

Braukmann, Ulrich; Bijedic, Teita; Schneider, Daniel

**Working Paper**

## "Unternehmerische Persönlichkeit" - eine theoretische Rekonstruktion und nominaldefinitiorische Konturierung

Schumpeter Discussion Papers, No. 2008-003

**Provided in Cooperation with:**

Schumpeter School of Business and Economics, University of Wuppertal

*Suggested Citation:* Braukmann, Ulrich; Bijedic, Teita; Schneider, Daniel (2008) : "Unternehmerische Persönlichkeit" - eine theoretische Rekonstruktion und nominaldefinitiorische Konturierung, Schumpeter Discussion Papers, No. 2008-003, University of Wuppertal, Schumpeter School of Business and Economics, Wuppertal, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hbz:468-20080507>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68688>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



SCHUMPETER DISCUSSION PAPERS

# »Unternehmerische Persönlichkeit« - eine theoretische Rekonstruktion und nominaldefinitiorische Konturierung

Ulrich Braukmann  
Teita Bijedic  
Daniel Schneider

The Schumpeter Discussion Papers are a  
publication of the Schumpeter School of  
Business and Economics, University of  
Wuppertal, Germany  
For editorial correspondence please contact  
SSBEditor@wiwi.uni-wuppertal.de  
SDP 2008-003  
ISSN 1867-5352

Impressum  
Bergische Universität Wuppertal  
Gaußstraße 20  
42119 Wuppertal  
www.uni-wuppertal.de  
© by the author



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL

# »Unternehmerische Persönlichkeit« - eine theoretische Rekonstruktion und nominaldefinitorische Konturierung

1. »Unternehmerische Persönlichkeit« als Gegenstandsfeld in Wissenschaft und Praxis ..... 1
2. Zum allgemeinen Konstrukt Persönlichkeit - definitorische und theoretische Annäherung ..... 3
3. Persönlichkeitsdimensionen im Rahmen eigenschaftstheoretischer Ansätze... 7
4. Nominaldefinitorische Konturierung der »Unternehmerische Persönlichkeit«. 10

## 1. »Unternehmerische Persönlichkeit« als Gegenstandsfeld in Wissenschaft und Praxis

»Unternehmerische Persönlichkeiten« werden in der Wirtschaftspraxis als Erfolgsfaktoren betrachtet, wie die nachfolgende Auflistung von Überschriften und Postulaten in den im Internet auffindbaren eher populärwissenschaftlichen Quellen - insbesondere im Hinblick auf die Eignung der Persönlichkeit für eine Unternehmensgründung - exemplarisch belegt und veranschaulicht:



Abb. 1: »Unternehmerische Persönlichkeit« im Internet<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hierbei handelt es sich um Zitate und Titel der über die Suchmaschine Google recherchierten Artikel folgender elektronischer Quellen: BUS, Comparis, DIHK, GO!, Gründerblatt, Kreis Euskirchen, Teia Lehrbuch, Qualifikationsentwicklungsmanagement (2007).

Lediglich zur Illustration soll hier auf die Expertenbefragung von Schenk zu den Einflussfaktoren für den Erfolg von Unternehmensgründungen rekuriert werden. Auch Schenk kommt zu einem ähnlichen Ergebnis:

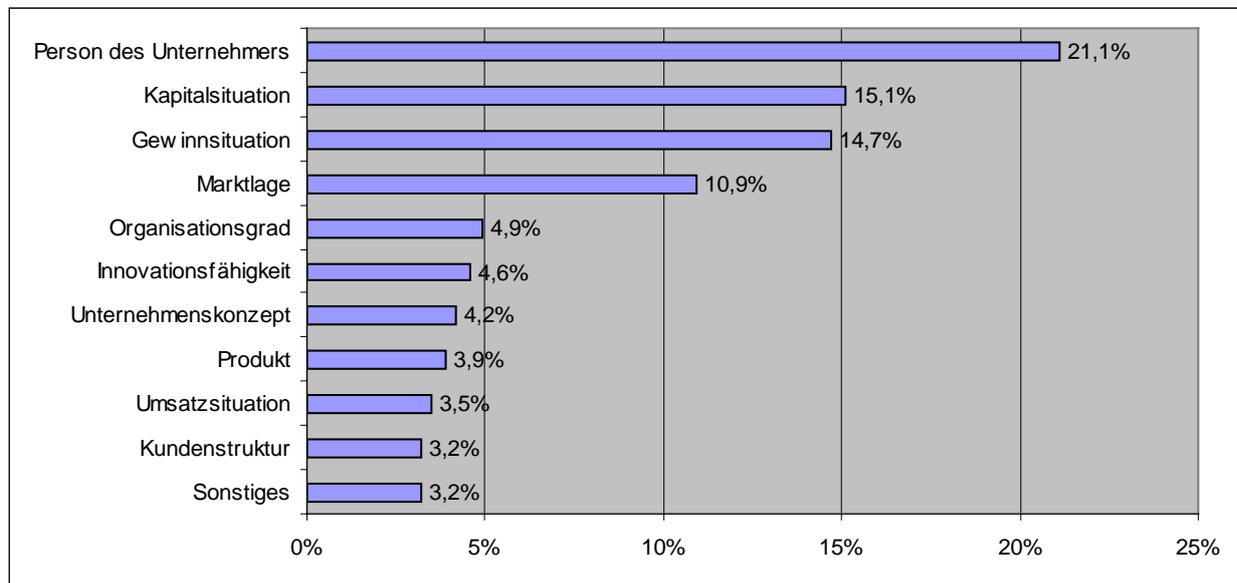


Abb. 2: Einflussfaktoren für den Erfolg von Unternehmensgründungen nach Schenk<sup>2</sup>

So rangiert die Person des Unternehmers an erster Stelle. Hierbei wird der Persönlichkeit mit 49 % noch vor der fachlichen (33%) und der kaufmännischen Qualifikation (18%) die größte Relevanz zugemessen.<sup>3</sup>

Trotz dieser hohen Bedeutung von unternehmerischer Persönlichkeit, welche bereits durch die Werke von Joseph Alois Schumpeter auch in der wissenschaftlichen Diskussion grundgelegt wurde<sup>4</sup>, muss dennoch zunächst konstatiert werden, dass in der damit einhergehenden Breite der Literatur keine Einigkeit darüber besteht, welche Persönlichkeitsmerkmale denn nun genau eine solche unternehmerische Persönlichkeit im engeren Sinne auszeichnen.<sup>5</sup>

So definiert Ingruber beispielsweise das Idealprofil einer Führungspersönlichkeit<sup>6</sup> im medizinischen Anforderungsbereich anhand der Eigenschaften Echtheit und Offen-

<sup>2</sup> Schenk (1999, S. 45).

<sup>3</sup> Vgl. Schenk (1999, S. 45). Vgl. zur Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung Fallgatter (2007, S. 208-209).

<sup>4</sup> Vgl. als Ausgangspunkt dieser Diskussion Schumpeter (1997, S. 119). In der 1. Auflage dieser Quelle wurde bereits 1911 nicht nur die Bedeutung von innovationsorientierten Unternehmensgründungen für die gesamte Volkswirtschaft thematisiert, sondern insbesondere der dahinterstehende Unternehmer und seine ihn prägenden und von anderen typen differenzierenden Charaktereigenschaften herausgestellt.

<sup>5</sup> Vgl. Schneider (2005, S. 28) oder Fallgatter (2002, S. 120): "Die Vielfalt der festgestellten Persönlichkeitsmerkmale bzw. -gruppen ist (...) groß".

<sup>6</sup> Der Unterschied zwischen einer Führungspersönlichkeit und unternehmerischen Persönlichkeit erscheint hier deshalb marginal zu sein, da mit Fallgatter (2007, S. 202-203) die "benannten persönlichen Eigenschaften zumindest nicht eindeutig Unternehmer von Managern differenzieren. Möglicherweise handelt es sich sogar um generelle Eigenschaften von beruflich erfolgreichen Personen."

heit, Handlungsaktivität, Integrationstalent, Konfrontationsstabilität, Persönliches Engagement, positive Ausstrahlung, Realitätsnähe, Psychische Stabilität, Vertrauen schaffen, Verlässlichkeit und Gerechtigkeit sowie Bereitschaft zur eigenen Entwicklung.<sup>7</sup> Demgegenüber führt Bieker in seinem Beitrag "Von der Personal- zu der Persönlichkeitsentwicklung" folgende, für erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte bedeutsame, Persönlichkeitsmerkmale auf: Leidenschaft, Überzeugung, strategisches Denken und Handeln, Klarheit des Wertesystems, Energie, Teamgespür, Meisterschaft in der Kommunikation.<sup>8</sup>

Daher drängt sich die Frage auf, was denn nun genau unter einer »unternehmerischen Persönlichkeit« verstanden werden kann oder soll.

Bevor jedoch dargelegt werden kann, weshalb hier »unternehmerische Persönlichkeit« (Kapitel 4) im Sinne eines 'formal konstanten, inhaltlich variablen'<sup>9</sup> Zielgerüsts nominaldefinitivisch konturiert wird, muss zunächst mit einer definitivischen und theoretischen Annäherung an das allgemeine Konstrukt »Persönlichkeit« (Kapitel 2) und mit der Klassifizierung von allgemeinen Persönlichkeitseigenschaften (Kapitel 3) die hierfür notwendige theoretische Grundlegung geleistet werden.

## **2. Zum allgemeinen Konstrukt Persönlichkeit - definitivische und theoretische Annäherung**

Der Begriff Persönlichkeit wurde zunächst insbesondere in der Philosophie im Rahmen der Charakterologie<sup>10</sup> thematisiert.<sup>11</sup> Später fand sich dieser Begriff auch in der Pädagogik zumeist als anzustrebende Zielkategorie wieder, "ohne dass sein Wesen näher beleuchtet wird oder auch nur beleuchtet werden müsste"<sup>12</sup>.

In der sich anschließend etablierenden Wissenschaftsdisziplin der Persönlichkeitspsychologie steht hingegen "das Wesen der Persönlichkeit, ihre Entwicklung und ihre Wirkungszusammenhänge im alleinigen Fokus der Auseinandersetzung."<sup>13</sup> Deshalb erfolgt die weitere definitivische und theoretische Annäherung an dieses Konstrukt aus der Perspektive der Persönlichkeitspsychologie<sup>14</sup>.

<sup>7</sup> Vgl. Ingruber (1994, S. 61-62).

<sup>8</sup> Vgl. Bieker (1991, S. 46-49). Fallgatter (2002, S. 131-132) identifiziert vierzehn weitere Studien, die Eigenschaften erfolgreicher Unternehmer auflisten. Zu diesen gehören Brockhaus (1980), Sexton / Bowman (1985), Miner (1990), Shaver / Scott (1991), Kaish / Gilad (1991), Fagenson (1993), Begley (1995), Palich / Bagby (1995), Watson (1995), Hisrich / Peters (1998), Müller (1999), Müller (2000), Schuler / Rolfs (2000) und Braun / Maßen (2000).

<sup>9</sup> Vgl. Heimann (1962, S. 124-125) In der Didaktik wird diese Beschreibung mit Paul Heimann assoziiert, der darlegte, dass in jedem Unterricht formal konstant bleibende, aber inhaltlich variable Elementarstrukturen gegeben sind. Diese sprachliche Wendung wird hier aufgegriffen um zu verdeutlichen, dass auch in diesem Kontext, dem hier zu Grunde liegenden Paradigma entsprechend eine Vielzahl unternehmerischer Persönlichkeiten existieren, welche individuell und auch situationsabhängig unterschiedliche Eigenschaftsmerkmale und -ausprägungen ('inhaltlich variabel') aufweisen, die jedoch bei näherer Betrachtung zum großen Teil auf das hier vorgestellte ('formal konstante') Persönlichkeitsprofil zurückgeführt werden können.

<sup>10</sup> Vgl. dazu die historische Ausführung von Sader / Weber (2000, S. 40-44).

<sup>11</sup> Vgl. z. B. Schieffer (1998, S. 58).

<sup>12</sup> Schneider (2005, S. 8).

<sup>13</sup> Schneider (2005, S. 8).

<sup>14</sup> Vgl. zum Verständnis von Persönlichkeitspsychologie exemplarisch Fisseni (2003, S. 20): "Persönlichkeitspsychologie ist (1) ein System wissenschaftlich-psychologischer Aussagen (2) über das Individuum (3) sofern es ein einzigartiges, über die Situation relativ stabiles über Zeiträume relativ

In der persönlichkeitspsychologischen Literatur existieren verschiedene Definitionen zur Persönlichkeit<sup>15</sup>, die in Abhängigkeit von den ihnen zu Grunde liegenden Persönlichkeitstheorien<sup>16</sup> ihren Fokus auf unterschiedliche Aspekte der Persönlichkeit legen.<sup>17</sup> Im Folgenden werden die verschiedenen Persönlichkeitstheorien in der Klassifikation nach Asendorpf<sup>18</sup> skizziert und dabei im Hinblick auf ihre Relevanz für eine nominaldefinitorische Präzisierung einer »unternehmerischen Persönlichkeit« analysiert.

Die Ansätze der Vorreiter **Psychodynamischer Persönlichkeitstheorien**, Freud und Adler, basieren auf der Annahme, dass alle menschlichen Aktivitäten, wie das Erleben oder Verhalten, auf Energien beruhen, welche aus den angeborenen Trieben, die als körperliche Spannungszustände definiert werden, resultieren und durch Triebbefriedigung entladen werden. Sollte diese Entladung nicht erfolgen, werden die Triebe umgelenkt, um auf andere Weise (z. B. in Phantasien oder Träumen) befriedigt zu werden. Der Charakter wird nach dem psychodynamischen Ansatz von den frühkindlichen Erfahrungen in der oralen, analen und phallischen Phase sowie angeborenen Merkmalen geprägt und ist lediglich bis zum fünften Lebensjahr mit dem Abschluss der phallischen Phase entwickelbar bzw. veränderbar.<sup>19</sup>

Trotz seiner historischen Bedeutung für die Entwicklung bzw. Etablierung der Persönlichkeitspsychologie als Wissenschaftsdisziplin gilt dieser Ansatz mittlerweile als überholt. So wurde beispielsweise die Entwickelbarkeit bzw. Veränderbarkeit der Persönlichkeitsmerkmale bis ins Erwachsenenalter durch systematische Interventionen weitgehend nachgewiesen<sup>20</sup> und damit eine Grundannahme dieser Theorie widerlegt. Auch deshalb soll dieser Ansatz zur Klärung des Konstruktes »unternehmerische Persönlichkeit« nicht herangezogen werden.

Die Vertreter der jüngsten Theorieklasse, der **Evolutionspsychologischen Theorien**, u. a. Buss, Cosmides und Tooby, gehen von der Annahme aus, dass die Persönlichkeitsunterschiede und deren Entwicklung zumindest partiell evolutionär determiniert und nachzuvollziehen sind. Die Prinzipien der Evolution sollen die Mannigfaltigkeit der Persönlichkeit sowie deren jeweiligen Nutzen erklären können.<sup>21</sup> Somit sind das Erleben, das Verhalten, die individuelle Anpassungsfähigkeit an die Umwelt und somit auch die Veränderbarkeit bzw. die Bereitschaft zur Persönlichkeitsverän-

---

gleichartiges Verhalten erkennen läßt." sowie Asendorpf (2004, S. 11): "Persönlichkeitspsychologie ist die empirische Wissenschaft von den überdauernden, nichtpathologischen, verhaltensrelevanten individuellen Besonderheiten von Menschen innerhalb einer bestimmten Population."

<sup>15</sup> McAdams (1997, S. 4) verweist in diesem Zusammenhang auf das bereits 1937 erschienene, als Meilenstein in der Etablierung der Persönlichkeitspsychologie geltende, Werk 'Personality: A Psychological Interpretation' von Allport, in dem bereits damals 49 verschiedene Definitionen von Persönlichkeit aufgelistet wurden.

<sup>16</sup> Den Teil der Theorie in dem Terminus Persönlichkeitstheorie umschreibt Fisseni (2003, S. 25) folgendermaßen: "Theorie verstanden in der unpräzisen Bedeutung eines komplexen Aussagensystems".

<sup>17</sup> Vgl. Sader / Weber (2000, S. 10).

<sup>18</sup> Vgl. Asendorpf (2004, S. 14-16). Vgl. zu einem anderen Klassifikationsansatz z. B. Zimbardo / Gerrig (2004, 602-652).

<sup>19</sup> Vgl. Asendorpf (2004, S. 16-29).

<sup>20</sup> Vgl. exemplarisch den Verweis auf die Verhaltenstherapie bei Zimbardo / Gerrig (2004, S. 614-615).

<sup>21</sup> Vgl. Asendorpf (2004, S. 100-101).

derung evolutionär bestimmt und damit genetisch fixiert.<sup>22</sup>

Aufgrund dieser Annahmen sind die Evolutionspsychologischen Theorien allenfalls für die Klärung artspezifischer Gemeinsamkeiten jedoch nicht zur vollständigen Erfassung und interindividuellen Deskription des Konstrukts »unternehmerische Persönlichkeit« geeignet.

Die Verfechter der **Behavioristischen Ansätze**, u. a. Pawlow, Skinner und Bandura, beschäftigen sich mit der Analyse funktionaler Abhängigkeiten zwischen den Reizkonstellationen der Umwelt und dem Verhalten des Individuums. Nach den behavioristischen Ansätzen kommen Menschen als ein 'unbeschriebenes Blatt' zur Welt. Die gesamte Persönlichkeitsentwicklung wird als Ergebnis autobiografischer Erfahrungs- und Lernprozesse gesehen. Dabei entscheiden allein die Reizbedingungen der Umwelt, ob ein bestimmtes Verhalten erlernt wird oder nicht. Demnach könnte durch Schaffung entsprechender Umweltbedingungen menschliches Verhalten und damit auch die Persönlichkeitsentwicklung beliebig manipuliert werden. Das Lernen folgt dabei universellen bzw. bereichsunspezifischen Lerngesetzen, die für alle Individuen gleichermaßen gültig sind, wie z. B. gemäß der Klassischen Konditionierung nach Pawlow, der Operanten Konditionierung nach Skinner oder dem Stellvertretenden Lernen nach Bandura.<sup>23</sup> Persönlichkeitsveränderungen können hiernach als situationsübergreifende Lerneffekte interpretiert werden. Die inneren Verarbeitungsprozesse zwischen Reizen und Reaktionen werden im Rahmen der behavioristischen Theorien aus der wissenschaftlichen Betrachtung als 'black box'<sup>24</sup> ausgeklammert. Obwohl die Behavioristischen Ansätze im Kontrast zu den Psychodynamischen und Evolutionspsychologischen Ansätzen die Interventionsmöglichkeiten auf die Persönlichkeitsentwicklung und signifikant nachgewiesener Lerneffekte explizieren, offerieren sie für die Klärung des Konstruktes »unternehmerische Persönlichkeit« wenig Potenzial. Schließlich beschäftigen sie sich nur mit beobachtbaren Reizen und Reaktionen, nicht aber mit Prozessen, die die Reaktionsunterschiede verschiedener Individuen auf einen bestimmten Reiz bedingen.<sup>25</sup> Da aber gerade diese Prozesse, welche auch von Eigenschaften der Persönlichkeit bestimmt sind, die Persönlichkeit ausmachen, wird hier auf die behavioristischen Theorien nicht weiter rekurriert.

Die Vertreter der **Informationsverarbeitungsansätze** wie Neisser, Anderson, Rummelhardt und McClelland beschäftigen sich insbesondere mit kognitiver Informationsverarbeitung und Lernprozessen sowie mit dem Erleben und Verhalten als Resultate von neuronalen Informationsverarbeitungsprozessen.<sup>26</sup> Die Informationsverarbeitungstheorien bieten insofern interessantere Ansätze zur Klärung der Persönlichkeit, dass sie die im Rahmen der behavioristischen Ansätze vernachlässigten individuellen inneren Prozesse zu erklären versuchen. Im Rahmen dieses Ansatzes wird davon ausgegangen, dass die individuellen Persönlichkeitsunterschiede teilweise genetisch determiniert und teilweise umweltbedingt sind. Dabei existieren diese interindividuellen Unterschiede nicht nur in der Geschwindigkeit und Kapazität der Informationsverarbeitung, sondern auch in den Temperamenteigenschaften und

---

<sup>22</sup> Vgl. Cosmides / Tooby (1992, S. 163-165; 1997, S. 132-133).

<sup>23</sup> Vgl. zu Lerntheorien exemplarisch Edelmann (2000).

<sup>24</sup> Vgl. Asendorpf (2005, S. 34): "Tiere und Menschen wurden im Behaviorismus als black box (»schwarzer Kasten«) betrachtet, in die man nicht direkt hineinsehen und über die man deshalb auch keine Einsicht gewinnen könne."

<sup>25</sup> Vgl. Asendorpf (2004, S. 29-35).

<sup>26</sup> Vgl. Asendorpf (2004, S. 66-69).

Motiven.<sup>27</sup>

Ein wesentlicher Nachteil der Informationsverarbeitungstheorien im Hinblick auf das Vorhaben einer nominaldefinitorischen Präzisierung von »unternehmerischer Persönlichkeit« liegt in der fehlenden Analyse zeitlicher Stabilität der Prozess- sowie Verhaltensänderungen. Damit können die Informationsverarbeitungstheorien keinen hinreichenden Beitrag zur Beantwortung der Frage nach der Persönlichkeit und vor allem nach ihrer Entwicklung leisten. Das Informationsverarbeitungsparadigma ist erst dann völlig nutzbar für die Persönlichkeitsforschung, wenn es nicht nur Prozesse, sondern prozessrelevante, stabile Persönlichkeitsmerkmale berücksichtigt, die hier im Kontext der Eigenschaftstheorien noch näher erläutert werden.<sup>28</sup>

Die Vertreter der **Dynamisch-Interaktionistischen Theorien**, wie z. B. Bronfenbrenner, Oerter, Lerner und Magnusson<sup>29</sup>, formulieren Aussagen über die gegenseitige Einflussnahme der Umwelt und der Persönlichkeit eines Individuums aufeinander. Die Dynamisch-Interaktionistischen Ansätze definieren die Organisation des Verhaltens eines Individuums und die Organisation seiner Umwelt als mittelfristig konstant und langfristig veränderbar. Änderungen sind dabei sowohl abhängig von den intraindividuellen (intrinsischen) Prozessen des Individuums als auch von Änderungen in der Umwelt sowie von den Einflüssen der Umwelt auf das Individuum und vice versa. Vor allem diese Annahme unterscheidet den Dynamisch-Interaktionistischen Ansatz von anderen persönlichkeitsklärenden Ansätzen.<sup>30</sup>

Der Dynamisch-Interaktionistische Ansatz hat bzgl. der Persönlichkeitsentwicklung den Vorteil, dass er alle möglichen Interaktionen zwischen der Persönlichkeit und der Umwelt inklusive genetischer Einflüsse berücksichtigt, womit er alle anderen genannten Theoriekategorien als Spezialfälle enthält.<sup>31</sup> Während die Informationsverarbeitungstheorien nur auf die Analyse des relativ kurzen Zeitraumes der Informationsverarbeitung fokussieren, beschäftigen sich die Dynamisch-interaktionistischen Ansätze auch mit den langfristigen Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung.<sup>32</sup>

Ansatzpunkte für die nominaldefinitorische Präzisierung einer »unternehmerischen Persönlichkeit« werden hier jedoch nicht offeriert.

In den **Eigenschaftstheoretischen** Ansätzen werden aus persönlichkeitspsychologischer Perspektive im Gegensatz zu denen des Behaviorismus nicht einzelne Reiz-Reaktionsbeziehungen isoliert voneinander betrachtet, sondern funktionale Abhängigkeiten zwischen komplexen und länger andauernden Reizkonstellationen und komplexen, zum Teil geplanten Verhaltensweisen analysiert. Die Ursache für ein bestimmtes Verhalten wird dabei nicht wie in Informationsverarbeitungsansätzen in der Lerngeschichte, sondern in den Eigenschaften des Individuums, den sogenannten Traits, gesucht. Das Verhalten bzw. die Reaktionen des Individuums auf bestimmte Situationen sind abhängig von seinen Eigenschaften, welche zugleich seine Verhal-

---

<sup>27</sup> Vgl. ebenda, S. 72-73.

<sup>28</sup> Vgl. ebenda, S. 81-82.

<sup>29</sup> Vgl. dazu u. a. Bronfenbrenner (1981), Oerter (2002), Lerner (2002) sowie Magnusson (2001).

<sup>30</sup> Vgl. Asendorpf (2004, S. 84-90).

<sup>31</sup> Vgl. Asendorpf (2004, S. 84).

<sup>32</sup> Vgl. dazu Asendorpf (2004, S. 98), laut dessen Einschätzung sich der Dynamisch-Interaktionistische Ansatz als ein schwer realisierbares Forschungsideal zur Erfassung der Persönlichkeitsentwicklung erweist. So besteht der generelle Nachteil dieser Theorieklasse in dem extrem hohen Untersuchungsaufwand, der auf der Berücksichtigung aller im Entwicklungsprozess intervenierenden Umwelt- und Personenvariablen beruht. Deshalb existieren beispielsweise kaum miteinander vergleichbare Untersuchungen oder Untersuchungsreplikationen zur Reliabilitätsprüfung..

tensdispositionen bilden<sup>33</sup>. Die Traits erzeugen stabile Beziehungen (Kontingenzen) zwischen Situationen und Reaktionen. Sie werden als mittelfristig stabil und langfristig veränderbar gesehen. Eine Persönlichkeitseigenschaft ist der individuelle Ausprägungsgrad eines bestimmten Merkmals, der in einer bestimmten Population existiert.<sup>34</sup>

Obwohl das Eigenschaftsparadigma, auf dessen Annahmen das folgende Kapitel hauptsächlich beruht, um den Aspekt der erwiesenen langfristigen Persönlichkeitsveränderungen erweiterungswürdig ist, bildet es für die Beschreibung der unternehmerischen Persönlichkeit aus persönlichkeitspsychologischer Perspektive eine grundlagentheoretische Fundierung, da es die Persönlichkeit eines Individuums als die Gesamtheit seiner Eigenschaften, auch Traits genannt, definiert.

Deshalb soll hier auch mit der eigenschaftstheoretischen Terminologie von Herrmann die definitorische Annäherung insofern abgeschlossen werden, als dass Persönlichkeit als "ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ stabiles und den Zeitablauf überdauerndes Verhaltenskorrelat"<sup>35</sup> verstanden wird.<sup>36</sup>

Neben einer definitorischen Präzisierung ermöglicht das Eigenschaftsparadigma ferner auch eine Klassifizierung der Persönlichkeiten nach ähnlichen Persönlichkeitsprofilen,<sup>37</sup> worauf im nachfolgenden Kapitel 3 fokussiert wird.

### **3. Persönlichkeitsdimensionen im Rahmen eigenschaftstheoretischer Ansätze**

Bereits in der Antike unterschied der berühmte Philosoph und Arzt Hippokrates im Rahmen seiner Vier-Säfte-Lehre Menschen anhand ihrer Persönlichkeitsmerkmale.<sup>38</sup> Sein vorwissenschaftliches System zur Charakterkunde bestand dabei aus den im Alltagsverständnis bekannten bzw. eingewobenen vier Temperamenttypen: Dem Choleriker, dem Melancholiker, dem Sanguiniker und dem Phlegmatiker.<sup>39</sup>

Auch in der modernen Psychologie wurde innerhalb des Eigenschaftstheoretischen Ansatzes mehrfach versucht, die Persönlichkeitsmerkmale zu Eigenschaftsgruppen höherer Ordnung zusammenzufassen und somit Persönlichkeitsdimensionen zu konstruieren. Ein wesentliches Ziel der Konstruktion von Persönlichkeitsdimensionen ist die Reduktion der unüberschaubaren Vielfalt von Eigenschaften, um eine interpersonelle Vergleichbarkeit zu erreichen.<sup>40</sup>

Als einer der Vorreiter auf diesem Gebiet sammelte Cattell im Jahre 1957 bei seiner Konstruktion der Persönlichkeitsdimensionen aus dem Webster's Lexikon insgesamt über 4.500 englische Wörter, die zur Beschreibung der Eigenschaften im engeren

---

<sup>33</sup> Asendorpf (2005, S. 36) führt unmissverständlich aus: "Eigenschaften werden also als Verhaltensdispositionen betrachtet."

<sup>34</sup> Vgl. Asendorpf (2004, S. 36-40, S. 62-63).

<sup>35</sup> Herrmann (1991, S. 29).

<sup>36</sup> Vgl. hierzu auch die von Sader / Weber (2000, S. 9-11) zusammengetragenen Definitionen im eigenschaftstheoretischen Kontext sowie deren Merkmale und Funktionen.

<sup>37</sup> Vgl. Amelang / Bartussek (2001, S. 57-58).

<sup>38</sup> Vgl. Comer (2001, S. 7).

<sup>39</sup> Vgl. Schneewind (1982, S. 103-104).

<sup>40</sup> Vgl. Amelang / Bartussek (2001, S. 52-53).

Sinne verwendet werden können, und extrahierte mithilfe anschließend durchgeführter analytischen Variablenreduktion (Faktorenanalyse)<sup>41</sup> 16 Persönlichkeitsfaktoren.<sup>42</sup>

### 16 Primärdimensionen

1. Sachorientierung	gegen	Kontaktorientierung
2. konkretes Denken	gegen	abstraktes Denken
3. emotionale Störbarkeit	gegen	emotionale Widerstandsfähigkeit
4. soziale Anpassung	gegen	Selbstbehauptung
5. Besonnenheit	gegen	Begeisterungsfähigkeit
6. Flexibilität	gegen	Pflichtbewusstsein
7. Zurückhaltung	gegen	Selbstsicherheit
8. Robustheit	gegen	Sensibilität
9. Vertrauensbereitschaft	gegen	skeptische Haltung
10. Pragmatismus	gegen	Unkonventionalität
11. Unbefangenheit	gegen	Überlegtheit
12. Selbstvertrauen	gegen	Besorgtheit
13. Sicherheitsinteresse	gegen	Veränderungsbereitschaft
14. Gruppenverbundenheit	gegen	Eigenständigkeit
15. Spontaneität	gegen	Selbstkontrolle
16. innere Ruhe	gegen	innere Gespanntheit

Abb. 3: »16 Primärdimensionen« nach Cattell<sup>43</sup>

Das aktuell wohl bekannteste Modell zur Persönlichkeitsklassifizierung ist das Big-Five-Modell von Costa und McCrae, welches davon ausgeht, dass sich die Persönlichkeit anhand fünf großer Persönlichkeitsfaktoren vollständig beschreiben lässt.<sup>44</sup> Die Persönlichkeitsfaktoren bilden ein Kontinuum des Ausprägungsgrades der jeweiligen Eigenschaftsdimensionen, denen wiederum untergeordnete Traits zugeordnet werden können.<sup>45</sup>

<sup>41</sup> Backhaus et al. (2003, S. 12) "Die Faktorenanalyse findet insbesondere dann Anwendung, wenn im Rahmen einer Erhebung eine Vielzahl von Variablen zu einer bestimmten Fragestellung erhoben wurde, und der Anwender nun an einer Reduktion bzw. Bündelung der Variablen interessiert ist. Von Bedeutung ist die Frage, ob sich möglicherweise sehr zahlreiche Merkmale, die zu einem bestimmten Sachverhalt erhoben wurden, auf einige wenige 'zentrale Faktoren' zurückführen lassen."

<sup>42</sup> Vgl. Wittmann (1985, S. 29-256).

<sup>43</sup> Vgl. Amelang, / Bartussek (2001, S. 318-319).

<sup>44</sup> Vgl. John (1990, S. 66-68).

<sup>45</sup> Vgl. dazu McCrae / Costa (1999, S. 139-153) oder Lang / Lüdtkke (2005, S. 29-39).

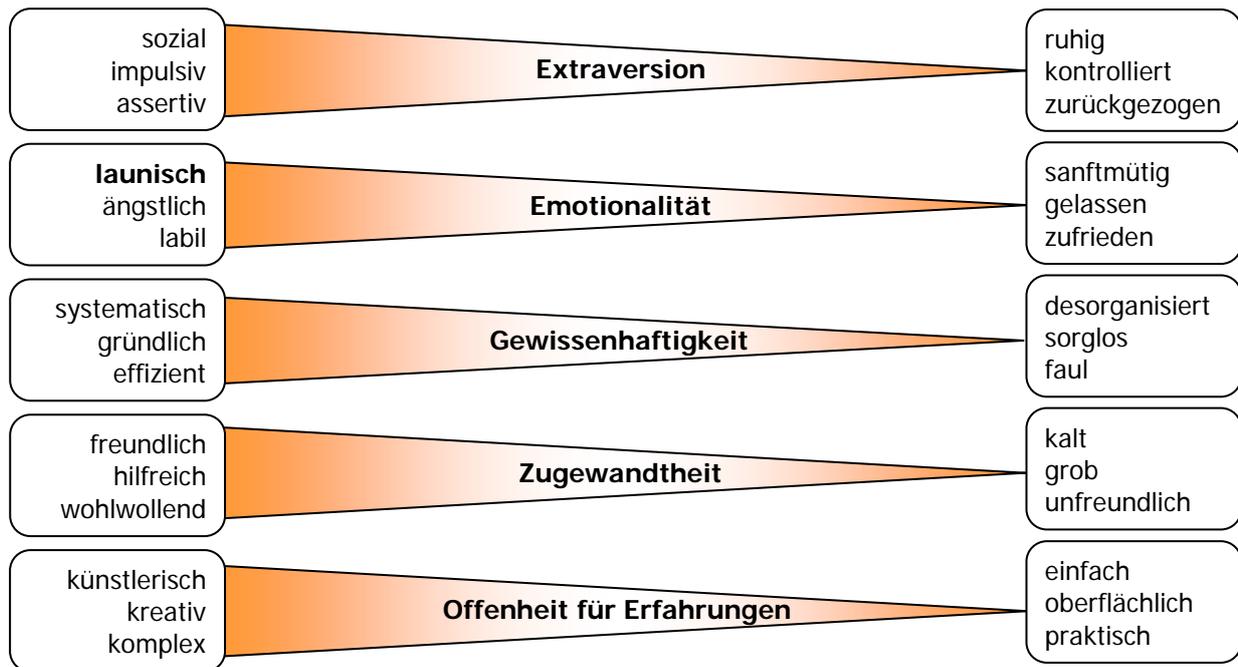


Abb. 4: »Big-Five«-Persönlichkeitsdimensionen mit jeweils dazugehörigen Traits <sup>46</sup>

Wie aus Abbildung 4 hervorgeht, gilt eine stark extravertierte Persönlichkeit gemäß dem Modell als impulsiv, assertiv (offensiv) und sozial.

Big-Five fungieren auch als ein häufig eingesetztes Modell der Persönlichkeitsdiagnostik von der Berufswahl bis hin zu klinischen Diagnosen.<sup>47</sup>

Generell gilt das Big-Five-Modell<sup>48</sup> als ein empirisch weitgehend gesicherter Ansatz zur Beschreibung der Grundstruktur von Persönlichkeit, mit dessen Hilfe "die meisten signifikanten Unterschiede menschlicher Persönlichkeiten erfasst werden können."<sup>49</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Matthews / Davies / Westerman (2000, S. 266).

<sup>47</sup> Vgl. McCrae (2001, 844-846).

<sup>48</sup> Ein Vorteil des Big-Five-Modells liegt beispielsweise in dem experimentell nachgewiesenen Bezug der fünf Faktoren zu biologischen Funktionssystemen sowie in der interkulturellen und zeitlichen Stabilität der Persönlichkeitsdimensionen. Um die biologische Grundlage der interindividuellen Unterschiede bezüglich der Persönlichkeitsdimensionen zu erklären, entwickelte Eysenck sein psychobiologisches Modell der Persönlichkeitsklassifizierung. Für die Dimensionen Extraversion und Emotionalität entwickelte er jeweils eine unabhängige physiologische Theorie. Die Arousal-Theorie erklärt dabei die neurobiologischen Unterschiede zwischen Extravertierten und Introvertierten und beruht auf der Annahme, dass Extravertierte ein niedrigeres Niveau an neuronaler Grunderregung (Arousal) haben als Introvertierte. Menschen sind aber bestrebt, ein optimales Erregungsniveau zu erreichen und zu halten, da zu hohe oder zu niedrige Erregung zu suboptimaler Leistung führt. Introvertierte haben eine niedrige Erregungsschwelle und präferieren Situationen mit niedrigem Aktivierungspotential (schwache bis mittelstarke Reize). Extravertierte haben eine höhere Erregungsschwelle und präferieren Situationen mit starkem Aktivierungspotential. Da Introvertierte bereits chronisch relativ hochgradig erregt sind, wirkt sich zusätzliche Erregung (z. B. durch Stress, Koffein, extreme Reize) leistungsmindernd aus, weshalb sie minder anregende Tätigkeiten präferieren. Extravertierte benötigen hingegen stärker erregende externe Reize, um auf ein optimales Erregungsniveau zu kommen, weshalb sie wahrscheinlich aktiver und unternehmungsfreudiger erscheinen. Dieser Erregungsunterschied wirkt sich aufgabenabhängig auch auf die kognitive Leistung aus. Der revolutionäre Nutzen dieses Modells besteht darin, dass die auf Grundlage dieser Theorie dargelegten Persönlichkeitsunterschiede bspw. anhand der Hirnstrommessung messbar und die empirisch analysierten Unterschiede signifikant sind. Vgl. dazu Befunde von Eysenck (1990a und 1990b).

<sup>49</sup> Robins (2001, S. 124).

#### 4. Nominaldefinitorische Konturierung der »Unternehmerische Persönlichkeit«

Nach der Darlegung der argumentationsleitenden Grundlagen des allgemeinen Konstruktes Persönlichkeit kann sich nun der im Fokus des Interesses dieses Artikels stehenden Frage zugewendet werden, was denn nun genau eine unternehmerische Persönlichkeit ausmacht. Das diesbezügliche Verständnis scheint im Alltag ein anderes zu sein, als im wissenschaftlichen Kontext. Um diese Unterschiedlichkeit aufgreifen und verdeutlichen zu können, werden hierzu zwei terminologische Annäherungen gemacht: Zum einen soll über die Explikation unseres Verständnisses einer unternehmerischen Persönlichkeit im weiteren Sinne versucht werden, an das Verständnis einer unternehmerischen Persönlichkeit im wirtschaftlichen Alltag anzuknüpfen und zugleich weitere eigene normative Akzente zu setzen bzw. vorzuschlagen. Zum anderen wird das wissenschaftliche Verständnis einer unternehmerischen Persönlichkeit im engeren Sinne durch den Rekurs auf die Enumerationen von den die unternehmerische Persönlichkeit kennzeichnenden Eigenschaften nach Fallgatter<sup>50</sup> und Müller<sup>51</sup> präzisiert.

Allenthalben scheint mit dem Begriff »unternehmerische Persönlichkeit« im Alltagsverständnis der Wirtschaft eine Vielfalt von teilweise extremen Charakteristika, Verhaltensweisen, Kompetenzen, Motiven und Erfolgen verbunden zu sein. Personen, denen eine unternehmerische Persönlichkeit in diesem Sinne zugeschrieben wird, fungieren in der öffentlichen Wahrnehmung oftmals als charismatische, schillernde oder heroische Vorbilder für ein erfolgreiches Unternehmertum. In unserer ersten terminologischen Präzisierung versuchen wir diese Vorstellung aufzugreifen und in eine dreiteilige Systematik zu überführen:

Demnach sollen als »unternehmerische Persönlichkeit im weiteren Sinne« alle diejenigen gelten,

- a) die ein Unternehmen im weiteren Sinne (Unternehmen als komplexes Gebilde wie z. B. einer Gruppe, einem Projekt, einer Organisation oder einer Institution)
  - von der Gründung bis zum angemessenen Wachstum in allen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen kompetent, legitimiert und effizient zu führen in der Lage sind,
  - dabei als (nach Gutenberg originär-dispositive) Entscheidungsinstanz durch eine zumeist ökonomische, rationale oder intuitiv-kreative Kombination betrieblicher Produktionsfaktoren (Elementarfaktoren nach Gutenberg wie Betriebsmittel, Werkstoffe, Arbeitsleistungen)
  - nicht nur die Ziele des Unternehmens ggf. beeindruckend oder nachhaltig erfolgreich erreichen (bei ökonomischen Zielen wird in der Regel beachtlicher bilanziell messbarer Gewinn erwirtschaftet)– **»betriebswirtschaftliche Kompetenz«** –
- b) bei denen dieser zumeist ökonomische Erfolg maßgeblich auf die für sie typischen und zugleich Respekt bewirkenden Persönlichkeitseigenschaften zurückzuführen ist – **»endogene Determiniertheit«** – und
- c) die sich in unserem explizit normativen Verständnis zusätzlich den Wirkungen bzw. Konsequenzen des Einsatzes ihrer spezifisch unternehmerischen Eigen-

<sup>50</sup> Vgl. Fallgatter (2002, S. 122-126).

<sup>51</sup> Vgl. Müller (2000, S. 105-122).

schaften und Fähigkeiten bewusst sind und dementsprechend sich selbst und anderen gegenüber verantwortungsbewusst handeln – »**normatives Regulativ**«.

Mit dieser ersten nominaldefinitiven Konturierung soll neben der begründbaren Setzung<sup>52</sup> des in c) enthaltenen normativen Regulativs auch zum Ausdruck gebracht werden, dass eine solche unternehmerische Persönlichkeit nicht nur aufgrund ihrer gemäß a) fundierten betriebswirtschaftlichen Kompetenz, sondern gemäß b) auch aufgrund ihrer unternehmerischen Eigenschaften im Sinne einer endogene Determiniertheit unternehmerisch erfolgreich agiert.

Im Kontrast dazu akzentuiert das wissenschaftliche Verständnis von unternehmerischer Persönlichkeit primär den Bereich der Persönlichkeitseigenschaften, so dass dies hier als »unternehmerische Persönlichkeit im engeren Sinne« deklariert wird. Das übergeordnete Ziel der meisten diesbezüglichen wissenschaftlichen Bemühungen besteht in der Identifikation derjenigen Persönlichkeitsmerkmale, welche unter Ausklammerung anderer Einflussfaktoren (wie z. B. fachlicher Kompetenzen oder der in Abbildung 2 von Schenk aufgelisteten) mit höchstmöglicher Wahrscheinlichkeit die Herbeiführung eines unternehmerischen Erfolgs versprechen.

Wie eingangs beschrieben muss trotz des weites gehenden Konsenses über die Relevanz einer unternehmerischen Persönlichkeit - sei es in der Rolle eines Unternehmers (Entrepreneur) oder in der Rolle eines unternehmerisch bzw. entrepreneurial denkenden und handelnden Mitarbeiters (Intrapreneur)<sup>53</sup> - konstatiert werden, dass in der einschlägigen Literatur keineswegs ein einheitliches Verständnis über die Charakteristika einer solchen unternehmerische Persönlichkeit vorherrscht.

Die Gegenüberstellung der von verschiedenen Autoren stammenden Auflistungen von Persönlichkeitsmerkmalen lässt nicht nur eine Willkür in der Terminologie, sondern auch in der Bandbreite sowie in der Akzentsetzung der für eine erfolgreiche Unternehmens- bzw. Führungspersönlichkeit relevanten Merkmale erkennen.

Dies lässt sich damit erklären, dass die vielfach in der Wirtschaftspraxis induktiv generierten Erkenntnisse bzw. Vorstellungen zu Merkmalen unternehmerischer Persönlichkeiten explizit eine Verbindung zum unternehmerischen Erfolg herzustellen versuchen. Da sich aber auch in der Betriebswirtschaftlehre "etliche Autoren seit längerer Zeit sehr kritisch gegenüber den prinzipiellen Möglichkeiten einer Erforschung von Erfolgsfaktoren"<sup>54</sup> generell äußern, scheint dieses Vorgehen zunehmend seine Legitimationsbasis zu verlieren. Der Erfolgsfaktorenforschung ist es demnach bislang nicht gelungen, eine allgemein akzeptierte Auflistung (im Sinne einer 'genauen' Definition) von denjenigen unternehmerischen Eigenschaften vorzulegen, die einen unternehmerischen Erfolg bedingen. Da somit keine richtungsweisenden Kriterien von der betriebswirtschaftlichen Erfolgsforschung das Ringen um die erfolgsträchtigen Persönlichkeitseigenschaften zu lenken in der Lage erscheinen, setzt sich das häufig durch individuelle Erfahrung aus der Wirtschaftspraxis ausgehende induktive Vorgehen fort, womit Definitionsversuche wie die oben aufgelisteten oftmals auf dem Niveau singular-individueller und breit streuender Erfahrungsberichte verbleiben.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. den Beitrag von Braukmann/Bijedic/Schneider im vorliegenden Sammelband.

<sup>53</sup> Vgl. auch Schneider (2005, S. 28-32).

<sup>54</sup> Fallgatter (2007, S. 208).

<sup>55</sup> Fallgatter (2007, S. 213-214) verweist in seiner aktuellen Evaluation der betriebswirtschaftlichen

Auch eine Orientierung an den persönlichkeitspsychologischen Traitsansätzen wirft bei dem Versuch, eine 'genaue' Definition von unternehmerischer Persönlichkeit im engeren Sinne zu unterbreiten, Probleme auf. Dies ist im Wesentlichen mit der Natur des eigenschaftstheoretischen Konstrukts »Persönlichkeit« zu erklären. Als ein Konglomerat latenter, d. h. nicht unmittelbar beobachtbarer bzw. messbarer, Eigenschaftsmerkmale kann auf sie lediglich über situationsübergreifende Verhaltensbeobachtung als Reaktion auf bestimmte Umweltbedingungen geschlossen werden.<sup>56</sup> Die schwer überwindbaren methodischen Schwierigkeiten ergeben sich somit aus der zwingend nachzuweisenden zeitlichen Stabilität und situationsübergreifenden Konsistenz der Eigenschaften. Im Rahmen eines Feldversuchs<sup>57</sup> wird ihre Gewährleistung durch kaum kontrollierbare und zudem nicht gänzlich erfassbare Störvariablen gefährdet.

Wie bereits dargelegt, scheint die Etablierung einer genauen Definition durch die inkongruenten Ergebnissen der Eigenschaftskataloge verschiedener Autoren untereinander erschwert zu werden. Darüber hinaus wird dieses Problem aber auch durch die entgegen der eigenschaftstheoretischen Definition von Traits teilweise bereits auf den ersten Blick identifizierbaren Bedeutungsüberschneidungen der einzelnen aufgeführten Eigenschaftsmerkmale innerhalb der einzelnen Klassifikationsansätze forciert. Somit mangelt es bei der Systematisierung bzw. der Katalogisierung von den für eine erfolgreiche unternehmerische Persönlichkeit als relevant erachteten Persönlichkeitsmerkmalen an eindeutigen und invarianten Interpretationsalternativen.

Vor diesem Hintergrund soll hier nicht suggeriert werden, eine 'genaue' Definition bemühen bzw. vorstellen zu können. Stattdessen soll insofern eine zweite nominaldefinitivische Verständnisklärung erfolgen, indem die Identifikationen bzw. Auflistungen von Fallgatter und Müller vorgestellt werden. Ein solches Zielgerüst kann bei der Diagnose und systematisch-intentionalen Entwicklung von unternehmerischer Persönlichkeit zur Anwendung gelangen. Dabei sollen die nachfolgend erläuterten, insgesamt zehn, Eigenschaften insofern nicht als Rezeptologie verstanden werden, dass diese Setzung eines 'formal konstanten' Rahmens kontext- und individuumspezifisch einer 'inhaltlichen Variation' und ggf. sogar einer Ergänzung bedarf.

Der Wirtschaftswissenschaftler Fallgatter widmet sich seit längerem der "Analyse unmittelbar handlungsprägender Eigenschaften, (...) die erfolgreiche Unternehmer charakterisieren"<sup>58</sup>. Westerfeld würdigt seinen hier relevanten Beitrag, in dem sie ausführt: "Ferner ist es nach Fallgatter gelungen, fünf Eigenschaftsmerkmale – verstanden als zeitlich überdauernde, relativ stabile Verhaltensdispositionen – zu identifizieren, 'über die in der Literatur allem Anschein nach Einigkeit' besteht (...). Da diese fünf Eigenschaftsmerkmale als kleinster gemeinsamer Nenner angesehen werden

---

Erfolgsforschung auf das zentrale Problem eines solchen induktiven Vorgehens: "Die benannten Schwierigkeiten der Erforschung von Erfolgsfaktoren lassen sich am sogenannten Induktivismusproblem festmachen. Ein induktives Vorgehen bedeutet, dass die ermittelten empirischen Regelmäßigkeiten als Determinanten des künftigen Erfolges aufgefasst werden. Seit David Hume steht dieses Induktivismusproblem im Zentrum der wissenschaftstheoretischen Diskussion. Es beschreibt die Unmöglichkeit durch eine unvermeidlich endliche Zahl von empirischen Belegen auf tragfähige Theorien schließen zu können. Anders formuliert: Erfahrung lässt sich nicht transzendieren."

<sup>56</sup> Vgl. Asendorpf (2004, S. 54).

<sup>57</sup> Vgl. z. B. Asendorpf (2004, S. 94).

<sup>58</sup> Fallgatter (2002, S. 120).

können, sollen sie gleichsam als 'Erkenntnis-Essenz' im Rahmen personenbezogener Forschung an dieser Stelle im Einzelnen skizziert werden."<sup>59</sup> Auch in seinem jüngsten Werk aus dem Jahre 2007 bestätigt Fallgatter die Ergebnisse seiner umfangreichen Literaturanalyse, in dem er resümiert: "Insgesamt besteht damit allem Anschein nach in der Literatur Einigkeit über die unmittelbar handlungsprägenden Eigenschaften von Unternehmern. Need for achievement, eine moderate Neigung zur Risikoübernahme, Ambiguitätstoleranz, interner Locus of Control, Handlungsorientierung sowie das Streben nach Autonomie werden in diesem Zusammenhang immer wieder angeführt."<sup>60</sup>

Diese von Fallgatter als Schnittmenge der meisten bis dato publizierten Klassifizierungen der Eigenschaften unternehmerischer Persönlichkeit sind im Einzelnen:

### **Moderate Neigung zur Risikoübernahme / Moderate risk assumption**

Moderate Neigung zur Risikoübernahme bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, ein gewisses Maß an Risiko zu übernehmen. Insbesondere in Situationen der Unsicherheit kommt der Fähigkeit der elaborierten Informationsverarbeitung eine tragende Rolle zu, um die "richtige Entscheidung treffen und Risiken kontrolliert abschätzen zu können."<sup>61</sup> Beispielsweise besteht auch im beruflichen Alltag der praktizierenden Ärzte, sei es in der eigenen Praxis oder in einer klinischen Einrichtung, die Notwendigkeit, je nach Weisungsbefugnis ein adäquates Maß an Entscheidungsrisiko zu übernehmen. Eine Tendenz zur Risikovermeidung dürfte hierbei ebenso mit negativen Konsequenzen für die Patienten und das berufliche Weiterkommen korrelieren, wie eine zu große, an Leichtsinn grenzende Risikoneigung. Müller spezifiziert im Hinblick auf Mediziner: "Bei ärztlichen Behandlungen müssen Risiken für Patienten möglichst ausgeschaltet werden. Für unternehmerisches Handeln ist die Neigung, kalkulierte Risiken einzugehen, hingegen vorteilhaft."<sup>62</sup>

### **Kontrollüberzeugung / Locus of control:**

Die beiden Extrema der als Kontinuum abbildbaren Eigenschaft sind die internale (internal) und die externale Kontrollüberzeugung (external locus of control). Der jeweilige Ausprägungsgrad zeigt auf, inwiefern das Individuum Ereignisse und Situationen als kontrollierbar und beeinflussbar einstuft und "den Glauben an die Veränderbarkeit von zunächst vorgegebenen Bedingungen sowie die daraus resultierende Überzeugung, etwas selbst initiieren und bewegen zu können"<sup>63</sup> entwickelt bzw. beibehält.

Personen mit einer ausgeprägten internalen Kontrollüberzeugung führen den eigenen Erfolg primär auf eigene Anstrengungen und Fähigkeiten, d. h. interne Faktoren zurück und sind überzeugt, dass das eigene Schicksal sowie die Umwelt aktiv gestaltet werden können. Damit einher geht häufig ein "ausgeprägtes Bedürfnis nach selbst bestimmter Lebensführung sowie ein hohes Maß an Selbstbewusstsein"<sup>64</sup>. Personen mit hoher externaler Kontrollüberzeugung vertreten hingegen die Auffas-

---

<sup>59</sup> Westerfeld (2004, S. 142). Vgl. Fallgatter (2002, S. 122-126).

<sup>60</sup> Fallgatter (2007, S. 200). Die von Fallgatter in seinem Werk aus dem Jahr 2007 erneut (vgl. 2002, S. 124-125) aufgelistete "Handlungsorientierung" wird an gleicher Stelle (vgl. 2007, S. 200) im Hinblick auf ihre Erfolgswirksamkeit relativiert. Da es sich zudem nicht explizit um einen Trait im eigenschaftstheoretischen Sinne handelt, soll diese zunächst hier zurückgestellt bleiben.

<sup>61</sup> Westerfeld (2004, S. 145).

<sup>62</sup> Müller (2001).

<sup>63</sup> Westerfeld (2004, S. 143). Vgl. auch Klandt (1984, S. 95).

<sup>64</sup> Fallgatter (2002, S. 122).

sung, dass sich der Großteil der eigenen Handlungsergebnisse auf Zufälle, d. h. externe Faktoren zurückführen lässt und zeigen entsprechend häufig wenig Eigeninitiative.<sup>65</sup> Die kausale Ursachenzuschreibung der eigenen Erfolge aber auch Misserfolge auf internale oder externale Faktoren hat demnach beträchtliche motivationale sowie emotionale Auswirkungen auf das Individuum. Erfolgreichen Unternehmern wird in empirischen Studien regelmäßig hohe internale Kontrollüberzeugung zugesprochen.<sup>66</sup>

### **Leistungsmotivstärke / Need for achievement:**

Leistungsmotivstärke bezeichnet das Ausmaß der Bereitschaft, sich gerade mit Arbeitsaufgaben auseinanderzusetzen, die eine Herausforderung an die eigenen Fähigkeiten darstellen. Personen mit einer ausgeprägten Leistungsmotivstärke empfinden herausfordernde Aufgaben an sich als reizvoll und motivierend. Entsprechend zeigen sie ein erhöhtes Engagement bei deren Bearbeitung.<sup>67</sup> "Typische Verhaltens-tendenzen stark leistungsmotivierter Menschen sind daher im eigenständigen Setzen bzw. Anstreben persönlicher Ziele (...) sowie in dem Verlangen nach direkter Rückmeldung über das Erreichte zu sehen."<sup>68</sup> Nicht nur niedergelassene praktizierende Ärzte stehen immer wieder vor komplexen unternehmerischen Herausforderungen, auf die sie während des Studiums nicht vorbereitet wurden, und sind dabei häufig auf sich selbst gestellt. Unternehmerische Persönlichkeiten werden diese Aufgaben als Motivation und nicht als Dauerbelastung empfinden.

### **Ambiguitätstoleranz / Tolerance for ambiguity:**

Ambiguitätstoleranz beschreibt den Umgang eines Individuums mit mehrdeutigen, komplexen und intransparenten Situationen. Personen mit einer niedrigen Ambiguitätstoleranz empfinden solche Situationen als potenziell bedrohlich oder sogar beängstigend. Individuen mit niedriger Ambiguitätstoleranz treffen häufig sehr rasch Entscheidungen, um die mit der Situation verbundenen Unannehmlichkeiten möglichst schnell zu vermindern. Personen mit einer hohen Ambiguitätstoleranz hingegen empfinden mehrdeutige, komplexe und intransparente Situationen eher als motivierende Herausforderungen. Die Ambiguitätstoleranz assoziiert im Gegensatz zu starker Normgebundenheit eine gewisse Experimentierfreudigkeit und steht damit auch im engen Zusammenhang mit Kreativität.<sup>69</sup> "Es finden sich empirische Belege, dass erfolgreiche Unternehmer tatsächlich ein besonders hohes Maß an Ambiguitätstoleranz besitzen. Dies leuchtet auch ein, denn eine Beschäftigung mit dem Neuen, dem Innovativen, wie es als typisch für unternehmerisches Handeln angesehen werden kann, ist immer zugleich auch eine Beschäftigung mit mehrdeutigen Situationen."<sup>70</sup>

### **Unabhängigkeitsstreben / Ambition for independence:**

Unabhängigkeitsstreben bezeichnet ein verstärktes Bedürfnis nach Autonomie und Selbstverwirklichung, welches oft im Gegensatz zu einem Verlangen nach Konformität und Unterstützung steht. Das Streben nach Unabhängigkeit kann in verschiede-

---

<sup>65</sup> Vgl. Fallgatter (2002, S. 122; 2007, S. 199) oder Westerfeld (2004, S. 143).

<sup>66</sup> Vgl. Brockhaus (1982, S. 38-57), der in seiner Längsschnittstudie mit Unternehmensgründern dieses Persönlichkeitsmerkmal in Verbindung zum erzielten Erfolg ihres Unternehmens im Jahre 1978 brachte. Tatsächlich konnte bei den erfolgreicherer Unternehmensgründern ein internal locus of control festgestellt werden. Jene, die scheiterten, wiesen eher ein external locus of control auf.

<sup>67</sup> Vgl. Westerfeld (2004, S. 143-145) und Müller (1999, S. 175).

<sup>68</sup> Westerfeld (2004, S. 143-144); vgl. auch Klandt (1990, S. 91) und Fallgatter (2002, S. 122).

<sup>69</sup> Vgl. Westerfeld (2004, S. 144) und Fallgatter (2002, 122-123).

<sup>70</sup> Fallgatter (2007, S. 199).

nen Ausprägungen vom Streben nach weitgehenden Entscheidungs- und Handlungsspielräumen und persönlicher Freiheit bis hin zur ablehnenden Einstellung gegenüber Autoritäten reichen.<sup>71</sup>

Neben diesen - innerhalb der Entrepreneurship-Forschung oft zitierten - Kerneigenschaften unternehmerischer Persönlichkeit wird im Folgenden die Klassifizierung nach Müller vorgestellt. Diese hat den Vorteil, dass sie nicht, wie im Falle der Auflistung von Fallgatter, ein Konglomerat der am häufigsten genannten Einzelmerkmale aus verschiedenen interdisziplinären Klassifikations- und Theoriekonstrukten, sondern vielmehr ein empirisch geprüftes Gesamtmodell zur Beschreibung und zugleich auch Diagnostik unternehmerischer Persönlichkeit darstellt.<sup>72</sup> Zur Messung des jeweiligen Ausprägungsgrades einzelner Merkmale entwickelte Müller ein psychometrisches Verfahren, den sogenannten Fragebogen zur Diagnostik unternehmerischer Persönlichkeit (F-DUP)<sup>73</sup>. Der Fragebogen besteht aus jeweils neun Multiple-Choice-Fragen zu jeder Eigenschaft unternehmerischer Persönlichkeit aus unterschiedlichen situativen Kontexten des beruflichen Alltags. Im Rahmen der Auswertung des Fragebogens wird nicht nur der diagnostizierte Ausprägungsgrad der jeweiligen unternehmerischen Persönlichkeitseigenschaft inklusive der damit einhergehenden Verhaltenskonsequenzen näher erläutert, sondern auch erste Interventionsempfehlungen zur Entwicklung bzw. der Entwickelbarkeit dieser Eigenschaft gegeben.

Im Einzelnen führt Müller folgende Eigenschaften unternehmerischer Persönlichkeit auf:

### **Durchsetzungsvermögen / Anpassungsfähigkeit**

sind zwei von Müller thematisierte Persönlichkeitsmerkmale, die auf den ersten Blick zwei Extrema eines Kontinuums zu sein scheinen. Diese beiden Eigenschaften schließen sich als zwei entgegen gesetzte Kontinua nicht aus, da sie situationsabhängig flexibel und in einem moderaten Maße ausgeprägt sein sollten.<sup>74</sup> So wird durch einen moderaten Ausprägungsgrad des **Durchsetzungsvermögens** "sozial akzeptable Dominanz und Konkurrenzorientierung ermöglicht."<sup>75</sup> "Solch eine Neigung kann für den Unternehmer Arzt vor allem dann wichtig sein, wenn die Praxis effizienter geführt und organisiert wird."<sup>76</sup>

Unter **Anpassungsfähigkeit** in mittlerer Ausprägung versteht Müller sozial-kommunikative Fähigkeiten, die es dem Unternehmer erleichtern, im Sinne einer interpersonellen Reaktivität Kontakte zu unterschiedlichen Geschäftspartnern aufzunehmen.<sup>77</sup> Er fasst darunter u. a. "ein Gespür dafür, welche Absichten andere Personen verfolgen und in welcher Stimmung sie sich befinden"<sup>78</sup>, eine Empfänglichkeit für subtile Verhaltenssignale, eine realistische Selbsteinschätzung und Selbstwirk-

---

<sup>71</sup> Vgl. Schuler / Rolfs (2000, S. 63) oder Westerfeld (2004, S. 143-144).

<sup>72</sup> Es muss der weiteren Forschungsarbeit überlassen bleiben, auszuloten, ob und inwiefern sich die von Fallgatter und die von Müller enumerierten Eigenschaften überschneiden.

<sup>73</sup> Vgl. Fragebogen zur Diagnostik der unternehmerischen Persönlichkeit (F-DUP) von Müller (2006).

<sup>74</sup> Müller (2000, S. 14).

<sup>75</sup> Müller (2000, S. 14).

<sup>76</sup> Müller (2001).

<sup>77</sup> Vgl. Göbel (1998, S. 99-122).

<sup>78</sup> Müller (2000, S. 105).

samkeit sowie "differenziertere Vorstellungen über"<sup>79</sup> die soziale Umwelt. Vor allem hinsichtlich der Aufgaben des Marketings und der Akquisition wird eine solche Eigenschaft des Unternehmers als hilfreich angenommen.

### **Problemlösungsorientierung**

wird als eine weitere wichtige Eigenschaft von Müller hervorgehoben, welche für ihn folgende Teilmerkmale beinhaltet: eine Fähigkeit zur Verarbeitung großer Informationsmengen in komplexen, nicht standardisierten Anforderungssituationen eine umfassende Planungskompetenz.

Dazu gehört auch, "Prioritäten setzen zu können und Mittel und Wege zu finden, trotz immer neuer Probleme handlungsfähig zu bleiben."<sup>80</sup> Personen, die über die Eigenschaft Problemlöseorientierung verfügen, betrachten Aufgaben und Anforderungen als mit analytischem Denken lösbar. Eine ausgeprägte Problemlöseorientierung führt zur Problemlösekompetenz. Da Unternehmer in ihrem Arbeitsalltag häufig zahlreiche heterogene Aufgaben bewältigen müssen, ist eine hohe Problemlöseorientierung von Vorteil.<sup>81</sup>

### **Emotionale Stabilität**

Emotionale Stabilität beschreibt die Art und Intensität emotionaler Reaktionen von Personen auf aversive Ereignisse. Emotional stabile Personen überwinden Frustrationen schneller, verarbeiten Misserfolge weniger tief und sind weniger oft durch Misserfolge entmutigt als emotional labile Personen. Zudem reagieren emotional stabile Personen bei Schwierigkeiten oft gelassener als emotional labile Personen. Mit der **emotionalen Stabilität** werden also auch Eigenschaften in Zusammenhang gebracht wie: Krisenfestigkeit, Gelassenheit und Belastbarkeit. Insbesondere bei der Unternehmensgründung ist diese Eigenschaft entscheidend, da zunächst fast immer viele Widersprüche und Hindernisse überwunden werden müssen, bevor das Unternehmen zu prosperieren beginnt.<sup>82</sup>

### **Belastbarkeit**

Belastbarkeit bezeichnet das energetische Dauerpotenzial (auch benannt als "**High energy level**"<sup>83</sup>). Belastbarere bzw. stressresistentere Personen zeichnen sich durch einen konstruktiven Umgang mit objektiv gegebenen Belastungen aus, die subjektiv nicht als Beanspruchung, sondern vielmehr als Herausforderung wahrgenommen werden. Nach dem dieser Aussage zugrunde liegendem Ressourcenkonzept der arbeitspsychologischen Stressforschung wird von Stress dann gesprochen, wenn ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und verfügbaren Ressourcen (z. B. Entscheidungs- und Handlungsspielräume, Qualifikation, Partizipation) besteht bzw. wahrgenommen wird. Wird dagegen das Vorliegen dieser Ressourcen aus subjektiver Sicht angenommen, führt dies dazu, dass sich auch hohe Arbeitsanforderungen nur in geringen Beanspruchungs- bzw. Stressreaktionen auswirken. In entsprechenden Studien konnte gezeigt werden, dass Selbständige tendenziell höhere Werte der Belastbarkeit aufweisen als abhängig Beschäftigte. Von der vornehmlich auf **Permanenz** gerichteten **Belastbarkeit**, die er als ebenso wichtig einstuft, grenzt Müller die **emotionale Stabilität** insofern ab, als sie eher auf affektive Reaktionen hinsichtlich

---

<sup>79</sup> Ebenda.

<sup>80</sup> Vgl. Müller (2000, S. 105-106).

<sup>81</sup> Vgl. Müller (2006).

<sup>82</sup> Vgl. Müller (2006).

<sup>83</sup> Schermerhorn (1999, S. 173).

**punktuelle Ereignisse** ziele.<sup>84</sup>

### **Antriebsstärke**

"...steht mit den Eigenschaften **Belastbarkeit** und **emotionale Stabilität** in Verbindung und wird mit den Begriffen wie 'kraftvoll', 'anstrengungsbereit', 'energiegeladen', 'aktiv', 'arbeitsfreudig' und 'unternehmenslustig' assoziiert."<sup>85</sup>

Laut Müller stellen die von ihm definierten Eigenschaften unternehmerischer Persönlichkeit "Eignungsdispositionen" dar, die "in ähnlicher Weise sowohl für unternehmerische als auch freiberufliche Tätigkeiten von Bedeutung sind". Die Persönlichkeit des Unternehmers repräsentiert somit sein "psychisches Potenzial, [...] das berufliche Selbständigkeit im Allgemeinen auszuzeichnen scheint".<sup>86</sup>

Die Darlegung der von Fallgatter und Müller aufgelisteten Persönlichkeitsmerkmale soll trotz breiter Zustimmung nicht als abschließende und 'genaue' Definition der unternehmerischen Persönlichkeit im engeren Sinne gedeutet werden. Vielmehr können diese beiden Kataloge, ähnlich wie unsere nominaldefinitorische Setzung der unternehmerischen Persönlichkeit im weiteren Sinne, als ein erster Impuls betrachtet werden, der sicherlich weiterer Forschung, inhaltlicher wie formaler Überarbeitung und evtl. sogar Hierarchisierung einzelner Merkmale oder Merkmalsgruppen bedarf.

Abbildung 5 veranschaulicht abschließend zusammenfassend die Aspekte der unternehmerischen Persönlichkeit im weiteren und engeren Sinne nach der Vorstellung der Autoren.

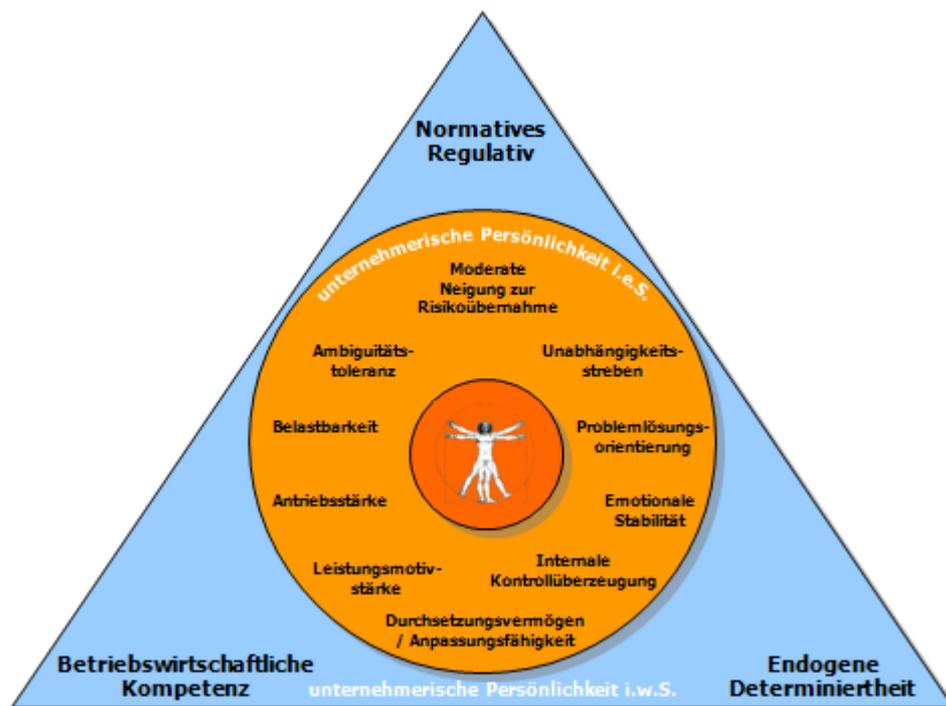


Abb. 5: Unternehmerrische Persönlichkeit im weiteren und im engeren Sinne.

<sup>84</sup> Vgl. Müller (2006).

<sup>85</sup> Vgl. ebenda.

<sup>86</sup> Vgl. teilweise wörtlich Müller/Grappisch (2002, S. 32).

## Literaturverzeichnis

- Amelang, Manfred / Bartussek, Dieter (2001): Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. 5. aktualisierte Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln 2001.
- Asendorpf, Jens B. (2004): Psychologie der Persönlichkeit. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 2004.
- Asendorpf, Jens B. (2005): Psychologie der Persönlichkeit. 4. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 2005.
- Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Plinke, Wulff / Weiber, Rolf (2003): Multivariate Analysemethoden. 10. Aufl., Berlin et al. 2003.
- Begley, Thomas M. (1995): Using Founder Status, Age of Firm, and Company Growth Rate as the Basis for Distinguishing Entrepreneurs from Managers of Smaller Business. In: JoBV, 10, 1995, S. 249-263.
- Bieker, Rainer (1991): Von der Personal- zu der Persönlichkeitsentwicklung. In: Papehl, Andre / Walsh, Ian (Hrsg.): Personalentwicklung im Wandel, Wiesbaden 1991.
- Braun, Ottmar L. / Maßen, Johannes (2000): Anforderungsanalyse für Existenzgründer. In: Müller, Günter F. (Hrsg.): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln. Forschung und Förderung. Landau 2000, S. 37-52.
- Brockhaus, Robert H. (1980): Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. In: AMJ, 23, 1980, S. 509-520.
- Brockhaus, Robert H. (1982): The psychology of an entrepreneur. In Kent, Calvin A. / Sexton, Donald / Vesper, Karl H. (Hrsg.): Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliff/New Jersey 1982.
- Bronfenbrenner, Urie (1981): Die Ökologie der menschlichen Entwicklung, Stuttgart 1981.
- Comer, Ronald J. (2001): Klinische Psychologie, 2. Aufl., Heidelberg/Berlin 2001.
- Cosmides, Leda / Tooby, John (1992): Cognitive adaptations for social exchange. In: Barkow, Jerry H./ Cosmides, Leda / Tooby, John (Hrsg.), The adapted mind. Evolutionary psychology and the generation of culture, Oxford et al.1992, S. 163-228.
- Cosmides, Leda / Tooby, John (1997): Dissecting the computational architecture of social inference mechanisms. In: Ciba Foundation Symposium 208: Characterizing human psychological adaptations, Chichester et. al. 1997, S. 132-161.
- Edelmann, Walter (2000): Lernpsychologie, Weinheim 2000.
- Eysenck, Hans J. (1990): Genetic and environmental contributions to individual differences: The three major dimensions of personality. In: Journal of Personality 1990, Heft 58 (1), S. 245-261.

Eysenck, Hans J. (1990): Biological dimensions of personality. In: Pervin, Lawrence A. (Hrsg.): Handbook of Personality – Theory and Research, New York/London 1990, S. 244-276.

Fagenson, Ellen A. (1993): Personal Value Systems of Men and Women Entrepreneurs Versus Managers. In: JoBV, 8, 1993, S. 409-430.

Fallgatter, Michael (2002): Theorie des 'Entrepreneurship' – Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen, Wiesbaden 2002.

Fallgatter, Michael (2007): Junge Unternehmen. Charakteristika, Potentiale, Dynamik, Stuttgart 2007.

Fisseni, Hermann-Josef (2003): Persönlichkeitspsychologie, Göttingen/Toronto/Zürich 1984.

Göbel, Sigrun (1998): Persönlichkeit, Strategien und Erfolg. In: Frese, Michael (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensgründer – psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland, Göttingen et al. 1998, S. 99-122.

Heimann, Paul (1962): Didaktik als Theorie und Lehre. In: Die deutsche Schule, 54. Jg. 1962, 407-427.

Herrmann, Theo (1991): Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung, Göttingen 1991.

Hisrich, Robert D. / Peters, Michael P. (1998): Entrepreneurship, 4. Aufl., Boston et al. 1998.

Ingruber, Horst (1994): Krankenhausbetriebslehre: Grundlagen für modernes Krankenhausmanagement, Wien 1994.

John, Oliver P. (1990): The Big Five Factor Taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In: Pervin, Lawrence A. (Hrsg.): Handbook of personality, New York/London 1990, S. 66-100.

Kaish, Stanley / Gilad, Benjamin (1991): Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs Versus Executives. Sources, Interests, General Alertness. In: JoBV, 6, 1991, S. 45-61.

Klandt, Heinz (1984): Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers - Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfelds, Bergisch Gladbach 1984.

Lang, Frieder R. / Lüdtke, Oliver (2005): Der Big Five Ansatz der Persönlichkeitsforschung: Instrumente und Vorgehen. In: Schumann, Siegfried und Schoen, Harald (Hrsg.): Persönlichkeit. Eine vergessene Größe der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2005, S. 29-39.

Lerner, Richard M. (2002): Concept and theories of human development, Mahwah

2002.

Magnusson, Deanne L. (1990): Personality development from an interactional perspective. In: Pervin, Lawrence A. (Hrsg.): Handbook of personality: Theory and research, New York 1990, S. 193-222.

Matthews, Gerald / Davies, Roy D. / Westernan, Stephen J. / Stammers, Rob B. (2000): Human performance: Cognition, stress, and individual differences, Hove 2000.

McAdams, Dan P. (1997): A Conceptual History of Personality Psychology. In: Hogan, Robert / Johnson, John / Briggs, Stephen (Hrsg.): Handbook of Personality Psychology, San Diego 1997, S. 3-40.

McCrae, Robert M. (2001): Trait psychology and culture: Exploring intercultural comparisons. In: Journal of personality 2001/96, S. 819-846.

McCrae, Robert M. / Costa, Paul T. (1999): A five-factor-theory of personality. In: Pervin, Lawrence A. / John, Oliver P. (Hrsg.): Handbook of personality: Theory and research, New York 1999, S. 139-153.

Miner, John B. (1990): Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs, and Managers. Contrasting and Overlapping Motivational Patterns. In: JoBV, 5, 1990, S. 221-234.

Müller, Günter F. (1999): Dispositionelle und familienbiographische Faktoren unselbständiger, teilselbständiger und vollselbständiger Erwerbstätigkeit. In: Rosenstiel, Lutz v. (Hrsg.): Existenzgründung und Unternehmertum. Themen, Trends und Perspektiven. Stuttgart 1999, S. 157-180.

Müller, Günter F. (2000): Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: Müller, Günter F. (Hrsg.): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln – Forschung und Förderung. Landau 2000, S. 105-121.

Müller, Günter F. (2000): Selbständig organisierte Erwerbstätigkeit. Unveröffentlichtes Typoskript (Vorabfassung) 2000.

Müller, Günter F. (2006): Fragebogen zur Analyse unternehmerischer Potentiale (F-DUP). 4. Version (Erstversion 1999), Landau 2006.

Müller, Günter F. / Grappisch, Cathrin (2002): Existenzgründung – Persönlichkeit als Startkapital. In: Wirtschaftspsychologie, 2, 2002, S. 28-33.

Oerter, Rolf (2002): Kultur, Ökologie und Entwicklung. In: Oerter, Rolf / Montada, Leo (Hrsg.), Entwicklungspsychologie, 5. Aufl., Weinheim/Belz 2002, S. 71-104.

Palich, Leslie E. / Bagby, D. Ray (1995): Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-Taking. Challenging Conventional Wisdom. In: JoBV, 10, 1995, S. 425-438.

Robbins, Stephen P. (2001): Organisation der Unternehmung. 9. Aufl., München 2001.

- Sader, Manfred / Weber, Hannelore (2000): Psychologie der Persönlichkeit, Weinheim 2000.
- Schenk, Rudolf (1999): Früherkennung des Erfolgs von Gründungsunternehmen - Eine Expertenumfrage. In: Moser, Klaus / Batinic, Bernad / Zempel, Jeannette (Hrsg.): Unternehmerisch erfolgreiches Handeln. Reihe: Wirtschaftspsychologie – Band 13, Göttingen 1999.
- Schermerhorn, John R. (1999): Management, New York 1999.
- Schieffer, Alexander (1998): Führungspersönlichkeit – Struktur, Wirkung und Entwicklung erfolgreicher Top-Führungskräfte, Wiesbaden 1998.
- Schneewind, Klaus A. (1982): Persönlichkeitstheorien I: Alltagspsychologie und mechanistische Ansätze, Darmstadt 1982.
- Schneider, Daniel (2005): Zur Entwicklung unternehmerischer Persönlichkeiten - Der Beitrag des »Entrepreneurship Career Development« für eine Innovation der Führungskräfteentwicklung. Unveröffentlichtes Typoskript, Wuppertal 2005.
- Schuler, Heinz / Rolfs, Henning (2000): Hohenheimer Gründerdiagnose. Konzeption zur eignungsdiagnostischen Untersuchung potentieller Unternehmensgründer. In: Müller, Günter F. (Hrsg.): Existenzgründung und unternehmerisches Handeln, Landau 2000, S. 55-73.
- Sexton, Donald L. / Bowman, Nancy B. (1985): The Entrepreneur. A Capable Executive and More. In: JoBV, 1, 1985, S. 129-140.
- Shaver, Kelly G. / Scott, Linda R. (1991): Person, Process, Choice. The Psychology of New Venture Creation. In: ET&P, 16, 1991, S. 23-45.
- Watson, Tony J. (1995): Entrepreneurship and Professional Management. A Fatal Distinction. In: ISBJ, 13, 1995, S. 34-46.
- Westerfeld, Kerstin (2004): Förderung persönlichkeitsbezogener unternehmerischer Kompetenzen im Rahmen der Existenzgründungsqualifizierung an Hochschulen - Bildungstheoretische Analyse, Zielkonturierung, didaktische Arrangements, Paderborn 2004.
- Wittmann, Werner W. (1985): Raymond B. Cattell und Hans Jürgen Eysenck. In: Herrmann, Theo / Lantermann, Ernst-D. (Hrsg.): Persönlichkeitspsychologie, München/Wien/Baltimore 1985, S. 249-256.
- Zimbardo, Philip G. / Gerrig, Richard J. (2004): Psychologie. 16. Aufl., München, 2004.

## Internetquellen:

Ärzteblatt (2007): Persönlichkeit und Praxiserfolg: Der Arzt als Unternehmer [Internetzugang: 31.08.2007] URL: <http://www.aerzteblatt.de/v4/archiv/artikel.asp?id=26698> %20.

BUS (2007): Test der Unternehmerpersönlichkeit [Internetzugang: 25.07.2007] URL: [http://www.bus-netzwerk.de/betreuung/coaching\\_umsetzung/unternehmerpersoenlichkeit/index.html](http://www.bus-netzwerk.de/betreuung/coaching_umsetzung/unternehmerpersoenlichkeit/index.html).

Comparis (2007): Erfolgsfaktor Nr. 1: Die Unternehmerpersönlichkeit [Internetzugang: 25.07.2007] URL: [http://www.comparis.ch/comparis/press/clippings/comparis/061026d\\_arbeitgeber\\_comparis.pdf](http://www.comparis.ch/comparis/press/clippings/comparis/061026d_arbeitgeber_comparis.pdf).

DIHK (2007): Fachwissen ist nicht alles – Persönlichkeit ist gefragt [Internetzugang: 25.07.2007] URL: <http://www.dihk.de/inhalt/informationen/news/meldungen/meldung005580.main.html>.

GO! (2007): Entscheidend für Ihren Erfolg: Die Unternehmerpersönlichkeit [Internetzugang: 25.07.2007] URL: [http://www.go.nrw.de/\\_pdf/gruendungsvoraussetzungen.pdf](http://www.go.nrw.de/_pdf/gruendungsvoraussetzungen.pdf).

Gründerblatt (2007): Sind Sie eine Unternehmerpersönlichkeit? [Internetzugang: 25.07.2007] URL: <http://www.gruenderblatt.de/pdf/persoenlichkeit-als-erfolgsfaktor.pdf?PHPSESSID=f37d89a7ca8bbf502ca205ab637e0f7a>.

Kreis Euskirchen (2007): Unternehmerpersönlichkeit [Internetzugang: 25.07.2007] URL: [http://www.kreis-euskirchen.de/wirtschaft/downloads/exg\\_unterpers07.pdf](http://www.kreis-euskirchen.de/wirtschaft/downloads/exg_unterpers07.pdf).

Müller (2001): Persönlichkeit und Praxiserfolg: Der Arzt als Unternehmer [Internetzugang: 22.08.2007] URL: [www.wiso-net.de/gbi.html](http://www.wiso-net.de/gbi.html).

Teia Lehrbuch (2007): Unternehmerpersönlichkeit [Internetzugang: 25.07.2007] URL: <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Basiswissen-fuer-Selbststaendige/17573-Unternehmerpersoenlichkeit.html>.