

Weshalb Unternehmer die Selbstständigkeit suchen

Welche Motivation treibt die Unternehmer an? Dieser Frage gingen vier Forschungsprojekte der Universität St.Gallen nach. Unter anderem suchten die Projekte zu klären, wie die Unternehmer sich in schwierigen Situationen motivieren oder was sie überhaupt dazu gebracht hat, den Schritt in die Unabhängigkeit zu wagen.



TEXT: NADINE BLATTNER, JULIA KUHN, LILIANE MÜLLER, STEPHANE WYSS*

Die vier Forschungsprojekte befassten sich mit intrinsischen und extrinsischen Motivationsquellen der Selbstmotivation. Die intrinsische Motivation besagt, dass der Unternehmer allein durch Spass und Freude motiviert ist und daraus genug Antrieb für seine tägliche Arbeit schöpft. Die extrinsische Motivation geht davon aus, dass die Motivation von Aussen herbeigeführt wird, zum Beispiel durch finanzielle Belohnung, Prestige und Anerkennung.

Mitarbeiter und Kunden motivieren zum Weitermachen

Das erste Forschungsprojekt befasste sich mit der Frage, wie sich Klein- und Mittelunternehmer in schwierigen Situationen motivieren. Dazu wurden acht Klein- und Mittelunternehmer befragt. Überraschend an den Resultaten der Befragung war, dass nur ein Unternehmer explizit die Freude an der Arbeit als treibende Kraft in Krisensituationen genannt hat. Andreas Slotosch von der Firma Pixelwind ist überzeugt, die Freude an der Arbeit gehe auch in schwierigen Situationen nicht verloren. Die übrigen Antworten auf diese Frage waren sehr unterschiedlich. Sie können aber alle der extrinsischen Motivation zugeordnet werden.

Rinaldo Willy, dessen Firma Algordanza sich mit neuen Bestattungsformen befasst, motiviert sich hauptsächlich über die engagierten Mitarbeiter. Seine Mitarbeiter stehen hinter seiner Geschäftsidee und sind teilweise sogar dazu bereit, auf einen Teil des Lohns zu verzichten. Ivo Frei, dem Geschäftsführer der Internet-Firma Deep AG,

halfen sehr loyale Kunden über härtere Geschäftszeiten hinweg. Aus diesen Angaben lässt schliessen, dass zwischenmenschliche Faktoren für viele Unternehmer der Antrieb sind, auch in schwierigen Situationen nicht aufzugeben. Doch auch die bereits investierte Zeit und das investierte Geld sind für etliche der Befragten ein Grund nicht aufzugeben.

Ursprung der Motivation, um schwierige Situationen zu überwinden

Das zweite Forschungsprojekt suchte nach Motivationsfaktoren, die in schwierigen Situationen den Unternehmer davon abhalten, seine Tätigkeit einzustellen. Als Untersuchungsleitfaden wurde die Hypothese erstellt, dass eine Vorherrschaft von intrinsischen Anreizen gegenüber extrinsischen Anreizen besteht. Der Grundgedanke war, dass intrinsische Anreize gegenüber extrinsischen an Bedeutung gewonnen haben, weil heute viele der Ansicht sind, eine Tätigkeit solle sinnstiftend sein und Freude bereiten. Diese These wurde durch qualitative Interviews mit fünf Unternehmern geprüft. Die Auswertung der Interviews ergab eine Vielzahl von Motivationsfaktoren.

Die am häufigsten genannten Faktoren der intrinsischen Motivation waren Gestaltungsfreiheit, Entscheidungsfreiheit und Selbstverwirklichung. Die beiden ersten Faktoren wurden als gering wichtiger betrachtet als der dritte. Diese Tatsache kann dadurch erklärt werden, dass Freiheit (Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit) als Voraussetzung zur Selbstverwirklichung zu verstehen ist. Weiter wurden die Rückbesinnung auf erfolgreich abgewickelte Projekte sowie die Projektion in die Zukunft genannt, welche helfen, schwieri-

ge Situationen zu überwinden. Eher unerwartet war, dass Kompetenz (im Sinne der Fähigkeit, relevante Aufgaben zu erledigen) als unwichtig bewertet wurde. Die Befragten betrachteten Kompetenz als Voraussetzung zur Aufnahme einer unternehmerischen Tätigkeit. Die Treibkraft der extrinsischen Motivationsfaktoren, wie Geld oder soziale Anerkennung, wurden als niedrig eingestuft. Der Grund könnte in sozial erwünschten Antworten liegen. Trotzdem betrachten die Autoren ihre Hypothese als bestätigt. Es scheint, dass in der Realität die verschiedenen Motivationsfaktoren oft nicht differenziert wahrgenommen werden. Unternehmer spüren die Motivation als ein globales Konzept und können meistens nicht wirklich sagen, welcher Teil der Motivation konkret für sie am wichtigsten ist.

Wunsch nach Freiheit und Selbstverwirklichung fördert die Selbstständigkeit

Das dritte Forschungsprojekt war vom Gedanken geleitet, dass der finanzielle Anreiz, sprich mehr Geld zu verdienen, nicht der einzige Grund für den Schritt in die Selbstständigkeit sein kann. Gerade in der Anfangsphase einer Unternehmung muss mit finanziellen Einbussen gerechnet werden. Weiter verliert der Unternehmer mit der Selbstständigkeit die gesetzlich garantierten Sicherheiten eines Angestellten. Die Untersuchung war darauf ausgerichtet, die Wichtigkeit des finanziellen Erfolgs, der gesellschaftlichen Anerkennung (extrinsische Motive), der Freude an der Arbeit, des sozialen Beitrags zur Region, der Freiheit und der Selbstverwirklichung (intrinsische Motive) beim Entscheid zur Selbstständigkeit ausfindig zu machen. Dazu wurden 19 Gründer von KMU befragt.

Die befragten Unternehmer liessen sich beim Entscheid zur Selbstständigkeit mehr von intrinsischen als von extrinsischen Motiven leiten. Obwohl die meisten Unternehmer berichteten, dass sie als Unternehmer mehr Geld verdienen und mehr gesellschaftliche Anerkennung erhalten würden, spielten diese beiden extrinsischen Motive nur eine untergeordnete Rolle beim Entscheid zur Selbstständigkeit. Für mehr als die Hälfte der Unternehmer war die Möglichkeit, mehr Freiheit und mehr Selbstverwirklichung zu erlan-



gen, ausschlaggebend für den Entscheid. 15 Unternehmer bewerteten den Motivationsfaktor Freiheit als wichtigen oder sehr wichtigen Grund. Mit Freiheit verbinden sie die Möglichkeit, eigenständige Entscheide zu treffen, die Arbeitszeit und das Arbeitspensum selbst einzuteilen und die Mitarbeiter selber auswählen zu können. Für zwölf Unternehmer war die Selbstverwirklichung ein sehr wichtiger Grund für den Entscheid zur Selbstständigkeit. Es ging ihnen darum, eigene Schwerpunkte im Beruf zu setzen oder die eigenen Interessen und Vorlieben besser mit den eigenen Fähigkeiten abzugleichen. Im Gegensatz zur Freiheit und Selbstverwirklichung waren die Freude an der Arbeit und der soziale Beitrag zur Region weniger wichtig beim Entscheid zum Unternehmertum. Die Freude an der Arbeit schätzten die Unternehmensgründer wichtiger ein als extrinsische Faktoren.

Ältere Unternehmer wollen Prestige und sichtbaren Erfolg

Im vierten Forschungsprojekt wurden altersabhängige Faktoren für die Selbstmotivation untersucht. Ein Feld, welches in der Forschung bisher kaum beachtet wurde. Die Forschung ergab, dass insbesondere bei der Motivation, eine Firma zu gründen, Unterschiede zwischen jüngeren (unter 30 Jahre) und älteren Unternehmern bestehen. Junge Unternehmer scheinen eine gute Situation auszunützen, während ältere Unternehmer mehr durch Gewinn an Prestige, den Wunsch nach sichtbarem Erfolg, finanzielle Anreize sowie

durch nicht vorhandene Aufstiegsmöglichkeiten am bisherigen Arbeitsort dazu motiviert werden. Intrinsische Motivationsfaktoren wie Unabhängigkeit und Freude am Unternehmertum wurden von beiden Gruppen genannt.

Jedoch zeigte die Untersuchung ebenfalls, dass nach der Gründung der Unternehmung zwischen den beiden Altersgruppen keine nennenswerten Unterschiede in der Art der Selbstmotivation mehr bestehen. Es konnte festgestellt werden, dass extrinsische Motivationsfaktoren wie alterübergreifende Gespräche mit nahestehenden Personen mehrheitlich in weniger erfolgreichen Zeiten einen grösseren Stellenwert in der Selbstmotivation einnehmen, während in guten Zeiten die Selbstmotivation wie von allein geschieht. Auch die Veränderung der Selbstmotivation während der Selbstständigkeit scheint generationenübergreifend vergleichbar zu verlaufen und in zunehmend intrinsische Motivation durch die neu gewonnene Unabhängigkeit und Freiheit zu münden.

** Die Autoren dieses Artikels sind Master-Studierende der Universität St. Gallen und führten die beschriebenen Forschungsprojekte im Rahmen der Vorlesungsreihe «Forschungsmethodik und -projekte» unter Betreuung von Prof. Dr. Urs Fueglistaller, dem Direktor des Instituts für Klein- und Mittelunternehmen, durch.*