umgang mit Misserfolgen, Innovationsfähigkeit, Strategieentwicklung, Teamentwicklung und Kooperationsfähigkeit sein. Coaching als Beratungsansatz weiter zu professionalisieren und für Entrepreneure attraktiver zu machen, kann eine weitere Option darstellen. Selbstwirksamkeitserwartung geht mit positiven Gefühlen einher, wie beispielweise Mut, Stärke, Selbstbewusstsein, Entschiedenheit, Durchsetzungsstärke, Überzeugungskraft, Zuversicht und Ehrgeiz; diese fördern Entrepreneure sich selber mehr zuzutrauen sowie sich zu trauen, herausfordernde Ziele anzugehen, proaktiv nach Geschäftsmöglichkeiten zu suchen und auch riskantere Wagnisse einzugehen.

In dieser Studie sprechen die Ergebnisse dafür, dass die Entrepreneure eine selbstwirksame, auf Wohlbefinden ausgerichtete, proaktiv gestaltete Haltung mit einem alternierenden Stresslevel in Bezug auf ihren Unternehmenserfolg entwickeln konnten. Somit konnten einige Belege für die Bedeutsamkeit von Coaching für Entrepreneure gefunden werden.

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Ebenen Entrepreneurship	3
Abbildung 1.2: Aufbau der Arbeit	16
Abbildung 2.1: Entrepreneur im Spannungsfeld zwischen Innovation und Handlung	32
Abbildung 2.2: Individual-Opportunity Nexus	34
Abbildung 2.3: Causation versus Effectuation	35
Abbildung 2.4: Dynamisches Effectuation-Modell	37
Abbildung 2.5: Appreciative-Inquiry-Prozess	39
Abbildung 2.6: Strategisches Entrepreneurship nach Wickham	42
Abbildung 2.7: Intentions-Modell nach Shapero & Sokol	47
Abbildung 2.8: Zusammensetzung Entrepreneurship	50
Abbildung 2.9: Modell nach Plaschka, 1986	54
Abbildung 2.10: Modell nach Herron & Robinson, 1993	56
Abbildung 2.11: Modell nach Naffziger et al., 1994	57
Abbildung 2.12: Ziel-Strategie-Modell nach Rauch & Frese, 1998	58
Abbildung 2.13: Gießen-Amsterdam-Modell nach Rauch & Frese, 2000	59
Abbildung 2.14: Character-Approach in Anlehnung an Rauch & Frese, 2007.....	60
Abbildung 2.15: Modell nach Jacobsen, 2003	61
Abbildung 2.16: Entrepreneur-Modell in Anlehnung an Jacobsen, 2003.....	63
Abbildung 2.17: Problemanalyse	66
Abbildung 3.1: Differenzierung Coaching in D, USA und GB	69
Abbildung 3.2: Coaching nach zeitlichem Aspekt	70
Abbildung 3.3: Abgrenzung Coaching	72
Abbildung 3.4: Coachingmodell nach Greif, 2008	84
Abbildung 3.5: Coaching in Abhängigkeit der Psychotherapie	92
Abbildung 3.6: Coaching-Prozess	95
Abbildung 3.7: Grundmodell Stress	99
Abbildung 3.8: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus	102
Abbildung 3.9: Stressmodell nach Kaluza	104
Abbildung 4.1: Sinus-Milieus Deutschland	110
Abbildung 4.2: Proaktives Coping in Abgrenzung zu anderen Coping- Formen	134
Abbildung 4.3: Entrepreneur-Coaching-Modell als Totalmodell, erweitert in Anlehnung an Jacobsen	139
Abbildung 5.1: Methoden-Mix	147
Abbildung 5.2: Aktionskreis nach Kolb	155
Abbildung 5.3: Spirale von Aktionsforschungskreisen	156
Abbildung 5.4: Interventionen im zeitlichen Verlauf	157
Abbildung 5.5: Messzeitpunkte des Forschungsdesigns	157
Abbildung 5.6: Versuchsaufbau im Überblick	158
Abbildung 6.1: Überblick Methodik Studie 1	163
Abbildung 7.1: Überblick Methodik Studie 2	175
Abbildung 8.1: Graphen der Stichprobe U in Bezug auf den subjektiven Unternehmenserfolg	196
Abbildung 8.2: Graphen der Stichprobe AVV in Bezug auf den subjektiven Unternehmenserfolg	196
Abbildung 8.3: Mediationseffekt Studie 1	202
Abbildung 8.4: Vertiefungsdesign	268

Abbildung 8.5: Ausschnitt Entrepreneur-Coaching-Modell Studie 1	269
Abbildung 8.6: Ausschnitt Entrepreneur-Coaching-Modell Studie 2	271

11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Ausgewählte Entrepreneurship-Definitionen	20
Tabelle 2.2: GEM nach geografischen Faktoren und ökonomischem Entwicklungsstand	22
Tabelle 2.3: Ausgewählte Entrepreneur-Definitionen	28
Tabelle 2.4: Vier Strategien im Umgang mit der Zukunft	36
Tabelle 2.5: Strategien zum Prionser's Dilemma	38
Tabelle 2.6: Vergleich Konventioneller Ansatz und AI-Ansatz	39
Tabelle 2.7: Evolution von Entrepreneurship	52
Tabelle 3.1: Synopse Coaching Definitionen	78
Tabelle 4.1: Sinusmilieus im Überblick	112
Tabelle 4.2: Stressansätze im Überblick	133
Tabelle 5.1: Phasen der Aktionsforschung	156
Tabelle 5.2: Zusammenfassung des gesamten Versuchsaufbaus	161
Tabelle 6.1: Unabhängige Variablen der Regressionsanalyse	166
Tabelle 6.2: Abhängige Variablen der Regressionsanalyse	167
Tabelle 6.3: Zusammenfassung der Variablen für die Regressionsanalyse	168
Tabelle 6.4: Messinstrumente für Stress	171
Tabelle 7.1: Fragebogenkonstrukt reduziert auf 4 Skalen	176
Tabelle 7.2: Coaching Evaluation nach Bereichen	177
Tabelle 7.3: Versuchsaufbau Qualitative Studie 2	183
Tabelle 8.1: Datenanalyse der Stichproben aus Studie 1	184
Tabelle 8.2: Analyse der Stichproben aus Studie 1	186
Tabelle 8.3: Überblick über Ergebnisse zum subjektiven Unternehmenserfolg ..	190
Tabelle 8.4: Korrelationen zwischen den Variablen für die Stichprobe AVV	191
Tabelle 8.5: Korrelationen zwischen den Variablen für die Stichprobe U	191
Tabelle 8.6: Regressionsmodelle und ihre Werte für die Stichprobe AVV	192
Tabelle 8.7: Regressionsmodelle und ihre Werte für die Stichprobe U	193
Tabelle 8.8: Überblick über Ergebnisse zum objektiven Unternehmenserfolg ...	199
Tabelle 8.9: Signifikante Prädiktoren als abhängige Variablen	200
Tabelle 8.10: Untersuchung des indirekten Einflusses von Stress auf den subjektiven Unternehmenserfolg mediiert durch Wohlbefinden	201
Tabelle 8.11: Untersuchung des direkten Einflusses von Stress auf den subjektiven Unternehmenserfolg	202
Tabelle 8.12: Überblick über die Ergebnisse der Coaching-Erfahrung und des Coaching-Bedarfs der Entrepreneure	205
Tabelle 8.13: Weitere Ergebnisse Coaching in Studie 1	206
Tabelle 8.14: Demografische Kontrollvariablen für die Stichprobe AVV	211
Tabelle 8.15: Demografische Kontrollvariablen für die Stichprobe U	212
Tabelle 8.16: Reliabilitäten, Range und Anzahl der Items	213
Tabelle 8.17: Überblick Coaching-Programm	217
Tabelle 8.18: Ablauf Studie 2	219
Tabelle 8.19: Gegenüberstellung der Konstrukte Wohlbefinden und Stress	223
Tabelle 8.20: Dimensionen von Wohlbefinden nach Ryff, 1989	226
Tabelle 8.21: Ergebnisse nach erster Coaching-Sitzung in Studie 2	236
Tabelle 8.22: Ergebnisse nach zweiter Coaching-Sitzung in Studie 2	238
Tabelle 8.23: Ergebnisse Reflexion Coaching-Prozess in Studie 2	239
Tabelle 8.24: Ergebnisse Wohlbefinden nach erster Coaching-Sitzung in Studie 2	242

Tabelle 8.25: Ergebnisse Wohlbefinden nach zweiter Coaching-Sitzung in Studie 2	242
Tabelle 8.26: Ergebnisse Wohlbefinden Studie 2	243
Tabelle 8.27: Ergebnisse Stress nach erster Coaching-Sitzung in Studie 2.....	245
Tabelle 8.28: Ergebnisse Stress nach zweiter Coaching-Sitzung in Studie 2	248
Tabelle 8.29: Ergebnisse Stress Studie 2	249
Tabelle 8.30: Ergebnisse Selbstwirksamkeit nach erster Coachingsitzung in Studie 2	250
Tabelle 8.31: Ergebnisse Selbstwirksamkeit nach zweiter Coachingsitzung in Studie 2	252
Tabelle 8.32: Ergebnisse Selbstwirksamkeit Studie 2	253
Tabelle 8.33: Ergebnisse Proaktivität nach erster Coachingsitzung in Studie 2 ..	254
Tabelle 8.34: Ergebnisse Proaktivität nach zweiter Coaching-Sitzung in Studie 2	255
Tabelle 8.35: Ergebnisse Proaktivität Studie 2	256
Tabelle 8.36: Ergebnisse Coaching-Formen	275
Tabelle 8.37: Ergebnisse Regressionsmodelle mit signifikanten Korrelationen ..	277

12 Abkürzungsverzeichnis

AI	Appreciative Inquiry
AOM	Entrepreneurship-Division der Academy of Management
AOW	Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie
APS	Australian Psychological Society
AVV	Arbeitskreis Vertretervereinigung der Deutschen Assekuranz
Aufl.	Auflage
b	nichtstandarisierte Regressionskoeffizient
BDP	Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen
BE	Business Environment – Wirtschaftsumfeld
BMWI	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BootSE	Standardfehler des Bootstrapverfahrens
BootLLCI	untere Grenze des Konfidenzintervalls im Bootstrapverfahren
BootULCI	obere Grenze des Konfidenzintervalls im Bootstrapverfahren
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
C.	Coaching
CMV	Common Methods Variance, Einheitsmethodenvarianz
D	Deutschland
d. h.	das heißt
DCG	Deutsche Coaching Gesellschaft
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching
Dipl.	Diplom
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
Ed.	Editor
Eds.	Editors
EK	Einkommen
ELGPN	European Lifelong Guidance Policy Network
EU	Europäische Union
et al.	und andere
etc.	et cetera
F	Wert der F-Verteilung aus Varianzanalyse
FA	Forschungsannahme
FAP	Fachausschuss Profession

F-DUP	Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potenziale
GB	Großbritannien
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GCD	Gründercoaching Deutschland
GCD-AL	Gründercoaching Deutschland aus der Arbeitslosigkeit
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber
ICF	International Coaching Federation
IE	Skala Externale-Internale Kontrollüberzeugung
IGCP	APS-Interessengruppe für Coaching Psychology
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
int.	international
Int_Kont.	Internale Kontrollüberzeugung
IZA	Institut zur Zukunft der Arbeit
Kap.	Kapitel
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KI	Konfidenzintervall
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
Kog_Bew	kognitiv Bewältigung
LLCI	untere Grenze des Konfidenzintervalls
M	Mittelwert, arithmetisches Mittel
MBSR	Mindfulness-Based Stress Reduction
min	Minute
MSc	Master of Science
n	Stichprobengröße
nat.	national
NLP	Neurolinguistisches Programmieren
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
o. O.	ohne Ort
p	Signifikanz, Signifikanzniveau, P-Wert, Irrtumswahrscheinlichkeit
pp.	pages
PERMA	pleasure/positive emotions, engagement, relationships, meaning und accomplishment
PC	Personal Characteristics – Persönlichkeitseigenschaften
PCI	Proactive Coping Inventory, Skala zum proaktiven Coping

PE	Personal Environment – Persönliches Umfeld
PG	Personal Goals – Persönliche Ziele
PPS	Proactive Personality Scale
PSQ	Perceived Stress Questionnaire, Skala zum Stressempfinden
Pro_Akt	Proaktivität
r	Pearsons Korrelationskoeffizient
R	Multipler Regressionskoeffizient
R²	Determinationskoeffizient
Δ R²	Delta R ² als Zunahme der aufgeklärten Varianz
RS	Resilienzskala
S.	Seiten
SD	Standardabweichung
SE	Standardfehler
Selbtsw	Selbstwirksamkeit
Sig.	Signifikanz
signif.	signifikant
SOEP	Sozio-Ökonomisches Panel
SPn	Stichproben
SPSS	Superior Performing Software Systems
subj.	Subjektiv
SWE	Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung
t	T-Wert aus T-Test
T	Messzeitpunkt
TN	Teilnehmer
TU	Technische Universität
TZI	Themenzentrierte Interaktion
U	Unternehmer
UE	Unternehmenserfolg
U/MA	Umsatz pro Mitarbeiter
u. a.	unter anderem
ULCI	obere Grenze des Konfidenzintervalls
USA	United States of America
VA	Varianzanalyse
VCP	Venture Capital Performance
VIP	Varianzinflationsfaktor

VWL	Volkswirtschaftslehre
WABC	Worldwide Association of Business Coaches
WHO	Weltgesundheitsorganisation
Wohlbef	Wohlbefinden
z. B.	zum Beispiel
α	Cronbachs Alpha, Reliabilitätsanalyse
β	standardisiertes Regressionsgewicht
η^2	partielles Eta Quadrat, Effektstärke: deskriptives Maß für den erklärten Varianzanteil in der Varianzanalyse

13 Anhang

13.1 Vorabfrage zur Studie 2

Fragen zum Einzelcoaching	Antworten
Haben Sie aktuell Bedarf an Einzelcoaching (2x2 Stunden)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
In welchem Themenbereich?	<input type="checkbox"/> Berufliches Thema <input type="checkbox"/> Persönlichkeitsentwicklung <input type="checkbox"/> Stressregulation <input type="checkbox"/> Wohlbefinden <input type="checkbox"/> _____
Sind Sie bereit, für die erste Coaching-Sitzung à 2 Stunden im März oder April 2018 nach Heidelberg zu kommen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wann würden Sie den Termin gerne wahrnehmen? Eher tagsüber oder abends? An welchen Wochentagen ist es für Sie günstig?	<input type="checkbox"/> tagsüber <input type="checkbox"/> abends <hr/> <hr/>
Wann und wie erreiche ich Sie zur Terminvereinbarung?	<hr/> <hr/>
Haben Sie die Möglichkeit, die zweite Coaching-Sitzung à 2 Stunden via Skype im Mai oder Juni 2018 (ca. 6 - 7 Wochen nach dem 1. Coaching) durchzuführen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Erklären Sie sich im Gegenzug zum kostenfreien Coaching bereit, bis zum 15. Juli 2018, den Online-Fragebogen zu 4 Zeitpunkten auszufüllen und ein kurzes Telefoninterview mit einer neutralen Person von ca. 15 Minuten durchzuführen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

13.2 Material zu den Coaching-Übungen

Fragen zur Selbstreflektion

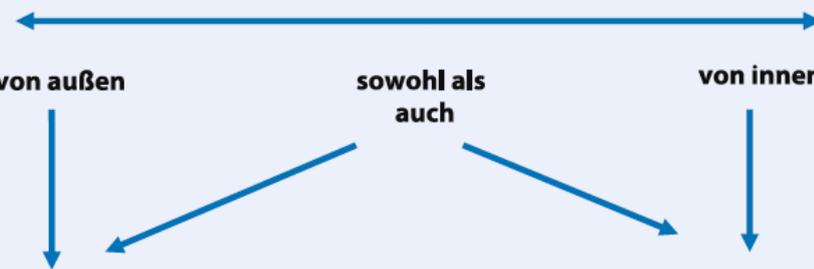
(1) Wie wichtig ist es für mich, den Stress in dieser Situation zu verringern?



012345678910

Gar nicht wichtigsehr wichtig

(2) Kommt der Stress in dieser Situation von außen oder setze ich mich selbst unter Druck?



<p>Habe ich Einfluss auf das Eintreten der Situation?</p> <p><input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> vielleicht</p> <p>Habe ich Einfluss auf den Verlauf der Situation?</p> <p><input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> vielleicht</p> <p>Habe ich Einfluss auf das Ergebnis der Situation?</p> <p><input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> vielleicht</p>	<p>Habe ich falsche Erwartungen an mich oder andere?</p> <p><input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> vielleicht</p> <p>Sehe ich nur die negativen/bedrohlichen Seiten der Situation?</p> <p><input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> vielleicht</p> <p>Schätze ich meine eigenen Fähigkeiten zu gering ein?</p> <p><input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> vielleicht</p>
---	--

■ Abb. A20 Fragen zur Selbstreflektion

© 2011, Springer-Verlag GmbH. Aus: Kaluza, G.: Stressbewältigung

Quelle: Kaluza (2011, 127)

Förderliche Einstellungen

Mögliche förderliche Gedanken		Mein Satz
Sei perfekt!	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auch ich darf Fehler machen. ■ Aus Fehlern werd ich klug. ■ Oft ist gut gut genug. ■ Weniger ist manchmal mehr. ■ So gut wie möglich, so gut wie nötig. ■ Ab und zu lasse ich fünf gerade sein. ■ Ich gebe mein Bestes und achte auf mich. ■ Ich unterscheide zwischen wichtig und unwichtig. ■ Nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird. 	
Sei beliebt!	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich darf »nein« sagen. ■ Ich achte auf meine Grenzen/meine Bedürfnisse. ■ Ich Sorge auch für mich. ■ Ich bin gut zu mir. ■ Ich darf andere enttäuschen. ■ Ich kann/will/muss es nicht allen recht machen. ■ Nicht alle anderen müssen mich mögen. ■ Kritik gehört dazu. ■ Ich darf kritisieren/meine Meinung sagen. ■ Ich darf kritisiert werden. 	
Sei stark!	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich darf auch mal Schwäche zeigen. ■ Schwächen sind menschlich. ■ Ich darf um Hilfe/Unterstützung bitten. ■ Es gibt Hilfe/Unterstützung für mich. ■ Ich gebe anderen die Chance, mich zu unterstützen. ■ Ich lasse mich unterstützen. ■ Ich darf/kann delegieren. ■ Ich darf meine Gefühle zeigen. ■ Ich muss nicht alles selbst/allein machen. 	
Sei vorsichtig!	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich akzeptiere, was ich nicht ändern kann. ■ Ich kann/muss nicht alles kontrollieren/planen. ■ Risiko/Unsicherheit gehört dazu. ■ Ich kann/darf mich auf andere verlassen. ■ Ich habe Vertrauen. ■ Störungen sind Teil des Jobs/des Plans. ■ Ich bleibe gelassen, auch wenn ich nicht weiß, was kommt. ■ No risk, no fun! 	
Ich kann nicht!	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich schaffe es. ■ Ich habe schon ähnliche Situationen gemeistert. ■ Ich nehme es als Herausforderung an. ■ Ich vertraue auf mich. ■ Ich weiß, was ich kann. ■ Ich kann es aushalten. ■ Das geht auch wieder vorüber. ■ Das wirft mich nicht um. 	

Quelle: Kaluza (2011, 218)

13.3 Interviewleitfaden für die externe Befragung

Thema: durchführender Coach, unterschiedliche Coaching Formen

- 1. Wie schätzen Sie den Coach ein?**

- 2. Gab es Störungen, die Sie beim Coaching beeinträchtigt haben?**

- 3. Hätten Sie eine andere Coaching-Form als die durchgeführte bevorzugt (Tel., Skype, persönlich)?**

- 4. War die Länge und Anzahl der Coachings aus Ihrer Sicht angemessen?**

- 5. Was ist aus Ihrer Sicht zu verbessern?**

- 6. Was war für Sie beim Coaching für das Erreichen Ihrer Ziele am wichtigsten? Bitte bringen Sie die folgenden Erfolgsfaktoren in eine Reihenfolge von 1 (wichtig) nach 5 (unwichtig):**
 - Reden
 - Zuhören
 - Reflektieren
 - Wahrnehmen
 - Interagieren

- 7. Was war für den Coaching-Erfolg aus Ihrer Sicht hilfreich. Mehrfachnennungen möglich:**
 - Klarheit durch Reden
 - Unterstützung durch den Coach
 - Aufklärung über relevante Themen/Psychoedukation
 - Interaktion mit dem Coach
 - Selbstreflexion/Bewusstmachung
 - Perspektivwechsel/neue Sichtweisen
 - Ausprobieren/Erfahrungen machen
 - Einstellungsänderung
 - Verhaltensänderung

8. Welcher Einsatz von Methoden/Techniken hat Sie bei Ihrem Coaching wirkungsvoll unterstützt?

- Strukturierung
- Gesprächstechniken
- Übungen während des Coachings
Wenn ja, welche Übung _____
- Visualisierung
- Übung zwischen den Coaching-Sitzungen
- Zusammenfassung der Coaching-Sitzungen

9. Welche Eigenschaften und Fähigkeiten des Coaches waren für Ihren Coaching-Erfolg von Bedeutung?

Beispiele:

Vertrauen
Akzeptanz, Wertschätzung
Empathie
Authentizität, Echtheit
Achtsamkeit, Bewusstheit
Bestätigung, Ermutigung

Erfahrung
Ressourcenorientierung
Breites Spektrum/Interdisziplinarität
Zuversicht
Neutralität

13.4 Statistiken

13.4.1 Korrelationen

Korrelationen AVV				
		subj_U_Erf	Einkommen	Umsatz_pro_M A
Int_Kont	Korrelation nach Pearson	-,113	,031	,087
	Signifikanz (2-seitig)	,302	,776	,443
Selbstwirk	Korrelation nach Pearson	,433	,094	,203
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,394	,071
Pro_Akt	Korrelation nach Pearson	,322	,162	,081
	Signifikanz (2-seitig)	,003	,138	,473
Wohlbef	Korrelation nach Pearson	,568	,103	-,021
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,348	,855
Stress	Korrelation nach Pearson	-,523	-,114	-,149
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,300	,187
Coping	Korrelation nach Pearson	,143	,035	-,092
	Signifikanz (2-seitig)	,192	,748	,419
Kog_Bew	Korrelation nach Pearson	,009	,049	,028
	Signifikanz (2-seitig)	,932	,653	,803
Resilienz	Korrelation nach Pearson	,353	,090	,041
	Signifikanz (2-seitig)	,001	,415	,716
subj_U_Erf	Korrelation nach Pearson	1,000	,141	,013
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,199	,907

Korrelationen Unternehmer				
		subj_U_Erf	Einkommen	Umsatz_pro_M A
Int_Kont	Korrelation nach Pearson	-,246	,063	,042
	Signifikanz (2-seitig)	,011	,516	,700
Selbstwirk	Korrelation nach Pearson	,462	,228	,014
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,018	,899
Pro_Akt	Korrelation nach Pearson	,244	,203	,014
	Signifikanz (2-seitig)	,011	,036	,896
Wohlbef	Korrelation nach Pearson	,498	,272	,055
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,005	,610
Stress	Korrelation nach Pearson	-,392	-,310	-,073
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,001	,498
Coping	Korrelation nach Pearson	,195	-,025	-,033
	Signifikanz (2-seitig)	,044	,800	,760
Kog_Bew	Korrelation nach Pearson	-,060	-,065	-,007
	Signifikanz (2-seitig)	,543	,503	,947
Resilienz	Korrelation nach Pearson	,383	,110	-,023
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,261	,835
subj_U_Erf	Korrelation nach Pearson	1,000	,218	-,038
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,024	,722

13.4.2 Einheitsmethodenvarianz, Harman's One Factor Test mit SPSS

Komponente	Anfängliche Eigenwerte AVV		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
Int_Kont	3,438	31,254	31,254
Selbstwirk	2,187	19,883	51,138
Pro_Akt	1,552	14,111	65,249
Wohlbef	,880	8,001	73,250
Stress	,765	6,950	80,201
Coping	,570	5,180	85,380
Kog_Bew	,429	3,898	89,278
Resilienz	,398	3,617	92,895
subj_U_Erf	,344	3,131	96,026
Einkommen	,221	2,007	98,033
Umsatz_pro_ MA	,216	1,967	100,000

Komponente	Anfängliche Eigenwerte U		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
Int_Kont	3,415	31,047	31,047
Selbstwirk	1,849	16,808	47,854
Pro_Akt	1,613	14,661	62,516
Wohlbef	,936	8,510	71,025
Stress	,748	6,801	77,826
Coping	,644	5,850	83,676
Kog_Bew	,594	5,396	89,073
Resilienz	,426	3,869	92,942
subj_U_Erf	,324	2,945	95,887
Einkommen	,258	2,350	98,236
Umsatz_pro_ MA	,194	1,764	100,000

13.4.3 Varianzinflationsfaktor

Koeffizienten^a

Modell 1 // AVV	Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
				Beta	Toleranz
1 (Konstante)		4,193	,000		
Int_Kont	-,007	-,083	,934	,886	1,129
Selbstwirk	-,028	-,214	,831	,416	2,401
Pro_Akt	,166	1,216	,228	,381	2,622
Wohlbef	,236	1,937	,056	,480	2,085
Stress	-,410	-3,254	,002	,449	2,228
Coping	,130	1,000	,321	,422	2,372
Kog_Bew	-,178	-1,677	,098	,633	1,579
Resilienz	,142	1,153	,253	,470	2,129

Koeffizienten^a

Modell 1 // U	Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
				Beta	Toleranz
1 (Konstante)		2,178	,032		
Int_Kont	-,175	-2,102	,038	,958	1,044
Selbstwirk	,213	1,741	,085	,446	2,241
Pro_Akt	-,106	-,972	,334	,562	1,780
Wohlbef	,237	1,907	,059	,432	2,314
Stress	-,119	-,994	,323	,467	2,143
Coping	,119	1,125	,263	,591	1,691
Kog_Bew	-,030	-,340	,735	,864	1,157
Resilienz	,112	1,028	,306	,557	1,797

13.4.3 Mittelwertsvergleich

Test bei gepaarten Stichproben

	Gepaarte Differenzen					T	df	Sig. (2-seitig)
	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
				Untere	Obere			
Selbstwirk_3 - Selbstwirk_4	-,41000	,42804	,13536	-,71620	-,10380	-3,029	9	,014

14 Literatur

- Abele-Brehm, A. E. & Stief, M. (2004). Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen: Befunde zur ersten und zweiten Erhebung der Erlanger Längsschnittstudie BELA-E. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48(1), 4-16.
- Acedo, F. J., Barroso, C. & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- Ahmad, N. & Seymour, R. G. (2008). *Defining entrepreneurial activity: Definitions supporting frameworks for data collection*. OECD Statistics Working Papers, 2008/1, OECD Publishing. doi:10.1787/243164686763, In: https://www.pairault.fr/ehess/doc/ocde_entreprise_08.pdf (aufgerufen am 25.02.2019).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Predication of goal-directed behavior: attitude, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-74.
- Allenspach, M. & Brechbühler, A. (2005). *Stress am Arbeitsplatz: Theoretische Grundlagen, Ursachen, Folgen und Prävention*. Bern: Huber.
- Altrichter, H., Lobenwein, W. & Welte, H. (1997). PraktikerInnen als ForscherInnen: Forschung und Entwicklung durch Aktionsforschung. In B. Friebertshäuser & A. Prenzel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 640-660). München: Juventa.
- Alvarez, S. A. & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.
- Amit, R., Glosten, L. & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management studies*, 30(5), 815-834.
- Annen, H. (2011). Aktionsforschung als wissenschaftliches Rückgrat bei der Initiierung, Begleitung und Evaluation eines Coachingprojekts. In R. H. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln* (S. 157-169). Wiesbaden: Springer VS.
- Apitzsch, U. (2000). Biographische Unordnung und Caring Work. *Feministische Studien*, 18(1), 102-115.
- Asendorpf, J. B. & Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Aspinwall, L. G. & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121, 417-436.
- Audet, J. & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531.
- Audretsch, D. B. (2003). Entrepreneurship policy and the strategic management of places. In D. M. Hart (Ed.), *The emergence of entrepreneurship policy: Governance, Startups, and growth in the US knowledge economy* (pp. 20-38). Cambridge: Cambridge University Press.
- APS – Australian Psychological Society (2019). *Coaching Psychology*. In: <https://groups.psychology.org.au/igcpl/> (aufgerufen am 20.02.2019).
- Axelrod, R. (2009). *Die Evolution der Kooperation* (7. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Axelrod, R. (1980). Effective choice in the prisoner's dilemma. *Journal of conflict resolution*, 24(1), 3-25.

- Bachmann, T., Jansen, A. & Mäthner, E. (2004). *Fragebogen zur Evaluation von Coaching*. In: https://www.coaching-tools.de/fileadmin/tools/media/Freie_Tools/coaching-tool-bachmann-check-the-coach.pdf (aufgerufen 05.03.2018).
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (Hrsg.). (2011). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (13. Aufl.). Berlin: Springer.
- Backhausen, W. & Thommen, J.-P. (2006). *Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, T. & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Baker, T. & Pollock, T. G. (2007). Making the marriage work: The benefits of strategy's takeover of entrepreneurship for strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 297-312.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. New York: Englewood Cliffs.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, Albert (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. *Advances in psychological science*, 1, 51-71.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294.
- Baron, R. A. & Markman, G. D. (1999). Cognitive mechanisms: Potential differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. M. Mason, G. D. Meyer, H. J. Sapienza & K. G. Shaver (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 123-137). Wellesley: Babson College.
- Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18-38.
- Baron, R. & Shane, S. (2008). *Entrepreneurship: A process perspective* (2nd ed.). Mason: Thomson South-Western.
- Barrick, M. R., Mitchell, T. R. & Stewart, G. L. (2003). Situational and Motivational Influences on Trait-Behavior Relationships. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and Work* (pp. 60-82). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bauer, J. (2014). *Das Gedächtnis des Körpers: Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern*. München: Piper.

- Baum, J. R. & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587-598.
- Baum, J. R., Frese, M. & Baron, R. A. (2014). *The psychology of entrepreneurship*. East Sussex: Psychology Press.
- Baus, L. (2015). *Selbstmanagement: Die Arbeit ist ein ewiger Fluss*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bayer, H. (2008). Die 4-Level-Evaluation: Messen der Ergebnis- und Prozessqualität im Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 15(2), 207-222.
- Bech, P. (2004). Measuring the dimension of psychological general well-being by the WHO-5. *Quality of Life Newsletter*, 32, 15-16.
- Becherer, R. C. & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 38, 28-36.
- Begley, T. M. & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 79-93.
- Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 391-404.
- Ben Salem, A. & Lakhal, L. (2018). Entrepreneurial Coaching: How to be modeled and measured? *Journal of Management Development*, 37(1), 88-100.
- Bickerich, K. & Michel, A. (2016). Führungskräfte-Coaching bei Change Prozessen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60, 212-226.
- Bijedic, T. (2012). Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeitspotenziale: Eine empirische Analyse in der Sekundarstufe II. In T. Retzmann (Hrsg.), *Entrepreneurship und Arbeitnehmerorientierung. Leitbilder und Konzepte für die ökonomische Bildung in der Schule* (S. 77-87). Schwalbach/Ts.: Wochenschau.
- Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial Behavior*. Glenview: Scott Foresman.
- Bird, B. J., Hayward, D. J. & Allen, D. N. (1993). Conflicts in the commercialization of knowledge: Perspectives from science and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4), 57-77.
- Bird, B. J. & Schjoedt, L. (2009). Entrepreneurial Behavior: Its nature, scope, recent research, and agenda for future research. In A. L. Carsrud & M. Brännback (Eds.), *Understanding the entrepreneurial mind* (pp. 327-358). New York: Springer.
- Blum, U. & Leibbrand, F. (Hrsg.). (2001). *Entrepreneurship und Unternehmertum: Denkstrukturen für eine neue Zeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Bodenmann, G. & Gmelch, S. (2009). Stressbewältigung. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.). *Lehrbuch der Verhaltenstherapie, Band 2: Störungen im Erwachsenenalter* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bögenhold, D. (1994). Soziologie der Lebensstile: Substitution oder Ergänzung in der Tradition der sozialstratifikatorischen Forschung? *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 20(2), 439-459.
- Böning, U. (2015). *Business-Coaching: Feldstudie zum Einzel-Coaching mit Top-, Senior- und Mittelmanagern aus großen Wirtschaftsunternehmen* (Dissertation). Universität Osnabrück, Osnabrück.
- Bolier, L., Haverman, M., Westerhof, G., Riper, H., Smit, F. & Bohlmeijer, E. (2013). Positive psychology interventions: A meta-analysis of randomized controlled studies. *BMC Public Health*, 13(119). In: <http://dx.doi.org/10.1186/1471-2458-13-119> (aufgerufen am 25.02.2019).
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.

- Bortz, J. & Döring, N. (2007). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, Limitierte Sonderausgabe. Berlin: Springer.
- Bradley, D. E. & Roberts, J. A. (2004). Self-employment and job satisfaction: Investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 37–58.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur - A question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18(2-3), 157-177.
- Brandstätter, H. (1999). Unternehmensgründung und Unternehmenserfolg aus persönlichkeitspsychologischer Sicht. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 155-172). Göttingen: Hogrefe.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and individual differences*, 51(3), 222-230.
- Brähler, E., Mühlhan, H., Albani, C. & Schmidt, S. (2007). Teststatistische Prüfung und Normierung der deutschen Versionen des EUROHIS-QOL Lebensqualität-Index und des WHO-5 Wohlbefindensindex. *Diagnostica*, 53(2), 83-96.
- Brändle, L., Berger, E. S., Golla, S. & Kuckertz, A. (2018). I am what I am - nascent entrepreneurs' social identity affects their entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 17-23.
- Bresser, F. (2013). *Coaching across the globe: Benchmark results of the Bresser Consulting Global Coaching Survey with a supplementary update highlighting the latest coaching developments to 2013*. Berlin: Books on Demand.
- Bresser, F. (2014). Die aktuelle Bedeutung von Coaching-Programmen. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 179-195). Wiesbaden: Springer.
- Brockhaus, R. H. & Horwitz, P. S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In D. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* (2nd ed.). Cambridge: Ballinger.
- Brown, T. E., Davidsson, P. & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22(10), 953-968.
- Brüderl, J. & Preisendörfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Bruhn, M. (2014). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (12. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Buer, F. (2015). Erfahrung – Wissenschaft – Philosophie: Drei Wissenssorten zur Konzipierung von Beratung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 185-202). Wiesbaden: Springer.
- Bühner, M. (2010). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3. Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.
- Bundesweite Gründerinnenagentur (2015). *Gründerinnen und Unternehmerinnen in Deutschland – Daten und Fakten IV*. In: https://www.existenzgruenderinnen.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/39-Gruenderinnen-Unternehmerinnen-Deutschland-Daten-Fakten-IV.pdf?__blob=publicationFile (aufgerufen am 07.09.2018).
- Burandt, M. & Kanzek, T. (2010). *Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland*. Vorstand des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (BDP). In: <https://www.bdp-verband.de/aktuell/2010/bericht/BDP-Bericht-2010.pdf> (aufgerufen am 07.05.2016).
- Busenitz, L. W. & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.

- Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(1), 7-26.
- Caliendo, M., Fossen, F. M. & Kritikos, A. S. (2011). Selbständige sind anders: Persönlichkeit beeinflusst unternehmerisches Handeln. *DIW Wochenbericht*, 78(11), 2-8.
- Caliendo, M., Kritikos, A., Künn, S., Loersch, C., Schröder, H. & Schütz, H. (2014). Evaluation der Programme Gründercoaching Deutschland und Gründercoaching Deutschland – Gründungen aus der Arbeitslosigkeit. *Institute for the Study of Labor (IZA)*. In: http://legacy.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_61.pdf (aufgerufen am 03.04.2015).
- Cantillon, R. (2001). *Essay on the nature of commerce in general* (c. 1734). Trans. Henry Higgs. New Brunswick NJ, London: Transaction.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. & Drnovsek, M. (2009). The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. *The Academy of Management Review*, 34(3), 511-532.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of management Review*, 9(2), 354-359.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Chang, S. J., van Witteloostuijn, A. & Eden, L. (2010). Editorial: Common-method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178-184.
- Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality: A social construction*. Abingdon: Routledge.
- Chen, C. C., Greene, P. G. & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of business venturing*, 13(4), 295-316.
- Clasen, J. P. (1992). *Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Krisenfall: ein unternehmerorientiertes Konzept des Turnaround Managements als Option der Krisenbewältigung* (Dissertation). Universität Bamberg, Bamberg.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2010). *Doing action research in your own organization* (3rd ed.). London: Sage.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale: Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behavior*, 24(4), 385-396.
- Collins, C. J., Hanges, P. J. & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, 17, 95-117.
- Cooper, A. C. & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-457.
- Cooperrider, D. & Srivastva, S. (2017). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in organizational change and development* (pp. 129-169). In: https://www.researchgate.net/profile/David_Cooperrider/publication/265225217_Appreciative_Inquiry_in_Organizational_Life/links/54de68390cf2953c22aec949/Appreciative-Inquiry-in-Organizational-Life.pdf (aufgerufen am 14.01.2019).

- Corbett, A. (2008). Entrepreneurship Research, Literature Review Foundational Works – Pre 2000, Entrepreneurship Faculty Development Workshop, Fischback Room, Folsom Library, Rensselaer Polytechnic Institute, S. 6. In: <https://www.slideshare.net/Freddy56/entrepreneurshipdoc> (aufgerufen am 25.02.2019).
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1985): The NEO personality inventory. Odessa: PAR.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuk, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. Los Angeles: Sage.
- Cox, E. (2011). Innovative ways to research coaching. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln* (S. 53-64). Wiesbaden: Springer VS.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34, 42-49.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M. & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and Mixed-Methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Crompton, B. M. (2012). *The effect of business coaching and mentoring on small-to-medium enterprise performance and growth* (Doctoral dissertation). University Melbourne, Melbourne.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cummins, R. A. (2000). Personal income and subjective well-being: A review. *Journal of Happiness Studies*, 1, 133-158.
- Cunningham, J. B. & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29, 45-61.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship - and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4, 211-226.
- Davidsson, P. (2004). *Researching entrepreneurship*. New York: Springer.
- Davidsson, P. (2006). The entrepreneurial process. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy* (2nd ed.), (pp. 132-154). Essex: FT Prentice.
- Davidsson, P. (2016a). *Researching entrepreneurship*. New York: Springer.
- Davidsson, P. (2016b). A business researcher view on opportunities for psychology in entrepreneurship research. *Applied Psychology*, 65(3), 628-636.
- Davidsson, P., Delmar, F. & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D. & Jones, C. (2013). Executive Coaching Outcome Research: The contribution of common factors such as relationship, personality match and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57.
- Delmar, F. (2006). Enterprise and small business. Principles, practice and policy. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.), *The psychology of the entrepreneur* (2nd ed.), pp. 152-175). London: Pearson Education.
- De Pillis, E. & Reardon, K. K. (2007). The influence of personality traits and persuasive messages on entrepreneurial intention: A cross-cultural comparison. *Career Development International*, 12(4), 382-396.
- Deutsche Coaching Gesellschaft (2016). *Coaching Definition*. In: <https://decg.de/dcg/definition-coaching/> (aufgerufen am 20.05.2016).

- Diekmann, A. (2007). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (4. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Diekmann, A. & Manhart, K. (1989). Kooperative Strategien im Gefangenendilemma. Computersimulation eines N-Personen-Spiels. *Analyse & Kritik*, 11(2), 134-153.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Diensberg, C. (1999). Entrepreneurship–Positionsbestimmung der Wirtschaftspädagogik. *Unternehmertum. Eine Herausforderung für die Zukunft, Rostocker Arbeitspapiere zur Wirtschaftsentwicklung und Human Resource Development der Universität Rostock*, 12, 51-89.
- Dillman, D. A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York: Wiley.
- Dobrea, M. & Maiorescu, I. (2015). Entrepreneurial outcomes and organisational performance through business coaching. *Amfiteatru Economic Journal*, 17(38), 247-260.
- Dollinger, A., Müller-Kalthoff, B. & Schmidt, G. (2009). *Gut beraten in der Krise: Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen*. Bonn: managerSeminare.
- Drath, K. (2012). *Coaching und seine Wurzeln: erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship practices and principles*. London: Amazon.
- Duening, T., Shepherd, M. & Czaplewski, A. (2012). How entrepreneurs think: Why effectuation and effectual logic may be the key to successful enterprise entrepreneurship. *International Journal of Innovation Science*, 4(4), 205-216.
- Dutta, D. K. & Crossan, M. M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425-449.
- ELGPN – European Lifelong Guidance Policy Network (2012). *A Report on the work of the European lifelong guidance policy network (2011-12)*. In: <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/english/a-report-on-the-work-of-the-european-lifelong-guidance-policy-network-2011201312/> (aufgerufen am 02.02.16).
- Engelen, A., Engelen, M. & Bachmann, J. T. (2014). *Corporate Entrepreneurship: Unternehmerisches Management in etablierten Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Entrialgo, M., Fernández, E. & Vázquez, C. J. (2001). El comportamiento emprendedor y el éxito de la PYME: modelos de contingencia y configuracionales. *Dirección y organización*, 25, 48-58.
- Eppel, H. (2007). *Stress als Risiko und Chance: Grundlagen von Belastung, Bewältigung und Ressourcen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- EU – Europäische Union (2008). *Bessere Integration lebensbegleitender Beratung in Strategien für lebenslanges Lernen*. In: https://www.dvb-fachverband.de/fileadmin/medien/grundsatzpapiere_andere/EU-Ratsentschliessung_2008_BERATUNG-LLL.pdf (aufgerufen am 20.05.2016).
- Fagenson, E. A. (1993). Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 409-430.
- Fallgatter, M. J. (2002). *Theorie des Entrepreneurship: Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fallgatter, M. J. (2004). Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56(1), 23-44.

- Fallgatter, M. J. (2005). Zur Erforschung der Erfolgsfaktoren junger Unternehmen: Determinanten oder Impulse des unternehmerischen Handelns? In M. J. Fallgatter (Hrsg.), *Jahrbuch Entrepreneurship 2004/05* (S. 61-76). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fallgatter, M. (2007). *Junge Unternehmen: Charakteristika, Potenziale, Dynamik*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Faltin, G. (1998). Das Netz weiter werfen - Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns. In G. Faltin, S. Ripsas & J. Zimmer (Hrsg.), *Entrepreneurship: Wie aus Ideen Unternehmen werden* (S. 3-20). München: Beck.
- Faltin, G. (2012). *Kopf schlägt Kapital: Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen - Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein*. München: Hanser.
- Faltin, G. (2015). *Wir sind das Kapital: Erkenne den Entrepreneur in Dir. Aufbruch in eine intelligentere Ökonomie*. Hamburg: Murmann.
- Faschingbauer, M. (2013). *Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fatzer, G. (1996). Erfolgsforschung bei Veränderungsprozessen: OE und Supervision. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen* (S. 77-91). Köln: EHP.
- Fay, D. & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 221-234.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.
- Finn, F. A. (2007). *Leadership development through executive coaching: The effects on leaders' psychological states and transformational leadership behaviour* (Doctoral dissertation). Queensland University of Technology, Queensland.
- Fischer-Epe, M. (2003). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen* (3. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Fischer-Epe, M. & Epe, C. (2007). *Selbstcoaching: Hintergrundwissen, Anregungen und Übungen zur persönlichen Entwicklung* (2. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Fischer, M. (2016a). Einsatz von Coaching in der Wirtschaft. In R. Wegener, S. Deplazes, M. Hasenbein, H. Künzli, B. Uebelhart & A. Ryter (Hrsg.), *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen* (S. 255-263). Wiesbaden: Springer VS.
- Fischer, M. (2016b). *Wie Coaching ihre Führungskommunikation verbessert*. Saarbrücken: Akademiker.
- Fietze, B. (2015). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek, *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 3-21). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Flaig, B. B. & Barth, B. (2014). *Die Sinus-Milieus® 3.0 - Hintergründe und Fakten zum aktuellen Sinus-Milieu-Modell Zielgruppen im Konsumentenmarketing* (S. 105-120). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- Flick, U. (2011). *Triangulation - Eine Einführung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Fliege, H., Rose, M., Arck, P., Levenstein, S. & Klapp, B. F. (2001). Validierung des perceived stress questionnaire (PSQ) an einer deutschen Stichprobe. *Diagnostica*, 47(3), 142-52.
- Frankl, V. E. (1946). *Trotzdem Ja zum Leben sagen: Drei Vorträge*. Wien: Deuticke.
- Frankl, V. E. (1985). *Man's search for meaning*. New York: Simon and Schuster.
- Frese, M. (1998). *Erfolgreiche Unternehmensgründer: Psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland*. Göttingen: Hogrefe.

- Frese, M. (2008). *Psychologie des Unternehmertums*. Kongressbeitrag auf dem 7. Kongress für Wirtschaftspsychologie, Stuttgart. In: http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/downloads/talks/2008/bdp_kongress_april08_vortrag_frese.pdf (aufgerufen am 25.02.2019).
- Frese, M. & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
- Frese, M. & Gielnik, M. M. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. *The Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 413-438.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 4(2), 271-340.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management journal*, 39(1), 37-63.
- Frese, M., Tornau, K. & Fay, D. (2008). Forschung zur Analyse und Förderung der Eigeninitiative: Love it, leave it or change it. *Zeitschrift für Personalführung*, 3, 48-57.
- Frese, M., Van Gelderen, M. W. & Ombach, M. (2000). How to plan as a small scale business owner: Psychological process characteristics of action strategies and success. *Journal of Small Business Management*, 38, 1-18.
- Fritsch, M. (2016). *Entrepreneurship: Theorie, Empirie, Politik*. Berlin: Springer Gabler.
- Fueglistaller, U., Müller, C. & Volery, T. (2012). *Entrepreneurship: Modelle-Umsetzung-Perspektiven mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and individual differences*, 26(6), 1035-1043.
- Gaab, J., Rohleder, N., Nater, U. M. & Ehler, U. (2005). Psychological determinants of the cortisol stress response: the role of anticipatory cognitive appraisal. *Psychoneuroendocrinology*, 30(6), 599-610.
- Galais, N. (1998). Motive und Beweggründe für die Selbständigkeit und ihre Bedeutung für den Erfolg. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer* (S. 83-98). Göttingen: Angewandte Psychologie.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? - is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
- Gartner, W. B. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(1), 27-38.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.
- Gartner, W. B., Bird, B. J. & Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 13-32.
- Geißler, H. & Wegener, R. (2015). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer.
- Giardini, A. & Frese, M. (2011). Eigeninitiative als Konzept positiven Verhaltens in Organisationen. In M. Ringlstetter, S. Kaiser & G. Müller-Seitz (Hrsg.), *Positives Management* (S. 31-48). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

- Global Entrepreneurship Monitor (2017). *Global Report (2016/17)*. Global Entrepreneurship Research Association 2017 (GERA). In: <https://de.scribd.com/document/339564962/gem-2016-2017-global-report-web-version-1486181226> (aufgerufen am 20.02.16)
- Göbel, S. & Frese, M. (1998). Konsequenzen für die Praxis: Ein Leitfaden für erfolgreiches Unternehmertum. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 171-204). Göttingen: Angewandte Psychologie.
- Göbel, S. & Frese, M. (1999). Persönlichkeit, Strategien und Erfolg bei Kleinunternehmern. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln. Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie* (S. 93-113). Göttingen: Hogrefe.
- Graf, E. M., Berninger-Schäfer, E. & Künzli, H. (2015). Zum Start der Zeitschrift: Was ist und welches Ziel verfolgt Coaching? *Coaching Theorie und Praxis*, 1(1), 1-4.
- Grandner, T. (1996). *Territoriale Evolution von Kooperation in einem Gefangenendilemma*. Working Paper, 45. Universität Wien. In: <http://epub.wu.ac.at/270/1/document.pdf> (aufgerufen am 20.02.16).
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal-attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 31, 253-264.
- Grant, A. M. (2008). Personal life coaching for coaches-in-training enhances goal attainment, insight and learning. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 54-70.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., Parker, S. & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
- Grawe, K. (1992). Psychotherapieforschung zu Beginn der neunziger Jahre. *Psychologische Rundschau*, 43, 132-162.
- Grawe, K. (1997). Research-informed psychotherapy. *Psychotherapeut*, 44, 63-73.
- Grawe, K. (1999). Ressourcenaktivierung. Ein primäres Wirkprinzip der Psychotherapie. *Psychotherapy Research*, 7(1), 1-19.
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (2001). *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession* (5. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K. & Grawe-Gerber, M. (1999). Ressourcenaktivierung. *Psychotherapeut*, 44(2), 63-73.
- Greenglass, E. (2002). Chapter 3. Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, vision, and challenges* (pp. 37-62). London: Oxford University Press.
- Greenglass, E., Schwarzer, R., Jakubiec, D., Fiksenbaum, L. & Taubert, S. (1999). *The proactive coping inventory (PCI): A multidimensional research instrument*. In 20th International Conference of the Stress and Anxiety Research Society Cracow, Poland. In: <https://pdfs.semanticscholar.org/f5ab/54d3d33f4fa8f96652b6d904967547c6b96d.pdf> (aufgerufen am 20.02.16).
- Gregoire, D. A., Noel, M. X., Déry, R. & Béchar, J. P. (2006). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research, 1981–2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 333-373.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.

- Greif, S. (2011). Qualitative oder quantitative Methoden in der Coachingforschung – Methodenstreit zwischen unversöhnlichen Wissenschaftsauffassungen? In E.-M. Graf, Y. Aksu, I. Pick, & S. Rettinger (Hrsg.), *Beratung, Coaching, Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt* (S. 37-52). Wiesbaden: Springer VS.
- Greif, S. (2013). Coaching bei Stress und Burnout: Nicht ohne Diagnostik. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching: Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 217-223). Berlin: Springer.
- Greif, S. (2014a). Coaching und Wissenschaft – Geschichte einer schwierigen Beziehung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(3), 295-311.
- Greif, S. (2014b). Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell für Praxis und Forschung. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 159-177). Wiesbaden: Springer.
- Greif, S. (2017). Stress und Stressmanagement im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1-10). Berlin: Springer.
- Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt: Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19, 375-390.
- Gregory, J. B. & Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67-88.
- Grichnik, D. (2006). Die Opportunity Map der internationalen Entrepreneurshipforschung: Zum Kern des interdisziplinären Forschungsprogramms. *Journal of Business Economics*, 76(12), 1303-1333.
- Grichnik, D. (Hrsg.) (2010). *Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grichnik, D. (2015). Unternehmertum lernen. In C. Hoffmann (Hrsg.), *Befreit die Unternehmer! Der (einzig) Weg zum Wohlstand*, (S. 135-139). Zürich: Lit.
- Grichnik, D. (2016). Vom Glück, Unternehmer zu sein. *WirtschaftsWoche*, 23, 87-89.
- Gross, P. P. & Stephan, M. (2015). Der Coaching-Markt. *Coaching | Theorie & Praxis*, 1(1), 15-24.
- Günzler, H., Bahadir, A. M., Borsdorf, R., Danzer, K., Fresenius, W., Galensa, R., Huber, W., Lüderwald, I., Schwedt, G., Tölg, G. & Wisser, H. (1996). *Statistische Methoden: Highlights aus dem Analytiker-Taschenbuch*. Berlin: Springer.
- Gyllensten, K. & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress? *The Coaching Psychologist*, 1(1), 15-17.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A. & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Hébert, R. F. & Link, A. N. (1988). *The entrepreneur: Mainstream views & radical critiques*. Westport: Praeger Publishers.
- Hébert, R. F. & Link, A. N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small business economics*, 1(1), 39-49.
- Heiner, M. (2004). Evaluation in der Beratung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendieck (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung, Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder* (S. 825-835). Tübingen: Dgvt.

- Herbst, D. (2011). *Rede mit mir: Warum interne Kommunikation für Mitarbeiter so wichtig ist und wie sie funktionieren könnte*. Berlin: scm.
- Herr, C. (2007). *Nicht-lineare Wirkungsbeziehungen von Erfolgsfaktoren der Unternehmensgründung*. Wiesbaden: Springer.
- Herron, L. & Robinson Jr, R. B. (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of business venturing*, 8(3), 281-294.
- Himme, A. (2009). Gütekriterien der Messung: Reliabilität. Validität und Generalisierbarkeit. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.). *Methodik der empirischen Forschung* (3. Aufl., S. 375-391). Wiesbaden: Gabler.
- Hisrich, R. D. (2000). Can psychological approaches be used effectively: An overview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 93-96.
- Hisrich, R. D. (2012). *International Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a Global Venture: Starting, Developing, and Managing a Global Venture*. Los Angeles: Sage.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (1992). *Entrepreneurship: Starting, developing, and managing a new enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J. & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: a call to action for psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575-589.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. & Sheperd, D. (2005). *Entrepreneurship* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 1-16). Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Hmieleski, K. M. & Corbett, A. C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 45-63.
- Hoff, E. H., Grote, S., Hohner, H. U. & Dettmer, S. (2000). Berufsverlaufsmuster und Geschlecht in Medizin und Psychologie. *Zeitschrift für Politische Psychologie*, 8(2), 3.
- Hohberger, S. & Damlachi, H. (2017). *Performancesteigerung im Unternehmen: Innovative Tools und Techniken*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hornaday, R. W. (1992). Thinking about entrepreneurship: A fuzzy set approach. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 12-23.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D. & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of management*, 25, 417-456.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Hunsdiek, D. (1987). *Unternehmensgründung als Folgeinnovation: Struktur, Hemmnisse und Erfolgsbedingungen der Gründung industrieller innovativer Unternehmen*. Stuttgart: Poeschel.
- Hunt, C. (2010). *A longitudinal study to explore and examine the potential and impact of an e-Coaching-Programme on the learning and self-efficacy of female entrepreneurs in the north west of England* (Doctoral dissertation). University of Manchester, Manchester.
- International Coaching Federation (2012). *Coaching Definition*. In: https://www.coachfederation.de/files/icf_definition_coaching.pdf (aufgerufen am 20.05.2016).

- Institut für Mittelstandsforschung (2016). *Selbständige/Freie Berufe*. In: <https://www.ifm-bonn.org> (aufgerufen am 25.02.2019).
- Jacobsen, L. K. (2003). *Bestimmungsfaktoren für Erfolg im Entrepreneurship* (Dissertation). Freie Universität Berlin, Berlin.
- Jamal, M. (1997). Job stress, satisfaction and mental health: an empirical examination of self-employed and non self-employed Canadians, *Journal of Small Business Management*, 35(4), 48-57.
- Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T (2003). Evaluation von Coaching. Eine Befragung von Coaches und Klienten zur Wirksamkeit von Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 10(3), 245-254.
- Jerusalem, M. (1990). *Persönliche Ressourcen, Vulnerabilität und Streßerleben*. Göttingen: Hogrefe.
- Jerusalem, M. & Mittag, W. (1995). Self-efficacy in stressful life transitions. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp. 177-201). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1981). *SWE-Skala zur Allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartung*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Jerusalem, M. & Schwarzer, R. (1992). Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes. In R. Schwarzer (Ed.), *Self-efficacy: Thought control of action* (pp. 195-213). Abingdon: Routledge.
- Johnson R. B., Onwuegbuzie, A. J. & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Kailer, N. & Weiß, G. (2014). *Gründungsmanagement kompakt: Von der Idee zum Businessplan (Ausgabe Österreich)*. Wien: Linde.
- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung (2. Aufl.)*. Berlin: Springer.
- Kao, J. J. (1991). *Managing creativity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kao, J. J. & Stevenson, H. (1989). *Entrepreneurship: What It Is and How to Teach It*. Cambridge: Harvard Business School.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kariv, D. (2011). *Entrepreneurship: An international introduction*. London: Taylor & Francis.
- Karl, D. & Fischer, M. (2013). Prevention and Communication: A Most Effective Tailored Treatment Strategies for Burnout. In S. Bährer-Kohler (Ed.), *Burnout for Experts* (pp. 185-200). Boston: Springer.
- Kaschube, J. (2003). *Eigenverantwortliches Handeln in Organisationen* (Habilitationsschrift). Fakultät für Psychologie und Pädagogik der LMU München, München.
- Keller, M. (2016). *Entrepreneurial Personality Traits* (Bachelorarbeit). Universität Koblenz-Landau, Koblenz-Landau.
- Kelley, D. J., Singer, S. & Herrington, M. (2012). *Global entrepreneurship monitor 2011 global report: Global Entrepreneurship Research Association*. London: London Business School.
- Kets de Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of management studies*, 14(1), 34-57.
- Kets de Vries, M. F. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 85(6), 160-167.
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). The Anatomy of the Entrepreneur: Clinical Observations. *Human Relations*, 49(7), 853-883.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. & Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 1007-1022.

- Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington: American Psychological Association.
- Kirsch, C. & Büttgen, M. (2015). Besonderheiten und Determinanten der interaktiven Wertschöpfung im Coaching. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen: Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken. Forum Dienstleistungsmanagement* (S. 675-699). Wiesbaden: Springer.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1978). Entrepreneurship, entitlement, and economic justice. *Eastern Economic Journal*, 4(1), 9-25.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Klandt, H. (1984). *Aktivität und Erfolg des Unternehmungsgründers: Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes*. Bergisch-Gladbach: Eul.
- Klein, P. G. (2008). Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 175-190.
- Klofsten, M. & Öberg, S. (2008). *Coaching versus mentoring: Are there any differences?* In: <https://pdfs.semanticscholar.org/c89f/67955187d22677a99f70df79f7b60e0be12d.pdf> (aufgerufen am 20.01.2016).
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Hart, Schaffner and Marx.
- Kocalevent, R. D., Levenstein, S., Fliege, H., Schmid, G., Hinz, A., Brähler, E., & Klapp, B. F. (2007). Contribution to the construct validity of the Perceived Stress Questionnaire from a population-based survey. *Journal of psychosomatic research*, 63(1), 71-81.
- Koch, A. (2016). Transferstärke-Coaching. In C. Triebel, J. Heller, B. Hauser & A. Koch, (Hrsg.), *Qualität im Coaching* (S. 195-204). Berlin: Springer.
- Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of management learning & education*, 4(2), 193-212.
- Kolbe, M., Jerusalem, M. & Mittag, W. (1998). Veränderungen von Selbstwirksamkeit und Klassenklima im zeitlichen Verlauf. *Unterrichtswissenschaft*, 26, 116-126.
- Kollmann, T. (2009). *Gabler-Kompakt-Lexikon Unternehmensgründung: 2.000 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*. Wiesbaden: Springer.
- Kollmann, T. (2016). *E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Korunka, C., Frank, H. & Lueger, M. (2004). Die Bedeutung der Persönlichkeit für die Gründungsintention, die Gründungsrealisation und den Unternehmenserfolg. *Zeitschrift für Psychologie*, 212(1), 25-39.
- Kotler, P. (Hrsg.) (2007). *Grundlagen des Marketing* (4. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Kovaleva, A., Beierlein, C., Kemper, C. J. & Rammstedt, B. (2012). Eine Kurzsкала zur Messung von Kontrollüberzeugung: Die Skala Internale-Externale-Kontrollüberzeugung-4 (IE-4). Leibniz Institut für Sozialwissenschaften. *Working Papers*, 19, 5-26.
- Krueger Jr, N. F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
- Krueger Jr, N. F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1), 123-138.

- Krueger Jr, N. F. & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(3), 91-104.
- Krueger Jr, N. F. & Dickson, P. R. (1993). Perceived self-efficacy and perceptions of opportunity and threat. *Psychological reports*, 72(3), 1235-1240.
- Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer.
- Kuckertz, A. (2015). *Management: Entrepreneurial Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Kuckertz, A. (2017). *Management: Corporate Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuckertz, A. & Stöckmann, C. (2007). Innovatoren, Arbeitsplatzgeneratoren und Hoffnungsträger – Das Unternehmerbild in der Gesellschaft. In M. Fink, S. Kraus, & A. Almer-Jarz (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Aspekte des Gründungsmanagements. Die Entstehung und Entwicklung junger Unternehmen im gesellschaftlichen Kontext* (S. 224-248). Stuttgart: ibidem.
- Kuckertz, A. & Mandl, C. (2013). Neue Themen, neue Methoden? Ergebnisse einer weltweiten Umfrage des FGF-Arbeitskreises Entrepreneurshipforschung. *ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 61(4), 333-340.
- Kuckertz, A., Harms, R. & Semrau, T. (2014). *Essential Readings in Entrepreneurship*. Retrieved 21.03.2018. In: <https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/unternehmertum-in-etablierten-unternehmen> (aufgerufen am 25.02.2019).
- Kuckertz, A. Mandl, C. & Allmendinger, M. (2015a). *Gute Fehler, schlechte Fehler - wie tolerant ist Deutschland im Umgang mit gescheiterten Unternehmern?* Stuttgart: Universität Hohenheim.
- Kuckertz, A., Kollmann, T., Röhm, P. & Middelberg, N. (2015b). The interplay of track record and trustworthiness in venture capital fundraising. *Journal of Business Venturing Insights*, 4, 6-13.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Kühl, S. (2006). Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung - Thesen zur Entwicklung des Coachings. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 13(1), 86-96.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision: Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Künzli, H. (2005). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12(3), 231-243.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16(1), 4-18.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, R. M. (1998). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach* (4th ed.). Fort Worth: Dryden.
- Kutzhanova, N., Lyons, T. S. & Lichtenstein, G. A. (2009). Skill-based development of entrepreneurs and the role of personal and peer group coaching in enterprise development. *Economic development quarterly*, 23(3), 193-210.
- Lang-von Wins, T. (2003). Founders Check. Ein prozessorientiertes Verfahren zur Erfassung gründungsrelevanter Kompetenzen. In J. Erpenbeck, L. V. Rosenstiel, S. Grote & W. Sauter (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 585-618). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lang-von Wins, T. (2004). *Der Unternehmer: Arbeits- und organisationspsychologische Grundlagen*. Berlin: Springer.

- Lang-von Wins, T. (2009). Biografiegestützte Kompetenzdiagnose. In W. G. Faix & M. Auer (Hrsg.), *Talent. Kompetenz. Management.* (S. 265-284). Stuttgart: Steinbeis.
- Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2005). Die Kompetenzenbilanz - Ein Verfahren zur Förderung eigenverantwortlichen Handelns? *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36, 175-190.
- Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2012). *Karriereberatung: Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Lawless, N. M. & Lucas, R. E. (2011). Predictors of regional well-being: A county level analysis. *Social Indicators Research*, 101(3), 341-357.
- Lazarus, R.S. (1991): *Emotion and adaptation*. London: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion: A New Synthesis*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Berlin: Springer.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J. R. Nitsch (Hrsg.), *Stress: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen* (S. 213-259). Bern: Hans-Huber.
- Learned, K. E. (1992). What happened before the organization? A model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(1), 39-48.
- Leske, R. & Schwab, G. (2015). *Der Coaching-Wahn*. Wiederholung der Fernsehübertragung am 03.11.2016. Mainz: 3SAT. In: <http://www.3sat.de/mediathek/?mode=play&obj=53753> (aufgerufen am 05.11.2016).
- Levenstein, S., Prantera, C., Varvo, V., Scribano, M. L., Berto, E., Luzi, C. & Andreoli, A. (1993). Development of the Perceived Stress Questionnaire: A new tool for psychosomatic research. *Journal of psychosomatic research*, 37(1), 19-32.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lewin, K. (1948). Group decision and social change. Reprinted in: M. Gold (ed.) (1999). *The Complete Social Scientist: A Kurt Lewin Reader* (pp. 265-284). Washington: American Psychological Association.
- Lindart, M. (2016). *Was Coaching wirksam macht: Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus*. Springer: Wiesbaden.
- Lindell, M. K. & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114.
- Lippmann, E. (2013). *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin: Springer.
- Litzcke, S., Schuh, H. & Pletke, M. (2013). *Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz: Umgang mit Leistungsdruck-Belastungen im Beruf meistern - Mit Fragebögen, Checklisten, Übungen*. Berlin: Springer.
- Lockett, A. & Thompson, S. (2001). The resource-based view and economics. *Journal of management*, 27(6), 723-754.
- Looss, W. (1997). *Unter vier Augen: Coaching für Manager* (4. Aufl.). Lansberg/Lech: verlag moderne industrie.
- Low, M. B. & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of management*, 14(2), 139-161.
- Luca, M. R. & Robu, A. (2016). Personality Traits in Entrepreneurs and Self-Employed. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series VII: Social Sciences. Law*, 9.
- Luhmann, N. (2009). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

- Mackey, J. D. & Perrewé, P. L. (2014). The AAA (appraisals, attributions, adaptation) model of job stress: The critical role of self-regulation. *Organizational Psychology Review*, 4, 258-278.
- Maddux, J. E. & Gosselin, J. T. (2012). Self-efficacy. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (2nd ed., pp. 198–224). New York: Guilford Press.
- Mandl, C. (2017). *Vom Fehler zum Erfolg*. Wiesbaden: Springer.
- March, J. G. (1990). *Die Technologie der Torheit, Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Marcus, B. (2011). *Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Markman, G. D., Balkin, D. B & Baron, R. A (2002) Inventors and new venture formation: The effects of general self-efficacy and regretful thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149–165.
- Markman, G. D. & Baron, R. A. (2003) Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281–301.
- Martinelli, A. (1994). Entrepreneurship and management. In N. J. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (pp. 476-503). Chichester: Pricenton University Press.
- Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. Boulder: Shambhala Publications.
- Mauchly, J. W. (1940). Significance test for sphericity of a normal n-variate distribution. *The Annals of Mathematical Statistics*, 11(2), 204-209.
- Mayring, P. (2001). Combination and integration of qualitative and quantitative analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 2, No. 1. In: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs010162> (aufgerufen am 25.02.2019).
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, G. H. & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological bulletin*, 114(2), 376.
- Merton, R. K. & Kendall, P. L. (1946). The focused interview. *American journal of Sociology*, 51(6), 541-557.
- Meyerhöfer, W. (1982). *Hemmnisse und Hilfen für Existenz- und Unternehmensgründungen aus der Sicht privater und gewerblicher Gründer*. München: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung.
- Michelman, P. (2004). What an executive coach can do for you. *Harvard Management Update*, 9(12), 21-30.
- Mielke, R. (Hrsg.). (1982). *Interne, externe Kontrollüberzeugung: Theoretische und empirische Arbeiten zum Locus-of-control-Konstrukt*. Bern: Huber.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Mintzberg, Henry (1973): Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E., A. & Smith, J. B. (2003). Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 93-104.

- Moen, F. & Skaalvik, E. (2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 7(2), 31-49.
- Möller, H. & S. Kotte (2012). *Diagnostik im Coaching: Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele*. Berlin: Springer.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J. & Singhal, S. (2013). A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights. *Journal of Small Business Management*, 51(3), 352-369.
- Moser, K. & Schuler, H. (1999). Die Heterogenität der Kriterien unternehmerischen Erfolgs. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 31-42). Göttingen: Hogrefe.
- Müller, G. F. (2000). *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung*. Landau: Empirische Pädagogik.
- Müller, G. F. (2004). Die Kunst, sich selbst zu führen. Konzept, Strategie und Messung von Selbstführung. *Personalführung*, 37, 30-43.
- Müller, G. F. & Konstanz-Landau, U. (2003). Die psychologische Seite unternehmerischen Verhaltens. *Wirtschaftspsychologie Aktuell*, 4, 28-31.
- Multon, K. D., Brown, S. D. & Lent, R. W. (1991). Relation of self-efficacy beliefs to academic outcomes: A meta-analytic investigation. *Journal of counseling psychology*, 38(1), 30.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S. & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(3), 29-42.
- Negri, C. (2006). Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung. In E. Lippman (Hrsg.), *Coaching: angewandte Psychologie in der Beratungspraxis* (S. 191-201). Berlin: Springer.
- Neter, J., Wasserman, W. & Kutner, M. H. (1989). *Applied Linear Regression Models* Homewood, IL. In: <https://mysite.science.uottawa.ca/rkulik/mat3378/mat3378-textbook.pdf> (aufgerufen am 25.02.2019).
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- OECD – Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2015c). *Better Life Index 2015*. Paris: OECD Publishing. In: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/de/countries/germany-de/> (aufgerufen am 20.02.2019).
- OECD – Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2017). *Entrepreneurship at a Glance 2017*. Paris: OECD Publishing. In: https://doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en (aufgerufen am 12.01.2018).
- OECD – Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2018). *Entrepreneurship at a Glance 2018 – Highlights 2018*. Paris: OECD Publishing. In: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf> (aufgerufen am 20.02.2019).
- Palmer, S. & Whybrow, A. (2008). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. London: Routledge.
- Parker, S. C. (2018). *The economics of entrepreneurship (2nd ed.)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Peneder, M. (2009). The meaning of entrepreneurship: A modular concept. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 9(2), 77-99.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.

- Petzold, H. (2012). *Identität: Ein Kernthema moderner Psychotherapie – Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.
- Petzold, H. G., Hildebrand, C. D. & Jüster, M. (2002). *Coaching als soziale Repräsentation – sozialpsychologische Reflexionen und Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform*. In: http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/studium/umwelt_medizin/psymed/artikel/coaching.pdf (aufgerufen am 16.08.2018).
- Piegeler, M. (2015). *Entrepreneurship und Innovation: Stand der Forschung und politische Handlungsempfehlungen*. Köln: Institut der Deutschen Wirtschaft Köln Medien.
- Plaschka, G. (1986). *Unternehmenserfolg: Eine vergleichende empirische Untersuchung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmensgründern*. Wien: Service-Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Plaumann, M., Busse, A. & Walter, U. (2006). Grundlagen zu Stress. In Kaufmännische Krankenkasse in Zusammenarbeit mit der medizinischen Hochschule Hannover (Hrsg.), *Weißbuch Prävention 2005/2006* (S. 3-12). Heidelberg: Springer.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of management*, 12, 531-544.
- Popper, K. R. (2005). *Logik der Forschung* (11. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Porter, M. E. (1981): The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Rau, R., Hoffmann, K., Metz, U., Richter, P. G., Rösler, U. & Stephan, U. (2008). Gesundheitsrisiken bei Unternehmern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 52(3), 115-125.
- Rauch, A. & Frese, M. (1998). Was wissen wir über die Psychologie erfolgreichen Unternehmertums? - Ein Literaturüberblick. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland* (S. 5-34). Göttingen: Angewandte Psychologie.
- Rauch, A. & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 101-142.
- 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.
- Rauch, A. & Frese, M. (2008). Entrepreneurial orientation. In A. Bausch & B. Schwenker (Hrsg.), *Handbook utility management* (pp. 89-103). Heidelberg: Springer.
- Rauch, A. & Frese, M. (2012). Entrepreneurship as a Key Element in Advancing the Psychology of Competitive Advantage. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 108-111.
- Rauen, C. (2002). *Handbuch Coaching* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2005). *Coaching-Tools: Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (3. Aufl.). Bonn: ManagerSeminare.
- Reimer, C., Eckert, J., Hautzinger, M. & Wilke, E. (2007). *Psychotherapie: Ein Lehrbuch für Ärzte und Psychologen* (3. Aufl.). Heidelberg: Springer.

- Richardson, H. A., Simmering, M. J. & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762-800.
- Ripsas, S. (1997). *Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß: Perspektiven zur Förderung unternehmerischen Handelns*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Robinson, P. B. & Sexton, E. A. (1994). The effect of education and experience on self-employment success. *Journal of Business Venturing*, 9(2), 141-156.
- Rogers, C. R. (2002). *Entwicklung der Persönlichkeit: Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten* (16. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Referat Öffentlichkeitsarbeit.
- Rohrhirsch, F. (2005). *Unternehm dich selbst: zur Bedeutung sinnorientierter Selbstführung des Unternehmers* (Vol. 1). Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Roth, G. & Ryba, A. (2016). *Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs*, 80, 1-28.
- Roundtable der Coachingverbände (2015). *Positionspapier*. In: <http://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTCProfession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf> (aufgerufen am 25.04.2016).
- Rumelt, R. P. (2005). Theory, strategy, and entrepreneurship. In S. A. Alvarez, R. Agarwal & O. Sorenson (Eds.), *International Handbook Series on Entrepreneurship, Handbook of entrepreneurship research interdisziplinäre perspectives* (2nd ed., pp. 11-32). Boston: Springer.
- Rumelt, R. P. (1997). Towards a strategic theory of the firm. In N. J. Foss (Ed.) *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective* (pp. 131-145). Oxford: Oxford University.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, 12(S2), 5-29.
- Ryff, C. D. (1989a). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. (1989b). Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Ageing. *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35-55.
- Sackmann, S. A. (2013). Coaching - das Aspirin für Changeprozesse? *Organisationsentwicklung*, 31(3), 14-19.
- Sapienza, H. J., Smith, K. G. & Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American journal of small business*, 12(3), 45-54.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D. & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533-565.
- Sarasvathy, S. D. & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 113-135.

- Schecker, H. (2014). Überprüfung der Konsistenz von Itemgruppen mit Cronbachs Alpha. In D. Krüger, I. Parchmann & H. Schecker (Hrsg.). *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung*. In: https://www.researchgate.net/profile/Horst_Schecker/publication/313220515_Uberpruefung_der_Konsistenz_von_Itemgruppen_mit_Cronbachs_alpha/links/58930007aca272f9a558c989/Ueberpruefung-der-Konsistenz-von-Itemgruppen-mit-Cronbachs-alpha.pdf (aufgerufen am 28.10.2018).
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Schermuly, C. C., Schermuly-Haupt, M.-L., Schölmerich, F. & Rauterberg, H. (2014). Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... – Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58(1), 17-33.
- Schiebel, W. (2005): Entrepreneurial personality traits in managing rural tourism and sustainable business. In: D. Hall, I. Kirkpatrick & M. Mitchell, M. (Hrsg.), *Rural Tourism and Sustainable Business: Aspects of Tourism* 26 (pp. 287–304). Clevedon: Channel View Publications.
- Schiersmann, C. & Thiel, H. U. (2009). *Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2012). *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen: Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (5. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmelter, R., Mauer, R., Borsch, C. & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49, 715-741.
- Schmidt, A. G. (2002). Indikatoren für Erfolg und Überlebenschancen junger Unternehmen. *Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 5, 21-54.
- Schmidt, G. (2011). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung* (6. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Schmitz, C. E. (2004). Zur Entwicklung des Unternehmerbegriffs. Lohmar: Eul.
- Schmitz, G. S. & Schwarzer, R. (1999). Proaktive Einstellung von Lehrern: Konstruktbeschreibung und psychometrische Analysen. *Zeitschrift für Empirische Pädagogik*, 13(1), 3-27.
- Schmude, J. (1994). Qualifikation und Unternehmensgründung. Eine empirische Untersuchung über die Qualifikationsstrukturen geförderter Unternehmensgründer in Baden-Württemberg. *Geographische Zeitschrift*, 82, 166-179.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg.
- Schnieders, T. (2003). *Einflussfaktoren auf den Transfererfolg von Coaching im Vergleich zu Training* (Dissertation). Universität Osnabrück, Osnabrück.
- Schreyögg, A. (2003). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus.
- Schreyögg, A. (2010). *Coaching für die neu ernannte Führungskraft* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Schreyögg, A. (2011). Möglichkeiten der Evaluation von Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(1), 89-96.
- Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, C. (2015). *Die Professionalisierung von Coaching: Ein Lesebuch für den Coach*. Wiesbaden: Springer.
- Schulz, P., Jansen, L. J. & Schlotz, W. (2005). Stress reactivity: Theoretical concept and measurement. *Diagnostica*, 51(3), 124-133.

- Schulz, P., Schlotz, W. & Becker, P. (2004). *Trierer Inventar zum chronischen Stress: TICS*. Göttingen: Hogrefe.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of applied sport psychology*, 7(2), 112-137.
- Schwarzer, R. (1994). Optimistische Kompetenzerwartung: Zur Erfassung einer personellen Bewältigungsressource. *Diagnostica*, 40(2), 105-123.
- Schwarzer, R. (2000). Manage stress at work through preventive and proactive coping. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behaviour* (pp. 342-355). Oxford: Blackwell.
- Schwarzer, R. (2004). *Psychologie des Gesundheitsverhaltens: Einführung in die Gesundheitspsychologie* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1999). *Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen*. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. *Zeitschrift für Pädagogik Beiheft*, 44, 28-53.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1994). *Gesellschaftlicher Umbruch als kritisches Lebensereignis*. Weinheim: Juventa.
- Schwarzer, R. & Taubert, S. (2002). Tenacious goal pursuits and striving toward personal growth: Proactive coping. In E. Frydenberg (Ed.), *Beyond coping: Meeting goals, visions, and challenges* (pp. 19-35). London: Oxford University.
- Schwarzer, R. & Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching for meaning. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 393-406). Washington: American Psychological Association.
- Schwarzer, R., Mueller, J. & Greenglass, E. (1999). Assessment of perceived general self-efficacy on the Internet: Data collection in cyberspace. *Anxiety, stress and coping*, 12(2), 145-161.
- Seewald, C. (2013). Start up! Und was kommt nach der Gründungszeit? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20, 283-293.
- Seewald, C. (2015). Coaching im Mittelstand: Professionelle Begleitung „von Nebenan“. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching: Ein Lesebuch für den Coach* (S. 357-372). Wiesbaden: Springer.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Seiffert, H. (2003): *Einführung in die Wissenschaftstheorie* (Aufl. 12, Bd. 1). München: C. H. Beck.
- Seligman, M. E. & Flourish, P. (2011). *A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Seyle, H. (1936). A syndrom produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138(3479), 32.
- Seyle, H. (1986). *Stress: Lebensregeln vom Entdecker des Stress-Syndroms*. Hamburg: Rowohlt.
- Sexton, D. L. & Bowman-Upton, N. (1990). Female and male entrepreneurs: Psychological characteristics and their role in gender-related discrimination. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 29-36.

- Shackle, G. L. S. (1979). *Imagination and the nature of choice*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shani, A. B. & Pasmore, W. A. (1985). Organization inquiry: Towards a new model of the action research process. In D. D. Warrick (Ed.), *Contemporary Organization Development: Current Thinking and Applications* (pp. 438-448). Glenview: Scott Foresman.
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9(6), 82-88.
- Shapero, A. & Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton & K. H. Vesper (Eds.) *The Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-27. In: <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Sharma%20and%20Chrisman%201999.pdf> (aufgerufen am 25.02.2019).
- Shavelson, R. J., Hubner, J. J. & Stanton, G. C. (1976). Self-Concept: Validation of Construct Interpretations. *Review of Educational Research*, 46, 407-441.
- Siegrist, J. (1996). *Soziale Krisen und Gesundheit: Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben*. Göttingen: Hogrefe.
- Sinus Markt und Sozialforschung (2013). *Sinus-Milieus in b4p best for planning*. In: https://www.sinus-institut.de/fileadmin/user_data/sinus-institut/Dokumente/downloadcenter/Sinus_Milieus/2017-01-01_Informationen_zu_den_Sinus-Milieus.pdf (aufgerufen am 26.04.2017).
- Smith, M. L. & Glass, G. V. (1977). Meta-analysis of psychotherapy outcome studies. *American Psychologist*, 32(9), 752-760.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E. & Salas, E. (2015). The power of coaching: A meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73-95.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Comprehensive handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology* (S. 453-491). Hoboken: Wiley.
- Speier, C. & Frese, M. (1997). Generalized self efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human performance*, 10(2), 171-192.
- Spitzer, M. (2012). *Digitale Demenz*. München: Droemer.
- Spöhring, W. (1989). *Qualitative Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Statistisches Bundesamt (2016). *Arbeitsmarkt*. In: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile (aufgerufen am 28.01.16).
- Stegmüller, W. (1980). Hypothese. In J. Speck, J. (Hrsg.), *Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe* (Bd. 3, S. 284-287). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2005). *Management* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Steinmetz, B. (2006). *Stressmanagement für Führungskräfte*. Hamburg: Kovac.

- Sternberg, R., Bergmann, H. & Lückgen, I. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor 2004. Länderbericht Deutschland*, Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut, Köln.
- Stephan, M., Gross, P.-P. & Hildebrandt, N. (2010). *Management von Coaching. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stevenson, M. M. & Gumpert, D. E. (1985). *The Heart of Entrepreneurship*. Boston: Harvard Business School.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990): A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stewart Jr., W. H. & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 86(1), 145.
- Swietlik, E. (1968). The reacting or proactive personality? *Studia Socjologiczne*, 2, 209-218.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2006): A General Typology of Research Designs Featuring Mixed Methods. *Research the Schools*, 13(1), 12–28.
- Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.
- Timmons, J. A. (1984). Careful Self-Analysis and Team Assessment Can Aid Entrepreneurs, In D. E. Gumpert (Hrsg.), *Growing Concerns. Building and Managing the Smaller Businesses* (pp. 43-52). New York: Wiley.
- Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. New York: McGraw-Hill.
- TK Stresstudie (2016). Technikerkrankenkasse in Kooperation mit Meinungsforschungsinstitut Forsa. In: <https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410dc859916aa798217/tk-stressstudie-2016-data.pdf> (aufgerufen am 20.06.2017).
- Triebel, C., Heller, J., Hauser, B. & Koch, A. (2016). *Qualität – Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt*. Berlin: Springer.
- Tucker, A. W. (1950). A two-person dilemma. In E. Rasmussen (Ed.), *Readings in games and information* (pp. 7-8). Malden: Blackwell.
- Urban, D. & Mayerl, J. (2006). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Utsch, A. (1998). Ein minimales Gesamtmodell von Erfolgsfaktoren: Ein Mediatorenmodell. In M. Frese (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmensgründer*, (S. 133-148). Göttingen: Hogrefe.
- Vancouver, J. B. & Day, D. V. (2005). Industrial and organisation research on self-regulation: From constructs to applications. *Applied Psychology*, 54(2), 155-185.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32, 590-607.
- Venkataraman, S. (1997): The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.
- Venkataraman, S. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Vester, F. (1976). *Phänomen Streß: wo liegt sein Ursprung, warum ist er lebenswichtig, wodurch ist er entartet?* Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Vogelauer, W. (Hrsg.) (2005). *Coaching-Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen*. München: Luchterhand.

- Von Hayek, F. A. (1948). *Individualism and Economic Order*. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Von Mises, L. (1949). *Human Action: A Treatise on Economics*. London: Wilhem Hodge.
- Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165-178.
- Walle, H. (2017). *Der Anti-Stress-Trainer für Mediziner: Seien Sie entspannt in Klinik und Praxis!* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Walter, S. & Walter, A. (2009). Personenbezogene Determinanten von Unternehmensgründungen: Stand der Forschung und Perspektiven des Fortschritts. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 61(1), 57-89.
- Wanzenböck, H. (1998). *Überleben und Wachstum junger Unternehmen*. Wien: Springer.
- Worldwide Association of Business Coaches (2019). *Coaching Definition*. In: <https://www.wabccoaches.com/includes/popup/definition.html> (aufgerufen am 20.02.2019).
- Wechsler, T. (2012). Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19, 405-423.
- Wegge, J. & Kirschbaum, C. (2017). *Dresdner Unternehmerstudie*. In: <https://tu-dresden.de/mn/psychologie/iaosp/wop/forschung/forschungsprojekte/de> (aufgerufen am 12.04.2016).
- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small business economics*, 13(1), 27-56.
- Westermayer, C. (2017). *Unternehmer statt Unterlasser: Unternehmerrelevante Persönlichkeitseigenschaften in der Direktvermarktung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wickham, P. (2004). *Strategic Entrepreneurship*. Edinburgh: Pearson Education.
- Williams, L. J., Hartman, N. & Cavazotte, F. (2010). Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique. *Organizational Research Methods*, 13(3), 477-514.
- Wise, J. B. & Trunnell, E. P. (2001). The influence of sources of self-efficacy upon efficacy strength. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 23(4), 268-280.
- Wissemann, M. (2006). *Wirksames Coaching: Eine Anleitung*. Bern: Huber.
- Witt-Bartsch, A. & Becker, T. (2010). *Coaching im Unternehmen*. Freiburg: Haufe.
- Wittchen, H.-U. & Hoyer, J. (2011). *Klinische Psychologie & Psychotherapie* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Wooldridge, J. M. (2015). *Introductory econometrics: A modern approach*. Toronto: Nelson. In: http://economics.ut.ac.ir/documents/3030266/14100645/Jeffrey_M._Wooldridge_Introductory_Econometrics_A_Modern_Approach__2012.pdf (aufgerufen am 26.04.2017).
- Yerkes, R. M. & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Edinburgh: Pearson.
- Zempel, J. (1999). Selbständigkeit in den neuen Bundesländern: Prädiktoren, Erfolgsfaktoren und Folgen. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln* (S. 69-92). Göttingen: Hogrefe.
- Zhao, H. & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259.

- Zhao, H., Seibert, S. E. & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(2), 381-404.
- Ziegelmann, J. P. (2002). Gesundheits- und Krankheitsbegriffe. In R. Schwarzer, M. Jerusalem & H. Weber (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie von A bis Z* (S. 149-152). Göttingen: Hogrefe.
- Zuber-Skerritt, O. (1992). *Action Research in Higher Education: Examples and Reflections*. London: Kogan Page.

**Eidesstattliche Versicherung über die eigenständig erbrachte Leistung
gemäß § 18 Absatz 3 Satz 5 der Promotionsordnung der Universität
Hohenheim für die Fakultäten Agrar-, Natur- sowie Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften**

1. Bei der eingereichten Dissertation zum Thema „Wie Business Coaching Entrepreneurre unterstützen kann – Eine Studie über die Beeinflussung von Wohlbefinden, Stress, Selbstwirksamkeit, Proaktivität und Unternehmenserfolg“ handelt es sich um meine eigenständig erbrachte Leistung.

2. Ich habe nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich keiner unzulässigen Hilfe Dritter bedient. Insbesondere habe ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommene Inhalte als solche kenntlich gemacht.

3. Ich habe nicht die Hilfe einer kommerziellen Promotionsvermittlung oder -beratung in Anspruch genommen.

4. Die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und der strafrechtlichen Folgen einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung sind mir bekannt.

Die Richtigkeit der vorstehenden Erklärung bestätige ich. Ich versichere an Eides Statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit erklärt und nichts verschwiegen habe.

Heidelberg, 28. Oktober 2019

Ort, Datum

Unterschrift